

POLES DE COMPETITIVITE AU MAROC ENTRE LA LOGIQUE DU RESEAU ET CELLE DU TERRITOIRE : QUELS ENSEIGNEMENTS DE L'EXPERIENCE FRANÇAISE ?

**Clusters in Morocco between network & territory logic :
takeaways lessons from the French experience**

Par

Halima BAKALA

Professeur, FSJES Tanger, Université Abdelmalek Esaadi.

&

Chaymae EL BOUTAKMANTI

Doctorante, FSJES Tanger, Université Abdelmalek Esaadi.

Résumé

Dans le contexte de la mondialisation, les solutions sont actuellement liées uniquement aux cadres macroéconomiques qui semblent peu susceptibles d'apporter des réponses innovantes aux exigences du développement. On assiste à une évolution des approches du développement territorial, par l'émergence de la politique d'implantation des clusters ou pôles de compétitivité. Une logique d'encouragement par l'interactions entre différents acteurs, de création de synergie favorisant le développement et la dynamique du territoire, tout en créant un climat de productivité, d'apprentissage organisationnel et de projets innovants.

Cet article propose un cadre conceptuel et théorique de l'ancrage territorial et la dynamique du réseau dans l'agglomération d'entreprise en générale et celle des pôles de compétitivité plus particulièrement. Une analyse de l'expérience marocaine et française est établie dans l'objectif d'en tirer des enseignements pratiques.

Mots clés :

Clusters - Pôles de compétitivité - Réseau - Territoire - Synergie - Projets innovants.

Abstract

In the context of globalization, solutions are currently linked only to macroeconomic frameworks that seem unlikely to provide innovative responses to the requirements of development. We are witnessing an evolution of approaches to territorial development, through the emergence of the policy of setting up clusters or competitiveness clusters. A logic of encouragement through interactions between different actors, creation of synergy favoring the development and dynamics of the territory, while creating a climate of productivity, organizational learning and innovative projects.

This article proposes a conceptual and theoretical framework of the territorial anchoring and the dynamics of the network in the agglomeration of companies in general and that of the

competitiveness clusters more particularly. An analysis of the Moroccan and French experience is established with the aim of drawing practical lessons from it.

Keywords :

Clusters - Competitiveness poles - Network - Territory - Synergy - Innovative projects.

Introduction

L'analyse économique traditionnelle traite l'espace comme un élément passif et neutre. En fait, la plupart des idées sur les questions de développement économique proviennent d'une perspective macroéconomique. Le territoire n'est que le réceptacle des mesures prises au niveau national. Cependant, les insuffisances de l'approche globalisée du développement ont conduit à une remise en cause des potentiels territoriaux.

Dans ce contexte, de nouvelles approches de pôles de compétitivité et de dynamique territoriale mettent l'accent sur le partenariat, l'engagement, la valorisation des ressources territoriales et in fine, le développement territorial est souvent proposé pour apporter des solutions à ces défis.

Notre travail ne prétend pas l'analyse de toutes les composantes et relations (économiques, industrielles, technologiques, politico-administratives, ...) existantes entre acteurs au sein de ces agglomérations, mais un essai d'ordonner la réflexion autour de ce sujet en présentant en premier lieu quelques concepts clés. Ainsi, nous allons aborder les facteurs permettant l'émergence de ces réseaux en termes d'innovation, de performance et de compétitivité des territoires, et donc des régions. Ce travail présente une analyse du contexte marocain pour comprendre la réalité existante. Une analyse de l'expérience française sera prise comme une référence pour en tirer de bonnes pratiques et des enseignements pour le Maroc.

1. Agglomération d'entreprise : entre logique de production et celle d'innovation

1.1. Emergence de la notion du réseau

Le phénomène d'agglomération d'entreprises trouve ses origines dans les travaux d'Alfred Marshall au 19^{ème} siècle, suite à l'observation de la coopération spontanée des petites entreprises appartenant à la même ou plusieurs phases de productions en Angleterre et en Europe. Marshall (1980) définit le District industriels comme « *des systèmes productifs, géographiquement définis, caractérisés par un grand nombre de petites et moyennes firmes qui sont respectivement impliquées dans les différentes étapes concourant à la production d'un produit homogène* »¹. Il a développé l'idée que la concentration industrielle et géographique des PME, spécialisées dans une même production, tissé par des liens d'indépendance et des relations marchandes et non marchandes, permet la création d'une main d'œuvre spécialisée, un transfert de connaissance et d'apprentissage, une coopération spontanée par ce qu'il nomme « Atmosphère industrielles ».

Le concept de Marshall a été reproduit dans des travaux tels que Bagnasco (1977) et Beccattini (1979-1999), qui se sont penchés sur la troisième région italienne ou le concept fait référence au Nord-Est géospatial, caractérisé par des petites et moyennes entreprises à faible mobilité du capital, et main-d'œuvre à bon marché par rapport au Nord-Est industrialisé. Beccattini (1989) (cité dans Daumas, 2007) définit l'espace comme « une entité socio-territoriale caractérisée par l'association active d'un groupe de personnes et d'un groupe d'entreprises industrielles dans un cadre défini et historiquement distinct, comme une ville manufacturière. Cette définition ajoute le contenu de « l'économie sociale » à la pensée économique de Marshall.

Le SPL (Système productive localisé) apparut pour compléter la réflexion autour des districts, Courlet, (2002) le définit comme « un territoire défini principalement par la proximité ou une plus grande proximité entre des unités de production (entreprises industrielles, de services, centres de recherche et de formation, interfaces, etc.) qui entretiennent entre elles des rapports d'intensité plus ou moins forte. Le SPL fait généralement référence à toutes les

¹ A. Marshall, « Principes d'économie Politique » Alfred Marshall, 1890 P.674

partenariats et contiguïtés entre entreprises de différentes tailles regroupées dans la même région.

Généralement, ces entreprises peuvent ne pas avoir la même branche d'activité, donc la coopération sera dans les opérations périphériques tels que le transport, la formation du personnel etc. le SPL présente plusieurs intérêts, il permet d'accroître la performance des territoires, encourager la coopération entre ces différentes formes, renforcer le système productif, etc.

