

# Intelligence territoriale descendante : Cas d'agglomération d'entreprises au Maroc

**Rahhal LAHRACH**

Enseignant-chercheur

Laboratoire MADEO

Ecole supérieure de technologie-Oujda

06.59.04.62.58

r.lahrach@ump.ac.ma

**Driss HELMI**

Enseignant-chercheur

LERMA

Ecole nationale de commerce et de gestion-Oujda

06.65.43.38.38

d.helmi@umi.ac.ma

**Hajar EL MAKHAD**

Doctorante

Laboratoire MADEO

Ecole supérieure de technologie-Oujda

06.54.45.27.24

elmakhadhajar@gmail.com

## Résumé :

Le passage à une économie immatérielle, fondée sur la connaissance, fait de l'information un levier stratégique indispensable et plus encore, un moyen de compétitivité. D'ailleurs, face à la masse d'informations rendue disponible par les technologies d'information, la maîtrise de celle-ci devient une nécessité. L'intelligence économique répond à ce défi en s'inscrivant dans une démarche de collecte, d'analyse et de transformation de l'information en connaissance qui sera diffusée aux bons acteurs. Ceci représente selon Nonaka (1991) et Baulant (2018) un levier majeur pour tous les pays du monde pour se créer et conserver des « avantages concurrentiels durables ». Au niveau local, l'application de l'intelligence économique nous renvoie à la notion d'intelligence territoriale, expliquée notamment par le regain d'intérêt du territoire qui est désormais au cœur des stratégies de localisation des firmes, et par la loi de décentralisation qui lui accorde une nouvelle attention. Considérant l'intelligence territoriale sous l'approche « descendante », elle privilégie « une approche stratégique destinée à restaurer la compétitivité d'une nation par l'attractivité de ses territoires » (Pelissier, 2009). L'agglomération d'entreprises permet le renforcement de la compétitivité territoriale à travers des relations de coopétition entre les entreprises et la création d'un écosystème favorable à l'échange, au transfert des connaissances, à l'innovation et à la production de valeur ajoutée à l'échelle locale. Le Maroc s'est engagé dans cette voie en déployant des politiques économiques et industrielles, afin de donner une impulsion à l'innovation et à la compétitivité territoriale. Notre travail tentera de répondre aux questions suivantes : Est-ce que l'agglomération d'entreprises constitue un outil de l'intelligence économique territoriale ? Est-ce que la trajectoire descendante de l'intelligence territoriale assure l'attractivité du territoire ? Pour ce faire, notre article s'intéressera d'une part à la relation entre l'intelligence territoriale descendante et l'agglomération d'entreprises. D'autre part, il expliquera l'impact de la mise en réseaux d'entreprises sur la compétitivité régionale au Maroc.

**Mots clés :** Intelligence territoriale descendante, agglomération d'entreprises, régions, compétitivité.

## Top-down territorial intelligence: The case of agglomeration of firms in Morocco

### Abstract:

The transition to an intangible, knowledge-based economy gives information a strategic position. Moreover, the mass of information that is available by information technologies must be managed. Competitive intelligence responds to this challenge through the process of collecting, analyzing and transforming information into knowledge that will be disseminated to the right actors. According to Nonaka (1991) Baulant(2018), this allows all countries to create and maintain "sustainable competitive advantages". At the local level, the application of competitive intelligence refers us back to the notion of territorial intelligence, explained in particular by the renewed interest of the territory, and by the decentralization law, which gives it new attention. Considering territorial intelligence in its "top-down" approach, it reflects "a strategic approach designed to restore a nation's competitiveness through the attractiveness of its territories" (Pelissier, 2009). Agglomeration of firms enables the enhancement of territorial competitiveness through competitive and cooperative relationships between firms and the creation of an ecosystem that supports the exchange, transfer of knowledge, innovation and the production of an added value at the local scale. Morocco has pursued this path through the deployment of economic and industrial policies in order to promote innovation and territorial competitiveness. This work will seek to answer the following questions: Does the agglomeration of firms represent a tool for territorial intelligence? Does the top-down trajectory of territorial intelligence ensure the attractiveness of the territory? To give an answer to these questions, our article will focus on the relationship between top-down territorial intelligence and agglomeration of firms; also it will explain the impact of business networking on regional competitiveness in Morocco.

**Key words:** Top-down territorial intelligence, agglomeration of firms, regions, competitiveness.

## Introduction

Dans une économie mondialisée marquée par la concurrence exacerbée, le territoire est devenu une composante incontournable dans la stratégie de compétitivité des nations et un gisement de ressources à mobiliser par l'interaction entre différents acteurs privés et publics et non plus comme un simple support sur lequel s'applique l'action ; c'est un construit. Cette légitimité accordée au territoire a pris le dessus pendant les années 1980 avec l'attention grandissante portée au phénomène de concentration spatiale des entreprises. L'analyse des synergies dégagées de cette proximité entre entreprises a suscité l'émergence de travaux autour de différents concepts, entre autres, districts industriels, système productif localisé, clusters et pôle de compétitivité. Pour Torres et Fourcade (2003) « *Tous ces concepts laissent entendre que les avantages concurrentiels peuvent se conquérir à partir d'une dimension locale et non pas nationale, et que la PME, qu'elle soit innovante, industrielle, familiale ou artisanale, peut élaborer sa compétitivité sur les marchés mondiaux à partir d'une forte intégration locale* ». Le regroupement territorial des entreprises permet de renforcer les relations de coopération et l'émergence d'écosystèmes favorables à l'échange, au transfert des connaissances, à l'innovation et à la production de valeur ajoutée à l'échelle locale.

