

L’impact des réformes douanières sur la compétitivité des entreprises exportatrices : cas de YAZAKI Au Maroc

The impact of customs reforms on the competitiveness of exporting companies: case of YAZAKI in Morocco

Khaoula HADRI, (Doctorante)

*Laboratoire des études et recherches économiques et sociales
 Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales de Meknès
 Université Moulay Ismail Meknès, Maroc*

Abdelali LAHRECH, (Professeur de l’enseignement supérieur)

*Laboratoire des études et recherches économiques et sociales
 Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales de Meknès
 Université Moulay Ismail Meknès, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales de Meknès Université Moulay Ismail Meknès, Maroc 05 35 45 20 92
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	HADRI, K., & LAHRECH, A. (2025). L’impact des réformes douanières sur la compétitivité des entreprises exportatrices : cas de YAZAKI Au Maroc. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(1), 595–607. https://doi.org/10.5281/zenodo.18174831
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 03/12/2025

Accepted:15/01/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 01 (2026)

L'impact des réformes douanières sur la compétitivité des entreprises exportatrices : cas de YAZAKI Au Maroc.

Résumé

Les réformes douanières jouent un rôle essentiel dans l'organisation et la facilitation des échanges commerciaux internationaux. Elles visent à moderniser et à améliorer les procédures douanières, tout en renforçant la protection, en encourageant la croissance du commerce international et en assurant l'harmonisation des recettes douanières dans le respect des normes internationales. L'objectif de cet article est d'analyser la contribution des réformes douanières mises en place par l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII) à la compétitivité des entreprises exportatrices du secteur automobile, à travers le cas de l'entreprise YAZAKI au Maroc. Cette recherche repose sur une approche quantitative basée sur un questionnaire administré à 150 employés et cadres de l'entreprise YAZAKI via Google Forms. Les résultats révèlent que les réformes douanières ont permis une réduction significative des délais ainsi qu'une amélioration de la fluidité des opérations d'exportation. Cette étude met en évidence l'importance de l'adaptation continue des entreprises exportatrices aux réformes douanières afin de renforcer leur efficacité et leur compétitivité dans un contexte international en constante évolution.

D'après les résultats obtenus, nous formulons des recommandations opérationnelles visant à accompagner les entreprises dans leur adaptation aux réformes douanières en cours, tout en contribuant à l'amélioration de leur efficacité et à la pérennité de leurs activités à l'international. Cette recherche souligne également l'importance des réformes douanières en tant que levier stratégique face aux enjeux des transactions commerciales internationales.

Mots clés : ADII (Administration Douanière et Impôts Indirects), réformes douanières, compétitivité des entreprises, YAZAKI.

JEL Classification : F13, F14, H21, L62, O24

Type du papier : Recherche Empirique

Abstract

Customs reforms play an important role in the organization and facilitation of international trade, in order to update and improve customs procedures, while strengthening protection and encouraging overall commercial growth, by harmonizing customs revenues and compliance with international standards. The objective of this article is to analyze the contribution of customs reforms implemented by the Customs and Indirect Tax Administration (ADII) to the competitiveness of automotive exporting companies, thru the case of the YAZAKI company in Morocco. This research is based on a quantitative approach using a questionnaire administered to 150 employees and executives of the company YAZAKI via Google Forms. The results reveal that customs reforms have led to a notable reduction in processing times and an improvement in the fluidity of export operations. This study highlights the importance of continuous adaptation of exporting companies to customs reforms in order to enhance their efficiency and competitiveness in a constantly evolving international context. According to the results obtained, we formulate operational recommendations aimed at supporting companies in adapting to the ongoing customs reforms, while contributing to the improvement of their efficiency and the sustainability of their international activities. This research also highlights the importance of customs reforms as a strategic lever in the face of the international challenges of international commercial transactions.

Keywords: ADII (Customs Administration and Indirect Taxes), customs reforms, competitiveness of enterprises, YAZAKI.

JEL Classification : F13, F14, H21, L62, O24

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

Durant les dernières décennies, le Maroc a entrepris une série de réformes économiques et institutionnelles étendues ayant pour objectif d'améliorer la compétitivité de ses sociétés et de faciliter leur insertion dans l'économie mondiale. Parmi ces réformes, celles mises en œuvre par l'Administration des Douanes et Impôts Indirects jouent un rôle crucial. De plus, la réforme du système douanier a conduit à une simplification, une dématérialisation et une numérisation des processus, visant à stimuler le commerce international et à améliorer la fluidité des échanges. La Douane marocaine joue aujourd'hui un rôle stratégique dans la compétitivité nationale, notamment à travers la mise en place de programmes tels que BADR, PortNet ou encore le guichet unique, qui ont permis une meilleure coordination des flux logistiques et une réduction notable des délais de traitement. Par ailleurs, les réformes douanières participent à un effort global visant à synchroniser les structures douanières nationales avec les standards internationaux, notamment ceux de l'Organisation mondiale des douanes et de l'Organisation mondiale du commerce. Ces standards encouragent la transparence des procédures, l'amélioration des échanges et la protection des opérations commerciales.

Dans ce contexte, la modernisation des services douaniers est essentielle pour améliorer l'attractivité régionale, réduire les coûts liés aux échanges commerciaux internationaux et renforcer le contrôle des délais. Ces éléments sont cruciaux pour la compétitivité des entreprises qui font de l'exportation.

