

**Concours d'accès en 3<sup>ème</sup> année  
Programme Grande Ecole  
Session de Juillet 2015  
Epreuve de Français - Durée : 3 heures**

---

**Travail à faire**

- 1. Faites la synthèse de ces deux documents.**
- 2. Donnez un titre à la synthèse.**

**Document 1**

---

Carlos Tavares, le patron de PSA Peugeot-Citroën a livré, vendredi 19 juin à Rabat, les détails de son plan ambitieux d'implantation au Maroc. Du pain bénit pour le royaume chérifien.

C'est la première grande annonce de Moulay Hafid Elalamy depuis le lancement du plan d'accélération industrielle en avril 2014. Accompagné de Carlos Tavares, président du directoire du groupe PSA Peugeot-Citroën, le ministre du commerce et de l'industrie a livré, vendredi 19 juin à Rabat, les détails du projet d'implantation du constructeur automobile au Maroc. Un projet industriel de 6 milliards de dirhams (557 millions d'euros) qui porte sur la construction d'une usine d'assemblage de voitures et de moteurs. L'usine devrait être opérationnelle à partir de 2019 et sera dotée d'une capacité de production de 200 000 véhicules et de 200 000 moteurs par an.

**Kénitra plutôt que Tanger**

Pour son implantation dans le royaume, PSA a choisi la ville de Kénitra (à une trentaine de km de la capitale Rabat), contrairement à son challenger Renault, qui a élu domicile à Tanger, au nord du pays.

Un choix qui se justifie par la présence à Kénitra de plusieurs équipementiers automobile, de sa proximité des principaux points logistiques du pays et de l'abondance dans cette région d'une main d'œuvre hautement qualifiée.

Un choix qui a été aussi orientée par l'État marocain. « *Nous avons proposé Kénitra pour parvenir à un certain équilibre régional. La création de richesses ne doit plus être concentrée à Casablanca et à Tanger* », souligne Moulay Hafid Elalamy.

« *Les travaux de construction devront démarrer dès le début 2016* », annonce pour sa part Carlos Tavares. L'investissement sera financé à hauteur de 95% par le groupe PSA. Les 5% restants seront apportés par la Caisse de dépôt et de gestion, bras financier de l'État marocain, présent dans quasiment tous les méga projets structurants du royaume, à commencer par l'usine tangéroise de Renault.

L'usine, la deuxième du genre au Maroc, devrait participer à la création de pas moins de 4500 emplois directs (dont 1500 ingénieurs et techniciens supérieurs) et 20 000 emplois indirects, selon l'entreprise. À terme, elle devrait générer un milliard d'euros de chiffre d'affaires à l'export, avec une forte intégration locale dont le taux devrait passer de 60 % au démarrage à 80% à terme.

« *C'est un partenariat win win* », estime le ministre, qui confie que les négociations avec le groupe français ont démarré il y a à peine trois mois. « *Le Maroc en profitera pour élargir son tissu industriel, monter en gamme et créer des emplois durables, tandis que PSA va bénéficier du positionnement stratégique et des coûts compétitifs qu'offre le Maroc pour attaquer les marchés du Moyen-Orient et du continent africain.* »

Carlos Tavares ne dit pas autre chose : « *L'Afrique et le Moyen-Orient représentent un énorme potentiel pour nous. En 2015, nous prévoyons de vendre 200 000 véhicules sur ces marchés. Notre ambition est d'atteindre le million de véhicules vendus d'ici 2025, sachant que la taille du marché sur ces deux régions est estimé à 8 millions de véhicules sur les dix prochaines années, contre seulement 5 millions de véhicules aujourd'hui* ».

### **L'appel du continent**

Pour PSA, ce projet marocain s'inscrit selon Carlos Tavares dans l'après « Back in the race », ce fameux plan de redressement lancé en avril 2014 pour remettre à flot le constructeur, malmené par la crise européenne.

« *Le plan de redressement se déroule plutôt bien. Nous sommes même en avance par rapport aux prévisions initiales. Et nous sommes d'ores et déjà en train de préparer l'avenir, en diversifiant nos débouchés notamment sur le continent africain et le Moyen-Orient* », explique le patron de PSA, qui connaît bien le Maroc pour avoir été numéro 2 de Renault au moment où ce dernier s'installait à Tanger en 2012. « *À travers cette usine marocaine, nous souhaitons doter le continent d'un point de sourcing africain. PSA repart donc à l'offensive de l'Afrique. Pour réussir dans cette stratégie et assurer la pérennité de notre projet, nous devons être capables d'offrir des prix compétitifs. C'est la raison pour laquelle ce projet marocain fait sens* », indique Tavares.