Ne faisant pas l'exception, le Maroc a développé une réelle attention à l'espace dans le cadre de sa politique économique. En effet, différents espaces (zones industrielles, parcs industriels, Plateformes industrielles intégrées) ont été aménagés pour accueillir les grands projets qui inscrivent l'économie marocaine dans les métiers stratégiques dits mondiaux (aéronautique, automobile, offshoring, électronique). Le choix de ces secteurs a pour but d'accroître l'attractivité du territoire et le rendre plus visible sur le plan national et international. De même, l'établissement de partenariats public-privé en matière de recherche et d'innovation et la promotion de clusters permettent de construire les bases d'une économie de la connaissance. Le fondement de cette économie s'appuie sur l'information dont la maîtrise devient une nécessité. L'intelligence économique répond à cette urgence à travers sa démarche de collecte, de traitement, de diffusion et de protection de l'information stratégique. Au niveau local, l'intelligence économique nous renvoie à la notion d'intelligence territoriale définie comme « *La mise en application des principes de l'intelligence économique dans le cadre d'une action publique, au service du développement économique et industriel du territoire* »<sup>1</sup>. Cette pratique a le mérite d'accroître la compétitivité de chacun des acteurs et promouvoir l'attractivité du territoire à travers la

---

<sup>1</sup>Site <https://portail-ie.fr/> .

création de partenariat privés-publics tout en facilitant la diffusion de l'information utile à la prise de décision et le transfert de connaissance et de compétences.

Dans ce contexte, notre article s'attardera sur les questions suivantes : *Est-ce que l'agglomération d'entreprises constitue un outil de l'intelligence économique territoriale ? Dans quelle mesure la trajectoire descendante de l'intelligence territoriale assure l'attractivité du territoire ?* La réponse à ces questions nécessite la compréhension de l'effet de l'intelligence territoriale sur l'attractivité des territoires et ce à travers le phénomène d'agglomérations des entreprises. Pour ce faire, une première section présentera un aperçu théorique relatif aux différentes formes d'agglomérations des entreprises. La deuxième section portera sur la présentation du contexte d'émergence de l'intelligence territoriale et le traitement de sa relation avec l'attractivité du territoire. La dernière section à caractère exploratoire, s'attardera sur le phénomène de concentration géographique d'entreprises pour le cas du Maroc.

### 1. Concentration spatiale des entreprises

Longtemps marginalisé dans les analyses économiques et considéré comme un indicateur passif dans l'explication des phénomènes économiques, l'espace a connu une certaine reconnaissance au début des années 1950 notamment avec les tentatives d'Isard (1956) et Ponsard (1955) dans l'intégration du spatial dans le champ économique. Courlet *et al.* (2006) distinguent plusieurs types de travaux dressant la trajectoire croissante de la prise en compte de l'espace dans l'analyse économique. Les premiers travaux A.Weber (1909), Von Thünen(1826)<sup>2</sup> (cités par Boutillier, 2015), partent du problème de localisation des activités et considèrent l'espace comme un élément passif qui entre dans le calcul économique des agents. Le second type de recherche<sup>3</sup>Ashworth et Voogd (1988), Braun (2008), Kavaratzis (2008)... (cités par Vuignier,2016) , accorde un aspect plus actif à l'espace en le considérant comme un centre de décisions économiques ayant des répercussions sur les agents dans le but de les attirer, ces recherches s'inscrivent dans la thématique de la concurrence des territoires et des actions destinées à attirer des activités ou à mobiliser les ressources locales pour développer une

---

<sup>2</sup> La prise en compte du territoire par ces auteurs s'est fait de façon implicite. Pour Weber, trois facteurs influencent la localisation des industries (le coût de transport qui fait référence à la distance donc à l'espace, le coût de la main d'œuvre et les forces d'agglomérations). Von Thünen considère que l'activité économique ne se développe pas de manière homogène et régulière sur le territoire, mais en fonction du coût de transport et de la qualité des ressources agricoles et d'élevages produites et échangées.

<sup>3</sup>A notre sens ce type de recherche porte sur le marketing territorial.

zone donnée. Un troisième type de recherche mené par Marshall (1890), Becattini (1989), Aydalot (1986)<sup>4</sup>, Porter(1990)... considère le territoire comme une forme d'organisation industrielle, l'hypothèse derrière est que l'implantation sur un même territoire suscite des interdépendances entre agents créant ainsi une dynamique économique particulière. Selon Torres et Fourcade (2003) l'analyse des synergies dues à la proximité entre firmes, a permis le développement de travaux relatifs entre autres, aux districts industriels, technopoles, milieux innovateurs...

### 1.1. Les districts industriels

Le district industriel, concept initié par Marshall (1890), a éveillé la réflexion sur la relation entre la dynamique industrielle et la dynamique territoriale. Le regain d'intérêt pour cette notion marshallienne revient à l'économiste italien Becattini<sup>5</sup>.