Dans la même piste de réflexion, Porter dans son ouvrage « les avantages compétitifs des nations » en 1990, définit le concept de cluster comme « *une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de formes d'industries connexes et d'institutions associées, dans un domaine particulier, qui s'affrontent et coopèrent* »². Porter propose un outil théorique nommé « Diamant concurrentiel ». Un modèle utilisé par les firmes pour analyser l'environnement concurrentiel externe, celui permet d'expliquer et justifier la force relative d'une entreprise par rapport à une autre. Il explique également pourquoi certaines industries sont plus avantageuses que d'autres dans une région particulière. Cet auteur a déterminé quatre facteurs permettant d'assurer l'avantage concurrentiel à savoir (la stratégie de l'entreprise, les conditions de demande, les industries partenaires et les conditions de partenariat). Sur le plan conceptuel le cluster, est une concentration spatiale d'une activité donnée. Selon Porter, l'effet de proximité permet au cluster de bénéficier d'un avantage concurrentiel durable, l'intensification des relations, la coopération entre firmes génèrent plus de la compétitivité au territoire d'implantation, permettant l'émergence de l'apprentissage et l'innovation.

Les pôles de compétitivité, comme les autres formes d'agglomération d'entreprises, se manifestent comme des environnements innovants sur des territoires organisés, favorables à la croissance et à l'emploi. Ce sont donc des écosystèmes qui réunissent des entreprises grandes et petites, des laboratoires de recherche et des instituts de formation sur un domaine défini et sur une thématique ciblée. Selon une politique publique, l'État vise à stimuler la dynamique industrielle et territoriale d'une région en créant des pôles et un cadre d'interaction et d'échange entre les différents acteurs au sein d'un même territoire.

Tableau 1 : Approche Comparative des Réseaux territoriaux d'organisation

Formes territorialisées	Caractéristiques clés	Types d'acteurs Concernés	Similitudes avec les pôles	Différences avec les pôles
Districts industriels	Activité économique dominante s'exerce dans une même branche	PME	- Spécialisation des membres - Proximité géographique	- Production Limitée aux PME - Pas de labellisation

² M.Porter, « The Competitive Advantage Of Nations », Michael E Porter, 1998, p. 197

Systèmes productifs localisés	- Unités productives - Relations plus ou moins forte	PME, Grandes entreprises	- Proximité géographique	- Production - Absence des unités de recherche publiques et privées
Milieu innovateur	- Interactions entre agents économiques - Apprentissage, générant des	- PME, Grandes entreprises, -Institutions	- Innovation - Proximité géographique	-Pas de labellisation
	opportunités d'innovation	publiques, -Structures de supports		
Technopôles	- Zone géographique limitée - Haute technologie et d'organismes de recherche - Innovation et transfert	- PME, Grandes entreprises, - Organismes de recherche publics et privés, - Organismes de formation	- Innovation - Proximité géographique	- Pas de labellisation - Rassemblement des acteurs (pas de tissu local)
Pôle de compétitivité	- Labellisation des pôles - Projets coopératifs Innovants - Espace géographique délimité	- PME, grandes entreprises - Organismes de recherche publics et privés, - Centres de formation		

Source : Alami, 2019 p.703

1.2. Evolution de la pensée autour de la localisation d'activités

L'analyse économique depuis des décennies, avait relativement délaissé la question de l'espace et de localisation des activités. Dans un monde de rendements non croissants et sans contraintes d'indivisibilité, le problème de la localisation des activités ne se pose pas (Dang et Longhi, 2009). L'apparition de l'économie globalisée a fait que la question de localisation d'industries et la dynamique des territoires soit au centre de préoccupation des économistes.

D'une autre part, la prise en considération des rendements croissants, de la non-existence du marché de concurrence pure et parfaite a poussé les économistes à intégrer la dimension géographique dans la réflexion et l'analyse économique. Dès lors, les théories de localisation n'ont cessé d'évoluer. Nous citons les travaux de Von Thünen (1826) sur la localisation des activités agricoles, comme une source de développement des territoires. De sa part, Weber (1929) a analysé la question de la localisation industrielle. Selon lui, la localisation optimale de l'activité industrielle des firmes est liée à la localisation minimisant les coûts de productions et de transport, et à la nécessité de se positionner près des ressources qualifiées stratégiques pour l'entreprise. Cette première conception de la théorie de localisation a été statique, du fait qu'elle étudie une structure des préférences de localisation plutôt qu'un processus, et traite en conséquence l'espace comme une donnée exogène sur laquelle les entreprises ne peuvent influencer, mais doivent au contraire s'adapter à ses caractéristiques. En conséquence, l'effet

nécessaire des choix appropriés de localisation. En mettant essentiellement l'accent sur des problèmes de coût avec une définition de l'espace comme une distance physique (Quéré et Longhi, 1993).

Ces anciennes théories ne pouvant plus expliquer la conjoncture économique, actuelle les économistes se sont portés sur de nouveaux axes de recherches... (Coissard 2007). Cela a permis l'apparition d'un nouveau courant de recherche de l'économie géographique avec les travaux de Krugman (1991). Paul Krugman essaye de saisir les facteurs permettant à une industrie de se concentrer dans une région et pas sur une autre. Ses apports ont permis l'introduction de la géographie dans la science économique en faisant apparaître les premiers piliers de l'économie géographique. Selon Krugman, cette analyse est une extension de réflexion pour comprendre le commerce international et l'économie actuelle. Nous retiendrons comme synthèse de ses travaux que l'implication des rendements croissants dans la localisation de la production dans une région, ainsi que les disparités entre régions sont dues aux facteurs appelés biens intermédiaires ; la baisse du coût de transport et la relation verticale entre les firmes permettent d'abaisser les coûts des salariés. Ces économies mènent les entreprises à exploiter ces disparités, pour avoir des conséquences sur l'agglomération d'entreprise dans une région et pas une autre.

L'apport de Krugman, les travaux de Porter et ceux d'autres économistes contemporains constituent une continuité et un véritable développement de la réflexion sur la localisation industrielle de Marshall (1879) et ses travaux relatifs aux milieux industriels.