Ces réformes ont pour objectif de favoriser un cadre propice à l'expansion des exportations et à l'efficacité des sociétés qui agissent à l'échelle internationale. Dans ce contexte, il apparaît indispensable d'examiner l'impact direct de ces réformes sur les entreprises marocaines exportatrices. Il s'agit plus spécifiquement d'analyser dans quelle mesure les réformes douanières contribuent à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et au renforcement de la compétitivité des acteurs économiques.

Au Maroc, les réformes douanières engagées ces dernières années, notamment la digitalisation des procédures, la simplification des formalités et la réduction des délais de transit, visent à améliorer le climat des affaires et à soutenir les entreprises orientées vers l'export. Ces évolutions constituent un levier stratégique pour des entreprises industrielles du secteur automobile, telles que YAZAKI, où la réactivité logistique, la conformité réglementaire et la maîtrise des coûts représentent des facteurs déterminants de compétitivité.

L'analyse de l'impact de ces réformes sur l'entreprise YAZAKI permet de mieux comprendre le rôle de l'optimisation des procédures douanières dans l'amélioration de la performance à l'export, la réduction des coûts logistiques et le renforcement de la fiabilité des chaînes d'approvisionnement, ainsi que l'accroissement de la capacité de l'entreprise à répondre aux exigences des marchés internationaux. Ce cas d'étude offre ainsi une lecture concrète des effets des politiques publiques sur la compétitivité des entreprises opérant dans un secteur industriel fortement intégré à l'échelle internationale.

Dans ce cadre, la problématique centrale de recherche peut être posée de la manière suivante : **quel est l'impact des réformes douanières sur la compétitivité des entreprises exportatrices ?** Cette question prend une dimension particulière dans un environnement de plus en plus concurrentiel au niveau international, où la performance logistique des entreprises exportatrices est soumise à une pression grandissante.

Pour répondre à cette question, l'étude s'appuie sur le cas de l'entreprise YAZAKI Maroc, opérant dans le secteur automobile et implantée à Meknès. Cette décision est guidée par l'importance de ce secteur pour les exportations marocaines et le rôle essentiel que joue cette entreprise dans la chaîne d'approvisionnement du pays.

L'objectif de cette recherche est d'évaluer la relation entre les réformes douanières et la compétitivité des entreprises exportatrices au Maroc. L'étude repose sur une approche quantitative, fondée sur l'administration d'un questionnaire auprès de 150 salariés et cadres de

l'entreprise YAZAKI durant la période 2022-2023. L'analyse est structurée en trois parties : une revue de littérature et un cadre théorique, une méthodologie de recherche, puis une analyse et une discussion des résultats. En s'appuyant sur les apports théoriques et empiriques exposés dans la revue de littérature et en suivant l'approche quantitative descriptive mise en place, cette étude se base sur les hypothèses ci-après :

- **H1** : Selon les intervenants de l'entreprise, les réformes douanières permettent la diminution des temps de dédouanement.
- **H2** : Selon les intervenants, les réformes douanières contribuent à améliorer la compétitivité des entreprises exportatrices.
- **H3** : Les changements dans les réformes douanières sont considérés comme augmentant l'attrait du secteur automobile marocain pour les investissements directs étrangers (IDE).

2. Revue de littérature

2.1. Réformes douanières et promotion des transactions commerciales internationales : apports conceptuels et théoriques

2.1.1. Définition des réformes douanières

Les réformes douanières se présentent comme une série de mesures visant à réorganiser et à moderniser les opérations douanières d'un pays. Elles consistent en la restructuration et en la modernisation des ressources, des dispositifs et des pratiques douanières afin de promouvoir la croissance économique. Leur but est de faciliter le commerce international tout en renforçant la sécurité frontalière.

Ces réformes douanières peuvent adopter divers types :

- **Réformes tarifaires**, telles que la réduction ou l'ajustement des droits de douane pour soutenir la compétitivité et favoriser les importations nécessaires à l'industrie locale ;
- **Réformes non tarifaires**, centrées sur la simplification des démarches administratives et la dématérialisation des procédures afin d'accélérer le dédouanement des marchandises ;
- **Réformes économiques**, visant la création de zones franches, l'attraction d'investissements étrangers et l'intégration dans les accords de libre-échange afin de stimuler les exportations.

Selon l'Organisation mondiale des douanes (**OMD, 2019**), les réformes douanières englobent l'ensemble des actions structurelles et technologiques mises en place dans le but d'accroître la transparence, de faciliter les procédures et d'augmenter la compétitivité du commerce international. Ainsi, les réformes douanières constituent un outil stratégique pour la compétitivité à l'échelle mondiale, en diminuant les frais de transaction et en facilitant l'intégration des entreprises dans les chaînes de valeur globales.

En outre, les réformes douanières se présentent comme un outil stratégique de politique économique. Leur fonction ne se limite pas seulement à la simplification des procédures, mais également à leur capacité à construire un environnement favorable à la compétitivité des entreprises impliquées dans le commerce international.