Le concept de district industriel est défini par Marshall comme étant une organisation sur un territoire géographique donné de petites entreprises appartenant à la même industrie et spécialisées dans une ou plusieurs phases du processus de production. Becattini (1989) (cité par Daumas, 2007) rejoint cette définition en mettant l'accent sur l'aspect social du district à savoir le sentiment d'appartenance qui permet d'instaurer la confiance entre les membres du district. Courlet *et al.*, (2006) ajoutent « *ce qui permet de spécifier et de caractériser la communauté locale, ce n'est pas l'appartenance des individus à un même ensemble d'entreprises, c'est plutôt un ensemble culturel de valeurs communément partagées* ».

Le fondement de l'économie du district réside dans les économies externes d'agglomération, autrement des avantages tirés du regroupement spatial des firmes. Il existe deux types d'effets externes : *de localisation* (gains provenant de la proximité d'entreprises de la même branche) et *d'urbanisation* (gains extérieurs à la branche d'activités).

---

<sup>4</sup>Aydalot est considéré comme le fondateur du concept du milieu innovateur. Ce concept part du fait que l'innovation ne viendrait pas simplement de la capacité des petites et des grandes entreprises, mais quelle serait contenu dans certains territoires de façon latente.

<sup>5</sup> Becattini explique la redécouverte du concept de district industriel par la performance des régions de la troisième Italie. La troisième Italie, expression utilisée par A. Bagnasco à la fin des années 1970 pour désigner l'espace géographique qui s'étend de la Toscane à la frontière slovène au nord est, se caractérisait par une organisation productive typique et constituait le foyer d'une organisation de petites entreprises œuvrant dans des industries traditionnelles (chaussure, cuir, habillement...)

De nombreux modèles académiques ont émergé depuis le coup d'envoi donné par le modèle marshallien des districts industriels remettant ainsi en question le modèle de la grande entreprise. Les systèmes productifs localisés, pôles de compétences, clusters font partis de ces modèles fondés sur les bienfaits d'une organisation localisée.

## 1.2. Les systèmes productifs localisés

Le système productif localisé (SPL) constitue un prolongement de la notion du district industriel, une « *réactivation des thèses marshalliennes* » (Guillaume, 2008). La DATAR (2002), le désigne comme une organisation productive localisée sur un territoire et maintenant des relations d'interdépendances et de coopération entre les différentes entreprises ayant des activités similaires ou complémentaires. Saïd (2006) ajoute que « *les SPL peuvent en effet trouver leur origine dans une longue tradition artisanale qui bascule progressivement vers un processus d'industrialisation* ».

Selon Courlet *et al.* (2006), le SPL présente plusieurs intérêts, d'une part il contribue au renforcement du système productif, d'autre part il constitue un nouvel outil de développement économique et un nouveau mode de gouvernance.

## 1.3. Les clusters

Développé par Porter dans les années 1990, le cluster se définit comme « *une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes d'industries connexes et d'institutions associées (universités, agences de normalisation ou organisations professionnelles, par exemple) dans un domaine particulier, qui s'affrontent et coopèrent* ». Une autre définition de P. Belleflamme, P. Picard, et J-F. Thisse (cités par Duranton *et al.* 2008) considère le cluster comme « *Une concentration partielle ou totale d'entreprises, dans une région spécifique (...) qui tire avantage de la présence les unes des autres* ». Le cluster est également considéré comme « *Un système qui se renforce de l'intérieur, qui produit de la richesse de manière endogène* » (De la Ville Fromoit et Copeau, 2010).

Porter établit des liens étroits entre la compétitivité des entreprises et leurs appartenances à un cluster du fait de l'existence d'un environnement favorisant les relations de coopétitions et d'institutions qui incitent aux transferts de connaissance et au partage des compétences.

#### 1.4. Les pôles de compétitivité

A l'instar des clusters, les pôles de compétitivité mettent en réseaux sur un territoire donné un ensemble d'acteurs (entreprises, centre de recherche, université, associations...) permettant la construction d'un écosystème générateur de fortes valeurs ajoutées et favorisant l'innovation, le transfert de connaissances. Le pôle de compétitivité peut être considéré comme rassemblant «... *sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, des entreprises, petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation. Les pouvoirs publics nationaux et locaux sont étroitement associés à cette dynamique*<sup>6</sup> ». La synergie entre ces différents acteurs se répercute sur différents plans : développer une compétitivité basée sur l'innovation, contribuer au développement et à la croissance de ses entreprises membres, améliorer l'attractivité du territoire et renforcer sa visibilité nationale et internationale, améliorer la croissance et augmenter l'emploi. Selon

Zanzouri (2009) (cité par Ouhejjou et Alaoui, 2013), le pôle de compétitivité engendre plusieurs dimensions :

**Transactionnelle** : « Le pôle permet de réduire les coûts de transactions ».

**Organisationnelle** : « Le pôle permet de mieux structurer les stratégies d'entreprises ».

**Cognitive** : « Le pôle constitue une source d'apprentissage et d'innovation ». Une quatrième dimension ajoutée par Ouhejjou et Alaoui (2013) est **territoriale** dans laquelle le pôle « tisse des liens d'interdépendance et combine entre le territoire, la formation, l'industrie et l'innovation ».

Defelix *et al.* (2008) (cités par Hussler *et al.*, 2013) synthétisent les différences entre ces quatre types de concentration géographiques d'entreprises en se basant sur deux critères : la composition des membres des structures d'une part et le caractère spontané ou au contraire imposé de ces organisations d'autre part.