Quels sont les modèles qui seront fabriqués au Maroc ? Le patron du groupe français reste évasif sur ce point : « *Pour des raisons stratégiques, il n'est pas de l'intérêt de PSA de donner les détails des modèles qui seront construits au Maroc. Tout ce que je peux dire, c'est qu'il s'agira de véhicules compacts de segment B et C.* » Selon les spécialistes, tout porte à croire que la priorité sera donnée à la Peugeot 301, à la Citroën C Elysée et à la gamme des véhicules utilitaires du groupe comme la Berlingo ou encore le Partner.

### **Ambitions marocaines**

Le secteur automobile au Maroc emploie aujourd'hui 80 000 personnes et a généré à fin 2014 un chiffre d'affaires à l'export de près de 40 milliards de dirhams, dépassant la filière des phosphates, jusque-là premier pourvoyeur de devises pour le pays. Une prouesse rendue possible grâce à l'installation de Renault à Tanger, qui participe à elle seule à la moitié de ces performances commerciales.

Devenu en moins de dix ans le premier constructeur automobile de l'Afrique du Nord et le deuxième du continent, le Maroc ne veut pas en rester là. En 2020, le royaume ambitionne en effet de multiplier par 2,5 les exportations du secteur, de créer 56 000 nouveaux emplois et d'augmenter surtout le taux d'intégration locale de 20 points

pour atteindre un taux moyen de 60%. « *L'usine PSA va contribuer à coup sûr à la poursuite de ces objectifs, en poussant de nouveaux équipementiers à venir au Maroc. Beaucoup d'entre eux attendaient l'arrivée d'un deuxième constructeur pour s'installer au Maroc. C'est aujourd'hui chose faite* », signale, pas peu fier, le fringant ministre du Commerce et de l'Industrie.

Mehdi Michbal, Jeune Afrique, 21 juin 2015.

## Document 2

---

**Le groupe a signé un accord d'implantation d'une unité d'assemblage à Kénitra, au nord de Rabat. La production devrait démarrer en 2020.**

Carlos Tavares, président du directoire de PSA, a signé vendredi 19 juin à Rabat un accord d'implantation avec le ministre de l'industrie, en présence du Roi du Maroc Mohammed VI. L'usine PSA sera installée à Ameer Seflia, dans la zone franche de la région de Kenitra, avec une capacité de 200 000 véhicules.

Carlos Tavares et le ministre marocain de l'Industrie Moulay Hafid Elalamy poursuivent un double objectif. Ce site permettra à la fois d'approfondir la stratégie du "hub" marocain dans l'automobile et l'internationalisation de PSA, pour un investissement total de 557 millions d'euros.

### 200 000 VÉHICULES PAR AN

D'une capacité totale de 200 000 unités (véhicules et moteurs), l'usine commencera plus modestement dès 2020 par 90 000 véhicules et 90 000 moteurs. *"C'est un projet en deux étapes : une première avec la production de 15 véhicules par heure, puis le passage à 30 véhicules"*, a déclaré vendredi à Rabat Carlos Tavares. Les premiers travaux de construction débuteront en 2016.

*"Le terrain est un ancien terrain agricole, relié à un bon réseau routier et à une voie ferrée*, a souligné Jean-Christophe Quémard, directeur de la région Moyen-Orient-Afrique chez PSA. *Les machines seront installées en 2018, avec un démarrage de la production courant 2019"*. Dans un premier temps, l'usine ne disposera pas d'outils d'emboutissage. Les presses ne seront installées que lors du passage à 30 véhicules par heure. Ces voitures seront ensuite exportées vers toute la zone Afrique-Moyen-Orient par le port en eaux profondes qui sera construit d'ici la fin de la décennie à Kenitra.

Les modèles produits au Maroc seront basés sur la nouvelle plateforme CMP (anciennement appelée EMP1), que le Français développe actuellement avec son partenaire Chinois Dongfeng. Elle servira de base à tous les futurs segments B et C de PSA. Le groupe français ne donne aucune indication précise sur les modèles qui seront fabriqués à Kénitra, mais laisse penser que les deux premières silhouettes pourraient être une berline tricorps, très prisée dans les pays émergents, et un SUV. Elles ne devraient cependant pas remplacer les Peugeot 301 et Citroën C-Elysée, commercialisées uniquement dans les marchés émergents. La ligne de moteurs produira elle des blocs existants, de normes Euro 4 et Euro 5, actuellement produits dans les usines mécaniques françaises, spécialement pour les marchés émergents.