2.1.2. L'importance des réformes douanières dans la promotion des transactions commerciales internationales

Selon la Banque mondiale (**2020**), la dématérialisation des systèmes douaniers visant à favoriser le commerce constitue un facteur clé du développement économique mondial. Les réformes douanières jouent un rôle crucial dans la promotion du commerce international en simplifiant le déplacement des biens et des services à travers le monde. Ces réformes visent à simplifier les processus douaniers, à réduire les temps de dédouanement et à accroître la clarté des échanges commerciaux internationaux. Ainsi, elles contribuent à créer un environnement commercial propice à l'investissement et à l'expansion économique.

Tout d'abord, la simplification des procédures douanières a permis de réduire les coûts et les délais associés aux opérations commerciales. Cela offre aux entreprises l'opportunité d'expédier leurs produits plus rapidement et à moindre coût, améliorant ainsi leur compétitivité et leur engagement dans le commerce international. Par ailleurs, les réformes contribuent à diminuer les risques et les incertitudes pour les entreprises en améliorant la clarté des procédures douanières, ce qui accroît l'attractivité des investissements directs étrangers (IDE).

De plus, l'instauration de récentes mesures douanières renforce la sensibilisation aux normes de fiabilité et de conformité réglementaire, ce qui contribue à protéger les consommateurs et à prévenir le commerce illicite des produits. Plusieurs éléments expliquent cette transformation : la mondialisation, les exigences de l'OMC, les avancées technologiques et l'accroissement des préoccupations en matière de sécurité après 2001. Ces éléments ont incité les responsables des douanes à adopter des approches plus transparentes, plus efficaces et davantage orientées vers la promotion du commerce.

Par conséquent, les réformes douanières revêtent une importance stratégique dans la stimulation des échanges mondiaux, en établissant un cadre logistique et institutionnel propice à la compétitivité et à l'efficacité des entreprises exportatrices. Toutefois, la contribution perçue de ces réformes douanières ne se simplifie pas uniquement à une évolution technique des procédures ; elle varie également en fonction du niveau d'adoption par les entreprises et de leur aptitude à s'ajuster aux nouvelles normes réglementaires.

2.1.3. Les réformes douanières : fondements théoriques

Plusieurs approches théoriques issues de l'économie internationale expliquent l'impact significatif des réformes douanières dans la valorisation des transactions commerciales mondiales. Selon **David Ricardo (1817)**, la théorie des avantages comparatifs affirme que l'abaissement des barrières commerciales permet aux nations de se spécialiser dans les domaines où elles possèdent un avantage comparatif. Cette spécialisation conduit à une meilleure allocation des ressources et à une amélioration de la productivité globale (**Krugman et Obstfeld, 2018**). La nouvelle économie du commerce international, développée notamment par **Krugman (1979)**, met en avant l'importance de la réduction des coûts de transaction et des obstacles administratifs pour renforcer les échanges internationaux. **Melitz (2003)** souligne que ces réformes ont la capacité de dynamiser le développement commercial en prenant en considération les économies d'échelle, la diversité des biens et la variété des entités.

D'après **Gereffi et al. (2005)**, la théorie des chaînes de valeur mondiales montre que les réformes douanières jouent un rôle clé dans l'insertion des nations dans les processus de production à l'échelle internationale. **Baldwin (2016)** ajoute que la baisse des obstacles à l'importation des matières premières essentielles est cruciale pour s'intégrer aux réseaux de valeur mondiaux et produire une valeur ajoutée dans le secteur de la fabrication. Selon **Porter (1990)**, les variations de prix peuvent avoir un impact sur la compétitivité des entreprises à l'échelle régionale. Des études empiriques, telles que celles menées par **Amiti et Konings (2007)**, ont démontré que la réduction des coûts associés aux facteurs externes peut conduire à une augmentation significative de l'efficacité au sein des entreprises.

Ces différentes approches soulignent que les réformes douanières ne doivent pas être standardisées, mais adaptées à la situation particulière de chaque pays. **Rodrik (2018)** met en évidence que leur efficacité est conditionnée par la capacité des États à concilier l'ouverture commerciale avec les stratégies de développement nationales.

Cependant, ces théories convergent vers une idée essentielle selon laquelle la diminution des obstacles commerciaux et administratifs constitue un élément crucial de la compétitivité. Néanmoins, leur mise en œuvre reste fortement conditionnée par le cadre structurel et industriel, ce qui rend nécessaire une analyse concrète des réformes douanières dans un environnement spécifique, tel que celui du secteur automobile au Maroc.

L'analyse de la littérature révèle que les réformes douanières sont essentielles pour simplifier le commerce international et améliorer la compétitivité des entreprises exportatrices. Les perspectives théoriques et pratiques mettent l'accent sur leur rôle crucial pour minimiser les dépenses, optimiser les temps de réponse et s'intégrer dans les chaînes de valeur internationales. Toutefois, l'effet concret de ces réformes est tributaire du contexte national et sectoriel, ce qui rend nécessaire la réalisation d'une étude empirique axée sur l'examen du cas de la société YAZAKI au Maroc. Cette synthèse permet de dégager les hypothèses de recherche qui seront testées empiriquement dans la suite de l'étude.