2. Pôle et territoire : quelle relation ?

2.1. Compétition : concurrence et coopération

Le réseau d'entreprise représente un terrain d'étude fertile pour explorer les liens entre les acteurs. Les organisations doivent bien gérer leurs ressources en interne mais également s'insérer dans des réseaux et coopérer pour améliorer leur compétitivité. L'agglomération des entreprises dans le cadre des districts, PSL, clusters et pôles est caractérisée par des relations de coopération développant l'apprentissage et l'innovation. En effet, le transfert de connaissance contribue généralement à l'apprentissage organisationnel des acteurs ou l'évolution des innovations se fait par le partage. La circulation des flux informationnels, physiques et autres permettent le renforcement de ces écosystèmes qui font que les secrets cessent d'être cachés. Ils sont, selon Marshall 1890, une « atmosphère industrielle ».

Les réseaux et la coopération peuvent être analysés comme deux aspects d'une même réalité où les réseaux représentent la dimension structurelle et la coopération représente la dimension actionnelle, orientée vers les relations entre entités (Chédotel, Viviani, 2016 : 72). Les travaux de ces deux auteurs s'articulent autour des méthodes permettant la dynamique de liens coopératifs durables dans ces réseaux. Nous pouvons considérer que la confiance est souvent citée comme un facteur clé pour favoriser la collaboration et l'échange de connaissances. La confiance passe aussi par le partage d'un référentiel commun (Fabbe- costes, Lancini. 2009). Dans ce même ordre d'idées, Podolny (1993), cité par Lazega, (2009) soutient que les entreprises fondent leur évaluation sur le statut des partenaires commerciaux, et que la réputation et la confiance sont les éléments de base dans le choix de partenaires. Ensuite, la volonté d'établir un projet commun entre les différents acteurs du pôle ou du cluster permet d'évoquer le contexte de la "coopération" qui doit être révélée et qu'on peut définir comme une "coopération compétitive". Il s'agit, aussi souvent, d'établir et de maintenir, dans la durée, un équilibre fragile entre compétition et coopération entre entités apparentées et concurrentes, et

qui « vouées à travailler ensemble » (Lazega, 2009).

Les acteurs au sein de ces agglomérations sont tissés d'une série de relations, selon (Torre, 1993) les critères de distinction généralement examinés dans la littérature sont au nombre de quatre : horizontales et verticales, formelles et non-formelles, volontaires et involontaires. Les liaisons verticales comprennent les relations achats-ventes, elles impliquent également des relations de coopération entre les acteurs. En conséquence, les producteurs-utilisateurs ou les contrats de sous-traitance s'amplifient progressivement. Aussi, les relations horizontales concernent les relations entre partenaires appartenant à des aires de marché différentes. La liaison formelle est concrétisée par la signature d'un contrat entre les deux parties. Alors que la seconde, fait référence aux échanges de savoirs tacites, aux transferts de connaissances sur le lieu de travail et son espace.

En effet, les indicateurs nécessaires pour mesurer les interactions entre acteurs apparaissent cependant difficiles, car la compréhension des relations inter et intra-firmes varie selon la structure des réseaux d'innovation, les propriétés et les fonctions de chaque réseau, et le degré de connectivité des acteurs entre eux, il s'agit de maintenir le juste équilibre entre l'interne et l'externe en termes de diffusion et de réception des connaissances jugées stratégiques.

Les entreprises jouent des rôles cognitifs différents selon leur base de connaissances, certaines entreprises sont considérées comme des leaders techniques, devenant des leaders de réseau du processus de création de connaissances. Tandis que d'autres seront complètement en dehors du système de connaissances du cluster (Dang et Longhi, 2009).

Cependant, la dynamique de coopération entre acteurs dans le cadre des pôles de compétitivité favorise l'apprentissage et l'innovation, condition nécessaire pour garantir l'avantage concurrentiel des entreprises. Certes, ces entreprises en bénéficiant des effets de proximité contribuent au développement des territoires et régions, le paragraphe suivant traite l'effet de proximité entre entreprises et son impact sur le territoire d'insertion.

2.2. Territoire innovateur et proximité : quelle relation ?

Face à la restructuration et la reconstitution du nouveau système économique, le territoire s'est imposé comme élément incontestable dans l'économie mondiale. Si les géographes ont eu le rôle de définir le territoire, les économistes étaient dans l'obligation de le repenser et le redéfinir afin qu'il soit un élément générateur de ressources. Le territoire dans sa dimension économique est devenu une donnée stratégique incontournable, qui s'inscrit dans un renouvellement des approches de développement (Alami, 2018). Il se manifeste comme une organisation dans laquelle des ressources (savoir-faire, compétences, capitaux, etc.), sont générées. Le territoire est capable d'organiser son développement à travers ses capacités et ses composantes.

Plusieurs chercheurs ont mis l'accent sur le rôle du territoire comme étant le produit de l'activité économique émanant de l'innovation et le développement de l'industrie pour faire face aux crises de la mondialisation, (Colletis et Pecqueur 1993). Ces auteurs ont montré que les ressources propres à un territoire sont structurées de différentes manières. Elles peuvent créer des avantages comparatifs environnementaux. La dynamisation des territoires passe par l'accélération des efforts en termes d'innovation et de R&D. Cette innovation, dans son ensemble fait référence aux efforts et compétences déployés à plusieurs niveaux, au sein de la firme et à son extérieur. Bien que, la concentration d'acteurs sur un même territoire permet une visibilité à l'échelle internationale, le territoire peut être source d'attractivité (Peres, 2020). Il permet aussi l'accès à une concentration de connaissances, compétences, savoir-faire, éléments indispensables pour catalyser l'innovation.

Dans ce contexte, nous citons l'étude faite par (Bell, 2005) sur les sociétés canadiennes installées dans la grappe de Toronto. Il part de l'hypothèse que les entreprises implantées dans les clusters sont plus innovantes que les autres. Nous retiendrons de son étude que les grappes influencent positivement la capacité d'innovation des entreprises, compte tenu des liens managériaux, de confiance et de communication.

Certes, les économistes spécialisés dans l'étude des territoires, des espaces et des environnements tels que les régions, les SPL, les clusters et les pôles de compétitivité ont proposé un rôle du concept de proximité dans l'émergence des liens inter-firmes et par conséquent des territoires. La proximité dans son ensemble existe sous de multiples formes, organisationnelles, spatiales, géographiques, physiques, industrielles (Torre, 1993 ; Rallet, 1993) et (Torre, 2005). L'agglomération des entreprises sur un territoire donné devrait créer une proximité géographique entre les participants, mais cela ne garantit pas une proximité organisationnelle entre les entreprises. C'est une question à laquelle certains économistes sont confrontés. "... la proximité géographique est de nature neutre.