---

<sup>6</sup><http://www.competitivite.gouv.fr/>



**Tableau 1: Les formes d'organisation territoriale: essai de synthèse par Defelix et al (2008)**

	<i>La collaboration est voulue par les acteurs eux-mêmes</i>	<i>La collaboration est reconnue et renforcée par les pouvoirs publics</i>
<i>Les partenaires sont tous des entreprises</i>	<b>Districts industriels</b>	<b>SPL</b>
<i>Les partenaires sont des organisations variées (entreprises, organismes d'enseignement et de recherche, organisation de soutien)</i>	<b>Clusters</b>	<b>Pôles de compétitivité</b>

**Source :** Les pôles de compétitivité : morphologies et performance, Hussler C., Muller P., Ronde P. (2013).

## **2. Intelligence territoriale descendante et attractivité du territoire**

### **2.1. Une brève définition**

La toute première définition de l'intelligence économique est apparue aux Etats Unis dans un ouvrage d'Harold Wilensky (1967) qui la définit comme « *L'activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation dans un contexte légal à partir de sources ouvertes* ». En France, c'est avec le rapport de Martre en 1994 qu'une certaine reconnaissance de l'Etat a été attribuée à l'importance de l'intelligence économique, elle représente selon le rapport « *L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques* ». L'intelligence économique se traduit par trois dimensions qui constituent de nouveaux outils de la compétitivité hors prix :

- **La veille** consiste à surveiller activement l'environnement commercial, technologique, réglementaire, économique, financier... pour en anticiper les évolutions.
- **Protection du patrimoine informationnel** porte sur la préservation de l'information relative aux connaissances, au savoir-faire, aux choix stratégiques d'une organisation.

- **La politique d'influence** qui consiste à propager une information, des normes de comportement et d'interprétation afin de projeter son influence sur le marché.

L'intelligence économique n'est pas réservée uniquement à l'Etat ou aux multinationales, elle peut se décliner au niveau territorial ou local. Pelissier (2009) explique la raison d'être de la notion de l'intelligence territoriale par deux facteurs, le premier est d'ordre institutionnel, à travers le regain d'intérêt porté au territoire notamment avec la loi de la décentralisation qui a contribué « à donner aux territoires une légitimité dans la sphère économique et sociale ». Le second facteur est lié à la mondialisation et à la pertinence accordée aux dynamiques territoriales. La notion d'intelligence territoriale est apparue officiellement dans le rapport de Carayon en 2003, elle était à peine à ses prémices et reste considérée pour la plupart des cas comme une manifestation de la politique d'intelligence économique au niveau du territoire. Pelissier (2009) repère deux trajectoires de l'intelligence territoriale.

### **2.1.1. Une trajectoire ascendante**

Cette trajectoire s'insère dans une vision de développement local, elle appréhende le territoire comme acteur endogène de son propre développement et un espace de valorisation des ressources construites qui forgent son identité. La définition des ressources construites est proposée par Girardot (2004) « *ressources spécifiques construites par des acteurs à partir d'objets localisés, de savoir-faire maîtrisés, en réponse à des problèmes productifs* ». Ce nouvel aspect du territoire dépasse le cliché d'espace neutre et de simple réservoir de ressources physiques qu'il lui a été longtemps donné. Les ressources construites difficilement substituables, impliquent de l'apprentissage, nous parlons donc de « territoires apprenants » (Pelissier, 2009) et reposent sur la coopération et la coordination entre les différents acteurs locaux et leurs capacités à partager des ressources informationnelles, leur savoir-faire, leurs compétences afin de piloter leur propre modèle de développement. La mise en réseau des différents acteurs se trouve donc au cœur de l'intelligence territoriale et se fait à l'aide du système d'information territoriale (SIT), permettant d'une part le recueil de l'information pour rendre compte de l'ensemble du système territorial (propriété du territoire, les acteurs et les relations entre eux) et d'autre part de formaliser l'information afin de faciliter sa compréhension et son traitement. Girardot (2004) ajoute que le système d'information territorial constitue un catalyseur de développement durable des territoires, dans la mesure où il permet une meilleure connaissance du territoire et donc une maîtrise du développement de celui-ci. L'association entre le développement durable et l'intelligence territoriale a été évoquée par

Girardot (cité par Bourret *et al.*, 2012) : « *L'intelligence territoriale est une science qui a pour objet le développement durable des territoires et pour sujet la communauté territoriale* ». Pour Bertacchini (2004), l'intelligence territoriale peut être assimilée à la territorialité qui résulte des phénomènes de connexion des ressources d'un territoire et de transfert de compétences entre acteurs locaux ayant des orientations culturelles différentes.

### **2.1.2. Trajectoire descendante**

Selon Pelissier (2009) cette approche constitue une déclinaison à l'échelle territoriale d'une démarche d'intelligence économique d'envergure nationale. Le territoire est donc appréhendé en tant que « simple réceptacle de localisation décidée ailleurs » (Courlet *et al.*, 2013). Il est selon Carayon « le creuset de l'activité économique des PME », par conséquent, la compétitivité des PME est fortement liée à l'attractivité du territoire, selon cette perspective le territoire « se trouve plongé dans l'idéologie de la concurrence » (Pesqueux, 2014).

