

Collaboration inter-acteurs et fidélisation du client final dans l'écosystème automobile marocain

Inter-Actor Collaboration and Final Customer Loyalty in the Moroccan Automotive Ecosystem

Oumaima BAKI SENHAJI, (Doctorante chercheuse)

Équipe de recherche en Management & Systèmes d'Information, (ENCGT)

École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger

Université Abdelmalek Essaadi, Maroc

Ouail EL KHARRAZ, (Professeur d'enseignement supérieur)

Équipe de recherche en Management & Systèmes d'Information, (ENCGT)

École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger

Université Abdelmalek Essaadi, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger Université Abdelmalek Essaadi, Maroc P. 1373 –Poste principale –Tanger, Maroc +212539393932
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	BAKI SENHAJI, O., & EL KHARRAZ, O. (2026). Collaboration inter-acteurs et fidélisation du client final dans l'écosystème automobile marocain. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(12), 556–573. https://doi.org/10.5281/zenodo.23072000
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 12 (2026)

Collaboration inter-acteurs et fidélisation du client final dans l'écosystème automobile marocain

Résumé

L'écosystème automobile marocain connaît une transformation profonde sous l'effet de la digitalisation, de l'électrification et de l'évolution des attentes clients. Un travail antérieur sur ce même secteur a montré que cette transformation dépend largement de l'implication des partenaires de l'écosystème (El Kharraz & Baki Senhaji, 2023). Cet article prolonge ce constat en examinant, non plus l'adoption technologique en tant que telle, mais comment la collaboration entre acteurs se traduit en fidélisation du client final à travers leur capacité d'innovation et d'adaptation. Le cadre théorique mobilisé combine la vision relationnelle des ressources, la capacité d'absorption, l'innovation ouverte et le marketing relationnel, afin de proposer un modèle séquentiel intégrateur reliant collaboration, innovation et fidélisation, encore peu articulé dans la littérature appliquée aux écosystèmes industriels des pays émergents. L'étude repose sur une approche qualitative exploratoire fondée sur les réponses de huit acteurs occupant des positions variées au sein de l'écosystème automobile marocain à un questionnaire à questions ouvertes, analysées au moyen d'une analyse thématique combinant codage déductif et inductif, réalisée manuellement et de façon indépendante par les deux auteurs avant confrontation par consensus argumenté. Les résultats montrent que la collaboration inter-acteurs, bien que globalement reconnue, demeure incomplète, en raison d'une résistance organisationnelle au changement et d'écarts de maturité digitale entre partenaires. La capacité d'innovation et d'adaptation des acteurs se nourrit à la fois de ressources internes et de ressources issues de la collaboration. Malgré ces limites, la qualité de cette collaboration est associée par l'ensemble des répondants à la fidélisation du client final, à travers plusieurs mécanismes relationnels complémentaires. Cette fidélisation est toutefois appréhendée telle que perçue par les acteurs de l'écosystème, et non directement à partir des attitudes ou comportements des clients finaux. L'article discute les contributions théoriques de ces résultats ainsi que leurs implications managériales pour la gestion des écosystèmes industriels dans les pays émergents.

Mots clés : Collaboration inter-organisationnelle ; innovation ouverte ; capacité d'absorption ; fidélisation client ; écosystème automobile marocain.

JEL Classification : L14, O32, M31

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

The Moroccan automotive ecosystem is undergoing a profound transformation driven by digitalization, electrification, and evolving customer expectations. Prior work on this same sector showed that this transformation largely depends on the involvement of ecosystem partners (El Kharraz & Baki Senhaji, 2023). This article extends that finding by examining, not technology adoption as such, but how inter-actor collaboration translates, through their innovation and adaptation capability, into final customer loyalty. The theoretical framework combines the relational view of resources, absorptive capacity, open innovation, and relationship marketing, to propose an integrative sequential model linking collaboration, innovation, and loyalty, still scarcely articulated in the literature applied to industrial ecosystems in emerging countries. The study relies on an exploratory qualitative approach based on responses from eight actors occupying varied positions within the Moroccan automotive ecosystem to an open-ended questionnaire, analyzed through thematic analysis combining deductive and inductive coding, conducted manually and independently by both authors prior to resolution by argued consensus. Results show that inter-actor collaboration, although broadly acknowledged, remains incomplete, due to organizational resistance to change and digital maturity gaps between partners. Actors' innovation and adaptation capability draws on both internal and collaboration-based resources. Despite these limitations, the quality of this collaboration is associated by all respondents with final customer loyalty, through several complementary relational mechanisms. This loyalty is however assessed as perceived by ecosystem actors, rather than measured directly from final customers' attitudes or behaviors. The article discusses the theoretical contributions of these findings as well as their managerial implications for the management of industrial ecosystems in emerging countries.

Keywords: Inter-organizational collaboration ; open innovation ; absorptive capacity ; customer loyalty ; Moroccan automotive ecosystem.

JEL Classification : L14, O32, M31

Type du papier : Empirical Research

1. Introduction

L'écosystème automobile marocain s'est imposé en une quinzaine d'années comme l'un des piliers de l'industrialisation du pays, porté par l'intégration progressive du Royaume dans les chaînes de valeur mondiales du secteur (Benaini, 2020). Cette dynamique est confirmée par des travaux récents soulignant tant la performance structurelle du secteur (Najib & Haddad, 2024) que la nécessité pour les écosystèmes automobiles marocains, de faire face aux mutations technologiques à venir (Charjaoui, 2022).

Cette importance stratégique se traduit également par des indicateurs économiques significatifs. En 2024, les exportations du secteur automobile marocain ont atteint 157,6 milliards de dirhams, contre 456,3 milliards de dirhams pour l'ensemble des exportations de marchandises du Royaume, maintenant ainsi l'automobile au rang de premier secteur exportateur du pays (Office des Changes, 2025). Le secteur représentait par ailleurs plus de 250 000 emplois directs en 2024 (Ministère de l'Industrie et du Commerce, 2025). Cette dynamique s'accompagne d'une transition progressive vers l'électromobilité : la capacité de production de véhicules électriques a atteint environ 50 000 unités en 2024, tandis que leurs ventes ont progressé de plus de 50 % au cours de la même année (UNIDO, 2026, Box 5.1). Ces indicateurs témoignent du poids économique du secteur automobile marocain et de sa transformation progressive vers de nouvelles formes de mobilité.

Dans le prolongement de cette dynamique, plusieurs travaux consacrés au contexte automobile marocain mettent en évidence les enjeux liés à l'intégration des technologies numériques au sein de la chaîne de valeur. Jardini et al. (2016) soulignent notamment le rôle de l'échange électronique de données dans la circulation et la synchronisation des flux d'information entre les acteurs de la supply chain automobile, tandis que Sassi et al. (2022) mettent en évidence les enjeux associés à l'intégration des technologies de l'Industrie 4.0 et au degré de préparation des entreprises automobiles marocaines à leur mise en œuvre. Cette évolution s'accompagne aujourd'hui d'une double pression : d'une part, la nécessité de digitaliser les processus internes et inter-organisationnels ; d'autre part, l'obligation de faire face à des mutations structurelles du marché automobile mondial (électrification, connectivité, exigences environnementales et évolution rapide des attentes des clients finaux).