Le comportement et les perceptions humaines lui confèrent une dimension moins positive ou négative et lui confèrent une certaine utilité" (Torre, 2009). Un tel comportement ne facilite généralement pas la connexion et l'interaction à moins que les partenaires ne le souhaitent explicitement en utilisant cette proximité pour soutenir leur stratégie de coopération, d'apprentissage et d'innovation.

3. Présentation du modèle Marocain

3.1. La compétitivité au Maroc : un modèle supporté par l'Etat

Depuis l'indépendance, le Maroc n'a pas cessé de frayer son chemin pour s'imposer dans le commerce international en adoptant des stratégies visant à développer la production agricole, maritime, touristique et industrielle et à promouvoir les exportations. Cependant, ces industries ont une faible valeur ajoutée et compétitivité au niveau international. Cette situation a poussé le gouvernement à s'orienter vers une stratégie industrielle plus forte ces dernières décennies du 21^e siècle. Dans cette optique, une nouvelle stratégie a émergé au Maroc en 2005. Cette stratégie s'appuie sur le « Nouveau Plan Industriel » (2005-2009) de (MMM) Métiers Mondiaux Marocains Compétitifs comme : l'automobile, l'aéronautique, le textile, l'agroalimentaire, l'électricité et l'offshoring, etc. 70%. Ce plan a pour objectif d'augmenter, à partir de 2015, la croissance annuelle du PIB de 1,6% (90 milliards de DH supplémentaires) et de créer 400 000 emplois³.

Quelques années plus tard, le **Pacte National de L'émergence Industrielle** (2009-2014) fût apparu comme principal objectif de création de richesses à travers une augmentation du PIB de 50 Milliards de DH. Cette stratégie vise également à générer un volume supplémentaire d'exportations de 95 Milliards de DH, et finalement drainer plus d'investissements privés estimés à plus de 50 Milliards DH⁴.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie, plusieurs mesures ont été prises pour la renforcer, comme la création par l'État de zones et plateformes industrielles intégrées (P21) pour accueillir les opérateurs et industriels internationaux. La répartition de ces plateformes sera détaillée plus loin dans cet article. Il s'agit de :

- P21 Généraliste : Espace ouvert à tous les secteurs industriels.

³ Nouvelle stratégie industrielle : Plan d'émergence <http://www.abhatoo.net.ma/maalama-textuelle/developpement-economique-et-social/developpement-economique/industrie/politique-industrielle/nouvelle-strategie-industrielle-plan-emergence> (consulté le 12/10/2022)

⁴ https://www.finances.gov.ma/Publication/dtfe/2012/2686_pdim_rabat_20_6_12.pdf (consulté le 30/09/2022)

- P21Industries : Espaces dédiés à des industries spécifiques telles que l'Offshoring, l'Automobile, l'Aéronautique et l'Agroalimentaire. Ils peuvent notamment accueillir des espaces réservés aux secteurs proches du secteur principal.
- P21 « Région/Espace National » : Espace général pour les participants à la structure industrielle régionale (domestique ou étrangère).

De même, afin de positionner le Maroc comme un pôle compétitif à l'échelle régionale, un Programme d'Accélération Industrielle (2014-2020) a été lancé pour créer 500 000 emplois, dont la moitié proviendra des investissements directs étrangers et l'autre moitié de la réhabilitation du tissu industriel national pour faire augmenter la part de l'industrie dans le PIB de 14 % à 23 % d'ici 2020 et créer 500 000 emplois. Nous résumons les contributions apportées sur le terrain des réalisations comme suit :

- Développer 54 industries écologiques dans 15 secteurs comme l'automobile, le textile, l'aéronautique, la métallurgie, les matériaux de construction, la sous-traitance, la médecine, l'alimentation, les fruits de mer et les phosphates.
- Un total de 504 954 emplois a été créé de 2014 à 2019 (101% de l'objectif 2020).
- Le Maroc a exporté plus de 185 milliards DH en 2013 et plus de 282 milliards DH en 2019 (une augmentation de 97 milliards DH en 6 ans).

La 2^e génération de PAI nommée le Plan de Relance Industrielle (2021-2025), vise selon l'ex chef de gouvernement, Saâd Dine El Otmani « la consécration des acquis réalisés dans le cadre de la première phase du Plan et leur généralisation à toute les régions, en intégrant les PME et en mettant l'industrie au cœur des transformations technologiques. Ce nouveau plan vise la promotion de l'innovation et la R&D, le renforcement du capital humain, l'amélioration de la production industrielle en matière de nouvelles technologies (4^e génération d'industrialisation) et la création de nouveaux secteurs à forte valeur ajoutée pour le Maroc.

3.2. Agglomération d'entreprise au Maroc : Quels apports ces dernières années ?

A l'instar des pays développés qui ont encouragé la R&D et les projets innovants pour assurer la compétitivité de l'économie, le Maroc étant l'un des premiers pays maghrébins à encourager et à implanter des écosystèmes d'innovation créateurs de richesses. Dans le cadre d'une régionalisation avancée lancée par le roi et depuis 2008, les régions ont été considérées comme des moteurs de développement et de croissance économique, lieu d'émergence de projets d'investissements et d'innovations. De ce fait, une politique de pôles de compétitivités a été lancée afin de créer des agglomérations basées sur des synergies entre différents acteurs (Université, Centres de recherches, Entreprises, etc.) dans les secteurs dynamiques du Maroc.