## **2.2. Attractivité des territoires : une affaire de l'intelligence territoriale**

L'attractivité des territoires constitue le centre de l'approche d'intelligence territoriale descendante. Les formes de concentration géographique d'entreprises présentées ci-dessus représentent des illustrations d'une application territoriale de l'intelligence économique ; d'une part en incitant les entreprises à fonctionner en réseaux et d'autre part en les sensibilisant sur l'importance de la protection de l'information en tant que ressource vitale. La mise en réseau des différents acteurs (publics et privés) autour de projets innovants et l'accompagnement de ces acteurs dans leur trajectoire de développement et dans le renforcement de la position de leur territoire par rapport à l'environnement concurrentiel exige l'application de l'intelligence territoriale. Cette pratique permet d'apporter des réponses en termes d'accessibilité à l'information, traitement et de protection du patrimoine informationnel, scientifique et technologique. La maîtrise de cette ressource informationnelle permet la bonne prise de décision et la production de connaissances suscitant de fortes valeurs ajoutées.

Sur le plan microéconomique, les PME, confrontées à l'intensification de la concurrence nationale et internationale et à la complexité de l'information, sont une minorité à s'approprier les pratiques de l'intelligence économique. Mansouri (2013) explique cela par le manque de moyens et/ou de compétences des PME pour mettre en place des unités de veille et par la non perception des enjeux de l'intelligence économique par les dirigeants. La déclinaison au niveau local de l'intelligence économique permet donc de consolider les efforts de soutien, de valorisation et de sensibilisation des PME sur l'importance de cette pratique et

constitue un atout leur permettant d'améliorer leur compétitivité et d'assurer leur pérennité. Dans ce sens Saïd (2006) estime que « la compétitivité d'une organisation et donc sa pérennité dépend de plus en plus étroitement de sa capacité d'absorption de l'information, de sa capacité d'adaptation, de sa vitesse de réaction et de pro-action dans un environnement complexe ».

Afin d'encourager l'attractivité des territoires et le développement local, le Maroc a cherché à travers divers programmes à asseoir la compétitivité des territoires sur des nouveaux secteurs à fort potentiel d'innovation et se positionner ainsi dans le club des pays intégrant l'économie fondée sur la connaissance.

### **3. Intelligence territoriale : Le Cas marocain**

Conscient des nouveaux défis de la compétitivité, le Maroc s'est impliqué dans la mise en œuvre de politiques sectorielles, notamment les politiques industrielles de création et d'appui aux pôles de compétitivité, ayant pour but de créer un écosystème favorable à l'échange, au transfert des connaissances, à l'innovation et à la production de valeur ajoutée au niveau local. Cette volonté de redynamiser l'économie marocaine s'est manifestée par l'adoption de différents plans. A partir des années 1995, la politique « Maroc compétitif » a œuvré pour le développement de secteurs de production à haute valeur ajoutée, quatre secteurs ont fait l'objet de cette orientation : le tourisme, produits de la mer, le textile et l'électronique. Dix ans plus tard, le Plan émergence initiée par le ministère de l'industrie, a élargi l'offre du Maroc en promouvant de nouveaux secteurs constituant les métiers mondiaux du Maroc à savoir : offshoring ; automobile ; électronique ; transformation des produits de la mer ; aéronautique ; textile et cuir ; agroalimentaire. Cette stratégie s'est accompagnée par la création de zones et de plateformes industrielles destinées à fournir des infrastructures de base pour les investisseurs potentiels et favoriser la construction d'écosystèmes qui soutiennent le développement économique et local. L'actualisation du plan émergence a mené à la formalisation d'un contrat programme ou pacte (pacte national pour l'émergence industrielle) couvrant la période 2009-2015, conclue entre l'Etat et le secteur privé<sup>7</sup>. Parmi les chantiers phares de ce contrat figure la création de plateformes industrielles intégrées (P2I), qui visent à focaliser les efforts et les investissements de l'Etat sur les métiers mondiaux du Maroc afin d'améliorer la position du royaume sur ces métiers et renforcer l'attractivité de ses différentes régions. Ces plateformes constituent des espaces d'accueils aménagés mis à la disposition des investisseurs pour l'exercice de leurs activités dans les différents domaines liés à la production industrielle. L'intégration de ces

---

<sup>7</sup>L'Etat représenté par les différents ministères et le privé représenté par la confédération générale des entreprises marocaines, et le groupement professionnel des banques du Maroc.

plateformes renvoie à la recherche de synergie et à la mobilisation des pouvoirs publics autour d'une filière industrielle.

Suite aux résultats peu satisfaisants réalisés en termes de PIB industriel, emplois créés, exportations industrielles, le plan d'accélération industrielle 2014-2020 a été lancé par le ministère de l'industrie pour pallier à ces problèmes. Ce plan repose sur « la mise en place d'écosystèmes performants, visant l'intégration des chaînes de valeur et la consolidation des relations locales entre les grandes entreprises et PME ». Ce regroupement de PME autour de leaders industriels permet le partage de connaissance, de savoir-faire et de transferts de technologies.

La production d'espaces pour l'entreprise est pensée comme un outil de meilleure répartition territoriale de l'activité. Au niveau géographique, les P2I sont réparties sur quelques régions du Royaume, afin de tirer profit au maximum de leurs potentialités et de leurs atouts. Concernant les nouveaux métiers mondiaux du Maroc, les espaces qui leur sont dédiées reflètent la déclinaison des différentes politiques sectorielles.