2.2.Impact des réformes douanières sur la performance du secteur automobile au Maroc

2.2.1. Le secteur automobile au Maroc : Contexte général

L'industrie automobile marocaine constitue un pilier stratégique de l'expansion économique nationale, en raison de son orientation vers l'exportation, de son attractivité pour les investissements étrangers et du soutien des politiques industrielles mises en œuvre par l'État. Entre **2009 et 2023**¹, la production automobile est passée d'environ 90 000 à plus de 200 000 véhicules, portée notamment par les unités industrielles de **SOMACA** à Casablanca, Renault-Nissan à Tanger et PSA (Stellantis) à Kénitra. Cette évolution traduit l'efficacité des stratégies industrielles nationales et des partenariats avec les constructeurs internationaux, qui ont permis au Maroc de s'imposer comme une plateforme industrielle automobile intégrée à l'échelle régionale et internationale. Le Plan d'Accélération Industrielle (**PAI**)², lancé en 2014, a renforcé cette dynamique en soutenant la diversification du secteur automobile, la création d'emplois qualifiés et la montée en gamme de la production, tout en améliorant l'intégration du tissu industriel national dans les marchés internationaux. Par ailleurs, le secteur automobile marocain a bénéficié d'une hausse significative des investissements directs étrangers (**IDE**), favorisée par un contexte réglementaire plus attractif et des dispositifs gouvernementaux facilitant les opérations d'import-export, ce qui a consolidé sa place au sein des chaînes de valeur internationales.

Actuellement, le Maroc se distingue par un système industriel intégré, appuyé par une logistique performante et une main-d'œuvre qualifiée, éléments essentiels à la compétitivité des entreprises du secteur automobile orientées vers l'exportation. Ces progrès reflètent la réussite d'une stratégie fondée sur la modernisation industrielle, le renforcement des compétences et l'ouverture internationale, faisant du secteur automobile un levier central du développement industriel et de la compétitivité économique du Maroc.

2.2.2. L'analyse des réformes douanières spécifiques dans le secteur automobile au Maroc

Le secteur automobile au Maroc constitue un moteur essentiel de la croissance économique nationale et contribue au renforcement de la compétitivité du pays sur les marchés internationaux, notamment grâce à l'adaptation continue de ses structures douanières. Les réformes mises en place visent à moderniser et à optimiser les outils douaniers, en particulier les régimes économiques en douane, tels que l'admission temporaire et les zones franches, largement utilisés par les entreprises du secteur automobile.

L'automatisation des procédures douanières, à travers l'utilisation de plateformes électroniques, de technologies avancées et du guichet unique, a permis de réduire significativement les délais de traitement, d'améliorer la transparence des opérations et d'optimiser la gestion des recettes

¹ Ministère de l'Industrie et du Commerce. (2023). Industrie automobile au Maroc : performances et perspectives. Rabat : Royaume du Maroc.

² Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique. (2014). Plan d'Accélération Industrielle 2014–2020. Rabat : Royaume du Maroc.

douanières. Par ailleurs, les accords de libre-échange conclus avec l'Union européenne, les États-Unis et plusieurs pays de la région **MENA** ont renforcé l'ouverture commerciale du Maroc, tout en imposant aux entreprises automobiles des exigences accrues en matière de conformité et d'adaptation réglementaire.

Ces réformes s'accompagnent également du renforcement des compétences des agents douaniers et de la lutte contre la contrefaçon, à travers un contrôle plus efficace des produits importés et exportés, fondé sur des procédures de dédouanement accélérées et un classement tarifaire plus efficace. L'ensemble de ces mesures contribue à l'attractivité du secteur automobile pour les investissements directs étrangers (**IDE**) et permet de positionner certaines villes marocaines comme des pôles industriels et logistiques stratégiques au sein des chaînes de valeur internationales. En outre, la mise en place de dispositifs d'inspection automatisés facilite l'anticipation des évolutions du marché et permet une adaptation plus rapide des procédures douanières aux besoins émergents du secteur automobile.

2.2.3. Effets des réformes douanières sur la performance des entreprises du secteur automobile

La productivité des entreprises du secteur automobile marocain a été significativement impactée par les réformes douanières mises en œuvre au cours des dernières années. Selon les données de l'**Office des Changes**³, les exportations du secteur automobile ont connu un développement notable, passant de **65,1** milliards de dirhams en **2007** à **83,2** milliards de dirhams en **2020**, confirmant ainsi une tendance haussière qui s'est poursuivie avec une croissance supplémentaire estimée à près de **2 %** en **2023**. Malgré le contexte difficile lié à la crise sanitaire du **COVID-19**, le secteur a démontré une résilience appréciable, avec des exportations atteignant environ **83,8** milliards de dirhams en **2021**. Cette productivité a été consolidée par une augmentation des exportations des activités de construction automobile, qui ont atteint **38,1** milliards de dirhams, enregistrant une hausse de **12,8 %**. De plus, le segment du câblage automobile a enregistré une progression significative de **20,7 %**, avec un volume d'exportations s'élevant à **28,1** milliards de dirhams.

En termes d'emploi, le secteur automobile a connu une expansion notable, avec une augmentation du nombre de postes passant d'environ **85 000 emplois** en **2014** à près de **180 000** en **2021**, illustrant l'effet positif combiné des politiques industrielles et des réformes douanières sur la dynamique économique nationale. Cependant, dans un contexte international en constante évolution, marqué par la transition numérique, la digitalisation croissante des échanges et le renforcement des exigences environnementales, il apparaît primordial que le Maroc poursuive l'adaptation et l'amélioration continues de ses politiques douanières. Dans cette perspective, une coordination renforcée entre les autorités publiques, les entreprises industrielles et les acteurs du commerce extérieur constitue un levier essentiel pour anticiper les mutations futures de l'industrie automobile mondiale. L'intégration progressive des principes de durabilité et d'innovation dans les réformes douanières permettra ainsi de consolider la compétitivité du secteur automobile marocain, tout en assurant une croissance économique durable à l'échelle territoriale et nationale.

