



Développer une approche marketing sectorielle: la filière automobile marocaine

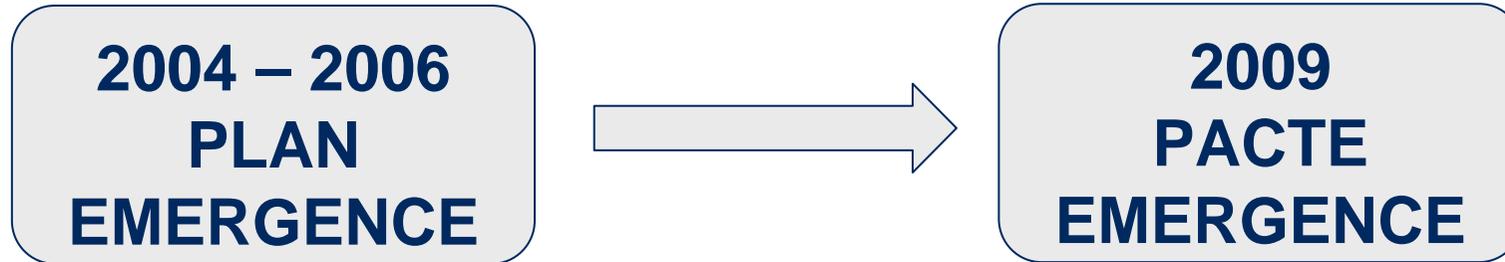
Mehdi El Khatib
Responsable Marketing et Stratégie
Agence Marocaine pour le Développement des Investissements - AMDI

PROCESSUS

4 ETAPES POUR REUSSIR

- 1 **ETUDIER L'ENVIRONNEMENT**
- 2 **ETRE SELECTIF** : définir précisément sa cible
- 3 **ETRE COMPETIF** dans sa région
- 4 **VENDRE SON OFFRE**

ETAPE 0 : EN FAIRE UNE PRIORITE NATIONALE



Pacte national avec toutes les parties prenantes dont la contribution est décisive pour la réussite du secteur (acteurs publics / privés)

Programme public/privé –
Pacte



Objectif	Indicateur	Objectif
0000000000	0000000000	0000000000
0000000000	0000000000	0000000000
0000000000	0000000000	0000000000

- Une approche participative, avec des engagements mutuels public / privé
- Des objectifs clairs, spécifiques et partagés
- Un plan d'action concret précisant les rôles et les responsabilités de chacun
- 111 mesures précises
- Des mesures budgétées

PROCESSUS

4 ETAPES POUR REUSSIR

- 1 ETUDIER L'ENVIRONNEMENT**
- 2 ETRE SELECTIF : définir précisément sa cible
- 3 ETRE COMPETIF dans sa région
- 4 VENDRE SON OFFRE

ETAPE 1 : ETUDIER L'ENVIRONNEMENT

1- Ruée des fabricants européens et asiatiques vers le véhicule automobile low cost

- Explosion de la demande dans les marchés émergents, en particulier en Chine et en Inde, mais aussi dans les PECO, etc.
- Demande croissante de véhicules low cost en Europe occidentale
- Milieu de gamme européen sérieusement concurrencé par les fabricants asiatiques

2- Mouvement massif de redéploiement des équipementiers vers des zones de production à moindre coût

- Pression baissière sur les prix : les fabricants cherchent à améliorer leur structure de coût
- Les équipementiers suivent les grands donneurs d'ordre: quand les fabricants automobiles ouvrent des usines dans les marchés émergents, les équipementiers les y suivent.

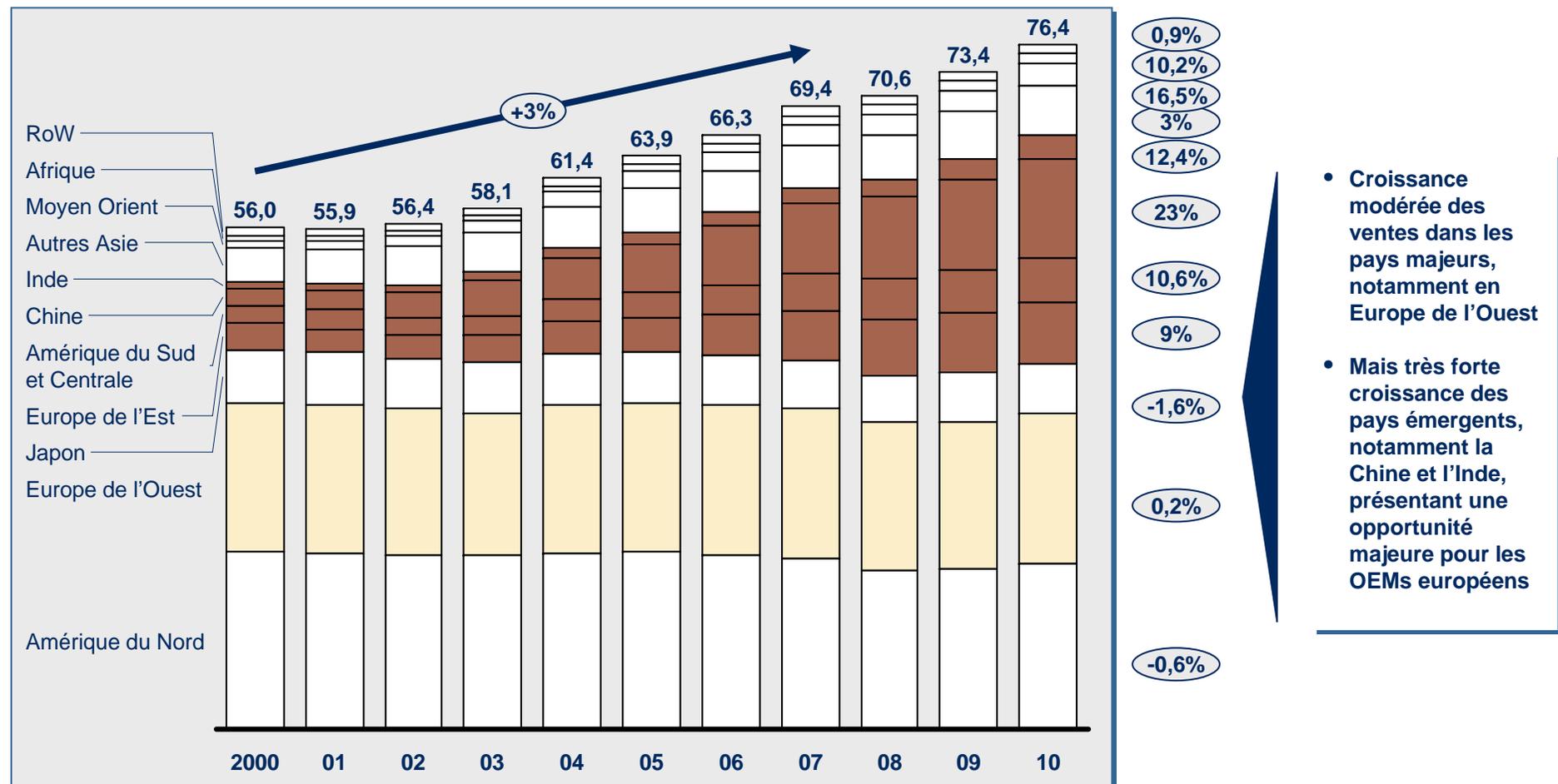
ETAPE 1 : ETUDIER L'ENVIRONNEMENT

1- La Ruée vers le low cost

EXPLOSION DE LA DEMANDE DANS LES EMERGENTS

Évolution des ventes de véhicules dans le monde
Millions de véhicules

CAGR 00-07



- Croissance modérée des ventes dans les pays majeurs, notamment en Europe de l'Ouest
- Mais très forte croissance des pays émergents, notamment la Chine et l'Inde, présentant une opportunité majeure pour les OEMs européens