En réponse aux objectifs de renforcement du potentiel industriel et innovateur des différentes régions et de valorisation de leurs atouts, plusieurs P2I ont été conçues dans le cadre de la déclinaison territoriale des divers programmes sectoriels. Nous citons à titre d'exemple Tanger Automotive City, Technopole d'Oujda, Midparc, Atlantic free zone, Casanearshore, Parc de JorfLasfar, les agropoles de Meknès et de Berkane, le parc Haliopolis.

La mobilisation de ces projets cités ci-dessus correspond à la vision de territoire octroyé (Courlet *et al.*, 2013), c'est-à-dire un territoire dont les intervenants sont exogènes et qui mobilisent et profitent des ressources qui échappent à la population locale. Cette logique renvoie à la notion de territoires de projet contrairement à la notion de projets de territoire qui relève du territoire construit, dont l'émergence puise dans ses propres ressources dévoilées par l'interaction et l'implication des acteurs locaux.

L'amélioration des perspectives de croissance et de compétitivité de l'économie marocaine à l'ère de l'économie de la connaissance et du savoir passe par le soutien à l'innovation et à la recherche & développement. Joignant le geste à la parole, l'initiative « Maroc innovation »<sup>8</sup> lancée en 2009 vise à insérer le royaume dans cette nouvelle donne économique à travers divers piliers stratégiques,

---

8 Cette stratégie est portée par le Ministère du Commerce de l'Industrie et des Nouvelles Technologies (MCINT), le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche Scientifique (MESFCRS) et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et s'appuie sur une synergie entre les différents intervenants issus de la sphère publique et/ou privée dans le système national de l'innovation.

notamment la promotion des clusters en vue de créer des écosystèmes favorables à la collaboration entre entreprises, centres de recherche, universités, administrations et autres acteurs autour de projets innovants générateurs de fortes valeurs ajoutées, mais également afin d'appuyer le dynamisme de secteurs productifs à l'égard desquels des plans ont été adoptés : Pacte pour l'Emergence industrielle, Plan Maroc Vert pour l'agriculture, Plan Halieutis pour les produits de la mer, Plan solaire, Plan éolien... Dans le même sens, les plateformes innovantes dites aussi cités d'innovations sont associées aux universités et permettent de relier le monde de la recherche et de l'industrie à travers la promotion et la valorisation des capacités scientifiques, technologiques et académiques de l'université, d'accompagner les porteurs de projets innovants et les entreprises innovantes dans le développement de leurs projets etc. Nombre d'universités ont signé des conventions avec le ministère de l'industrie pour la construction de cités d'innovation : Université Mohammed V Rabat, Université Cadi Ayyad de Marrakech, Université Hassan I Settat, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès.

L'agglomération des entreprises en tant que nouveau modèle d'organisation promeut l'attractivité des territoires et permet le développement d'une nouvelle dynamique de coopération et de compétitivité des entreprises basée sur le savoir et l'innovation. Plusieurs expériences tels que la Silicon Valley en Californie, les réseaux de compétences allemands, les pôles de compétitivité français ont inspiré divers territoires qui ont fait le pari de prendre des initiatives en faveur de la création et du développement de ce réseau catalyseur de connaissances et d'innovation.

Au Maroc, la création et le développement d'agglomérations d'entreprises consacrées à l'innovation, constituent un atout majeur pour le renforcement des synergies entre les entreprises, les établissements de formation et de recherche. Les clusters sont considérés comme des systèmes favorisant cette collaboration et permettant l'imbrication de la connaissance, de l'innovation et de la coopération sur un territoire sollicitant ainsi sa compétitivité. A ce jour, douze clusters sont opérationnels dans les secteurs industriels et technologiques. Parmi les principaux clusters, nous mentionnons les suivants : Electronique Mécatronique et Mécanique du Maroc, Menara, Moroccan Denim, Maroc Numeric, Agadir Haliopole, E-Medina Smart City et Aerospace Moroccan. L'implantation de ces clusters cherche à atteindre un ensemble d'objectifs fondamentaux définis en amont tels que :

- la promotion de l'innovation,
- le renforcement du potentiel industriel marocain dans les secteurs de l'électronique, des technologies vertes, de l'aéronautique etc .,

- la création d'un environnement propice à l'émergence d'activités à fortes valeurs ajoutées,
- la promotion des relations interclusters,
- le renforcement de l'offre et la compétitivité des différentes régions.

D'autres clusters verront le jour à l'instar du cluster, AGRINOVA Meknès, en attente de labellisation par le ministère de l'industrie va permettre une valorisation du secteur de la biotechnologie et l'agro-industrie. Le secteur du tourisme qui connaît une croissance rapide est appelé à abriter de nouveaux clusters, ceci rejoint la stratégie vision 2020 qui s'engage à accroître l'importance du secteur et de le déconcentrer à travers la création de huit territoires<sup>9</sup> dans le but de les doter d'une visibilité internationale et accéder au statut de destination à part entière. Le secteur de l'automobile qui avait été identifié comme pouvant accueillir deux clusters, l'un dans la plasturgie, l'autre dans la production de batteries, devrait voir ces projets se concrétiser<sup>10</sup> dans les deux prochaines années.