3.Méthodologie de l'enquête

3.1 Étude quantitative

Cette étude adopte une approche quantitative à visée descriptive, visant à analyser les perceptions des acteurs de l'entreprise YAZAKI Meknès concernant les effets perçus des réformes douanières sur la compétitivité, dans le cadre d'une étude de cas. Le choix de la méthode

³ Office des Changes. (2021). Indicateurs des échanges extérieurs. Rabat.

quantitative se justifie par la nécessité d'obtenir des données mesurables et comparables, permettant d'analyser de manière structurée les perceptions des répondants vis-à-vis des réformes douanières. L'étude repose sur une analyse descriptive des données collectées, visant à examiner les perceptions des répondants quant aux effets des réformes douanières sur la compétitivité de l'entreprise.

L'enquête repose sur un questionnaire structuré, administré auprès des cadres intermédiaires et supérieurs de l'entreprise, ainsi que des employés directement impliqués dans les activités logistiques, douanières et commerciales. La sélection de **YAZAKI** Maroc est motivée par son rôle stratégique dans la chaîne de valeur automobile, son interaction permanente avec les procédures douanières et son intégration dans les dispositifs économiques tels que l'Admission Temporaire (**AT**) et le statut d'Opérateur Économique Agréé (**OEA**). Ce contexte en fait un terrain pertinent pour évaluer les effets perçus des réformes douanières sur la compétitivité.

Le choix d'une étude de cas unique s'inscrit dans une démarche analytique exploratoire, visant à approfondir la compréhension des effets des réformes douanières dans un contexte organisationnel spécifique, sans prétendre à une généralisation des résultats à l'ensemble du secteur automobile marocain.

Le questionnaire intègre principalement des échelles de **Likert (1 à 5)**. Leur recours est particulièrement adapté aux études quantitatives de perception, car il permet de quantifier les opinions des répondants de manière simple, standardisée et exploitable statistiquement, dans notre étude, permettant de mesurer :

- L'appréciation de la réduction des tarifs douaniers,
- L'efficacité perçue des réformes,
- L'évolution des délais douaniers,
- L'effet global sur la compétitivité de l'entreprise,

Toutefois, cette approche présente certaines limites, notamment liées au caractère déclaratif des réponses et à la subjectivité inhérente aux perceptions des répondants. De plus, le recours exclusif à une méthode quantitative ne permet pas d'explorer en profondeur certains aspects qualitatifs des réformes douanières, ce qui constitue une limite assumée de la présente recherche.

3.2 Collecte et analyse des données

La collecte des données a été réalisée au moyen d'un questionnaire administré auprès de 150 répondants au sein de **YAZAKI** Meknès. Cet effectif a été retenu afin d'assurer une représentation adéquate des acteurs impliqués dans les activités douanières, logistiques et commerciales, directement concernés par l'application des réformes douanières.

La participation de cadres de niveau intermédiaire et supérieur permet de recueillir des perceptions éclairées et pertinentes concernant les effets perçus des réformes douanières sur les activités de l'entreprise.

Les données recueillies sont principalement de nature quantitative, issues des réponses aux échelles de Likert, complétées par certaines questions ouvertes à visée exploratoire. Cette combinaison permet d'enrichir l'analyse des perceptions des répondants tout en apportant des éléments complémentaires d'interprétation.

Le traitement des données a reposé sur une analyse descriptive et comparative, réalisée à l'aide d'outils statistiques simples, visant à :

- Identifier les tendances générales et les niveaux d'appréciation des réformes douanières,
- Comparer les perceptions selon les fonctions occupées par les répondants,
- Etablir les liens perçus entre les réformes douanières et certains indicateurs de compétitivité,
- Formuler des recommandations visant à améliorer les pratiques douanières et organisationnelles de l'entreprise

Cette méthodologie permet ainsi d'examiner de manière structurée les perceptions des acteurs de l'entreprise YAZAKI concernant les effets des réformes douanières sur sa compétitivité, tout en fournissant des indications utiles pour l'amélioration des pratiques liées au commerce international.

