

LA POLITIQUE DES CLUSTERS AU MAROC QUEL AVANTAGE POUR LE SECTEUR DE TEXTILE- HABILLEMENT

Par

Halima BAKALA

**Professeur à la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Tanger, Université Abdelmalek Essaadi**

Résumé

Au cours des deux dernières décennies, l'intérêt pour les clusters s'est affirmé partout dans le monde. Les entreprises, avec l'émergence de la mondialisation, s'étant trouvées confrontées à une concurrence accrue. Les clusters, par les liens qu'ils tissent en leur sein, leur recherche permanente d'innovation, leur ouverture sur l'extérieur, offrent une réponse adaptée aux entreprises. Ils répondent au mieux à l'actualité d'intégration économique mondiale. Le Maroc les a rapidement placés au centre de sa politique industrielle.

Mots clés : Clusters, Textile-Habillement, politique industrielle, compétitivité, Maroc.

Abstract

Over the last two decades, interest in clusters has affirmed itself all over the world. With the emergence of globalization, business have known an increased competition. Clusters, through the links they create internally, their constant research for innovation, their abroad openness, offers an adapted answer to companies. They respond well to the news of global economic integration. Morocco has placed them in a rush at the middle of its industrial policy.

Key words: Clusters - Textile-Clothing - industrial policy – competitiveness - Morocco.

Introduction

Depuis le début des années 80, une littérature abondante relative à la concentration géographique des activités d'innovation s'est développée en Europe et aux Etats-Unis. De différentes approches, comme le district industriel (Becantini, 1989), le milieu innovateur (Maillat et al., 1993) et le cluster (Porter, 1998), se sont successivement créées à partir des cas des pays industrialisés (districts industriels italiens et Silicon Valley). Le cluster est considéré actuellement, comme l'un des meilleurs concepts pour mieux appréhender ce phénomène de concentration géographique des activités économiques. Il définit aujourd'hui un mode d'organisation collaboratif entre entreprises indépendantes et institutions de la connaissance. Il répond à trois grandes caractéristiques qui sont : une spécialisation autour d'un cœur de métier, une territorialisation et des coopérations entre industriels et avec les institutions de soutien à l'innovation. Le cluster affiche officiellement cette relation entre recherche et industrie au territoire et insiste sur cette dimension géographique et innovante du réseau d'acteurs.

Les analyses sur les clusters qui se sont développées dans plusieurs pays industrialisés, se sont élargies pour concerner aussi les pays en voie de développement. Aujourd'hui plus que jamais, le développement économique dépend de plus en plus de la capacité créatrice des territoires au sein des économies nationales. Il s'agit de valoriser les conditions locales endogènes et spécifiques pour enclencher une dynamique des territoires.

Très vite la notion de cluster est passée du champ de l'analyse à celui des politiques, les responsables publics voyant dans ce mode d'organisation des opportunités pour améliorer la compétitivité de leurs systèmes productifs. En effet, dans un contexte de mondialisation des échanges et de course à la compétitivité, nombre de secteurs ont fait le choix de l'agglomération industrielle pour faire face à des concurrents toujours plus forts. Le Maroc a choisi de développer certains secteurs de son économie nationale, notamment le Textile-Habillement sous cette forme afin de gagner en attractivité et en compétitivité. Il a, en effet, lancé sa politique des clusters pour soutenir ce secteur économique jugé prioritaire dans l'économie nationale, et ce afin de renforcer son potentiel et son attractivité. L'ambition des clusters est fondée sur la conviction selon laquelle les territoires constituent des réservoirs de croissance et d'excellence au niveau national, et contribuent ainsi au développement du pays.

Cet article se propose de passer en revue les différentes formes qu'ont revêtues les clusters. Puis, avant d'analyser la politique des clusters dans l'industrie de Textile-Habillement à l'échelle nationale, nous allons expliciter les points forts et points faibles de cette industrie.