L'analyse de ces transformations suppose toutefois de dépasser une lecture strictement dyadique des relations inter-organisationnelles. La perspective des écosystèmes d'affaires, introduite par Moore (1993), considère en effet l'entreprise comme insérée dans un ensemble d'acteurs interdépendants qui coévoluent autour de l'innovation et de la création de valeur. Adner (2017) approfondit cette approche en appréhendant l'écosystème comme une structure d'alignement entre plusieurs partenaires dont les activités interdépendantes concourent à la réalisation d'une proposition de valeur commune. Cette perspective justifie, dans la présente recherche, l'élargissement de cadres initialement centrés sur les relations inter-organisationnelles, tels que la vision relationnelle et la capacité d'absorption, à l'analyse des interactions entre constructeurs, fournisseurs, distributeurs et autres acteurs de l'écosystème automobile. Cette articulation entre les niveaux dyadique et multi-acteurs est approfondie dans la section consacrée au cadre théorique.

Un travail antérieur mené sur ce même secteur a permis d'établir, à partir d'une étude qualitative menée auprès de huit entreprises automobiles marocaines, que la transformation digitale y est largement engagée et perçue comme une nécessité, mais que sa réussite reste conditionnée par l'implication effective de l'ensemble des partenaires de l'écosystème, en particulier des fournisseurs (El Kharraz & Baki Senhaji, 2023). Les auteurs appelaient explicitement à des analyses complémentaires permettant de différencier l'impact de cette transformation selon la position occupée par chaque acteur dans la chaîne de valeur : constructeurs, fournisseurs de différents rangs, distributeurs.

Le présent article se situe dans le prolongement direct de ce constat, mais déplace la focale d'analyse : il ne s'agit plus de documenter l'adoption des outils digitaux en tant que telle, mais d'examiner comment la collaboration entre les acteurs de l'écosystème, qu'elle soit ou non médiée par des outils numériques, se convertit en une capacité d'innovation et d'adaptation, et comment cette capacité influence en retour la fidélisation du client final. Ce déplacement répond à un constat récurrent dans la littérature en management stratégique : les ressources critiques d'une organisation ne se limitent plus à ses frontières internes, mais s'étendent aux relations inter-firmes et aux routines de partage de connaissances qu'elles permettent (Dyer & Singh, 1998).

Dans l'industrie automobile en particulier, la collaboration entre constructeurs et fournisseurs constitue historiquement un vecteur central de compétitivité, en raison du coût élevé de conception des véhicules et de la nécessité de mutualiser les risques d'innovation (Dyer & Chu, 2000 ; Rodríguez-Ferradas & Alfaro-Tanco, 2016). Toutefois, la simple existence d'une collaboration ne garantit pas à elle seule une capacité d'innovation effective : celle-ci dépend de la capacité de chaque acteur à reconnaître, assimiler et exploiter les ressources et connaissances issues de cette collaboration (Cohen & Levinthal, 1990). Cette capacité d'innovation n'a de valeur économique réelle que si elle se traduit par une expérience perçue comme fiable et cohérente par le client final, condition classiquement associée à la construction de la confiance et de l'engagement en marketing relationnel (Morgan & Hunt, 1994).

Sur la base de ces constats, la problématique de recherche se décline en quatre questions complémentaires. La première porte sur la perception par les acteurs de l'écosystème, du degré d'implication réelle des différents partenaires dans la collaboration inter organisationnelle. La deuxième interroge les obstacles organisationnels et structurels qui limitent l'engagement collectif dans cette collaboration. La troisième examine comment la collaboration inter-acteurs se traduit en capacité d'innovation et d'adaptation face aux mutations du marché automobile. La quatrième, porte sur le rôle attribué à la qualité de cette collaboration dans la construction de la fidélité du client final. Ces quatre questions sont formalisées dans la section 2.5.1.

L'objectif général de l'article est de proposer un modèle séquentiel expliquant comment la collaboration inter-acteurs crée de la valeur au niveau de l'écosystème, puis de l'illustrer à partir de données empiriques qualitatives. Ce modèle s'appuie sur un cadre théorique intégrateur combinant la vision relationnelle des ressources, la capacité d'absorption, l'innovation ouverte et le marketing relationnel.

Le reste de l'article est organisé comme suit. La section 2 présente la revue de littérature et le cadre conceptuel, puis explicite les questions et propositions de recherche ainsi que le modèle conceptuel. La section 3 décrit la méthodologie de recherche. La section 4 présente les résultats empiriques et leur discussion au regard de la littérature, ainsi que les contributions théoriques et implications managériales. Enfin, la section 5 conclut en rappelant les limites et les pistes de recherche futures.

2. Revue de littérature et cadre conceptuel

Le cadre théorique mobilisé dans cette recherche articule des approches initialement centrées sur des relations inter organisationnelles avec une perspective écosystémique permettant d'appréhender les interdépendances entre une pluralité d'acteurs. Cette perspective trouve notamment son origine dans les travaux de Moore (1993), qui conçoit l'entreprise comme un acteur inséré dans un ensemble plus vaste de partenaires, fournisseurs et clients coévoluant autour de l'innovation. Adner (2017) précise cette approche en définissant l'écosystème comme une structure d'alignement entre partenaires multiples dont les contributions interdépendantes participent à la réalisation d'une proposition de valeur commune. La mobilisation de cette perspective permet ainsi d'élargir les cadres théoriques retenus dans cette recherche au-delà de

relations strictement dyadiques et de les inscrire dans l'analyse des interactions entre les différents acteurs de l'écosystème automobile.

2.1. Collaboration inter-organisationnelle et vision relationnelle des ressources

L'approche fondatrice par les ressources (Resource-Based View) postule qu'un avantage compétitif durable repose sur la possession par la firme de ressources valorisables, rares, difficilement imitables et non substituables (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984). Cette approche, centrée sur les ressources internes de l'organisation, s'est toutefois révélée insuffisante pour rendre compte de situations de plus en plus fréquentes, où les ressources critiques d'une firme dépassent ses frontières et sont co-détenues avec ses partenaires.

C'est précisément ce constat qui fonde la vision relationnelle (Relational View) proposée par Dyer et Singh (1998) : les auteurs soutiennent que les ressources critiques d'une firme peuvent s'étendre au-delà de ses frontières et être ancrées dans des ressources et routines inter-firmes, faisant de la relation entre firmes une unité d'analyse pertinente pour comprendre l'avantage compétitif. Ils identifient quatre sources de rentes relationnelles : les actifs spécifiques à la relation, les routines de partage de connaissances, la combinaison de ressources et capacités complémentaires, et des mécanismes de gouvernance efficaces. Ces rentes relationnelles ne peuvent être générées par une firme isolément : elles résultent des contributions conjointes et idiosyncratiques des partenaires engagés dans l'alliance.

Dans l'industrie automobile, cette perspective relationnelle trouve une application historique particulièrement documentée. Les travaux consacrés aux relations fournisseur-constructeur montrent que la confiance inter-organisationnelle constitue un déterminant central de la performance de ces relations, avec des configurations différenciées selon les contextes institutionnels et culturels (Dyer & Chu, 2000). De même, les recherches portant sur les petites et moyennes entreprises fournisseuses du secteur automobile soulignent que leur capacité à nouer des relations de collaboration durables avec les constructeurs conditionne fortement leur accès à des opportunités d'innovation conjointe (Rodríguez-Ferradas & Alfaro-Tanco, 2016).