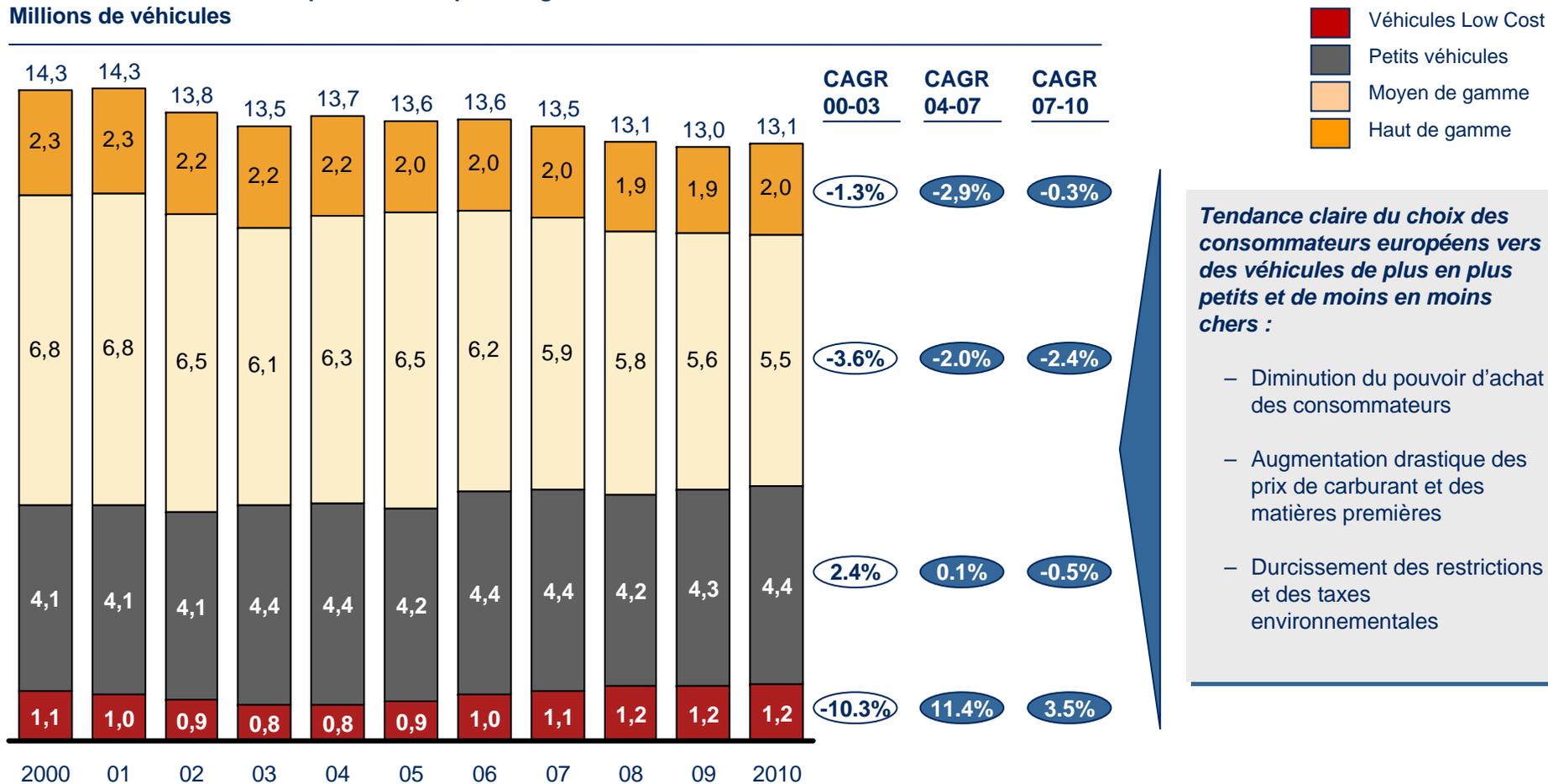
ETAPE 1 : ETUDIER L'ENVIRONNEMENT



1- La Ruée vers le low cost

DEMANDE CROISSANTE DE VEHICULES LOW COST CARS EN EUROPE OCCIDENTALE

Ventes automobiles en Europe de l'Ouest par catégories* de véhicules
Millions de véhicules



Tendance claire du choix des consommateurs européens vers des véhicules de plus en plus petits et de moins en moins chers :

- Diminution du pouvoir d'achat des consommateurs
- Augmentation drastique des prix de carburant et des matières premières
- Durcissement des restrictions et des taxes environnementales

* Catégorisation faite selon les segments de véhicules de Global Insight, n'inclut pas les segments SUV, PUP et VAN

ETAPE 1 : ETUDIER L'ENVIRONNEMENT

1- La Ruée vers le low cost

TOUTE L'INDUSTRIE A PRIS LE VIRAGE DU LOW COST

Plusieurs projets de véhicules Low Cost par les OEMs européens...

- Développement par les OEMs européens de véhicules Low Cost à destination des pays émergents :
 - Objectif de pénétration des marchés chinois et indien en forte explosion de la demande de petits véhicules et à bas prix
 - Volonté de concurrencer la Renault Logan sur les marchés de l'Europe de l'Est, l'Afrique, l'Amérique Latine et le Moyen Orient



- Lancement en 2008 de la nouvelle Sandero (berline 5 portes) pour moins de 8000€



- Lancement en 2009 d'un véhicule Low Cost, produit en Russie, pour moins de 8000€



- JV entre Renault-Nissan et l'indien Bajaj pour la construction en 2011 d'un véhicule Low Cost ULC en Inde pour concurrencer la Tata Nano. Prix de vente : ~1700€



- Lancement en 2010 d'une voiture Low Cost pour la Chine, l'Inde et la Russie. Prix de vente entre 7000 et 8000€



- Lancement en 2010 d'une voiture Low Cost pour se renforcer en Amérique Latine, mais aussi pour pénétrer la Chine, Inde et Russie

... ainsi que les constructeurs asiatiques majeurs



- Commercialisation en 2010 d'un véhicule Low Cost au Japon, en Chine, Inde et Russie. Prix de vente : entre 4300 et 5000 €
- Projet de véhicule ultra low cost pour concurrencer la Tata Nano



- Commercialisation dès fin 2008 du véhicule le moins cher (2500\$), à destination essentiellement du marché indien



- Pénétration réussie et croissante de Hyundai dans les marchés émergents et européen grâce à ses modèles à prix relativement bas
- Développement en cours d'un véhicule Low Cost pour concurrencer la Renault Logan pour 2010



- 1^{er} exportateur automobile chinois grâce au grand succès de la QQ dans les pays émergents
- Procédure de commercialisation en cours en Europe



- Commercialisation par BYD de sa berline F3 au Portugal à partir de 2007



- Brilliance Auto : JV avec BMW pour produire Série 3 et 5 en Chine; et commercialisation de berlines Low Cost en Europe (France en 2008)



- Grande réussite des véhicules Low Cost de Kia Motors dans les pays émergents, notamment grâce à la Kia Picanto

ETAPE 1 : ETUDIER L'ENVIRONNEMENT

2- VAGUE DE DELOCALISATION DES EQUIPEMENTIERS VERS DES ZONES DE PRODUCTION LOW COST

	Acteurs	Fermetures de sites	Ouvertures de sites	
<p>Délocalisation de sites existants dans des pays à bas coûts</p>	DELPHI	<ul style="list-style-type: none"> • Espagne, 2008 • France, 2008 • Portugal, 2008 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanger, 1999 (Inv 300 MDh, 3000 FTE) • Roumanie, 2008 (Inv 100 M€, 1000 FTE) • Tanger, 2008 	<p>Mouvement massif de délocalisation des équipementiers vers les pays à bas coûts :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grande pression sur les coûts dans les sites existants • Solution de maintien des activités existantes en Europe
		<ul style="list-style-type: none"> • Espagne, 2002 • Portugal, 2006 • Portugal, 2008 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanger, 2000 • Pologne, 2004 (500 FTE) • Roumanie, 2006 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Tabor, Rép. Tchèque • Pocatky, Rép. Tchèque 	<ul style="list-style-type: none"> • Kenitra, 2008 (Inv 10M€, 650 FTE) 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Espagne 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunisie, 2003 (600 FTE) 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Espagne 	<ul style="list-style-type: none"> • Russie • Chine, 2010 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Espagne 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanger, 2008 (à confirmer) 	
<p>Accompagnement des nouveaux sites des OEMs dans les pays émergents</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Espagne, 2004 • Espagne, 2006 	<ul style="list-style-type: none"> • Rép. Tchèque, 2004 	<p>Vague de création de sites des équipementiers autour des nouvelles usines des OEMs dans les pays émergents :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demande croissante de ces pays, notamment Russie et Inde • Coûts de production compétitifs pour servir les pays européens
		<p>Toyota (2007), Peugeot-Citroën (2009), VW (2009), et Renault-Nissan (2009) en Russie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeo : 1 site, JV avec société russe Itelma • Faurecia : 2 sites pour mi-2010 • Delphi : 2 sites • Pirelli : 1 site • Goodyear : 1 site • Gestamp : 1 site pour 2009, 200 M€ d'investissement 		
	    	<p>Site de Renault à Tanger (2010) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delphi : 1 site, Tanger 2008 (300 MDhs d'investissement, 3000 emplois) • Faurecia : 1 site, Kenitra 2008 (10 M€ d'investissement, 650 emplois), production pour Renault Maroc et pour des sites de VW en Europe • Ficosa : 1 site, Tanger 2008 (à confirmer) • Sumitomo : 1 site 		