Des clusters (potentiels) spontanés<sup>11</sup>, porteurs de savoir-faire et à potentiel de développement ont été repérés dans le cadre des premières enquêtes menées sur les systèmes productifs localisées par la direction des aménagements et des territoires. Plusieurs groupements industriels constitués spontanément au fil du temps ont été recensés et portent sur des industries culturelles qui façonnent l'identité des différents territoires à l'exemple de la poterie à Safi, du cinéma à Ouarzazate, du cuir à Marrakech, du Zellige à fès, de la joaillerie en argent à Tiznit... Deux clusters créatifs et culturels ont vu le jour suite au projet « Creative Mediterranean » initiative de l'organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et financés par l'Union européenne et par l'agence italienne de la coopération pour le développement :

- Marrakech creative interiors cluster qui regroupe les entreprises du secteur de la décoration et de l'ameublement.
- Cluster textile de maison de Casablanca

---

<sup>9</sup> « Atlas et vallées », « Grand sud atlantique », « centre atlantique », « Cap nord », « Maroc centre », « Marrakech atlantique », « Maroc méditerranée », « Souss sahara atlantique ».

<sup>10</sup> « Cluster au Maghreb : entre mondialisation et territorialisation », Mars 2019.

<sup>11</sup> Les clusters spontanés ; ce sont des regroupements souvent anciens qui se sont construits sur un savoir-faire, diffusé, nourri par un territoire en particulier. Ces clusters, reposant sur une histoire et apportant une identité forte à une région, représentent un capital culturel.

La réussite de l'expérience de clusterisation nécessite de surmonter quelques entraves qui freinent la promotion d'un écosystème innovant ancré dans le territoire.

La faible relation entre l'université et l'entreprise traduite par quelques partenariats peut aboutir à un manque de vision partagée notamment en matière d'adéquation de la formation avec les besoins des entreprises. Cette inadéquation génère des scénarios de chômage, de déclassement ou sur classement qui empêchent de profiter pleinement du capital humain présent sur le territoire.

En ce qui concerne les efforts en matière de R&D, les dépenses allouées à la recherche restent insuffisantes, elles ne représentent que 0.71% du PIB selon les statistiques de l'UNESCO. Ce taux reste loin de l'objectif de dépenses d'investissement en R&D de 1% du PIB. De même, les activités de recherche et d'innovation sont principalement mises en œuvre par les universités publiques ainsi que par les 17 établissements publics de recherche (CNRST, CRTS, CNESTEN, IPM...), contre un petit nombre d'entreprises qui y participent (CERPHOS faisant partie de l'OCP, MANAGEM, ONEP...). Pour ce qui est du nombre de chercheurs, pour un million d'habitant, il est de 1032 chercheurs. Tous ces indicateurs témoignent d'une décélération en matière de production de la connaissance.

En termes de compétitivité et de visibilité du territoire, le cluster a échoué à étendre ses bienfaits sur toutes les régions marocaines. Les disparités régionales continuent d'augmenter, les régions du centre restent privilégiées (Casa-Settat, Rabat-Salé –Kenitra) et Nord (Tanger-Tétouan-Al Hoceima) au détriment des autres régions tels que (Drâa-Tafilalet, Laâyoune-Saïa-Al Hamra...). Selon les statistiques du HCP<sup>12</sup>, la contribution des régions dans la formation du PIB montre que trois régions sur douze réalisent plus de la moitié du PIB (Casablanca-Settat (32.2%), Rabat Salé Kénitra (16%) et Tanger Tétouan AlHouceima (10.1%)) et concentrent l'essentiel de la richesse, des infrastructures, des entreprises et des services. De même l'entrepreneuriat considéré comme vecteur de l'innovation et accélérateur du développement régional connaît des disparités entre les douze régions du royaume en termes de dynamique entrepreneuriale. Selon le rapport du global entrepreneurship monitor (GEM) trois régions contribuent à l'activité entrepreneuriale nationale : régions de Casa-Settat (26.8%), Tanger Tétouan Al-Hoceima (18.3%) et l'oriental (13.4%).

### **Conclusion**

Le recours à l'échelle locale comme tremplin vers une meilleure compétitivité et visibilité à l'échelle internationale, a fait des concentrations d'entreprises et les avantages qui en découlent des vecteurs d'innovation et de compétitivité des économies régionales. Dans ce sens, plusieurs plans et

---

<sup>12</sup> Comptes régionaux année 2017.



programmes (plan émergence, plan Maroc vert, programme d'accélération industrielle...) pilotés par la haute sphère de l'Etat ont été décliné au niveau du territoire pour contribuer à renforcer sa compétitivité. Toutefois, cette déclinaison a favorisé des régions au détriment d'autres et a creusé encore davantage les inégalités inter et intra régionales.

Face à ce fait, des initiatives qui émergent du territoire dans le cadre d'une approche bottom-up (ascendante) d'intelligence territoriale peuvent combler ces inégalités. Plus précisément, ce type d'intelligence va permettre aux acteurs locaux de prendre en main l'avenir de leurs territoires et de jouer un rôle clé dans la dynamique du développement territoriale en mobilisant les compétences locales internes.

## Références bibliographiques

**Aydalot, P. (1986)**, « L'aptitude des milieux locaux à promouvoir l'innovation », dans FEDERWISCH, J., ZOLLER, HG. (dir.), *Technologie nouvelle et ruptures régionales*, Economica.