Il convient toutefois de souligner une limite importante de cette perspective lorsqu'elle est transposée à un écosystème multi-acteurs, plutôt qu'à une simple dyade fournisseur-acheteur : les rentes relationnelles décrites par Dyer et Singh (1998) supposent des investissements réciproques et une gouvernance partagée entre partenaires de capacités comparables. Cette limite invite à compléter la vision relationnelle par les apports de la littérature sur les écosystèmes d'affaires (Moore, 1993 ; Iansiti & Levien, 2004 ; Adner, 2017), qui permet d'appréhender plus explicitement les interdépendances entre une pluralité d'acteurs hétérogènes participant conjointement à la création de valeur. Or, dans un écosystème composé d'acteurs hétérogènes (grands constructeurs, fournisseurs de rangs différents, distributeurs, prestataires de conseil), cette symétrie de capacités n'est pas toujours vérifiée, ce qui peut limiter l'appropriation effective des rentes relationnelles par l'ensemble des parties prenantes. Cette limite constitue précisément l'un des points que la présente recherche cherche à documenter empiriquement.

Il convient toutefois de nuancer ce constat convergent : des travaux plus récents montrent que la confiance et l'opportunisme ne constituent pas nécessairement les deux pôles opposés d'un même continuum, mais peuvent coexister au sein d'une même relation inter-organisationnelle, leurs effets variant selon leurs niveaux respectifs et la maturité de la relation (Blome et al., 2023). Cette tension invite ainsi à ne pas présumer que toute collaboration inter-acteurs produit mécaniquement les effets positifs attendus.

2.2. Capacité d'absorption et innovation ouverte : de la collaboration à l'innovation

Si la vision relationnelle explique comment et pourquoi les acteurs accèdent à des ressources situées au-delà de leurs frontières organisationnelles, elle ne précise pas les mécanismes par

lesquels ces ressources externes se convertissent effectivement en capacité d'innovation. Ce chaînon est apporté par le concept de capacité d'absorption (absorptive capacity), défini par Cohen et Levinthal (1990) comme l'aptitude d'une organisation à reconnaître la valeur d'une information nouvelle et externe, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales. Les auteurs montrent que cette capacité dépend largement des connaissances préalablement accumulées par l'organisation, ce qui explique pourquoi des acteurs exposés aux mêmes ressources collaboratives peuvent en tirer des bénéfices très différents en matière d'innovation. Ce mécanisme de conversion trouve un prolongement direct dans le paradigme de l'innovation ouverte, introduit par Chesbrough (2003), selon lequel les organisations ont intérêt à combiner des sources de connaissances internes et externes pour accélérer leurs processus d'innovation, plutôt que de reposer exclusivement sur leur recherche et développement interne. Dans une clarification ultérieure du concept, Chesbrough et Bogers (2014) définissent l'innovation ouverte comme un processus d'innovation distribué, fondé sur des flux de connaissances volontairement gérés à travers les frontières organisationnelles, mobilisant des mécanismes tant pécuniaires que non pécuniaires.

Appliqué au secteur automobile, ce paradigme a été documenté à plusieurs reprises. Une étude de cas menée auprès de fournisseurs européens de systèmes électriques et électroniques montre que l'ouverture du processus d'innovation et la possibilité pour les fournisseurs de contribuer activement aux développements conjoints constituent des attributs déterminants du succès de ces collaborations (Nguyen et al., 2023). Ces travaux confirment également qu'une pratique d'innovation ouverte particulièrement efficace dans ce secteur réside dans le développement conjoint (joint development) entre constructeurs et fournisseurs dès les phases amont de conception (Rodríguez-Ferradas & Alfaro-Tanco, 2016).

Il importe de souligner que la capacité d'innovation examinée dans cet article, désignée par commodité comme « innovation collaborative », ne se limite pas à une innovation strictement conjointe entre partenaires : elle renvoie plus largement à la capacité de chaque acteur à s'adapter aux évolutions du marché automobile, capacité qui peut être nourrie par des ressources internes (veille, formation individuelle) autant que par les ressources obtenues via la collaboration inter-acteurs. Cette précision permet d'éviter toute circularité conceptuelle avec le construit de collaboration présenté en 2.1, tout en reconnaissant que la collaboration en constitue un déterminant important.

2.3. Marketing relationnel et fidélisation du client final

Le troisième maillon du modèle proposé concerne la manière dont les transformations organisationnelles issues de la collaboration et de l'innovation se répercutent jusqu'au client final. Ce mécanisme trouve son ancrage dans le marketing relationnel, et plus précisément dans la théorie de la confiance et de l'engagement (Commitment-Trust Theory) développée par Morgan et Hunt (1994). Les auteurs y définissent le marketing relationnel comme l'ensemble des activités visant à établir, développer et maintenir des échanges relationnels fructueux. À partir de données collectées auprès de distributeurs de pneumatiques automobiles, ils démontrent que l'engagement relationnel et la confiance constituent les variables médiatrices clés entre les antécédents relationnels et les résultats coopératifs, dont la fidélité.

Cette théorie a depuis été largement mobilisée et étendue dans des contextes interentreprises. Une revue récente portant sur les échanges relationnels dans le domaine commercial confirme la robustesse du modèle de Morgan et Hunt (1994) tout en appelant à mieux spécifier les conditions contextuelles dans lesquelles la confiance et l'engagement se forment (Badrinarayanan & Ramachandran, 2024). Dans un registre plus appliqué, des travaux portant sur des services de mobilité confirment empiriquement que l'intégration de la théorie de la confiance et de l'engagement permet d'expliquer la fidélité des clients dans des secteurs à forte composante relationnelle (Abid et al., 2023).

Transposée à l'écosystème automobile marocain, cette perspective invite à considérer que la qualité de la collaboration entre acteurs nourrit des mécanismes de confiance et d'engagement qui se répercutent jusqu'au client final, parce qu'elle influence la réactivité, la constance et la qualité des produits et services délivrés tout au long de la chaîne de valeur. Une limite méthodologique doit cependant être assumée d'emblée : dans cette étude, la fidélisation du client final est mesurée telle que perçue par les acteurs de l'écosystème, et non directement à partir des attitudes ou comportements des clients. Cette limite, discutée plus en détail en section 4.8, invite à des recherches complémentaires combinant cette perspective à une enquête directe auprès des clients finaux.

2.4. Cadre théorique intégrateur

Figure 1. Articulation séquentielle du cadre théorique intégrateur



Source : élaboré par les auteurs.

Tableau 1. Synthèse des construits du modèle et de leurs indicateurs empiriques attendus

Construit	Définition opérationnelle	Indicateurs empiriques attendus	Ancrage théorique
Collaboration inter-acteurs (COL)	Degré et nature des interactions et ressources partagées entre acteurs de l'écosystème	Mentions de partenariats, d'échanges d'information, de degré d'implication des acteurs	Vision relationnelle (Dyer & Singh, 1998)
Capacité d'innovation et d'adaptation des acteurs (INN)	Capacité de chaque acteur à s'adapter aux mutations du marché, nourrie par des ressources internes et/ou collaboratives	Mentions de formation continue, de veille, de co-ajustement produit	Capacité d'absorption (Cohen & Levinthal, 1990) ; Innovation ouverte (Chesbrough, 2003 ; Chesbrough & Bogers, 2014)
Obstacles à la collaboration (OBS)	Freins organisationnels, technologiques et réglementaires limitant l'engagement collectif	Mentions de résistance au changement, d'asymétrie de maturité digitale	Vision relationnelle (limites aux rentes relationnelles)
Fidélisation du client final (FID)	Évaluation, par les acteurs de l'écosystème, du lien perçu entre collaboration et fidélité du client final	Mentions de confiance, réactivité, visibilité, satisfaction	Marketing relationnel (Morgan & Hunt, 1994)

Source : élaboré par les auteurs à partir de la revue de littérature.