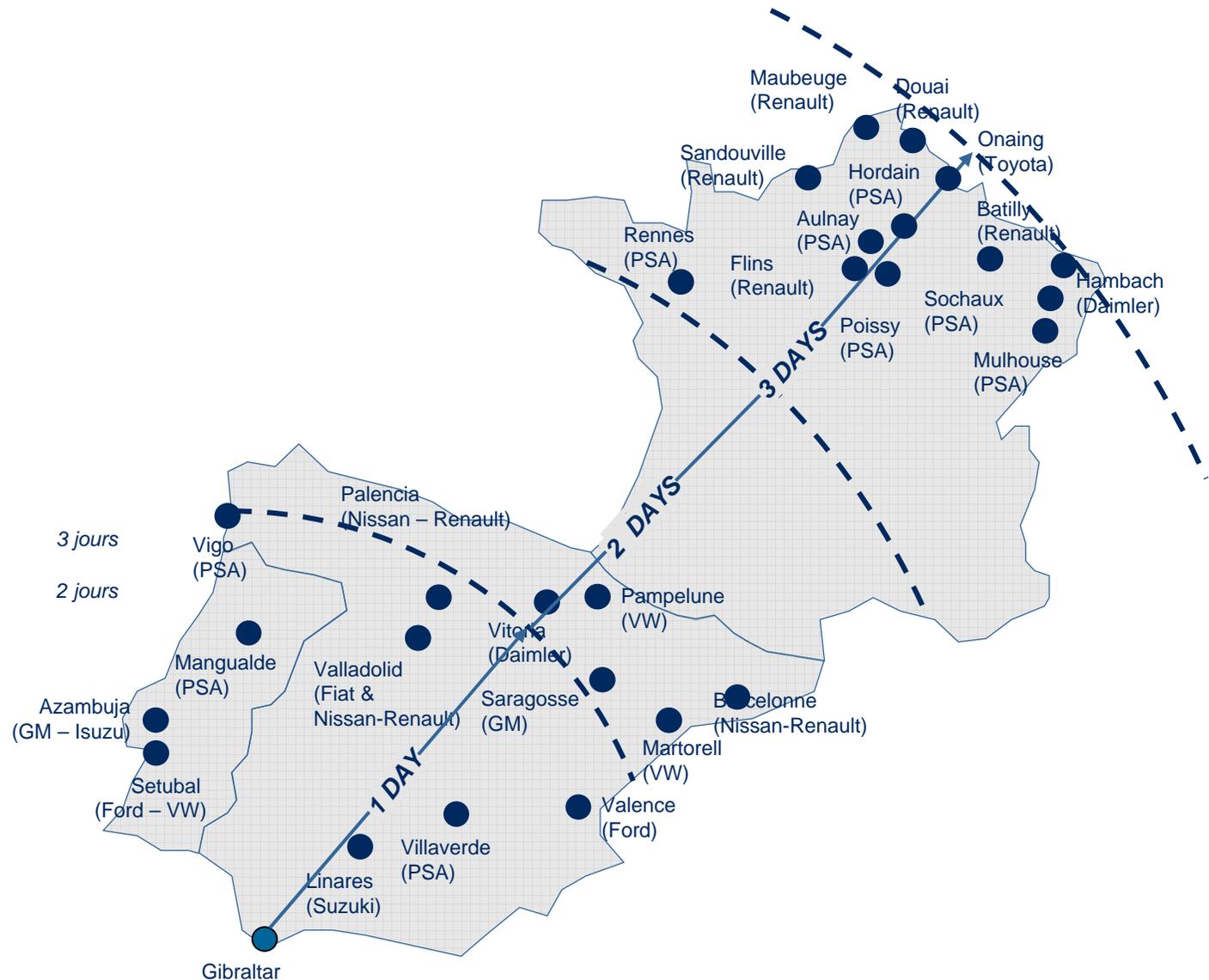
PROCESSUS

4 ETAPES POUR REUSSIR

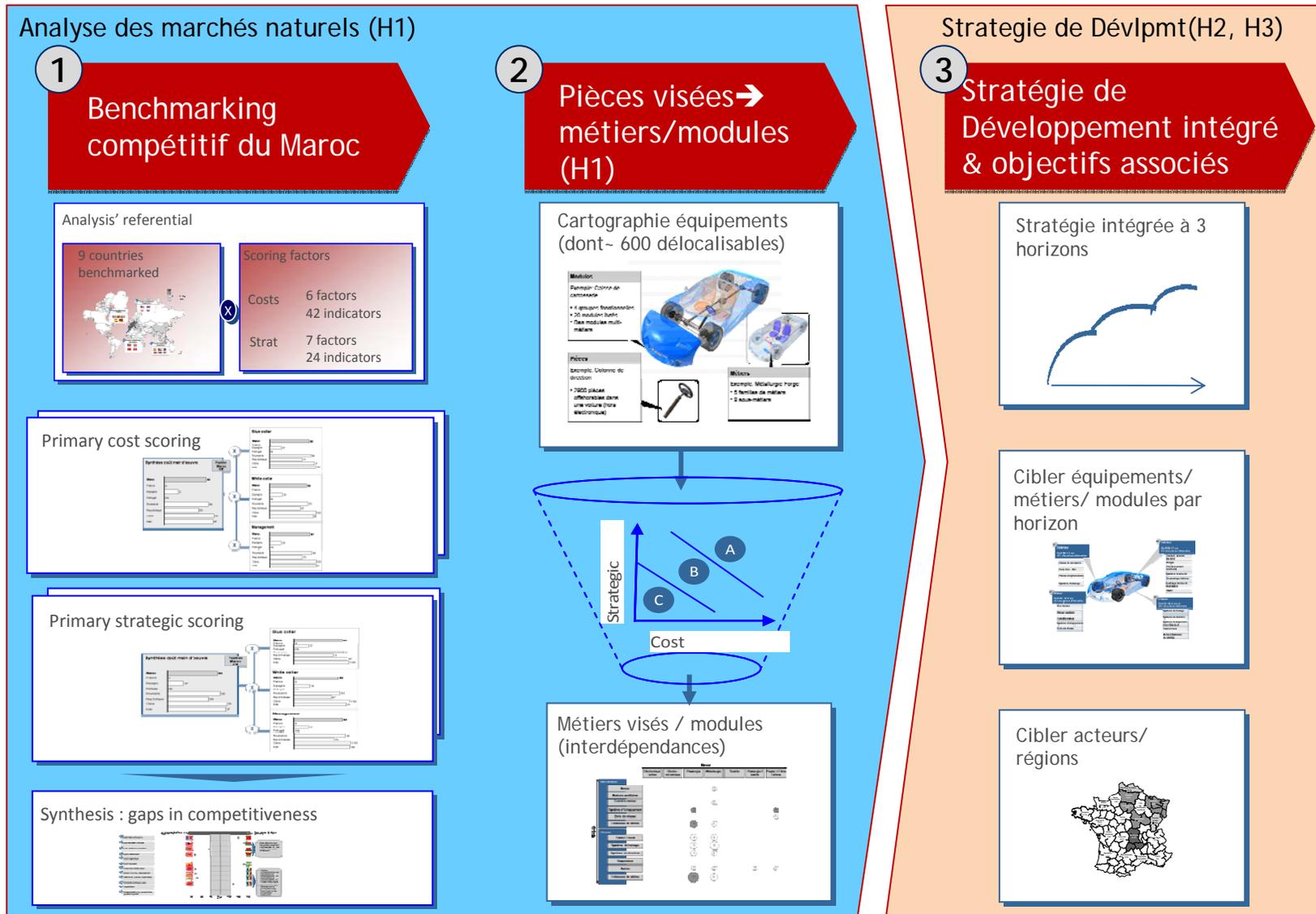
- 1 ETUDIER L'ENVIRONNEMENT
- 2 ETRE SELECTIF : définir précisément sa cible**
- 3 ETRE COMPETIF dans sa région
- 4 VENDRE SON OFFRE

ETAPE 2 : ETRE SELECTIF

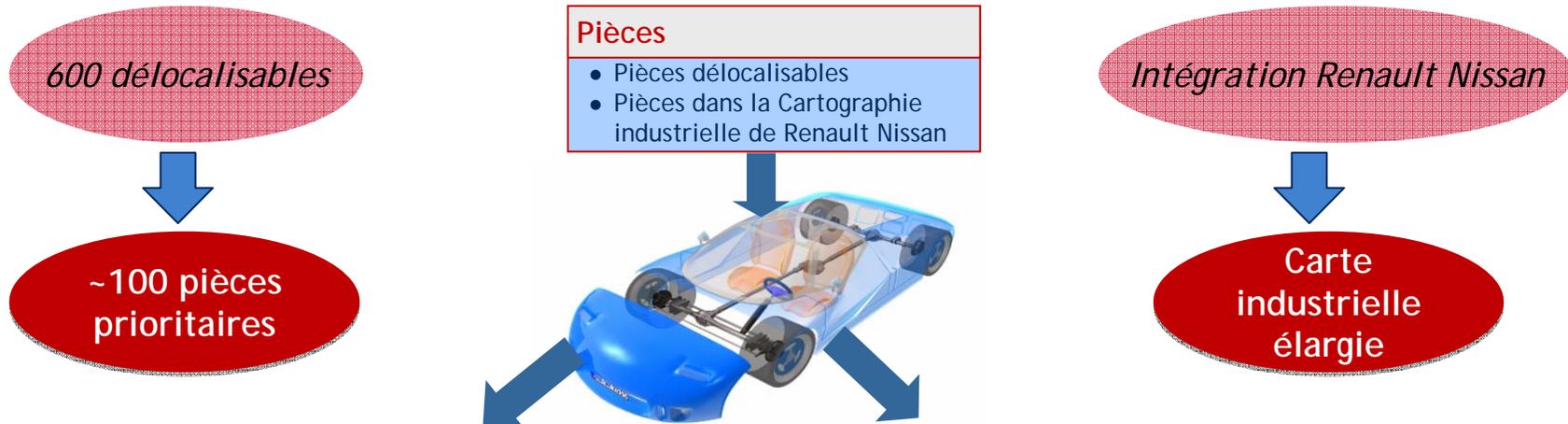
MICRO-CIBLAGE: 2600 ENTREPRISES ET UN MARCHE DE 7 MILLIONS DE VEHICULES A MOINS DE 3 JOURS DU MAROC