Figure 1 : Cartographie des technopôles/ plateformes industrielles au Maroc



L'observation et l'analyse de cette carte, nous permettent de déduire que :

Les pôles de compétitivité et les écosystèmes d'innovation sont inégalement répartis au Maroc, concentrés dans les régions du nord et de l'ouest du Royaume. Cette concentration s'est réalisée au profit des villes souvent proches d'infrastructures dynamiques qui facilitent les opérations d'importation et d'exportation (ports) et réduisent les coûts logistiques. Afin de bien comprendre la répartition des pôles de compétitivité, P21 et technopôles du Maroc, un tableau récapitulatif est établi comme suit :

Région	P21/Technopôles	Date de création	Secteur	Activités
Tanger-Tétouan-Al-Hoceima	TFZ (Tanger Free Zone)	1997	Généraliste	Aéronautique-Agroalimentaire Automobile-Chimie-Cuir- Electronique-Energie Renouvelables-Offshoring- Textile-Pharmaceutique et autres.
	TAC (Tanger Automotive City)	2013	Spécialisée	Automobile-Electrique- Electronique Mécanique et Métallurgique- Textile et Agroalimentaire.
	Tanger Teck	2019	Spécialisée	Aéronautique-Agroalimentaire- Automobile-chimie-Offshoring- Textile-Pharmaceutique et autres

	Tetouan Shore	2013	Spécialisée	IoT (Information Technology Outsourcing)- BPO (Business Processing Outsourcing) et KPO (Knowledge Process Outsourcing).
Oriental	Agropole Berkane	2008	Spécialisée	Agroalimentaire et autres
	Technopole Oujda	2009	Généraliste	Chimie-Parachimie-Cuir-Electrique-Electronique-Energies Renouvelables-Textile-Offshoring et autres.
Rabat-Salé-Kenitra	Technopolis Salé	2007	Spécialisée	Offshoring-Ingénierie de BPO/CRM et KPO-Microélectronique-Médias-R&D.
	Atlantic Free Zone	2011	Généraliste	Aéronautique, Agroalimentaire-Automobile-Electronique-Energies Renouvelables-Offshoring et autres
	Zone d'Accélération Industrielles Bouknadel	2022	Généraliste	Aéronautique-Agroalimentaire-Automobile-Electronique-Matériaux de construction-Offshoring-textile et autres.
Fès-Meknès	Agropolis Meknes	2011	Généraliste	Agroalimentaire et l'industrie
	Fes Shore	2012	Spécialisée	Offshoring et autres services.
	ZAI Fes Meknes	2022	Généraliste	Aéronautique-Agroalimentaire-automobile-Offshoring et autres.
Casablanca-Settat	Technopark	2001		Offshoring et autres services.
	Casaneashore	2013	Spécialisée	Offshoring et autres services.
	MIDPARC Nouacer	2013	Spécialisée	Aéronautique.
Souss-Massa	Agadir Haliopole	2013	Spécialisée	Pêche et transformation des produits de mer.
	Agropole Agadir	2019	Généraliste	Aéronautique-Agroalimentaire-Automobile et autres.
Guelmim-Oued Noun	Oceanopole Tantan	2010	Spécialisée	Secteur Halieutique et biologiques marines, l'ingénierie, les services du domaine naval et autres services liés au secteur maritime.

Source : tableau élaboré par nous-même en analysant les données fournies par le site du ministère de l'industrie et du commerce marocain

Une lecture synthétique du tableau nous permet de remarquer que l'implantation des pôles de compétitivité au Maroc suit une logique de respect d'identité de chaque territoire. Du fait que, les régions ayant une vocation agricole sont dotées d'Agropoles (Région Fès-Meknès et région Oriental), Haliopole et Oceanopole pour les produits de mer (Agadir et Tantan).

Bien que, les autres régions sont privées de ces plateformes industrielles, les efforts doivent se tourner vers la création d'un climat d'attractivité territoriale pour attirer les IDE et faire face à ces disparités. La création de ces écosystèmes comme nous l'avons déjà évoquée a pour finalité le développement de l'innovation et la R&D. Cependant, la question qui se pose concernant l'implantation de ces pôles réside au niveau de leurs contributions en termes d'innovations.

Le système d'innovation marocain n'a cessé depuis ces dernières années à évoluer pour améliorer la performance et la compétitivité économique. Cette compétitivité ne peut se réaliser sans la valorisation de l'innovation et la R&D, les institutions, les pouvoirs publics, les universités, etc. Les apports de la stratégie nationale du développement de la recherche scientifique et technologique « **l'initiative Maroc Innovation** » en 2009. Nous retiendrons en synthèse des deux stratégies, qu'une volonté est exprimée en matière de création des infrastructures et écosystèmes d'innovations tels que les pôles de compétitivité et clusters, le renforcement des instruments de financements, est la stimulation du capital-risque, et la souplesse du cadre institutionnel.

Ces réformes semblent être un facteur permettant au Maroc de se positionner en Afrique, comme étant un pays compétitif et attractif dans plusieurs industries de pointes, comme : l'automobile, 1^{er} secteur exportateur au Maroc avec une création d'environ 147 712 postes d'emplois entre 2014-2019, un chiffre d'affaires de 83,8 Milliard DH⁵, et l'implantation de constructeurs de renom comme Renault-Nissan, GMD, Stellantis, Yazaki, Delphi et autres. Ce dynamisme est également constaté au niveau de l'aéronautique. Il s'agit ici d'un secteur très dynamique et à fort valeur ajoutée, avec une création d'emploi de 11 313 postes, un chiffre d'affaires de 15,6 Milliards DH en 2019 et l'implantation de 142 entreprises (Boeing, Hexcel, Stelia et autres). D'autres secteurs comme la pharmaceutique, le textile, l'énergie renouvelable, l'offshoring sont porteurs de croissance pour l'économie marocaine qui ne cesse de multiplier ses efforts dans le développement des pôles de compétitivité et sa politique d'attractivité des IDE.

En matière d'innovation, selon le Global Innovation Index, le Maroc passe de la 77^{ème} à la 67^{ème} place en 2022, progressant de 10 places⁶ par rapport aux 132 économies évaluées par l'indice (GII 2022)⁷.

A ce titre, nous assistons à une réforme industrielle de plus en plus déclarée par les pouvoirs marocains en termes d'innovation, de création d'un climat favorable pour la réalisation de synergie et de partenariats forts entre acteurs pour atteindre la visibilité régionale et internationale.

Une organisation professionnelle appelée Cluster Maroc a été fondée en 2022. Celle-ci

⁵ Site de ministère de l'industrie et du commerce Marocain : <https://www.mcinet.gov.ma>

⁶ https://www.lopinion.ma/Global-Innovation-Index-2022-Le-Maroc-ameliore-son-classement-de-10-places_a31933.html (consulté le 24/07/2023)

⁷ Global Innovation Index : Rapport de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), l'Université Cornell et l'INSEAD. Il s'agit d'un outil permettant de mesurer les capacités d'innovation et les performances des pays grâce à une analyse quantitative et qualitative de 80 indicateurs, (Note 2007)

comprend 14 associations nationales dans différents domaines et ayant pour but de promouvoir l'innovation dans l'industrie marocaine. Elle a également un objectif secondaire permettant de subventionner la recherche scientifique et technologique prioritaire en créant des infrastructures facilitant l'accès à l'innovation, le développement de nouveaux produits, la création d'un statut de startup pour les jeunes entreprises innovantes, la mise en place d'une réglementation adaptée aux startup, la valorisation des entreprises et la création d'un cadre favorable à l'innovation et faciliter son développement dans les secteurs industriels porteurs⁸.