La littérature examinée dans le cadre de cette étude semble encore peu articuler ces quatre corpus théoriques au sein d'un même modèle séquentiel appliqué à un écosystème industriel émergent. Le cadre proposé ici cherche à combler cette lacune en reliant explicitement plusieurs perspectives théoriques, chacune répondant à une limite explicative de la précédente. La vision relationnelle (Dyer & Singh, 1998) explique comment les relations inter-organisationnelles peuvent générer des ressources et des rentes relationnelles, mais ne précise pas les mécanismes par lesquels celles-ci se convertissent effectivement en capacité d'innovation. Ce chaînon est éclairé par la capacité d'absorption (Cohen & Levinthal, 1990) et l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003), qui permettent d'expliquer comment les ressources et connaissances

externes sont assimilées et mobilisées dans les processus d'innovation, sans toutefois expliquer comment les bénéfices de cette innovation peuvent se traduire en fidélisation du client final. Cette dernière articulation est enfin éclairée par le marketing relationnel (Morgan & Hunt, 1994), qui permet d'appréhender les mécanismes relationnels associés à la construction de la fidélité. La Figure 1 ci-dessus représente cette articulation séquentielle du cadre théorique, tandis que le Tableau 1 ci-dessus, synthétise les construits retenus, leurs indicateurs empiriques attendus et leur ancrage théorique.

2.5. Questions de recherche, propositions de recherche et modèle conceptuel

2.5.1. Questions de recherche

RQ1. Comment les acteurs de l'écosystème automobile marocain perçoivent-ils le degré d'implication réelle des différents partenaires dans la collaboration inter-organisationnelle ?

RQ2. Quels sont les obstacles organisationnels et structurels qui limitent l'engagement collectif dans cette collaboration ?

RQ3. Comment la collaboration inter-acteurs se traduit-elle en capacité d'innovation et d'adaptation face aux mutations du marché automobile ?

RQ4. Quel rôle les acteurs de l'écosystème attribuent-ils à la qualité de la collaboration dans la construction de la fidélité du client final ?

2.5.2. Propositions de recherche

PR1. Les données suggèrent qu'un niveau de collaboration inter-acteurs perçu comme élevé s'accompagne d'une capacité d'innovation et d'adaptation plus forte face aux évolutions du marché.

PR2. L'engagement collectif dans la collaboration reste structurellement incomplet, en raison d'une résistance organisationnelle au changement et d'une asymétrie de compétences et de maturité digitale entre acteurs.

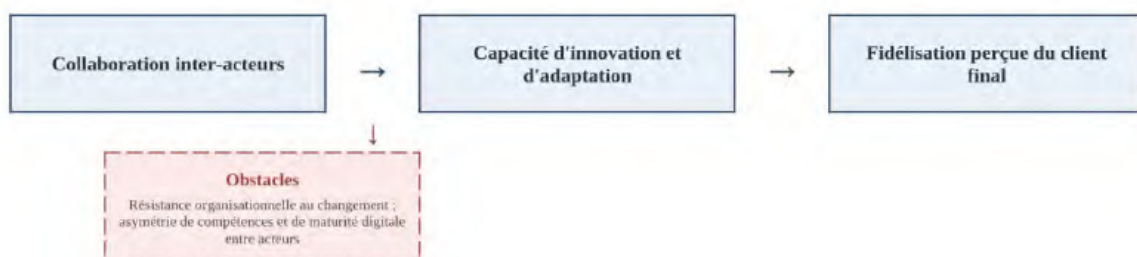
PR3. Les données suggèrent que la capacité d'innovation et d'adaptation issue de la collaboration inter-acteurs est perçue par les acteurs comme contribuant à la fidélisation du client final.

PR4. Les données suggèrent que la relation entre collaboration inter-acteurs et fidélisation du client final s'exprime à travers des mécanismes médiateurs variés (confiance, qualité perçue, réactivité, coordination), plutôt que par un effet direct unique.

PR5. Les effets de la collaboration inter-acteurs sur la fidélisation du client final s'expliquent par une chaîne séquentielle de mécanismes organisationnels et relationnels, plutôt que par une relation directe.

2.5.3. Modèle conceptuel de la recherche

Figure 2. Modèle conceptuel de la recherche



Source : élaboré par les auteurs.

Le modèle conceptuel proposé structure l'analyse qualitative autour d'une logique séquentielle à quatre dimensions : la collaboration inter-acteurs, ses obstacles, la capacité d'innovation et d'adaptation qui en résulte, et la fidélisation perçue du client final. La collaboration est

positionnée comme ressource organisationnelle initiale, dont la conversion effective en capacité d'innovation est freinée par les obstacles identifiés (PR2), et dont l'aboutissement se traduit par la fidélisation perçue du client final (PR3, PR4), l'ensemble de la chaîne étant appréhendé comme un processus séquentiel plutôt qu'une relation directe (PR5).

3. Méthodologie de recherche

3.1. Type de recherche et posture épistémologique

La présente recherche adopte une approche qualitative exploratoire visant à comprendre les mécanismes par lesquels la collaboration inter-acteurs au sein de l'écosystème automobile marocain se traduit en capacité d'innovation et en fidélisation perçue du client final. Cette approche s'inscrit dans une posture interprétative cohérente avec le cadre théorique mobilisé, et suit une logique abductive combinant éléments théoriques issus de la littérature et observations empiriques de terrain.

3.2. Stratégie de recherche et collecte des données

La stratégie de recherche repose sur un questionnaire à questions ouvertes, administré par voie électronique à des acteurs occupant des fonctions stratégiques ou opérationnelles au sein de différents maillons de l'écosystème automobile marocain. Ce choix méthodologique permet de recueillir des réponses réfléchies et détaillées tout en couvrant une diversité de positions dans la chaîne de valeur (fournisseurs, constructeurs, distribution, conseil, logistique), condition jugée nécessaire pour documenter empiriquement l'hétérogénéité des capacités évoquée en section 2.1. Le recours à un questionnaire à questions ouvertes, plutôt qu'à des entretiens semi-directifs, répond principalement aux contraintes d'accès et de disponibilité des professionnels du secteur automobile sollicités. La diversité des fonctions occupées et les contraintes professionnelles des répondants rendaient difficile l'organisation d'entretiens individuels approfondis. Le questionnaire ouvert a ainsi permis de recueillir, de manière flexible et à distance, les perceptions des acteurs tout en leur laissant la possibilité de développer librement leurs réponses. Ce choix présente néanmoins une limite en matière de profondeur interprétative, en raison de l'absence de possibilités de relance et de clarification, limite prise en compte dans l'interprétation des résultats.

Avant son administration définitive, le questionnaire a fait l'objet d'un pré-test afin d'évaluer la clarté, la compréhension et la pertinence des questions au regard des objectifs de la recherche. Les retours recueillis ont conduit à plusieurs ajustements et reformulations du questionnaire avant sa diffusion auprès de l'échantillon définitif.