Nous avons défini des segments - cibles précis sur la base d'une analyse rigoureuse de notre compétitivité



Micro-ciblage: 600 pièces étudiées / 100 pièces prioritaires délocalisables à court terme



Modules

- Extérieur
 - Carcasse
 - Pare-chocs/ ailes
 - Pièces complémentaires
 - Systèmes d'éclairage
- Moteur
 - Groupe moteur
 - Moteur auxiliaire
 - Commande du moteur
 - Système d'échappement
 - Boîte de vitesse
 - Câble et autres
- Intérieur
 - Cockpit - planche de bord
 - Habillage des sièges et attaches
 - Portes
 - Système de sécurité
 - Chauffage, ventilation et climatisation
 - Electronique
 - Revêtements intérieurs
- Chassis
 - Système de freinage
 - Système de Direction
 - Système de suspension
 - Pont moteur
 - Cable et autre

22 modules

Spécialités

- Plasturgie
 - Moulage compression
 - Moulage injection
 - Extrusion
 - Usinage
- Metallurgie
 - Presse / emboutissage
 - Forge/ emboutissage
 - Formage/ profilage
 - Sablage
- Câbles
 - Travail du métal et du plastique
 - Installation
- Papier/ filtre / verre
 - Moulage
 - Presse
 - Tissage
- Textile
 - Tissage/ non tissage
 - Assemblage
- Plasturgie/ textile-caoutchouc
 - Moulage compression
 - Moulage injection
 - Assemblage / installation
- Caoutchouc
 - Extrusion
 - Laminage
 - Moulage
- Electronique
 - Electronique active
 - Electromecanique

23 spécialités

 Carte industrielle du Maroc

PROCESSUS

4 ETAPES POUR REUSSIR

- 1 ETUDIER L'ENVIRONNEMENT
- 2 ETRE SELECTIF : définir précisément sa cible
- 3 **ETRE COMPETIF** dans sa région
- 4 VENDRE SON OFFRE