II- Revue de littérature sur le concept de cluster :

Le concept de cluster est né de l'observation de la tendance spontanée des entreprises industrielles à se regrouper pour partager des avantages liés à leur proximité et à la nature des relations économiques qui s'établissent entre elles. Il a été mis en évidence dès la fin du 19ème siècle par Alfred Marshall, économiste anglais qui a étudié des villes industrielles en plein essor comme Birmingham et Sheffield.

Marshall développe, en effet, l'hypothèse que la performance économique peut s'exprimer à travers une configuration caractérisée par une concentration géographique et sectorielle d'entreprises fortement spécialisées, certes indépendantes, mais complémentaires. Il ajoute que ces entreprises développent des relations non exclusivement marchandes (immatérielles)

qui débordent les seules contingences économiques pour gagner une dimension sociale et territoriale. Il caractérise ces relations par ce qu'il nomme l'« atmosphère industrielle » où se mêlent concurrence et coopération, s'élaborent des dispositifs complexes de régulation, d'apprentissage, de coordination entre ces entreprises qui sont en situation de proximité géographique.

Ce concept de district industriel a été repris et réactualisé vers la fin des années soixante dix, par des chercheurs italiens (Trigilia C., 1986 ; de Bagnasco, 1991 ; Garofoli G. 1992 ;...), principalement Becattini pour expliquer le développement spectaculaire de la troisième Italie. Il est défini par ce dernier comme « une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné. (...) Il tend à y avoir osmose parfaite entre communauté locale et entreprises » (Becattini, 1992, p.36)¹. Cette définition fait de l'osmose entre le système des entreprises et la communauté locale le cœur du fonctionnement et de la dynamique du district. Autrement dit, de purement économique chez Marshall, le concept de district est devenu, avec Becattini, « socio-économique ».

C'est cette idée qui est reprise par l'école de Grenoble qui, à travers le concept du système productif localisé (SPL) tente d'interpréter à sa manière ces modes d'organisations productives. Le concept du système de production localisé est utilisé par de nombreux auteurs sous des formes et appellations diverses : système territorial de production, tissu industriel local, système de production localisé ou local, méso-système productif, système de production localisé et d'innovation, district technologique, etc.

Le SPL se présente comme un ensemble d'activités interdépendantes, techniquement et économiquement organisées, et territorialement agglomérées (Courlet et Pecqueur 1992)². Ce concept renvoie, en effet, aux relations d'interdépendances techno-productives qui s'établissent entre les entreprises regroupées sur un même territoire. Ces interactions ne sont pas seulement matérielles et marchandes, mais aussi immatérielles et non-marchandes (échanges d'informations, de connaissances, d'expériences, etc.) et génèrent des avantages sous forme de ressources et d'externalités spécifiques.

Si tous les auteurs (B. Pecqueur, C. Courlet, G. Garfoli, M. Storper et B. Harrison, Nadvi et Schmitz, etc.), qui se sont intéressés au concept des SPL, développent des analyses singulières, leur démarche est fondamentalement la même. Elle consiste à analyser les SPL à partir de la combinaison de facteurs historiques, sociaux et économiques dans le processus production.

Michael Porter remet la notion de district industriel au goût du jour dans les années 1980 sous le terme de « cluster ». En avançant certains facteurs explicatifs de la compétitivité des pays, Michael Porter a mis en évidence l'importance des clusters et plus tard, il en précise les causes. La combinaison de relations de concurrence et de coopération entre les entreprises d'un territoire limité induirait un meilleur apprentissage, une diffusion de l'innovation plus forte et donc une plus grande compétitivité des industries localisées dans un cluster. Il insistera sur l'importance de la proximité des acteurs dans la constitution d'un cluster, dans la

¹ Becattini G. (1992), op. cit. Becattini G. (1992), «Le district marshallien : une notion socio-économique», dans Benko G. et Lipietz A. (sous la dir.), Les régions qui gagnent-Districts et réseaux : Les nouveaux paradigmes de la géographie économique, Presses Universitaires de France, Collection Economie en Liberté, Paris, pp. 35-55.