Le guide de questionnement est structuré autour de trois blocs thématiques correspondant aux dimensions du modèle conceptuel : (i) le mode d'adaptation aux mutations du marché et le degré de collaboration avec les partenaires ; (ii) les outils, pratiques et obstacles rencontrés dans cette collaboration ; (iii) le lien perçu entre qualité de la collaboration et fidélisation du client final.

3.3. Population, échantillon et procédure

La population cible est constituée d'acteurs professionnels de l'écosystème automobile marocain. L'échantillonnage retenu est raisonné et vise une diversité maximale de positions dans la chaîne de valeur plutôt qu'une représentativité statistique, conformément aux exigences d'une recherche qualitative exploratoire. La collecte de données réalisée dans le cadre de cette recherche est indépendante de celle mobilisée dans El Kharraz et Baki Senhaji (2023) : les répondants du présent échantillon sont distincts de ceux interrogés dans l'étude antérieure et les données ont été recueillies spécifiquement pour répondre aux objectifs de la présente recherche. Huit répondants ont ainsi été retenus, couvrant cinq types de rôles distincts dans l'écosystème. Le tableau 2 présente la composition de l'échantillon.

Tableau 2. Composition de l'échantillon (N = 8)

Code	Fonction occupée	Activité de l'entreprise	Rôle dans l'écosystème
R1	Fonction confidentielle	Activité confidentielle	Fournisseur de 2e rang
R2	Directeur de pôle	Vente et distribution automobile	Fournisseur de 1er rang
R3	Senior consultant / engineer	Conseil en ingénierie	Consultant en développement R&D
R4	Production engineering plant manager	Production de câbles électriques automobiles	Fournisseur de 1er rang
R5	Pilote performance logistique	Automobile	Constructeur automobile
R6	Directeur	Vente de véhicules automobiles	Concession automobile
R7	Chef de production	Fabrication automobile	Construction automobile
R8	Chef de projet logistique	Secteur automobile	Fournisseur de 1er rang

Source : élaboré par les auteurs à partir des réponses au questionnaire.

Compte tenu de la taille restreinte de l'échantillon, la saturation théorique au sens strict n'a pas été formellement établie.

Les huit réponses ont néanmoins permis d'observer une nette convergence des thèmes abordés spontanément par l'ensemble des répondants, en particulier sur le caractère incomplet de l'implication des acteurs et sur le lien entre collaboration et fidélisation, ce qui constitue un premier indice de stabilisation thématique. Cette limite liée à la taille de l'échantillon est explicitement discutée en section 4.8.

Cette recherche respecte les principes éthiques usuels en sciences de gestion. Les répondants ont été informés des objectifs de l'étude et de l'usage académique des données avant leur participation, celle-ci étant volontaire. Les données ont été anonymisées dès leur collecte, chaque répondant étant identifié par un code (R1 à R8) plutôt que par son nom ou celui de son entreprise. Aucune information permettant d'identifier individuellement un répondant ou une entreprise n'est divulguée dans cet article. La recherche n'a pas fait l'objet d'une saisine formelle d'un comité d'éthique institutionnel.

3.4. Méthode d'analyse des données

Les données recueillies ont été analysées au moyen d'une analyse thématique, conformément aux recommandations méthodologiques de Braun et Clarke (2006). Cette méthode consiste à identifier et interpréter des thèmes récurrents dans les réponses des participants à travers un processus en plusieurs étapes : lecture approfondie des réponses, codage ouvert des segments significatifs, regroupement des codes en catégories (codage axial), puis interprétation des relations entre catégories à la lumière du cadre théorique.

Le processus de codage combine une approche déductive, fondée sur les quatre dimensions du cadre conceptuel opérationnalisées dans le tableau 1, et une approche inductive, permettant d'identifier des thèmes émergents non anticipés initialement. Le tableau 3 illustre à titre d'exemple la correspondance entre quelques extraits de réponses, les codes attribués et les catégories associées.

Le codage a été réalisé manuellement, sans recours à un logiciel d'analyse qualitative assistée par ordinateur (CAQDAS), compte tenu de la taille restreinte du corpus. Il a été conduit conjointement par les deux auteurs. Chaque réponse a d'abord été codée indépendamment par chacun à partir de la grille déductive du tableau 1, puis les codages ont été confrontés lors de séances de discussion afin de résoudre les divergences par consensus argumenté plutôt que par un calcul formel d'indice statistique d'accord, tel qu'un coefficient Kappa. Ce choix méthodologique, fréquent dans les recherches qualitatives interprétatives de petite taille d'échantillon, privilégie la richesse interprétative issue de la discussion sur la standardisation statistique de l'accord.

Les résultats présentés en section 4 recourent ponctuellement à des expressions de fréquence (par exemple « 8/8 répondants », « cinq d'entre eux ») afin d'indiquer le degré de convergence

ou de divergence des réponses sur un thème donné. Cet usage du dénombrement, courant et légitime en recherche qualitative lorsqu'il vise à illustrer des régularités plutôt qu'à produire une inférence statistique, s'inscrit dans la tradition méthodologique décrite par Sandelowski (2001).

Tableau 3. Exemple de correspondance verbatims / codes / catégories

Extrait (résumé)	Répondant	Code attribué	Catégorie
Adaptation en collaboration avec un ou des partenaires	R1, R2	Collaboration bilatérale/multipartite	Collaboration inter-acteurs
Tous les acteurs ne sont pas également impliqués	8/8 répondants	Implication incomplète	Obstacles à la collaboration
Résistance au changement, adhésion des collaborateurs à travailler	R1, R5, R7	Résistance interne au changement	Obstacles à la collaboration
Formation continue, veille technologique individuelle	R3, R7, R8	Adaptation par ressources internes	Capacité d'innovation et d'adaptation
Bonne collaboration → confiance/qualité/réactivité → fidélité	R3, R5, R6, R7, R8	Mécanisme médiateur explicite	Fidélisation du client final

Source : élaboré par les auteurs à partir des réponses au questionnaire.

4. Résultats et discussion

L'analyse thématique a permis d'identifier quatre catégories de résultats correspondant aux dimensions du modèle conceptuel : la collaboration inter-acteurs et son degré d'implication perçue, les obstacles à cette collaboration, la capacité d'innovation et d'adaptation des acteurs, et la fidélisation perçue du client final.

4.1. Collaboration inter-acteurs : une reconnaissance générale mais une implication incomplète

L'ensemble des répondants reconnaît collaborer avec des partenaires pour s'adapter aux évolutions du marché automobile, qu'il s'agisse de partenaires génériques (R1, R2, R8), du client final (R3, R6) ou des fournisseurs (R7). Un seul répondant fait exception : positionné chez un fournisseur de premier rang dans la production de composants électriques, il indique que son adaptation demeure principalement individuelle, la collaboration n'intervenant qu'en complément (R4). Ce cas déviant est intéressant : les acteurs situés sur des maillons plus techniques de la chaîne semblent davantage s'appuyer sur des ressources internes (veille, benchmarking) que sur la collaboration externe.