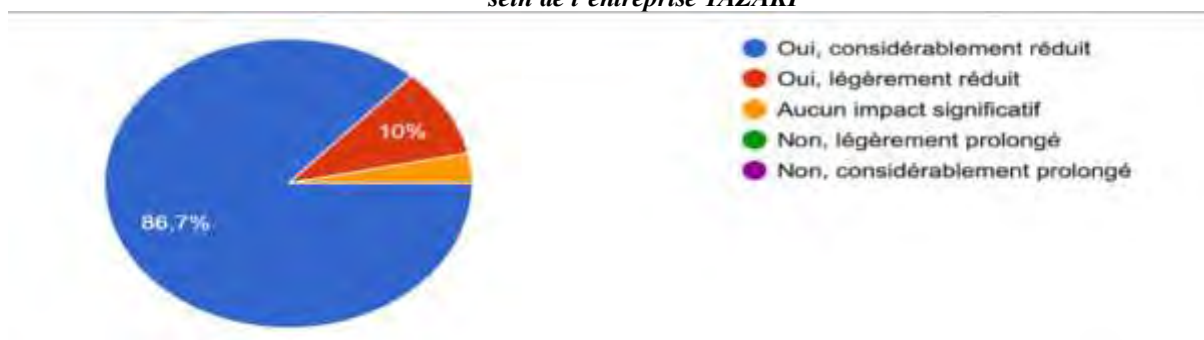
4. Analyse des résultats et discussion

4.1 Impact des réformes douanières sur la réduction des délais de dédouanement

La Figure 1 met en évidence l'impact significatif des réformes douanières sur la réduction des délais de dédouanement des opérations d'importation et d'exportation de l'entreprise YAZAKI. En effet, **86,7 %** des répondants estiment que ces réformes ont permis une réduction importante des délais de dédouanement, tandis que **10 %** considèrent que cette réduction reste modérée.

Cette progression est due principalement à la numérisation des procédures douanières à travers le système BADR, à la mise en place de la plateforme PortNet en tant que guichet unique, ainsi qu'à l'obtention par YAZAKI du statut d'Opérateur Économique Agréé (**OEA**). Ces dispositions permettent de simplifier les démarches administratives, de renforcer la coordination entre les acteurs logistiques et d'accélérer le traitement des opérations douanières.

Figure N° 1 : Perception de l'impact des réformes douanières sur la réduction des délais de dédouanement au sein de l'entreprise YAZAKI



Source : Adapté des résultats Excel par les auteurs

Ces perceptions sont cohérentes avec les données nationales publiées par l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII), qui font état d'une réduction significative des délais moyens de dédouanement au Maroc au cours des dernières années.

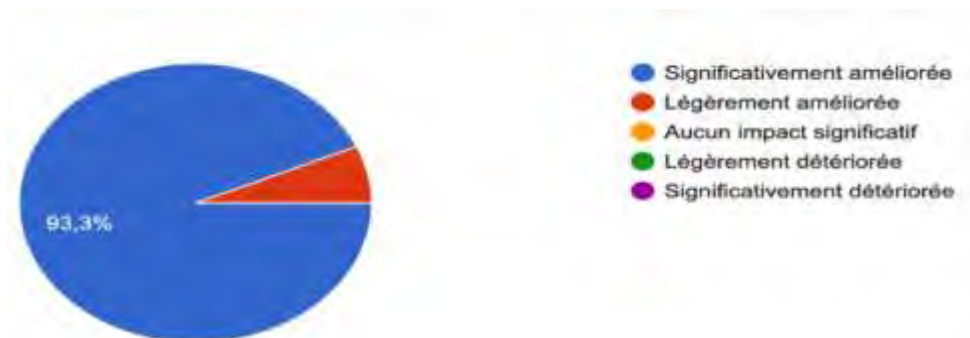
À l'échelle nationale, les délais moyens de dédouanement sont passés d'environ **15 jours en 2010 à près de 3 jours en 2023**, rapprochant ainsi le Maroc des **standards internationaux**. Ces résultats corroborent les recherches de **Djankov et al. (2010)**, selon lesquelles chaque journée économisée dans le processus de dédouanement peut entraîner une augmentation approximative des échanges commerciaux internationaux.

4.2 Impact des réformes douanières sur la compétitivité globale de l'entreprise YAZAKI

La Figure 2 présente l'évaluation globale de l'impact des réformes douanières sur la compétitivité de l'entreprise YAZAKI sur les marchés national et international. Les résultats montrent que **93,3 %** des répondants estiment que ces réformes ont significativement amélioré la compétitivité de l'entreprise, tandis que **6,7 %** considèrent cette amélioration comme largement positive.

Cette performance croissante s'explique par la combinaison de plusieurs effets complémentaires, notamment la baisse des coûts, l'optimisation des délais douaniers et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. L'obtention du statut d'Opérateur Économique Agréé (**OEA**) renforce davantage le positionnement de YAZAKI au sein des chaînes de valeur internationales, confirmant ainsi les conclusions de **Porter (1990)** relatives à l'avantage concurrentiel structurel.

Figure N° 2 : Évaluation de l'impact des réformes douanières sur la compétitivité globale de l'entreprise YAZAKI



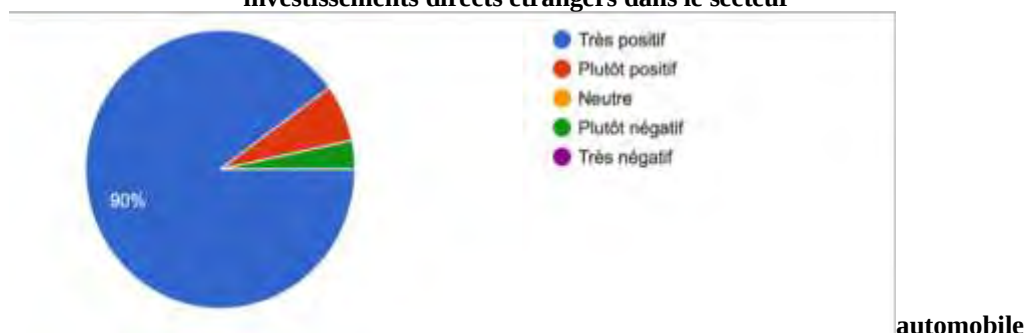
Source : Adapté des résultats Excel par les auteurs

4.3 Effet des réformes douanières sur l'attractivité du secteur automobile marocain

Les résultats indiquent qu'une très forte majorité des répondants (**97 %**) perçoit un impact positif des réformes sur l'attractivité du Maroc pour les investissements directs étrangers (**IDE**) dans le secteur automobile, dont **90 %** qualifient cet impact de **très positif**.