**Baulant, C.(2018)**, « Nouveau regard sur l'intelligence économique au Maroc : les enjeux de la cyber-sécurité dans la nouvelle économie mondiale », dans CLERC,

**Bertacchini, Y. (2004)**, « Le territoire, une entreprise intelligente collective à organiser vers la formation du capital formel local », Communication Organisation, Presse universitaire de Bordeaux.

**Bourret, C., Chabannes, H., Marnat, C. (2012)**, « L'intelligence économique territoriale comme approche par la coopération sur un territoire : positionnements et collaboration d'universitaires et de consultants en Aquitaine », vol. 11-12, n°. 2

**Boutillier, S. (2015)**, « Les grandes étapes de la pensée économique du territoire », Cahier du Lab.RII, n°.296.

**Carayon, B.(2003)**, Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, La documentation française.

**Courlet, C. (dir.). (2006)**, Territoire et développement économique au Maroc :Le cas des systèmes productifs localisés, l'Harmattan.

**Courlet, C., El Kadiri, N., Fejjal, A., Jennan, L. (2013)**, « Le projet de territoire comme construit d'acteurs et processus de révélation des ressources : l'exemple marocain. », Géographie et développement au Maroc, Vol 1.

**Daumas, J-C. (2007)**, « Districts industriels : du concept à l'histoire. Les termes du débat », Revue économique, vol. 58, n°1.

**Datar. (2001)**, Réseaux d'entreprises et territoires. Regards sur les systèmes productifs locaux. Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action nationale. La Documentation française, p.181

**Dela ville Fromoit, M., Copeau, N.(2010)**, « Réseaux, clusters, quelles dynamiques pour l'entreprise ? »Le grand livre de l'économie PME, Gualino, p.443.

**Duranton, G., Martin, P., Mayer, T., Mayneris, F. (2008)**, « Les pôles de compétitivité : que peut-on en attendre? », Ed. Rue d'Ulm (ENS), p.84.

**Fleury, M., Payet, J-P. (2017),** « Cooproduction au Maroc, contexte, réalisation et perspectives », Cabinet RMDA.

**Fourcade, C., Torres, O. (2003),** « Les PME entre Région et Mondialisation : Processus de "Glocalisation" et Dynamiques de Proximité », Cahiers de l'ERFI, vol. 10, n°4.

**FroehlicherBares, F. (2014),** « Pôles de compétitivité et clusters, vers des écosystèmes de croissance ? », Entreprendre& Innover, vol. 23, n°4.

**Girardot, J.-J. (2004),** "Intelligence territoriale et participation", in "Tic & Territoires : quels développements", Lille.

**Guillaume, R. (2008),** « Des systèmes productifs locaux aux pôles de compétitivité : approches conceptuelles et figures territoriales du développement », Géographie, économie, société, vol. 10, n°3.

**Global Entrepreneurship Monitor. (2017),** Rapport du Maroc.

**Hussler, C., Muller, P., Ronde, P. (2013),** « Les pôles de compétitivité : Morphologies et performances », Management international, vol.18, n°1.

**Mansouri, Z. (2013),** « Intelligence économique et compétitivité de l'entreprise marocaine : Quelle interaction ? », Marché et organisations, Vol.18, n°2.

**Marchais-Roubelat, A. (2018),** « L'intelligence des territoires », Prospective et stratégie, vol.1, n°9.

**Marshall, A. (1890),** Principles of Economics, MacMillan.

**Martre, H. (1994),** « Intelligence économique et stratégies des entreprises », Commissariat général du plan, La documentation française.

**Nonaka, I. (1991),** « The Knowledge Creating Company », Harvard Business Review, 69, p. 96-104.

**Ouhejjou, O., Sossialaoui, F. (2013),** « Les pôles de compétitivité à l'ère de l'économie de la connaissance : une nouvelle perspective de développement économique au Maroc ». Economics and Management of Networks Conference, Agadir, Maroc.

**Pesqueux, Y. (2009),** « La notion de territoire », Colloque Propedia-Observatoire économique des banlieues, Paris.

**Pelissier, M.(2009)**, « Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? », Revue internationale d'intelligence économique, vol. 1, n°2.

**Piermay, J-L. (2011)**, « L'attractivité sans le territoire ? L'industrie marocaine a-t-elle besoin du territoire ? », Annales de géographie, vol. 678, n°2.

**Porter, M.(1990)**, The Competitive advantage of nations, The Free Press.

**Said,A. (2006)**, « L'intelligence économique au service des pôles de compétitivité », Vie & sciences de l'entreprise, vol. 170 - 171, n°1.

**Tholoniati, A., Bouabdallah, K. (2006)**, « Pôle de compétitivité et Intelligence économique territoriale : contours et enjeux d'une nouvelle politique industrielle territoriale », 8ème Forum Européen IES Intelligence économique, Veille et Innovation, Nice, France.

**Torra, M. (2013)**, « Territoire comme espace d'attractivité et de déclinaison de l'intelligence économique en intelligence territoriale », Marché et organisations, vol. 18, n°2.

**Torre,A.(2009)**, « Retour sur la notion de Proximité Géographique », Géographie, économie, société, vol. 11, n° 1.

**Vuignier, R. (2016)**, « Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique », Workingpaper de l'IDHEAP.