Quant au financement des projets innovants, l'Etat a mis en place un certain nombre de programmes de soutien à la recherche et au développement d'outils et de technologies pour les entreprises associées à des laboratoires de recherche dans le domaine des Technologies de pointe, avec un total d'environ 50 MDH⁹ et des fonds de soutien à l'innovation 400 MDH¹⁰.

- Le programme « INTILAK » est ouvert aux start-up à fort potentiel de développement dans les domaines de l'industrie, des TIC et des nouvelles technologies, est plafonné à 1 million de DH¹¹.
- Le plafond du programme « TATWIR » est de 3 millions DH¹².
- Le plafond du plan « IMTIAZ » est de 5 millions de DH¹³.
- Le plafond du plan « FONDS INNOV INVEST » est de 700 MDH¹⁴.

Ces stratégies de financement ont été développées par le gouvernement marocain, elles témoignent sa volonté de promouvoir l'innovation dans les start-ups et les projets innovants. Bien que les échanges entre firmes, centres de recherches, universités nous semble très limités voir rares. Ainsi, la coopération inter-pôles permet l'échange d'expérience, la participation et l'organisation de manifestations scientifiques offrent l'occasion idéale pour discuter, comprendre la réalité et proposer des pistes d'améliorations et apporter des solutions concrètes.

Les études empiriques relatives aux pôles de compétitivité marocains semblent être limitées et insuffisantes malgré l'existence des pôles dans différents secteurs d'activité. L'encouragement des travaux empiriques apparaît nécessaire pour identifier d'une part les formes de contributions de ces écosystèmes au développement territorial. Et d'autre part, au mode de gouvernance et l'implication des acteurs et différents partenaires à l'attractivité du pôle et par conséquent du territoire. Et finalement, la compréhension des relations de coopération intra et inter pôle permet d'avoir une visibilité sur le fonctionnement de ces systèmes.

4. L'expérience française : que peut-on retenir ?

4.1 Stratégie des pôles de compétitivités en France : évolution et analyse

Comme de nombreux pays européens, la France a opté pour une stratégie de pôles de compétitivité depuis 2004¹⁵, cette stratégie a été mise en place suite à un processus de réflexion autour de sa stratégie d'industrialisation. Elle s'est basée sur la compétitivité, l'attractivité et l'innovation.

⁸ <https://libreentreprise.ma/flash/maroc-clusters-les-clusters-ont-leur-association/> (consulté le 13/10/2022)

⁹ Stratégie Maroc Innovation (2012) : rapport réalisé par Soumaya Iraqi

¹⁰ Idem

¹¹ <https://www.albaridbank.ma/fr/nos-solutions/programme-intilak/> (24/07/2023)

¹² <https://lematin.ma/express/2023/tatwir-rd-innovation-entreprises-industrielles-vos-candidatures/385637.html> (24/07/2023)

¹³ <https://www.courdescomptes.ma/wp-content/uploads/2023/01/ANPME.pdf> (24/07/2023)

¹⁴ <https://cgem.ma/lancement-effectif-du-fonds-innov-invest/> (24/07/2023)

¹⁵ <https://www.entreprises.gouv.fr> (13/10/2022)

Le lancement de la politique des pôles en France a pris la forme d'un appel à projet aux entreprises et chercheurs pour se mobiliser via une démarche soutenue par l'État ; et ce afin de travailler en commun sur des projets innovants permettant l'attractivité et la visibilité régionale et internationale. D'après la note de synthèse¹⁶ réalisée sur les pôles de compétitivité Français, les orientations de la politique française des pôles de compétitivité peuvent être synthétisées en quatre grands axes comme suit :

- La première phase : Marquée par une structuration des pôles (2005-2008). Cette phase est caractérisée par la dépendance de l'entreprise des subventions de l'État pour financer les projets de R&D et l'absence de fonds propres de l'entreprise pour la R&D. Cette phase a marqué 71 pôles durant cette phase.
- La seconde phase : Renforcement de l'animation et le pilotage stratégique des Pôles (2009-2012). Cette phase est soutenue avec une dotation de l'Etat de 1,5 milliard d'euros¹⁷, communément appelée « Pôles 2.0 ». L'État continue de soutenir la R&D et encourage les entreprises à accroître le financement privé des projets de R&D. Les entreprises du cluster ont accru leurs activités de R&D en plus de l'aide publique.
- La troisième phase : Accompagnement des projets innovants avant l'entrée sur le marché (2013-2018). Cette étape vise à stimuler les projets de recherche et développement pour en faire de véritables projets industriels, créer des synergies, financer des projets de coopération et autres projets.
- Enfin, une phase de rayonnement au niveau européen avec pour objectif d'atteindre l'excellence dans l'industrie du futur (2019-2022).

Dans ce contexte, nous assistons à une diversification des secteurs de spécialisation des pôles de compétitivité et qu'en 2020 presque 55 pôles sont labélisés et répartis sur le territoire français. Ils se présentent comme suit :