Ce constat rejoint la logique de la vision relationnelle exposée en 2.1 : la collaboration n'est pas homogène en intensité, mais varie selon la nature des ressources recherchées par chaque acteur : technique pour les fournisseurs, relationnelle pour la distribution, informationnelle pour la logistique. Toutefois, un résultat plus récurrent et convergent concerne le degré d'implication de l'ensemble des acteurs de l'écosystème : les huit répondants interrogés estiment que cette implication demeure incomplète, avec des formulations convergentes autour de l'idée de « pas encore » plutôt que d'un refus catégorique, suggérant une trajectoire perçue comme positive mais inachevée. Deux répondants désignent explicitement les fournisseurs comme le maillon le moins engagé, évoquant un retard en matière de digitalisation, d'investissement et de compétences.

Cette implication incomplète ressort explicitement du discours des répondants. R3 indique ainsi : « Je ne pense pas, surtout en ce qui concerne les fournisseurs. Il reste encore beaucoup à faire en matière de digitalisation, d'investissement et d'amélioration des compétences. » (R3). Dans le même sens, R6 souligne que « certains acteurs restent en retrait, ce qui freine une collaboration pleinement partagée à l'échelle de l'écosystème » (R6).

Cette asymétrie d'implication va dans le sens de la limite théorique identifiée en section 2.1 : les rentes relationnelles décrites par Dyer et Singh (1998) supposent des contributions réciproques de partenaires aux capacités comparables, condition manifestement non vérifiée dans un écosystème hétérogène tel que celui étudié ici.

4.2. Obstacles à la collaboration : résistance organisationnelle et asymétrie de maturité

Deux catégories d'obstacles dominent les réponses, à fréquence égale. La première renvoie à une résistance ou un déficit d'adhésion interne au changement, évoquée par des répondants occupant des fonctions de management opérationnel ou de production (R1, R5, R7). La seconde renvoie à une asymétrie de compétences et de maturité digitale entre partenaires, évoquée notamment par le répondant occupant une fonction de conseil en ingénierie R&D (R3) et par des répondants de la logistique (R5, R8), qui soulignent des écarts persistants dans la sécurisation des données et l'alignement des partenaires sur un même niveau d'avancement technologique. Des contraintes réglementaires et juridiques sont également mentionnées, en particulier dans le segment distribution (R2).

La diversité de ces obstacles apparaît notamment dans le discours de R5, qui évoque « *la résistance au changement en interne, des zones d'ombre dans l'information disponible, des contraintes techniques et réglementaires, sans oublier les questions de compétences, de budget et d'accès aux données* » (R5). De son côté, R8 insiste sur « *la sécurisation des réseaux et des données partagées, ainsi que l'alignement des partenaires sur le même niveau d'avancement* » (R8).

Ces deux catégories dominantes sont de nature différente : l'une comportementale et organisationnelle, l'autre structurelle et capacitaire. Cela permet d'expliquer directement le résultat de la section 4.1 : l'implication incomplète des acteurs ne résulte pas d'un simple manque de volonté, mais d'une combinaison de résistance culturelle et d'écarts réels de capacités d'absorption entre partenaires (Cohen & Levinthal, 1990). Cette lecture confirme la proposition PR2 du modèle conceptuel.

4.3. Capacité d'innovation et d'adaptation des acteurs

Les modalités d'adaptation déclarées par les répondants relèvent de deux logiques distinctes, conformément à la distinction établie en section 2.2 entre ressources internes et ressources collaboratives. D'une part, une logique d'adaptation par ressources internes, fondée sur la formation continue (R3, R7) et la veille technologique individuelle (R4, R8). D'autre part, une logique d'adaptation par ressources collaboratives, fondée sur la diversification via partenariats (R2), le co-ajustement du produit avec le client (R3), ou l'échange d'informations en temps réel avec les partenaires (R8).

Cette articulation entre ressources internes et collaboratives apparaît dans les réponses recueillies. R3 explique ainsi que « *les formations continues sont conçues pour les consultants afin de rester à jour et d'acquérir les compétences requises pour chaque nouveau projet* » (R3). La dimension collaborative ressort plus directement chez R8, pour qui « *ces systèmes permettent un échange d'informations en temps réel avec nos partenaires, ce qui nous confère un véritable avantage stratégique dans notre démarche collaborative* » (R8).

Cette coexistence des deux logiques montre que l'adaptation des acteurs ne repose pas uniquement sur la collaboration : certains répondants s'appuient sur des ressources propres à leur organisation, d'autres sur des ressources obtenues via leurs partenaires, et d'autres encore sur les deux à la fois.

4.4. Collaboration, innovation et fidélisation du client final

Les huit répondants interrogés associent la qualité de la collaboration entre acteurs à la fidélisation du client final, ce qui constitue le résultat le plus récurrent de l'étude. Trois répondants formulent cette confirmation sans expliciter de mécanisme particulier, tandis que

cinq d'entre eux explicitent spontanément, sans qu'on le leur demande, un mécanisme médiateur précis : la confiance et le respect de standards de qualité partagés (R3), la qualité perçue du produit final (R5), la réactivité et la visibilité tout au long de la chaîne (R6, R8), ou la cohérence du travail d'équipe (R7).

Les verbatims permettent de préciser ces mécanismes. R5 affirme qu'« *une bonne collaboration entre les acteurs se ressent directement sur la qualité du produit final et donc sur la satisfaction et la fidélité du client* » (R5). R6 met davantage l'accent sur la réactivité et la visibilité, estimant qu'« *une meilleure réactivité et une visibilité optimale tout au long de la chaîne se traduisent directement par une expérience plus satisfaisante pour le client, ce qui renforce sa fidélité* » (R6). Enfin, R3 souligne notamment que la collaboration permet de « *renforcer la confiance entre les partenaires* » et d'« *assurer une satisfaction client accrue* » (R3).

Cette pluralité de mécanismes spontanément évoqués par les répondants va dans le sens de la proposition PR4 du modèle conceptuel et rejoint directement la théorie de la confiance et de l'engagement de Morgan et Hunt (1994), initialement testée sur un échantillon de distributeurs automobiles de pneumatiques : la confiance et l'engagement relationnel y opèrent comme variables médiatrices centrales entre les antécédents de la relation et ses résultats coopératifs, dont la fidélité. Il convient cependant de noter que les mécanismes cités par les répondants de la présente étude sont plus diversifiés (confiance, qualité, réactivité, coordination) que le seul couple confiance/engagement du modèle original, ce qui suggère que la fidélisation perçue, dans un écosystème industriel tel que celui étudié ici, emprunte des voies relationnelles multiples plutôt qu'un mécanisme unique.

4.5. Discussion générale des résultats

Les résultats qui précèdent racontent une même histoire vue sous trois angles : une collaboration encore imparfaite parvient néanmoins à nourrir l'innovation des acteurs, et cette innovation est à son tour perçue comme le principal ressort de la fidélisation du client final. Cette continuité entre les trois plans (collaborer, innover, fidéliser) constitue l'apport de cette recherche. Il convient à présent de la resituer par rapport à la littérature mobilisée en section 2.

Le premier constat rejoint directement les travaux antérieurs sur la transformation digitale de ce même secteur (El Kharraz & Baki Senhaji, 2023), qui identifiaient déjà l'implication inégale des partenaires comme la principale contrainte à surmonter. Nos données confirment ce diagnostic, mais en déplacent la portée : l'inégalité observée ne tient pas seulement à l'adoption d'outils digitaux, elle touche plus largement la capacité de chaque acteur à convertir la collaboration en valeur réelle. Cette conversion renvoie à la seconde dimension mise au jour par l'étude : la capacité d'innovation et d'adaptation, que plusieurs répondants disent nourrir par leurs propres moyens plutôt que par la collaboration. Ce constat n'indique pas que l'adaptation individuelle compenserait le manque d'implication collective observé en 4.1 et 4.2 (nos données ne permettent pas d'établir un tel lien de causalité), mais seulement que les deux logiques, individuelle et collaborative, coexistent chez les acteurs interrogés, sans que leur articulation exacte puisse être précisée ici.