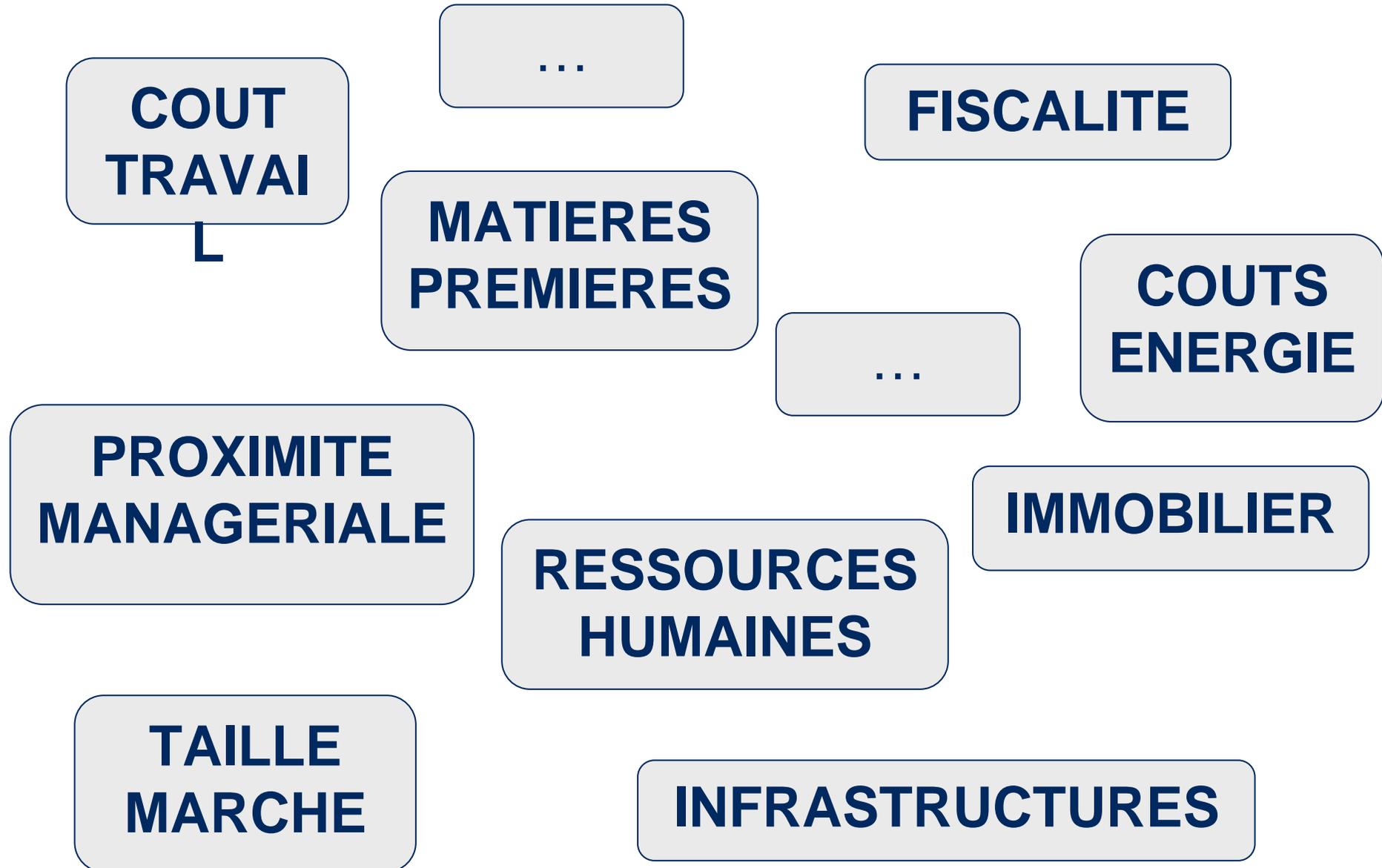
ETAPE 3 : ETRE COMPETITIF

IDENTIFIER VOS COMPETITEURS

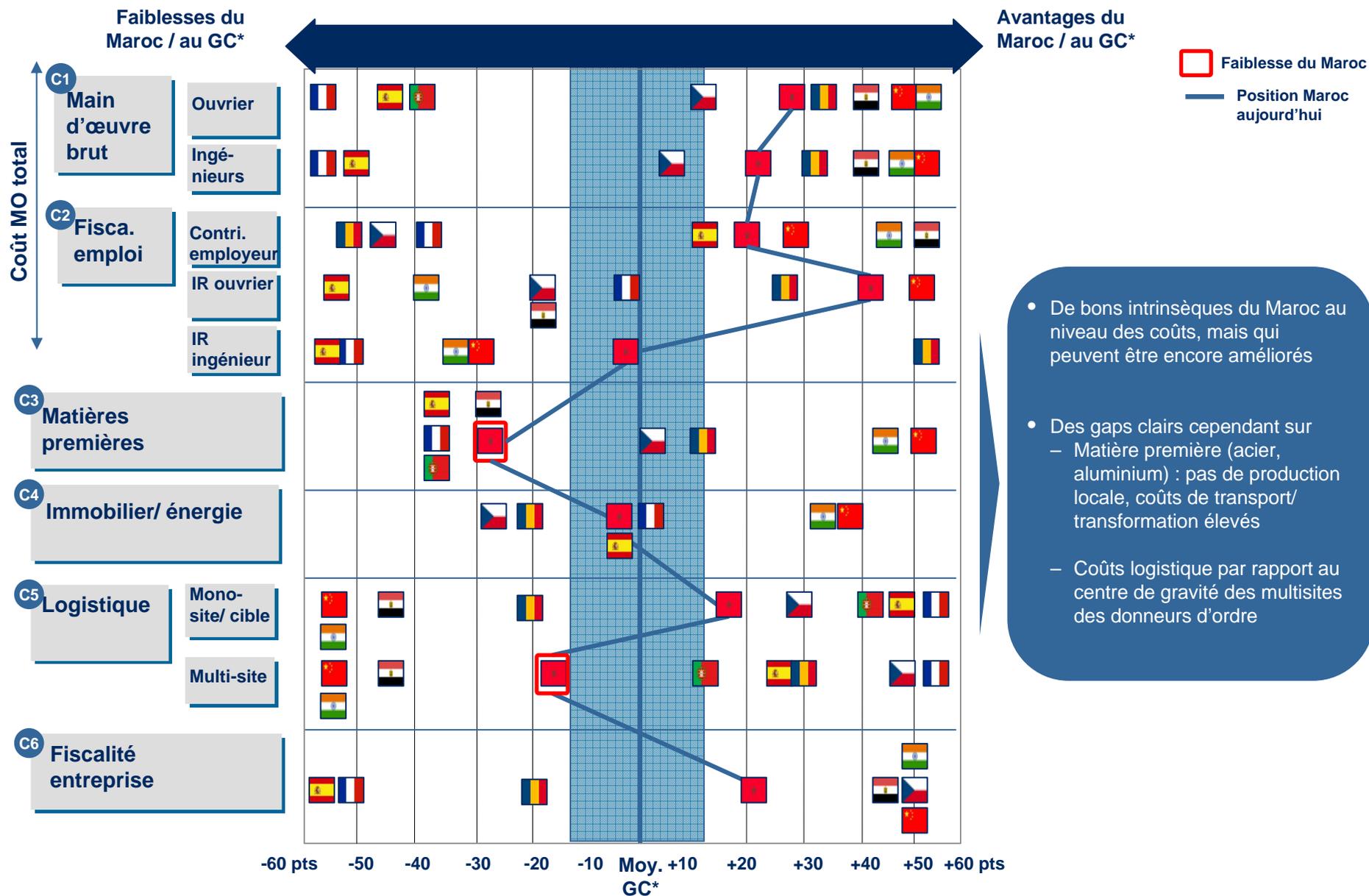


ETAPE 3 : ETRE COMPETITIF

PROCEDER A UN BENCHMARK EXHAUSTIF



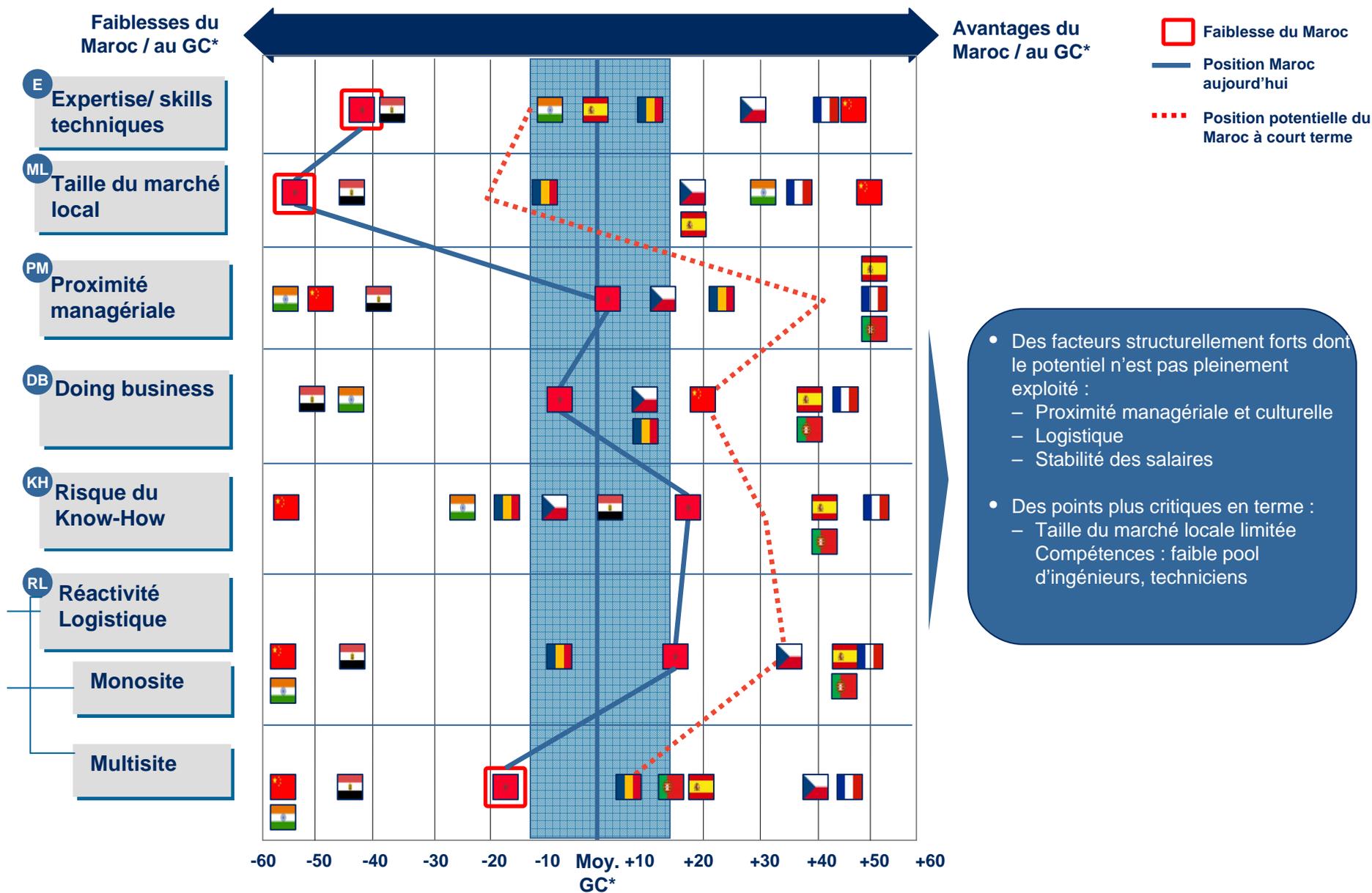
OU ETES-VOUS FACE A LA CONCURRENCE?



- De bons intrinsèques du Maroc au niveau des coûts, mais qui peuvent être encore améliorés
- Des gaps clairs cependant sur
 - Matière première (acier, aluminium) : pas de production locale, coûts de transport/ transformation élevés
 - Coûts logistique par rapport au centre de gravité des multisites des donneurs d'ordre

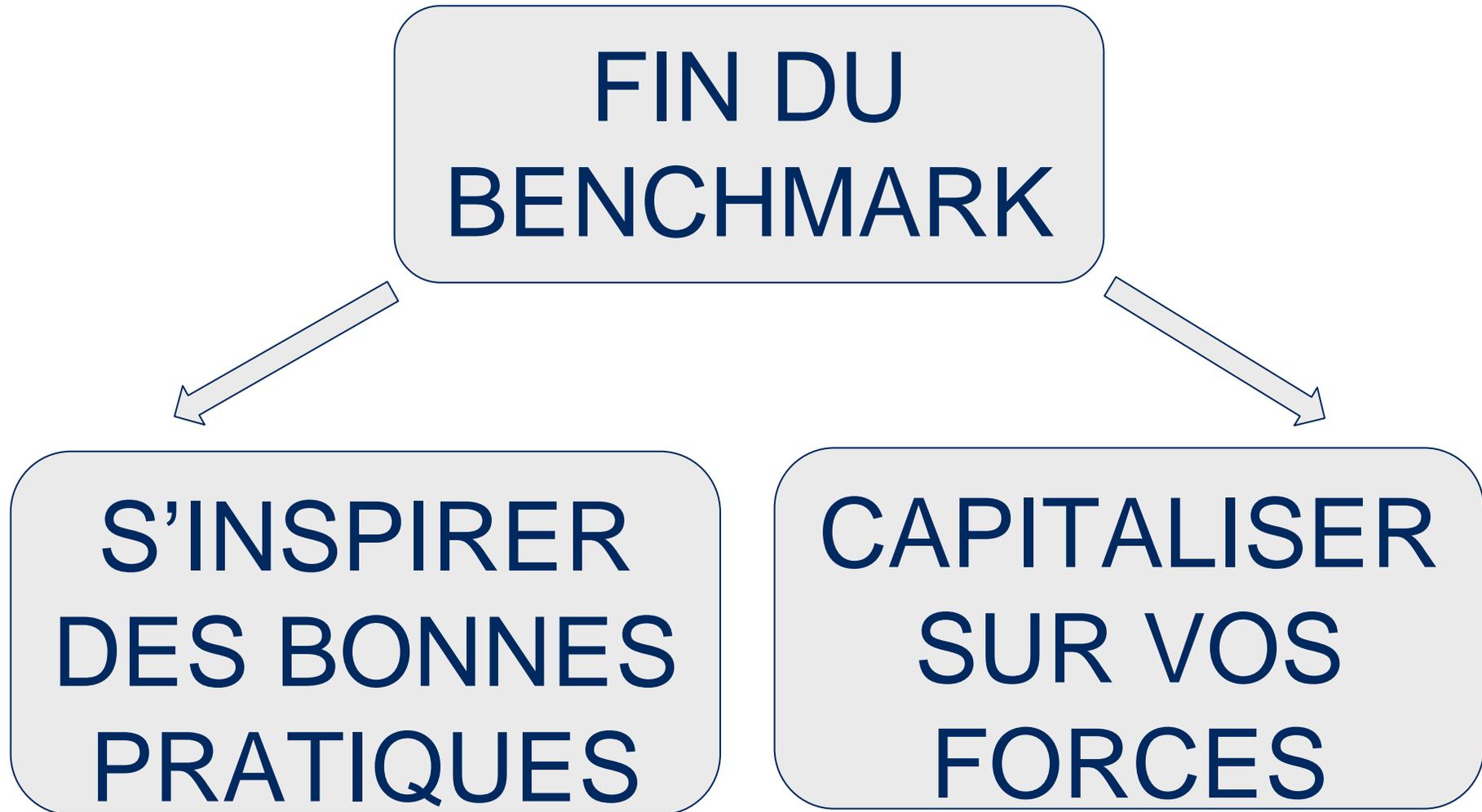
* Moyenne du Groupe de Compétiteurs

OU ETES-VOUS FACE A LA CONCURRENCE?