Figure 1 : Cartographie des 55 pôles par secteur d'activité en 2020



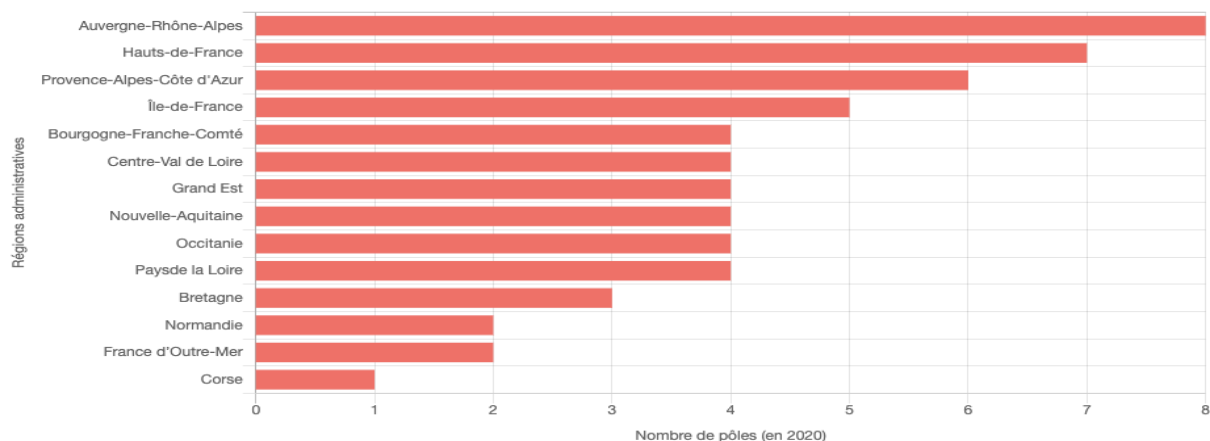
Source¹⁸

¹⁶ Les pôles de compétitivité : quels résultats depuis 2005 ? (Note de synthèse. Aout 2020). Publiée sur <https://www.strategie.gouv.fr> (14/11/2022)

¹⁷ <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2020-ns-pole-competitivite-aout.pdf> (24/07/2023)

¹⁸ <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/informations-scientifiques/dossiers-regionaux/la-france-des-territoires-en-mutation/articles-scientifiques/poles-de-competitivite> (14/11/2022)

Une première observation de la carte, nous montre une répartition équitable des 55 pôles de compétitivité sur l'ensemble du territoire français. Compte tenu de la spécification de chaque région, nous remarquons que l'implantation des pôles sur les régions se fait d'une façon équilibrée et diversifiée en termes de secteurs d'activité, ex (la région l'Ile de France contient 5 pôles dans les secteurs suivants, ingénierie et service, aéronautique et espace, Biotechnologie, cosmétique et santé, et le Numérique), le nombre des pôles de compétitivité par région est déterminé dans le schéma suivant :



Source¹⁹

L'analyse des facteurs de réussite qui différencient le modèle français peut-elle constituer une référence pour le Maroc ? En termes de gouvernance des parties prenantes et d'engagement institutionnel, le modèle français se caractérise par la présence de plusieurs associations, notamment le Centre d'Outils de Ressources et d'Animation, comme principale source d'information du pôle. La Fondation Sophia Antipolis organise des forums sur le thème des pôles de compétitivité. Ces fondations et associations peuvent-elles constituer une source de référence pour le Maroc ?

L'existence du portail en ligne de la Direction Générale des Entreprises, créé par le Ministère de l'Economie, des Finances, de l'Industrie et de la Souveraineté Numérique, fournit toutes les informations sur la stratégie des pôles de compétitivité français, fréquemment mises à jour pour fournir des sujets pertinents.

Quant au volet stratégique et financier, la diversification des canaux de financements caractérise l'expérience française. Les projets R&D innovants peuvent bénéficier d'une part d'un financement national, le 4ème programme d'investissements d'avenir (**PIA4**) dédiée à la recherche scientifique et à l'innovation, Il est doté de 20 milliards d'euro sur 4 ans. Ce programme contient plusieurs appels de projets. Le « **PSPC-Régions** », « **i-Demo** », le soutien « **l'ANR** », le bilan publié par La Commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation (CNEPI) en 2017²⁰, fournit plus de détails en matière de financement public des projets innovants en France.

¹⁹ Idem

²⁰ Idem

Le financement européen est ainsi assuré par plusieurs programmes tels que le projet « Eureka » lancé en 1985, le projet « European Horizon » et enfin le « Single Market Project ». Pour résumer ce que nous avons présenté, un tableau comparatif SWOT matriciel des modèles marocain et français semble nécessaire.

	Maroc	France
Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de différentes stratégies industrielles et sectorielles. - L'aménagement et le développement souvent des infrastructures. - Avantages fiscaux importante pour les IDE - Marketing territorial présent avec des campagnes et événements. - Conscience de l'importance du dialogue autour de la région dans les plans de développements. 	<ul style="list-style-type: none"> - Labellisation des clusters/SPL (cas de Cosmetic Valley) - Stratégies communes et forte partenariat entre acteurs. - Appui financier par les collectivités et l'Etat. - Couverture et implantation des pôles tout au long du territoire français. - Existence d'étude et rapport analysant l'expérience française.
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Budget R&D très limité (0,75% du PIB). - Synergie faible et communication insuffisante - Dialogue limité entre l'université/ firmes/ acteurs au sein des pôles. - Pas de travaux empiriques encouragés et fiancés par l'Etat. - Pas de cartographie réalisée pour les pôles marocains. - Pas d'existence d'un portail numérique fournissant les informations sur tous les pôles au Maroc. - Concentration des industries mondiales dans la région Nord et Nord-ouest. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pilotage des pôles par les grands groupes et marginalisation des PME - Concentration sur les domaines de high tech et nouvelles technologies. - Faible coopération avec les pôles des pays de l'UE. - Lourdeur de procédure des crédits.
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> - Diversité des ressources et richesses des régions. - Une grande volonté de l'Etat à ce que le Maroc soit attractif des IDE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversité de possibilités de financement. - Multiplicité des universités, laboratoires et écoles. - Collaborations entre pays (Allemagne, Pays-Bas, Espagne,...) dans les projets innovants.
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> - Croissance diminuée (baisse de 1,1% en 2022) - Sécheresse affecte le secteur agricole - Environnement international incertain. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence accrue des pays de l'UE - Environnement géo-politique incertain (guerre Russie en Ukraine).

Source : Tableau élaboré par nous-même.