### UN TISSU DE FOURNISSEURS

Autour de sa nouvelle usine, PSA installera un tissu industriel complet. *"Aujourd'hui,*

*nous n'avons pas la capacité pour atteindre 80% de sourcing local. Nous commencerons par 60% et nous en sommes encore loin. Mais avec la présence des deux constructeurs français, la taille critique est atteinte pour un réseau de fournisseurs"* poursuit Carlos Tavares. PSA vise 1 milliard d'euros de prise de commande dans le pays d'ici 2023. *"PSA achète déjà pour 370 millions d'euros de composants au Maroc"* détaille Jean-Christophe Quémard. Des faisceaux utilisés à Poissy (Yvelines) viennent par exemple déjà du Maroc et à terme, des composants technologiques comme des ESP pourraient aussi être produits sur place. Pour monter usine et réseau fournisseurs, le ministre marocain de l'Industrie et PSA favoriseront l'installation d'un pôle de R&D de 1500 ingénieurs, dans la lignée de l'ingénierie sous-traitée par Altran pour PSA. *"Nos ingénieurs iront aider les fournisseurs à définir leurs process de production"*, a résumé le patron de PSA.

## **PLAN D'ACCÉLÉRATION INDUSTRIELLE**

Aux côtés de PSA, le ministre marocain de l'Industrie Moulay Hafid Elalamy ne tarit pas d'éloges sur Carlos Tavares et ses équipes. *"J'étais en discussion avec plusieurs constructeurs, pour cette implantation très bien située géographiquement, se rappelle Moulay Hafid Elalamy. L'agilité et la qualité des gens de PSA ont été décisives. J'ai rarement vu une coopération aussi bonne entre le public et le privé".* En trois mois, PSA signait. *"Tout est allé très vite, les négociations se sont très bien passées"* ajoutait Jean-Christophe Quémard. *"Moulay Hafid Elalamy est un business-man avant d'être un homme politique, entouré d'une équipe aguerrie et rigoureuse"*, ajoute Carlos Tavares. Entrepreneur réputé dans les assurances, le ministre reconnaît qu'il est demandeur du projet du constructeur. L'installation de l'usine PSA s'intègre en effet dans le Plan d'accélération industrielle 2014-2020, impulsé par le roi. L'arrivée de PSA doit déclencher l'arrivée d'équipementiers de rang 2 et 3, attirés par la taille critique d'un marché dominé par les deux constructeurs français. *"Nous voulons doubler nos capacités de production automobile à 800 000 véhicules, avec 163 000 salariés, contre 73 000 en 2015"* a rappelé le ministre. Les 4500 salariés de PSA et 20 000 emplois indirects vont y contribuer.

## **557 MILLIONS D'EUROS**

Au total, le projet coûtera 557 millions d'euros. *"Il s'agit d'un tour de table avec différents investisseurs, mais PSA est majoritaire"* a précisé Carlos Tavares. Le ministre marocain de l'industrie s'est montré plus loquace : PSA a investi 95% de la somme. La Caisse des Dépôts et de Gestion marocaine a investi les 5% restants. S'il a investi la moitié des fonds pour développer la plateforme CMP qui sera dans l'usine, Dongfeng n'est pas directement partie prenante dans cette affaire.

## **DES PRODUITS POUR L'EUROPE ?**

Pour Bertrand Rakoto, fondateur du cabinet de conseil D3 Intelligence, PSA va produire au Maroc des véhicules à coût compétitif, mais n'est pas dans un modèle Dacia. *"PSA et Renault n'ont pas les mêmes stratégies. Certes, les deux groupes vont sur des marchés en croissance. Mais leurs produits ne sont pas tout à fait sur les mêmes segments"*, explique le consultant. Ce qui ne veut pas dire que des véhicules produits dans cette usine marocaine ne seront pas commercialisés en Europe. Carlos Tavares a martelé que l'usine de Kenitra permettrait de *"coller à la montée en puissance du marché africain"*, le troisième marché de PSA après la Chine et l'Europe. PSA vise 1 million de véhicules vendus en 2025 en Afrique-

Moyen-Orient, dont 200 000 rien qu'au Maroc. Cependant, Carlos Tavares n'a pas fermé la porte à la production sur place d'un véhicule mondial, basé sur la plateforme mondiale CMP. L'usine a aussi été pensée pour accueillir des productions Dongfeng.

***Pauline Ducamp, à Rabat. In L'Usine nouvelle, 21 juin 2015.***