* Moyenne du Groupe de Compétiteurs

ETAPE 3 : ETRE COMPETITIF



ETAPE 3 : ETRE COMPETITIF

S'INSPIRER DES BONNES PRATIQUES

- Guichet unique / Facilitation administrative
- Zones franches
- Zones industrielles spécialisées
- Incitations fiscales
- Subventions pour les ressources humaines
- Accords de libre-échange
- ...
- ...

ETAPE 3 : ETRE COMPETITIF

S'INSPIRER DES BONNES PRATIQUES

Un exemple: Zone Franche de Tanger



Une infrastructure de pointe stratégiquement positionné :
le Port de Tanger Med

- Capacité de 8.5 millions de containers après achèvement de la phase 2
 - Classé dans le top 15 mondial
- Offre intégrée de zones commerciales, logistiques et industrielles
- Infrastructure multimodale
 - 53 km d'autoroute reliant le port au réseau national (Est + Ouest)
 - 45 km de connection ferroviaire directe
 - 40 min d'autoroute reliant le port à l'aéroport

ETAPE 3 : ETRE COMPETITIF

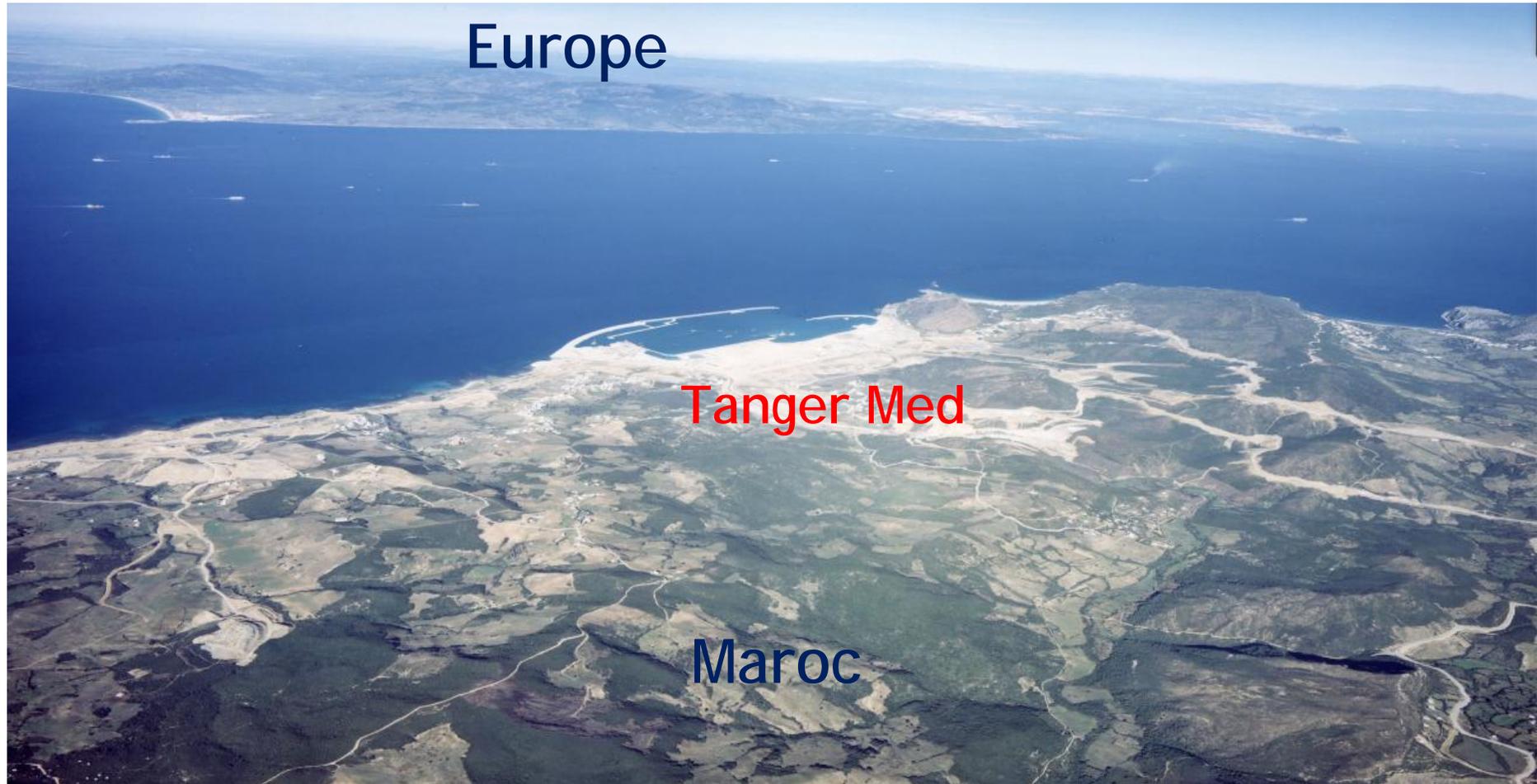
CAPITALISER SUR VOS FORCES

- Position géographique
- Proximité culturelle avec l'Europe
- Force de travail qualifiée disponible
- ...

ETAPE 3 : ETRE COMPETITIF

CAPITALISER SUR VOS FORCES

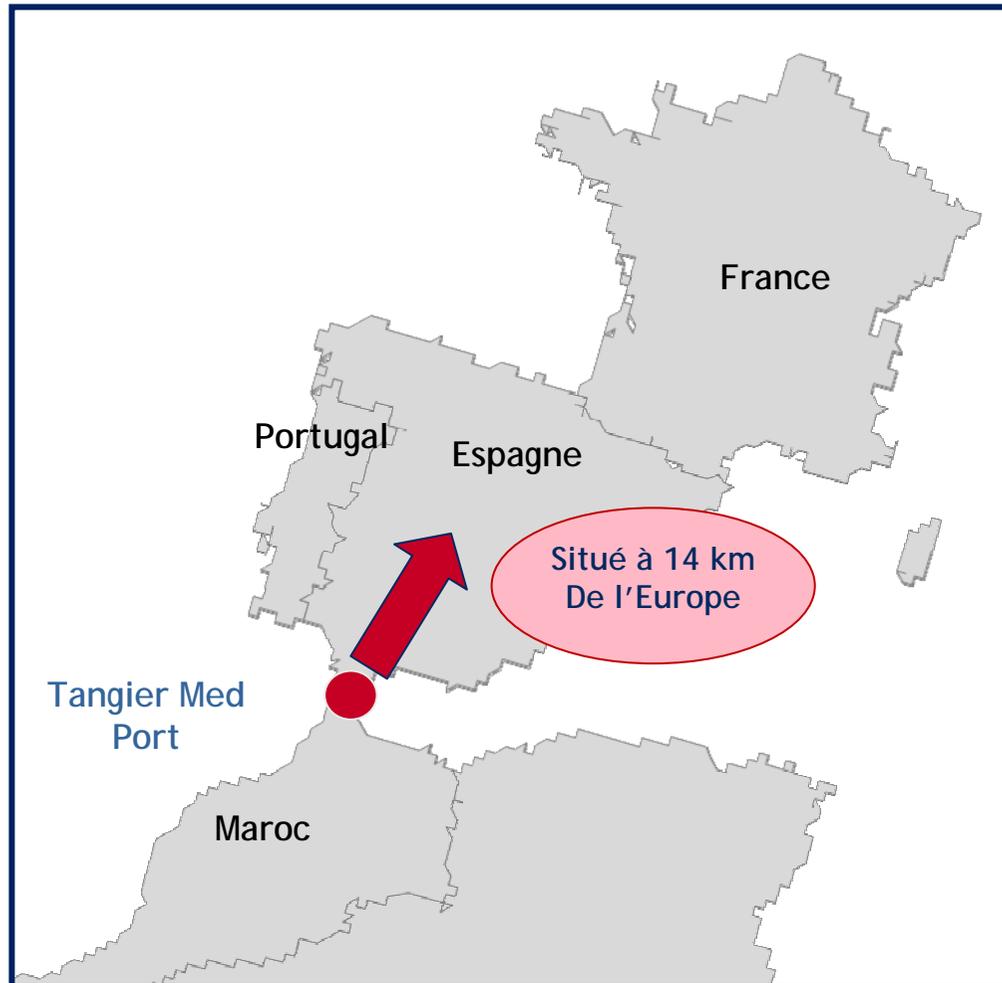
La meilleure plateforme de livraison pour l'Europe