Le cas de R4 illustre particulièrement cette coexistence. Contrairement à la tendance dominante observée dans le corpus, ce répondant décrit son adaptation comme majoritairement individuelle, bien que certaines formes de collaboration soient également présentes. Ce cas déviant nuance ainsi la dynamique générale identifiée et montre que la collaboration inter-acteurs ne constitue pas nécessairement le mode dominant d'adaptation pour l'ensemble des acteurs interrogés. Il invite dès lors à ne pas considérer la séquence collaboration–innovation–fidélisation comme homogène, mais à tenir compte de la diversité des modalités d'adaptation observées au sein de l'écosystème.

Cette lecture rejoint et nuance à la fois les travaux consacrés à l'innovation ouverte dans l'automobile. Une étude menée auprès de fournisseurs européens de systèmes électriques et

électroniques montre que la possibilité pour les fournisseurs de contribuer activement aux développements conjoints conditionne le succès de ces collaborations (Nguyen et al., 2023). Nos résultats suggèrent que cette possibilité de contribuer n'est pas répartie également selon la position occupée dans l'écosystème : les fournisseurs de rangs inférieurs apparaissent structurellement moins engagés que les acteurs situés en aval de la chaîne de valeur, ce qui restreint d'autant leur accès au troisième maillon du modèle, la fidélisation.

C'est en effet sur ce troisième maillon que converge le résultat le plus marquant de l'étude. Les huit répondants interrogés relient la qualité de la collaboration à la fidélisation du client final via l'innovation qu'elle permet, et cinq d'entre eux explicitent spontanément le mécanisme par lequel cette relation opère : confiance, qualité perçue, réactivité, coordination. Obtenue sans que la question ne l'appelle explicitement, cette convergence spontanée renforce la pertinence de ce résultat pour une étude de cette taille. Elle rejoint la théorie de la confiance et de l'engagement de Morgan et Hunt (1994), déjà évoquée en section 4.4. Nos données en proposent toutefois une lecture plus éclatée : dans un écosystème industriel tel que celui étudié ici, la fidélisation perçue semble emprunter plusieurs voies relationnelles concurrentes plutôt qu'un mécanisme unique.

4.6. Contributions théoriques

Première contribution. Cette recherche complète la vision relationnelle (Dyer & Singh, 1998) en montrant, dans un contexte d'écosystème multi-acteurs et non plus de simple dyade, que l'appropriation des rentes relationnelles demeure asymétrique lorsque les partenaires ne disposent pas de capacités d'absorption comparables (Cohen & Levinthal, 1990).

Deuxième contribution. En distinguant explicitement la collaboration (ressource) de la capacité d'innovation et d'adaptation (résultat de la conversion de cette ressource), cette recherche clarifie une ambiguïté fréquente dans la littérature sur l'innovation ouverte, où collaboration et innovation sont parfois traitées comme synonymes.

Troisième contribution. En ancrant l'ensemble de la chaîne explicative dans un cadre théorique intégrateur reliant vision relationnelle, capacité d'absorption, innovation ouverte et marketing relationnel, cette recherche relie des champs de littérature jusqu'ici traités de façon largement disjointe, appliqués à un écosystème industriel d'un pays émergent.

4.7. Implications managériales

Sur le plan managérial, ces résultats invitent tous les acteurs de l'écosystème automobile marocain, et en particulier les acteurs pivots situés en aval de la chaîne de valeur, à ne pas se satisfaire d'une collaboration déclarée. Il leur revient d'investir activement dans la réduction des asymétries de compétences et de maturité digitale avec les fournisseurs de rangs inférieurs, une condition que les résultats associent à une meilleure conversion de la collaboration en capacité d'innovation partagée. Par ailleurs, la diversité des mécanismes reliant collaboration et fidélisation (confiance, qualité, réactivité, coordination) suggère que les stratégies relationnelles gagneraient à être différenciées selon le maillon de la chaîne de valeur, plutôt qu'uniformisées à l'échelle de l'écosystème.

Ces implications gagnent toutefois à être différenciées selon la position occupée dans l'écosystème et les difficultés mises en évidence par les répondants. Pour les constructeurs et autres acteurs pivots, l'enjeu consiste prioritairement à réduire les asymétries avec leurs partenaires, notamment en facilitant le partage d'informations, l'accès aux outils collaboratifs et l'accompagnement des acteurs présentant une maturité digitale plus faible. Pour les fournisseurs, en particulier ceux dont l'implication apparaît plus limitée, le renforcement des compétences, de l'appropriation des outils collaboratifs et de la capacité à participer aux processus d'innovation partagée constitue un enjeu central. Pour les distributeurs et les acteurs en interface avec le client final, les résultats invitent davantage à renforcer la réactivité, la circulation de l'information et la remontée des attentes du marché vers les autres membres de

l'écosystème. Enfin, pour les fonctions logistiques, les enjeux identifiés concernent notamment la visibilité sur la chaîne, l'échange d'informations en temps réel ainsi que l'alignement des partenaires en matière de maturité digitale et de sécurisation des données. Ces recommandations différenciées traduisent ainsi l'hétérogénéité des besoins et des contraintes mise en évidence par l'analyse, plutôt que de supposer un même levier d'action pour l'ensemble des acteurs.

Ces recommandations doivent néanmoins être nuancées au regard du cas de R4, dont l'adaptation est décrite comme majoritairement individuelle. Ce cas rappelle que les pratiques collaboratives ne sont pas homogènes parmi les acteurs interrogés. Les dispositifs managériaux visant à renforcer la collaboration gagneraient ainsi à tenir compte des différences de pratiques, de ressources et de maturité collaborative entre les acteurs, plutôt qu'à reposer sur une approche uniforme à l'échelle de l'écosystème.

4.8. Limites de la recherche

Cette étude présente plusieurs limites qui doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats. Premièrement, la taille restreinte de l'échantillon (huit répondants) ne permet pas de généraliser statistiquement les résultats, et la saturation théorique au sens strict n'a pas été formellement établie. Deuxièmement, la fidélisation du client final est mesurée telle que perçue par les acteurs de l'écosystème, et non directement à partir des attitudes ou comportements des clients, ce qui constitue une limite méthodologique assumée. Enfin, l'étude porte sur un écosystème national unique, ce qui limite la transférabilité des résultats à d'autres contextes institutionnels.

4.9. Perspectives de recherche futures

Les résultats de cette étude ouvrent plusieurs pistes pour des recherches futures. Une enquête quantitative structurée autour des quatre construits opérationnalisés dans le tableau 1 permettrait de tester statistiquement les propositions de recherche formulées en section 2.5.2, en particulier PR1 et PR5. Une extension de l'échantillon à un plus grand nombre d'acteurs, en particulier de fournisseurs de rangs inférieurs, permettrait de mieux documenter l'asymétrie d'implication observée. Enfin, une enquête complémentaire menée directement auprès de clients finaux permettrait de valider empiriquement le mécanisme de fidélisation perçu par les acteurs de l'écosystème.