² Courlet C. et Pecqueur B. (1992), Les systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement, in : Benko G. et Lipietz A. op. cit., pp. 81-102.

mesure où elle génère des externalités bénéfiques aux entreprises le composant. L'auteur définit le cluster comme étant « la concentration géographique d'entreprises interdépendantes : fournisseurs de biens et de services dans des branches industrielles proches ; les firmes livrant le produit final coopèrent avec les universités, et leurs concurrentes » (M. Porter, 1998, p. 197)³. Les clusters peuvent, en effet, être compris comme des regroupements d'entreprises et d'institutions liées à la connaissance (universités, centres de recherches, collectivités locales, etc.), proches géographiquement, partageant un même domaine de compétences et travaillant en complémentarité.

Figure 1: Grille de lecture explicitant les principales formes d'organisations productives locales (OPL)

Formes de coopération	Définition	Auteurs
District industriel	<i>Un système de production localisé géographiquement et fondé sur une intense division du travail entre petites et moyennes entreprises spécialisées dans des phases distinctes d'un même secteur industriel » (J. Zeitlin, 1992)⁴.</i>	A. Marshall, 1890 ; G. Becattini, 1979 ; J. Zeitlin, 1992.
Système productif local	<i>« Un ensemble de PME en liaison ou non avec une ou plusieurs grandes entreprises situées dans un même espace de proximité autour d'un métier, voire de plusieurs métiers industriels » (B. Lévesque et al., 1998)⁵.</i>	C. Courlet, 1994 ; B. Lévesque et al., 1998 ; P. Aydalot, 1986 ; D. Maillat, L. Kebir 1999.
Technopôle	<i>Les technopôles ou parcs scientifiques sont des concentrations géographiques locales d'entreprises innovantes, situées à proximité de centres de recherche et de formation scientifiques, dans le but de former ensemble un micro système innovant » (B. Ruffieux, 1991)⁶.</i>	B. Ruffieux, 1991 ;
Cluster	<i>« Un réseau d'entreprises et d'institutions proches géographiquement et interdépendantes, liées par des métiers, des technologies et des savoir-faire communs... » (M. Porter, 1998)⁷.</i>	M. Porter, 1990.

Source : 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.

Dès lors, une place prépondérante est donnée à l'innovation et à la relation spécifique entre recherche et industrie qui entraîne les acteurs dans une dynamique collective autour d'un réel ancrage géographique. L'innovation n'est plus appréhendée comme donnée, mais comme résultant d'un processus endogène au sein du système industriel qui, dans un contexte de progrès technique rapide et de concurrence exacerbée, appelle la création permanente. Par conséquent, l'innovation ne peut plus être le fait d'entreprises isolées, en raison de leurs capacités créatrices limitées, mais elle résulte de leur ouverture sur leur environnement sur un mode coopératif pour accroître leurs capacités créatrices, par la combinaison de leurs connaissances et de leurs savoir-faire respectifs à travers des processus d'apprentissage. Le concept du cluster insiste sur cette dimension géographique et innovante du réseau d'acteurs.

³ Porter M., 1998, *On Competition*, Harvard Business School Press, p. 197.

⁴ Zeitlin J., 1992, « Industrial districts and local economic regeneration : overview and comment », In Pyke F., Sengenberger W., *Industrial districts and local economic regeneration*, Genève International Institute for Labour Studies, p.p. 279-294.

⁵ Lévesque B., Klein J.L., Fontan J.M., 1998, « Les systèmes industriels localisés : état de la recherche », *Cahier de Recherche de l'Observatoire Montréalais du Développement*, UQAM.

⁶ Ruffieux B., 1991, « Micro-système d'innovation et formes spatiales de développement industriel », In Arena et alii (dir.), *Traité d'économie industriel*, Economica, p.p. 373-382

⁷ Porter M., 1998, op. cit.