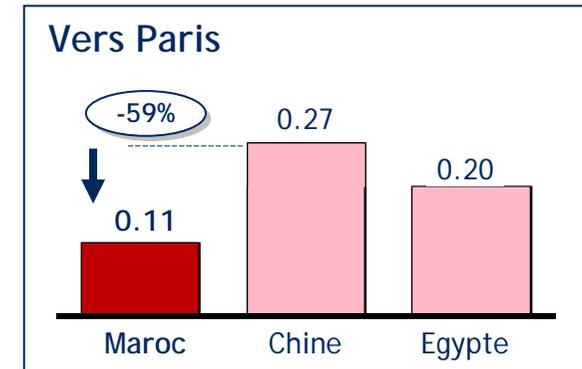
ETAPE 3 : ETRE COMPETITIF

CAPITALISER SUR VOS FORCES

La meilleure plateforme de livraison pour l'Europe



€/kg, Coûts logistique du transport de marchandise par container, 2007



Revue des résultats

Revue des résultats

Renault au Maroc



Renault est en train de créer une mega-lateforme de production au Nord du Maroc

'Le site le plus compétitif du groupe''



Production

- 400000 vehicules en 2013 (200000 in 2010)
- Capacité: 60 véhicules / heure

Emplois

- 6.000 emplois directs
- 30.000 + emplois indirects

Investissement

- Investissement total: 1 milliard €

Site

- 280 Ha

Situation

- ~44km de l'Europe
- ~30km de Tangier Med port
- Connexion autoroute

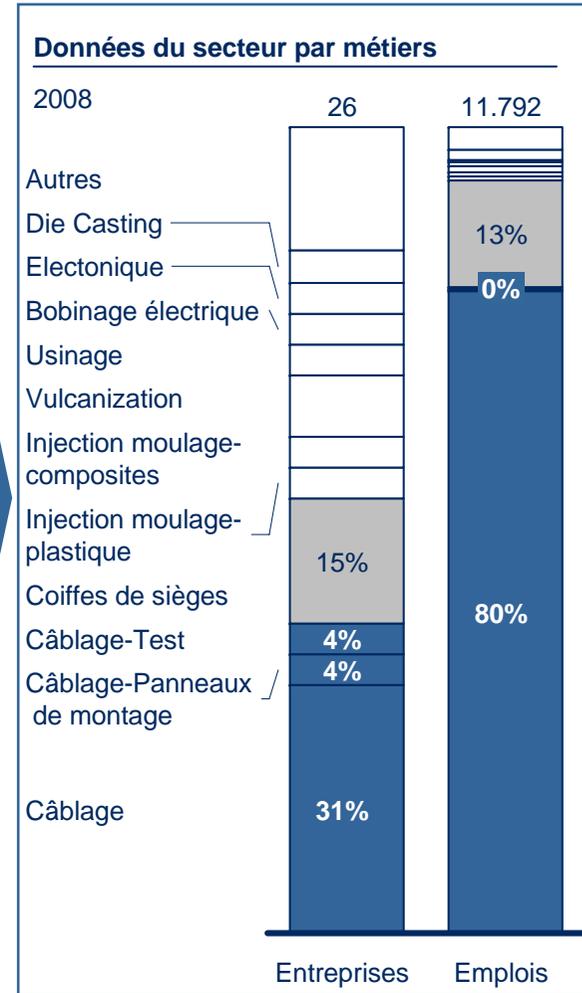
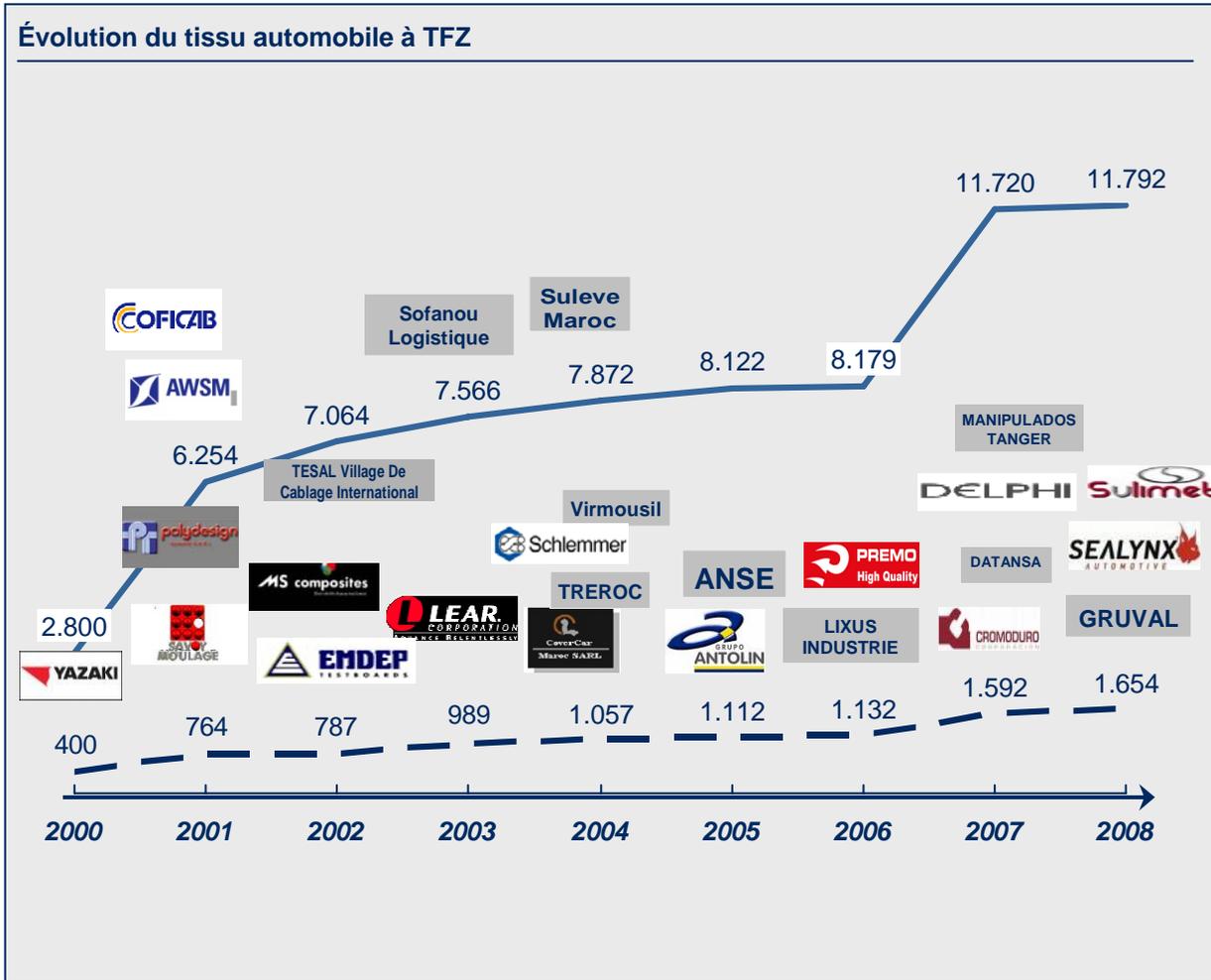
Logistique

- Terminal automobile dédié dans le port
- Accès aisé à un trafic de containers massifs

Revue des résultats

Des créations d'emplois significatives

— Emplois
 - - Investissement (MDh)