5. Conclusion

Cette recherche visait à comprendre comment la collaboration entre les acteurs de l'écosystème automobile marocain se traduit en fidélisation perçue du client final, à travers leur capacité d'innovation et d'adaptation. Elle s'appuie sur huit réponses recueillies auprès d'acteurs occupant des positions variées dans la chaîne de valeur (fournisseurs, distribution, conseil, construction, logistique) et se situe dans le prolongement direct d'un travail antérieur consacré à la transformation digitale de ce même secteur (El Kharraz & Baki Senhaji, 2023).

Les résultats montrent que la collaboration inter-acteurs demeure structurellement incomplète, bien que globalement reconnue. Cette incomplétude tient à une résistance organisationnelle au changement et à une asymétrie de maturité digitale et de compétences entre partenaires, plus particulièrement du côté des fournisseurs. La capacité d'innovation et d'adaptation des acteurs se nourrit quant à elle à la fois de ressources internes et de ressources issues de la collaboration, ce qui confirme la nécessité de distinguer ces deux construits. Enfin, le fait que les huit répondants interrogés associent la qualité de la collaboration à la fidélisation du client final constitue le résultat le plus récurrent de cette étude, ce lien s'exprimant à travers des mécanismes médiateurs variés.

Sur le plan théorique, l'ancrage de ces mécanismes dans un cadre intégrateur reliant vision relationnelle, capacité d'absorption, innovation ouverte et marketing relationnel permet de dépasser une lecture fragmentée de la collaboration inter-organisationnelle. Il en propose à la place une lecture séquentielle, de la ressource partagée jusqu'à la valeur perçue par le client final. Sur le plan pratique, l'étude souligne l'importance pour les acteurs pivots de l'écosystème automobile marocain de réduire activement les asymétries de capacités avec leurs partenaires, une condition que les répondants associent à une meilleure conversion de la collaboration en innovation, puis en fidélisation perçue du client final.

Au-delà de cette portée organisationnelle et inter-organisationnelle, ces résultats peuvent être mis en perspective avec les transformations plus larges du secteur automobile marocain présentées en introduction. Le poids économique atteint par cette industrie et sa transition progressive vers l'électromobilité (Ministère de l'Industrie et du Commerce, 2025 ; Office des Changes, 2025 ; UNIDO, 2026) renforcent les exigences de coordination, de développement des compétences et de maturité digitale au sein de la chaîne de valeur. Dans ce contexte, les asymétries de capacités et d'implication collaborative mises en évidence par la présente étude peuvent être lues comme des enjeux inter-organisationnels susceptibles d'accompagner ou de freiner l'approfondissement de l'intégration entre les acteurs de l'écosystème. Cette mise en perspective ne permet pas d'évaluer la politique industrielle nationale à partir du présent matériau exploratoire ; elle souligne plutôt la convergence entre les défis observés au niveau des acteurs et les exigences associées à la montée en gamme et à l'électrification du secteur.

En définitive, cette recherche met en évidence que la collaboration inter-acteurs ne produit pas ses effets par sa seule existence, mais par la capacité des acteurs à mobiliser et à combiner leurs ressources pour soutenir l'innovation et l'adaptation. Les résultats suggèrent ainsi une dynamique séquentielle dans laquelle la collaboration contribue à l'innovation et à l'adaptation, lesquelles participent à leur tour, selon les acteurs interrogés, à la fidélisation perçue du client final. La fidélisation apparaît ainsi comme l'aboutissement d'une dynamique collective à l'échelle de l'écosystème, plutôt que comme le seul produit de la relation entre une entreprise et son client.

Références

- (1). Abid, M. F., Siddique, J., Gulzar, A., Shamim, A., Dar, I. B., & Zafar, A. (2023). Integrating the commitment-trust theory to gauge customers loyalty in riding services. *Journal of Promotion Management*, 29(3), 305–337. <https://doi.org/10.1080/10496491.2022.2143987>
- (2). Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- (3). Badrinarayanan, V., & Ramachandran, I. (2024). Relational exchanges in the sales domain: A review and research agenda through the lens of commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Business Research*, 177, 114644. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114644>
- (4). Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- (5). Benaini, N. (2020). Intégration du Maroc dans les chaînes de valeur mondiales : Cas du secteur de l'automobile. *Revue Internationale du Chercheur*, 1(2), 44–71. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3866099>
- (6). Blome, C., Paulraj, A., Preuss, L., & Roehrich, J. K. (2023). Trust and opportunism as paradoxical tension: Implications for achieving sustainability in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 108, 94–107. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.11.006>

- (7). Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- (8). Charjaoui, J. (2022). L'industrie de l'automobile au Maroc, réalités du présent et défis futurs. *Revue des Sciences Humaines et Sociales de l'Académie du Royaume du Maroc*, 1(1), 81–95. <https://doi.org/10.34874/PRSM.shs-arm-vol1iss1.35460>
- (9). Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press.
- (10). Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.), *New frontiers in open innovation* (pp. 3–28). Oxford University Press.
- (11). Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- (12). Dyer, J. H., & Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 259–285. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490905>
- (13). Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.2307/259056>
- (14). El Kharraz, O., & Baki Senhaji, O. (2023). La transformation digitale dans le secteur automobile marocain : Pratiques et enjeux. *Revue de Management et Cultures (REMAC)*, 9, 17–28. <https://doi.org/10.48430/IMIST.PRSM/remac-n9.40071>
- (15). Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, 82(3), 68–78.
- (16). Jardini, B., Elkyal, M., & Amri, M. (2016). Electronic data interchange in the automotive industry in Morocco: Toward the optimization of logistics information flows. *European Scientific Journal*, 12(3), 186–196. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n3p186>
- (17). Ministère de l'Industrie et du Commerce. (2025). *Baromètre de l'industrie nationale : L'industrie marocaine franchit un nouveau cap en 2024*. Royaume du Maroc.
- (18). Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
- (19). Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- (20). Najib, I., & Haddad, E. A. (2024). *The automotive sector in Morocco: An input-output structural decomposition analysis* (Research Paper RP-03/24). Policy Center for the New South.
- (21). Nguyen, H. G., Kuhn, M., & Franke, J. (2023). Attributes for open innovation with automotive suppliers in new product development: A case study of the electrical and electronic system. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 23(2–3), 280–302. <https://doi.org/10.1504/IJATM.2023.133349>
- (22). Office des Changes. (2025). *Rapport sur le commerce extérieur du Maroc au titre de l'année 2024*.
- (23). Rodríguez-Ferradas, M. I., & Alfaro-Tanco, J. A. (2016). Open innovation in automotive SMEs suppliers: An opportunity for new product development. *Universia Business Review*, (50), 142–157. <https://doi.org/10.3232/UBR.2016.V13.N2.05>
- (24). Sandelowski, M. (2001). Real qualitative researchers do not count: The use of numbers in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 24(3), 230–240. <https://doi.org/10.1002/nur.1025>

- (25). Sassi, A., Ben Ali, M., Adri, A., Ifassiouen, H., & Rifai, S. (2024). The level of readiness for implementing Industry 4.0 technologies in the supply chain of Moroccan automotive companies. *Advances and Applications in Statistics*, 91(5), 615–634. <https://doi.org/10.17654/0972361724033>
- (26). United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). (2026). *Industrial Development Report 2026: The Future of Industrialization: Building Future-ready Industries for Sustainable Development*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization.
- (27). Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>