Ce constat confirme le paradigme **OLI** développé par **Dunning (1980)**, selon lequel la stabilité réglementaire et la fluidité des échanges constituent des avantages déterminants de localisation pour les firmes multinationales. Les réformes douanières contribuent ainsi à renforcer l'environnement des affaires et à améliorer l'attractivité territoriale du Maroc.

Figure N°3: Perception de l'impact des réformes douanières sur l'attractivité du Maroc pour les investissements directs étrangers dans le secteur



Source : Adapté des résultats Excel par les auteurs

Les données macroéconomiques viennent appuyer ces perceptions : les IDE automobiles ont augmenté de **105 %** entre **2011 et 2019**, tandis que la production automobile a **progressé de 678 %** entre **2009 et 2023**, positionnant le Maroc parmi les principaux pôles de production automobile sur le continent africain.

4.4 Discussion :

Dans l'ensemble, les résultats constatés s'alignent avec les tendances notées dans plusieurs pays qui ont adopté des réformes douanières comparables, comme la Turquie, la Tunisie et le Vietnam. Ils démontrent que les modifications des règles douanières au Maroc ont notablement optimisé l'efficacité opérationnelle et la compétitivité des entreprises, parmi lesquelles YAZAKI. Les impacts se révèlent à divers niveaux : diminution des temps de traitement, baisse des coûts, optimisation de l'efficacité interne et promotion des transactions commerciales. De plus, ces avantages viennent avec certaines limitations organisationnelles, y compris une dépendance croissante aux ressources importées et une vulnérabilité aux perturbations des chaînes logistiques internationales. Ainsi, bien que les réformes douanières constituent un levier essentiel de compétitivité, leur efficacité à long terme dépend de la capacité des entreprises et des

institutions à poursuivre leurs efforts d'adaptation, d'innovation et de transformation face aux évolutions du commerce international.

Ces résultats confirment empiriquement les hypothèses H1, H2 et H3 formulées dans le cadre de cette recherche, mettant en évidence le rôle des réformes douanières comme levier central de compétitivité et d'attractivité sectorielle.

En outre, ces résultats peuvent être analysés à travers le prisme des théories sur la facilitation des échanges et l'avantage compétitif. D'après Porter (1990), l'amélioration des conditions institutionnelles et logistiques représente un facteur crucial pour la compétitivité des entreprises intégrées dans les chaînes de valeur à l'échelle internationale. Le modèle OLI de Dunning souligne l'importance de la fluidité des transactions et de la stabilité normative pour rendre les régions attrayantes aux investissements internationaux. Néanmoins, il faut aborder ces résultats avec précaution, car l'analyse est basée sur une méthode descriptive qui s'appuie sur les perceptions des participants et sur un cas d'étude unique. Ces contraintes laissent la porte ouverte à de futures recherches utilisant des techniques quantitatives plus sophistiquées ou des études comparatives sectorielles.

5. Conclusion

Cette étude examine l'effet des réformes douanières sur la compétitivité des entreprises marocaines exportatrices dans le domaine automobile, en se basant sur une analyse de cas concernant la société YAZAKI Meknès. Les conclusions indiquent que l'allègement des processus, la dématérialisation des démarches douanières et le perfectionnement des régimes économiques ont mené à une diminution des délais, à une réduction des dépenses logistiques et à une amélioration de l'efficacité opérationnelle. L'actualisation des procédures, la digitalisation des services douaniers et l'établissement de régimes tarifaires préférentiels ont favorisé la simplification des transactions, la réduction des coûts logistiques et l'accélération des processus d'importation et d'exportation.

Ces réformes dans le secteur automobile ont favorisé l'attraction de capitaux étrangers, renforcé l'insertion du Maroc dans les chaînes de valeur mondiales et stimulé l'évolution d'un secteur industriel concurrentiel. Sur le plan scientifique, cette étude met en évidence l'importance des réformes douanières en tant qu'outil de compétitivité, en favorisant l'insertion des entreprises industrielles au sein des chaînes de valeur mondiales. L'exemple de YAZAKI illustre clairement comment l'emploi d'instruments comme l'Admission Temporaire et le statut d'Opérateur Économique Agréé contribue à accroître la fluidité des transactions et à consolider la position concurrentielle sur le plan international.

Cette étude présente des implications significatives sur les plans managérial et institutionnel. Pour les entreprises exportatrices, anticiper les changements réglementaires et investir dans des compétences en logistique et en douane constituent des éléments essentiels pour maintenir une compétitivité à long terme. Du point de vue institutionnel, la poursuite des efforts de simplification et de digitalisation demeure essentielle pour renforcer l'attractivité du Maroc.

