

L'effritement de l'industrie marocaine

Par Hassan LAAZIZ



Hassan Laaziz est docteur, ingénieur en génie industriel MBA (Lauréat 2012, Prix de L'Economiste). Professeur en enseignement supérieur. Consultant en stratégies Supply Chain

DANS les années 70 à 90, au Maroc, on fabriquait des pneus, pas en sous-traitance mais en produit fini sous licence et nous avions le savoir-faire. La fabrication des pneumatiques est une industrie très technologique... Tout comme l'automobile ou l'aéronautique. Elle est, également, l'une des industries qui auront toujours un marché tant qu'il y a des véhicules qui roulent, à moteur thermique ou électrique. A cette époque, Casablanca accueillait Goodyear et General Tire (Continental). Aujourd'hui, nous ne fabriquons plus de pneus au Maroc, ni sous licence, ni en sous-traitance, et encore moins en marque propre et... nous n'avons gardé ni les usines, ni le savoir-faire.

L'industrie textile était le secteur avec la plus grande valeur ajoutée. Elle était le plus grand employeur. Le secteur comptait plusieurs grandes pointures de tissage et de filature (l'amont de la filière), disparues aujourd'hui. L'accord multifibres était également là, mais son impact valait aussi pour d'autres pays qui ont su garder tout ou partie de l'amont de la filière et le savoir-faire.

Un des fleurons industriels au Maroc, et un des plus grands employeurs était l'un des plus grands groupes fabricants des semi-conducteurs au monde (Thomson devenu STMicroelectronics). Il avait deux usines et en construisit une troisième. Cette dernière est la seule que nous avons gardée (ou qui est restée), pourvu que ça dure!

Ce tango industriel a laissé place aujourd'hui à d'autres industries et à d'autres activités tertiaires, aussi intéressantes et promues par les gouvernements qui se sont succédé.

En parallèle, durant ces trois dernières décennies, le pays a pris de l'envergure, du point de vue socio-



Industrialiser le pays, c'est bâtir, soutenir (et quelquefois cadrer en bonne gouvernance) des acteurs industriels pour qu'ils deviennent des leviers durables à travers l'acquisition de savoir-faire, et le couplage avec des écosystèmes qui assurent des grandes masses d'emplois

économique (démographie, d'alphabétisation, niveau moyen de l'éducation chez les actifs) et du point de vue infrastructure sous l'impulsion de la vision royale. Sur les équilibres macro-économiques et d'autres avancées. Industrialiser le pays, c'est bâtir, soutenir (et quelquefois cadrer en bonne gouvernance) des acteurs industriels pour qu'ils deviennent des leviers durables à travers l'acquisition de savoir-faire, et le couplage avec des écosystèmes qui assurent des grandes masses d'emplois et des valeurs ajoutées élevées.

Ces trois dernières décades, l'économie nationale a bénéficié de stratégies très contraintes (dépendance de notre économie malgré notre souveraineté), et qui manquait de vision à long terme.

Ainsi la stratégie émergence a fait de l'offshoring un des «nouveaux métiers mondiaux du Maroc». L'émergence de ce métier est la réponse au besoin des grands pays industrialisés

d'externaliser des services et des prestations, non durables, qui doivent être très productives mais qui mobilisent; très peu de savoir-faire, dans des entreprises satellites et «low cost», délocalisées dans des pays comme le nôtre.

Pendant les mêmes périodes, d'autres pays, certains plus développés que le Maroc, ont pris ce virage mais sur des activités à plus grande valeur ajoutée et profitant de ruptures technologiques dans les systèmes et technologies d'information (SI/TI). Nous avons surtout attiré des acteurs dans la vente, le conseil commercial, le SAV, le traitement des sinistres pour les assurances et le traitement comptable. En Inde, qui est devenu aujourd'hui un acteur incontournable dans le domaine des SI/TI, pendant la même période, l'offshoring s'est spécialisé dans le développement, l'informatique et l'agentique (IA).

Les gouvernements se félicitent d'avoir attiré des investisseurs indus-

triels dans de nouvelles filières cherchant expansion et main-d'œuvre bon marché, avec des «deals» pas toujours bons à long terme accompagnés d'accords de libre-échange rarement équilibrés... Alors que des grands groupes nationaux n'ont pas (ou ont très peu) d'appétit à l'industrie de transformation.

Tous les pays qui ont su sortir du lot «émérgent» et/ou «en voie de développement», il n'y a que deux mots d'ordre: l'éducation des citoyens d'une part, et l'industrialisation de l'autre. Chez nous, il semble qu'il y a une décadence de l'un et un effritement de l'autre. Il est temps de renverser la vapeur: le gap entre l'industrie de la France et la nôtre est celui qu'il y a eu, au XIXe siècle entre l'industrie du Royaume-Uni et l'Allemagne et des pays comme les Scandinaves. La seule forme d'intelligence qu'il y avait à cette époque était l'intelligence de la gouvernance. □

Le poids de l'industrie

LA part des sociétés industrielles dans les grandes entreprises au Maroc (Selon le classement des 500, réalisé et publié par un média national) n'a cessé de baisser ces 25 dernières années. Elle était de 45% avant 2010, est devenue environ 43% en 2015, 40% en 2020, et en 2024 elle avoisinait les 36% au mieux. Un effritement terrible et injustifiable. Dans le top 100 du classement 2025, siègent uniquement une vingtaine de sociétés de transformation indus-

trielle, dont, sur le podium, le groupe OCP et le groupe Renault Maroc, deux cimentiers et une société laitière, ayant percé comme «coopérative» à ses débuts.

Les nouveaux arrivants dans le top 100 sont les banques, la distribution et les télécoms et, plus récemment, les groupes énergétiques et d'hydrocarbures. Là encore, tant mieux si nous avons de tels mastodontes en télécoms, pour répondre aux besoins incessants de... communication, de

connexion, de cloud et de virtualité, et des géants en distribution d'hydrocarbures pour les besoins incessants de mobilité urbaine et interurbaine... en attendant une meilleure mobilité durable par les transports en commun. Tant mieux, après tout. Mais, notre économie ne pourrait-elle pas renverser la vapeur afin que la part de valeur ajoutée nationale, dans notre consommation intérieure en biens de consommation, reprenne un peu ses couleurs? □