Revue des résultats

Ils font confiance au Maroc



PROCESSUS

4 ETAPES POUR REUSSIR

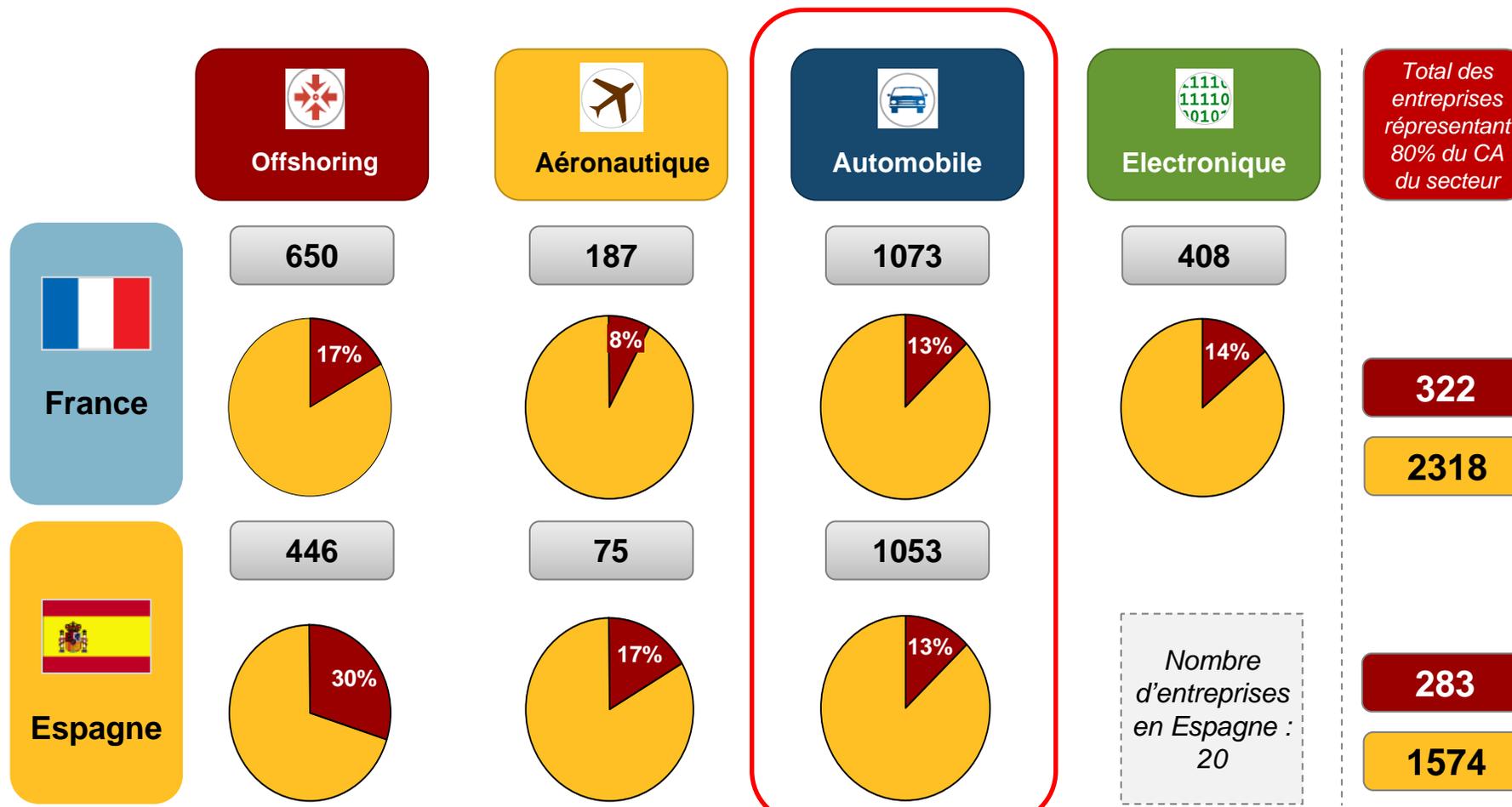
- 1 ETUDIER L'ENVIRONNEMENT
- 2 ETRE SELECTIF : définir précisément sa cible
- 3 ETRE COMPETIF dans sa région
- 4 **VENDRE SON OFFRE**

ETAPE 4 : VENDRE son offre



ETAPE 4 : VENDRE son offre

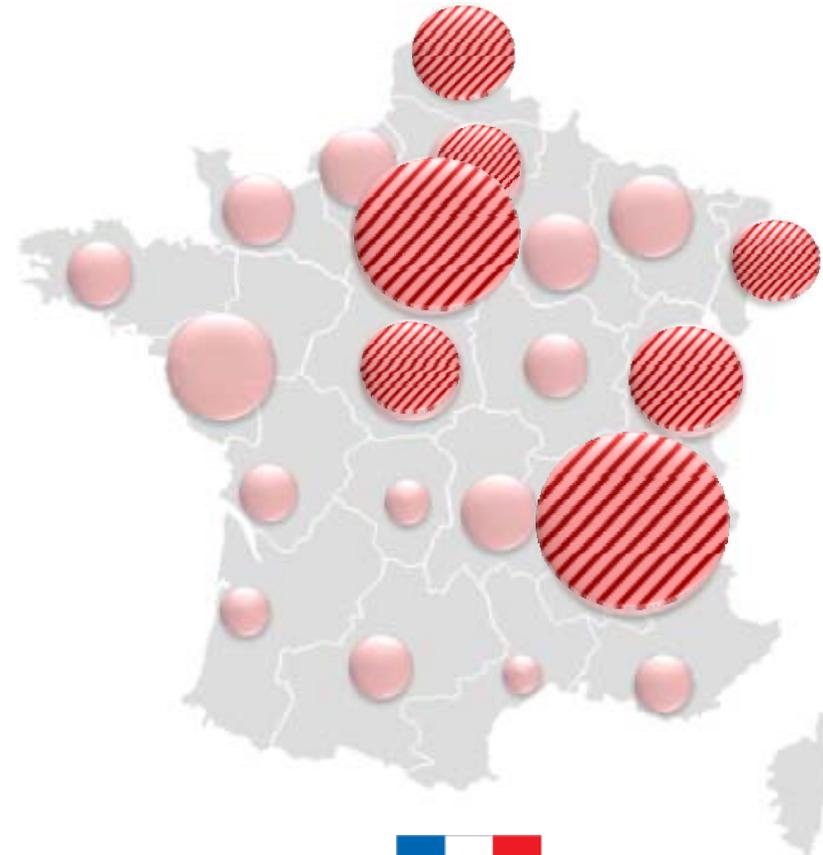
1- PROSPECTION ET ENQUETE



 Part des entreprises réalisant au moins 80% du CA du secteur sur le total des sociétés ciblées du secteur

ETAPE 4 : VENDRE son offre

1- PROSPECTION ET ENQUETE



ETAPE 4 : VENDRE son offre



2- BARRERES A L'INVESTISSEMENT

Barrières

- Perception de faible fiabilité des fournisseurs / prestataires locaux
- Complexité des procédures administratives et manque de transparence (foncier, droit du travail, douane)
- Manque de middle / senior management
- Faible qualité du réseau logistique (approvisionnements, stockage, importations / exportations)

« *Le middle management est mauvais. Personne n'assume ses responsabilités* »

« *La logistique au Maroc est très compliquée et peu fiable pour garantir nos délais de livraison* »

Profil des investisseurs



- Dans le secteur de la métallurgie
- Concentrées dans la façade Est du pays et en Ile-de-France, qui sont plus éloignées du Maroc

ETAPE 4 : VENDRE son offre



2- BARRERES A L'INVESTISSEMENT

Barrières

- Perception socio-culturelle négative
- Fiabilité des fournisseurs et prestataires locaux
- Complexité des procédures administratives et manque de transparence
 - Foncier, droit du travail, douane
- Rareté du middle / senior management
- Qualité du réseau logistique
 - Approvisionnements, stockage, importations / exportations

« Notre évaluation a buté sur l'administration marocaine qui est très opaque »

« Nous ne pouvons pas faire confiance aux prestataires de service locaux »

Profils des investisseurs



● Régions où les sociétés ont une moindre tendance à considérer le Maroc

- Des PME de moins de 100 M€ de CA
- Concentrées à Madrid et en Catalogne

ETAPE 4 : VENDRE son offre

3 – ELABORER UN PLAN GLOBAL



EXTERIEUR



TV



PRESSE
ECONOMIQUE



NEWSLETTERS
PROFESIONNELLES



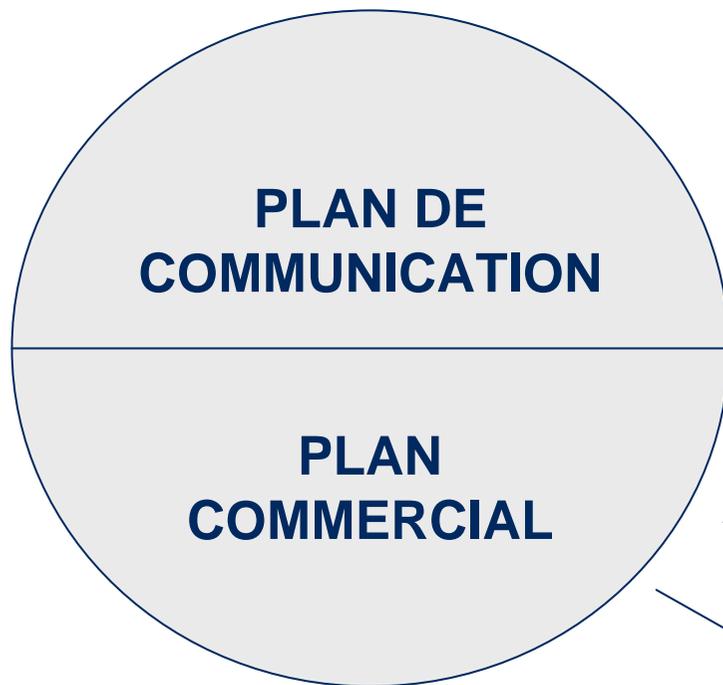
FOIRES ET SALONS



VISITES DE
ZONES FRANCHES



CONTENUS
WEB



PLAN COMMERCIAL PETITES ENTREPRISES

PLAN COMMERCIAL ENTREPRISES MOYENNES

PLAN COMMERCIAL GRANDES ENTREPRISES

Mehdi El Khatib

melkhatib@invest.gov.ma