Afin de préserver leur compétitivité à long terme, les entreprises marocaines doivent poursuivre leurs investissements dans l'innovation et l'amélioration continue. Il est également crucial de renforcer les compétences technologiques et les connaissances des employés afin de faire face aux défis émergents dans l'industrie automobile.

Cette recherche présente certaines limites. Elle repose sur une étude de cas unique et sur des données perceptuelles issues d'un questionnaire, ce qui restreint la portée de généralisation des résultats. De plus, l'analyse ne couvre pas une période prolongée et n'intègre pas l'ensemble des facteurs externes susceptibles d'influencer la compétitivité.

Pour conclure, les études futures pourraient étendre l'analyse à d'autres entreprises automobiles (Renault, PSA, Lear), intégrer des données longitudinales ou combiner des méthodes qualitatives

(entretiens) et quantitatives afin d'examiner plus précisément les impacts structurels des réformes douanières.

Des études ultérieures pourraient approfondir l'analyse en incluant d'autres sociétés dans l'industrie automobile ou d'autres secteurs exportateurs, intégrer des données sur le long terme et adopter une démarche méthodologique combinée. On pourrait aussi accorder une attention spécifique aux questions de digitalisation douanière et de durabilité pour renforcer la compétitivité industrielle.

Références :

- (1). Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII). (2008). Rapport d'activité 2008.
- (2). Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII). (2020–2023). Plan stratégique.
- (3). Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII). (2023). Rapport d'activité 2023.
- (4). Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE). (2022). Secteur automobile au Maroc : Chiffres clés et perspectives.
- (5). Amiti, M., & Konings, J. (2007). Trade liberalization, intermediate inputs, and productivity. *American Economic Review*, 97(5), 1611–1638.
- (6). Bachirat, B., Boulouadnine, L., & Lembarek, N. (2006). L'industrie automobile au Maroc : potentiel et dynamique des relations clients-fournisseurs. *Revue Scientifique Économique*. Bagwell, K., & Staiger, R. W. (1999). An economic theory of GATT.
- (7). *American Economic Review*, 89(1), 215–248.
- Bakkali, I., Guerroun, I., El Yousfi, Y., El Ayoubi, S.-E., & Afkir, H. (2022). L'évolution de l'industrie automobile au Maroc. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*.
- (8). Baghdadi, A. (n.d.). La réforme des tarifs douaniers. Swisseco, 24.
- (9). Barkati, C. (1999). Techniques douanières. Tunis : Éditions C. LE.
- Belghazi, S. (2004). Réforme des douanes et bonne gouvernance. *Critique Économique*.
- (10). Chebh, I., & Talmenssour, K. (2022). La contribution des régimes économiques de douane à l'implantation étrangère. *African Scientific Journal*, 3(14), 653–674.
- (11). Daoudi, T. (1990). Réussir à l'export. Rabat : Édition El Maarif Al Jadida. Daoudi, T. (1997). Techniques du commerce international. Rabat : Édition Arabian Al Hilal. De Wulf, L., & Steenlandt, M. (2003). Réforme douanière au Maroc : rapport Banque mondiale. *Critique Économique*. De Wulf, L., & Steenlandt, M. (2004). Réformes douanières et gouvernance. *Critique Économique*.
- (12). George, S. (2003). Remettre l'OMC à sa place. Espagne : Liberduplex.
- (13). Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.
- (14). Ibouk, A. (2019). Renforcer l'impact du commerce international sur l'emploi au Maroc. Genève: BIT.
- (15). Johnson, H. G. (1953–1954). Optimum tariffs and retaliation. *Review of Economic Studies*, 21(2), 142–153.
- (16). Krugman, P. (1979). Increasing returns, monopolistic competition, and trade. *Journal of International Economics*, 9(4), 469–479.
- (17). Krugman, P. R., & Obstfeld, M. (2018). *International Economics: Theory and Policy* (11e éd.). Pearson.
- (18). Makhtari, A., & Kharbouch, O. (2014). Les services douaniers : management C-Q-D. *Revue Scientifique Marocaine*.
- (19). Melitz, M. J. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations. *Econometrica*, 71(6), 1695–1725.

- (20). Ministère de l'Économie et des Finances. (2015). Le secteur automobile au Maroc : Chaîne de valeur mondiale.
- (21). Ministère de l'Industrie et du Commerce.(2022).Tableau de bord sectoriel – Industrie automobile.
- (22). Office des Changes du Maroc. (2021). Rapport annuel sur le Commerce Extérieur 2020. Office des Changes du Maroc. (2022). Indicateurs des échanges extérieurs 2021.
- (23). Organisation Mondiale des Douanes (OMD). (n.d.). Stratégie de renforcement des capacités douanières.
- (24). Organisation Mondiale du Commerce (OMC).(2019).Customs Modernization and Trade Facilitation.
- (25). Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press.
- (26). Ricardo, D. (1817). On the Principles of Political Economy and Taxation. Londres : John Murray. Rodrik, D. (2018). What do trade agreements really do? Journal of Economic Perspectives, 32(2), 73–90.
- (27). Taj, K. (1994). Dédouanement des marchandises au Maroc. Casablanca : Najah El Jadida. Teule-Martin, C. (1995). La douane : instrument de la stratégie internationale. Paris : Economica.