Tableau : Indicateur de performance de l'économie du Maroc et de la France

	Maroc	France
PIB par habitant	3 795,38 USD, soit 32 055 MAD (2021) contre 3 258,12 USD, soit 35363 MAD (2020)	43 658,98 USD (2021), contre 39 055,28 USD (2020)
Population active dans l'industrie	1.261.000 personnes (11,7% dont 44,6% exercent d'activités artisanales) (2021)	3,4 millions de personnes soit 11,37% (2021)
Dépenses en R&D	0,75% du PIB (2021)	2,21% du PIB (2021)
Taux de chômage	11,47% en (2021) contre 11,45% en (2020)	7,4% en (2021) contre 8,1% en (2020) (comparaison de la même période T4 des deux années)

Source : Tableau élaboré par nous-même en se basant sur les données fournies par la Banque Mondiale, HCP marocain et INSEE France

Une lecture synthétique de ces quelques indicateurs de performance montre une évolution modeste dans le cadre marocain ; un constat qui se traduit par une volonté de l'Etat d'accroître la compétitivité et le positionnement de l'économie nationale à l'échelle internationale. Or, la compétitivité ne peut être garantie que par la multiplication d'interfaces entre les centres de recherche, les entreprises et l'Etat, aussi par la valorisation de la R&D et son financement nécessaire.

Les clusters, pôles de compétitivité, SPL, et autres formes d'agglomération d'entreprises, et leurs contributions à la dynamique et l'attractivité territoriale ne sont pas le fruit du hasard, c'est tout un engagement Etatique, des parties prenantes, des universités, en termes de coopération et mutualisation.

Conclusion

En termes de cet article, nous avons essayé d'étudier d'une part le rapprochement du concept de pôles de compétitivité et celui du territoire comme lieu d'émergence d'écosystèmes innovateurs. Ainsi, nous avons analysé l'expérience marocaine et française afin d'en tirer des enseignements et les bonnes pratiques, en termes de clusters, de pôles de compétitivité et d'innovation.

Personne ne peut nier que le Maroc d'aujourd'hui est un partenaire de référence en Afrique. Cette situation le met devant une obligation de préserver sa position et sa compétitivité au niveau national, régional et mondial. L'adoption des différents plans stratégiques et réformes menés au fil des années a montré que la région et le territoire marocain sont capables d'accueillir des industries en termes de métiers mondiaux (automobile, aéronautique, énergies renouvelables, etc.). Il est donc clair que, la stratégie d'implantation des clusters, pôles de compétitivité permet de développer l'économie marocaine, bien que, cette orientation doit être complétée par des efforts de connectivités inter-pôles et la création de synergies entre les différents acteurs intra-pôles en terme de connaissance et d'innovation.

Bibliographie :

- Amine, R. (2016). Les clusters au Maroc : vers l'émergence d'une nouvelle politique industrielle territoriale. *Marché et Organisations*, N° 2, pp. 93-120.
- Barabel M., Chabault D., Meier O. et Tixier J., « La dynamique de territoire et l'évolution d'un pôle de Compétitivité : le cas de Cosmetic Valley », *Revue management et avenir* 2009/5, N° 25, p.p. 144-163.
- Bakala H, "La politique des clusters au Maroc quel avantage pour le secteur de textile-habillement", *Revue Interdisciplinaire*, Vol1, n°3, 2017.
- Bell G, « Clusters, Networks and Firm Innovativeness », *Strategic Management Journal* 26: 287–295 (2005).
- Carré D, Lefebvre G, Madeuf B, « Les pôles de compétitivité, territoires d'innovation », *Revue Hermes*, 2008/1 n° 50 | pp. 39-46
- Chédotel, Viviani, (2016) « Dynamiques et Conditions des relations de coopératives dans les réseaux ». Lavoisier « *Revue française de gestion* ».
- Colletis G, Pecqueur B. (1993) « Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives ? », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* n° 3, pp.489-507.
- Coissard S. « Perspectives. La nouvelle économie géographique de Paul Krugman », *Revue d'économie régionale et urbaine*, 2007/1. Pages 111 /125.
- Courlet C. Les systèmes productifs localisés : Un bilan de la littérature. *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, INRA Editions, 2002, pp.27-40.
- Dang J D, Longhi C. « Clusters et stratégies de clusters : le cas du pôle compétitivité « solutions communicantes sécurisées » ». *Revue d'économie industrielle*, 128/4^e trimestre 2009.
- Daumas J-C, « Districts industriels : du concept à l'histoire, les termes du débat », *Revue économique*, volume 58, n°1 2007. pp. 131-152.
- EL ALAMI D. « Réflexion sur la politique des pôles de compétitivités au Maroc : Approche comparative » « *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* Numéro 7 : Décembre 2018
- El ALAMI D. « La gouvernance des Clusters et dynamique des territoires en Europe. Quel enseignement pour le Maroc ? » « *Revue Internationale des Sciences de Gestion* » Numéro 3, Avril 2019
- Elkhadri A. Le Système National d'Innovation du Maroc : Etude exploratoire Vol. 52 No. 2 Jan. 2021, pp. 223-238.
- Fabbe-Costes N, Lancini A. Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques : enjeux, limites et défis.

- Gaffard Jean-Luc, Mougeot Michel, de Gaudemar Jean-Paul. L'économiste face à la localisation des activités. In: Revue économique, volume 44, n°4, 1993, pp. 645-652.
- Lazega E. Théorie de la coopération entre concurrents : organisation, marché et analyse de réseaux. Steiner Philippe, Vatin François. Traité de sociologie économique, Presses Universitaires de France (PUF), 2009, pp.533-571.
- Peres R. « Le territoire comme soutien à l'innovation dans les pôles de compétitivité : vers une attractivité territoriale durable ». Gestion et management public, 2020/4 Volume 8 / n° 4 | pages 9 à 23.
- Porter M.E. (1993), L'avantage concurrentiel des nations, Inter-Editions, Paris.
- Rallet,A.,(1993), « Choix de proximité et processus d'innovation technologique » Revue d'Economie Régionale et Urbaine n°3, pp. 370-385.
- Quéré Michel, Longhi Christian. « Systèmes de production et d'innovation, et dynamique des territoires ». In : Revue économique, volume 44, n°4, 1993. pp. 713-724.
- Romani P L, Gaffard J L. A propos de la localisation des activités industrielles : le district marshallien. Revue Française d'Economie, Revue française d'économie, 1990, 5 (3), pp.171-185.
- Torre, A., (1993), « Proximité géographique et dynamiques industrielles » *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* n°3, pp. 431-448.
- Torre A, (2009), « Retour sur la notion de proximité géographique », Revue économie, géographie, société, 2009/1 Vol. 11, pp. 63- 75.
- Torre A, (2018), « Développement territorial et relations de proximité », Revue d'économie régional et urbaine, 2018/5 Décembre, pp. 1043-1075.