III- L'avantage compétitif : la clé du cluster

Dans le cadre de la globalisation, les exemples de régions gagnantes (Benko et Lipietz, 1992) ont mis en évidence les avantages spécifiques liés aux contextes locaux pour améliorer la compétitivité des systèmes de production. Ces exemples laissent entendre que les avantages compétitifs peuvent se conquérir à partir d'une dimension locale et non pas nationale et que les systèmes territoriaux de production (systèmes localisés de production, districts industriels, clusters, etc.) peuvent élaborer leur compétitivité sur les marchés mondiaux à partir d'une forte intégration locale. Cette compétitivité repose, en fait, sur le renforcement de la coopération territoriale entre les entreprises et les acteurs locaux qui, en s'organisant, développent et valorisent des ressources et des actifs territoriaux spécifiques nécessaires pour développer des milieux performants. Dès lors, c'est cette capacité de développement endogène qui devient déterminante. Si la compétition est devenue globale, la compétitivité reste encore très souvent ancrée à l'échelle locale. La compétitivité des entreprises réside, ainsi, dans la complémentarité des compétences disponibles et dans la qualité du dispositif de coordination et de coopération mis en jeu.

L'appartenance à un cluster génère la création de l'avantage compétitif ; elle est susceptible d'améliorer la productivité, le rythme de l'innovation et les performances concurrentielles des entreprises le composant. Cet avantage est créé localement à travers la coopération inter-firmes et exploité de manière externe, à travers la concurrence entre entreprises extérieures au cluster. C'est l'environnement local qui pèse fortement sur la rentabilité des entreprises des clusters. Ces derniers sont à la fois ouverts sur le monde et ancrés dans leurs territoires, pour tirer avantages d'« effet de proximités ». La proximité des fournisseurs, l'implication des travailleurs, la différenciation des produits par la qualité poussent les entreprises de ces grappes à tenir compte plus que jamais des spécificités du local et de leur environnement.

De sa part, M. Porter (1993)⁸, après avoir fait du positionnement sectoriel la clé de l'avantage compétitif, a reconnu que l'efficacité opérationnelle trouvait sa source en bonne partie hors de l'entreprise et hors de l'industrie. Elle provient de mécanismes formels et informels permettant aux firmes situées en un même lieu de combiner les facteurs de production. La compétitivité et la proximité géographique sont donc étroitement liées : « L'avantage concurrentiel s'obtient et se réserve grâce à un processus fortement localisé » (Porter, 1993, p. 19)⁹. Selon cet auteur, pour s'adapter et rester compétitives, les entreprises exploitent à l'échelle locale, les externalités et les « effets de diffusion des connaissances par le biais d'une coopération interentreprises. L'acquisition et la possession de connaissances, et non seulement de matériel technique, sont devenues un atout majeur pour les producteurs mondiaux. La coopération et l'appartenance à un réseau de production sont de plus en plus essentielles pour les entreprises qui veulent acquérir un savoir faire dans leurs secteurs. L'importance de l'innovation, d'une part, et les coûts de R&D qu'elle entraîne, d'autre part, ont donné naissance à la dualité coopérative/concurrence.

Les facteurs universels comme les capitaux, les matières premières et même le savoir sont mobiles et susceptibles d'être obtenus sur un marché. Ce qui n'est pas mobile, c'est la concentration dans une région de savoir-faire, de technologies appliquées, de firmes, de fournisseurs et d'institutions hautement spécialisées et interconnectées, représentant une masse critique suffisante pour pousser à l'innovation et à la réussite. Il s'agit donc de dépasser

⁸ Porter M., (1993), L'avantage concurrentiel des nations. Inter-Editions, Paris.

⁹ Porter M., (1993), op cit.

l'analyse des concurrences territoriales à partir des dotations respectives de facteurs pour engager une approche des dynamiques de ces territoires à partir de la création d'avantages concurrentiels par des stratégies d'acteurs (Colletis, Pecqueur, 1994)¹⁰. L'avantage compétitif dépend en fait bien davantage de la capacité des acteurs à innover et à construire une dynamique de développement. Il est de plus en plus le produit d'une action sociale et politique où le compromis, la synergie des entreprises et des institutions et l'apprentissage collectif constituent les ressources les plus pérennes.

D'ordre général, les clusters industriels présentent une forte concentration de compétences et d'excellence dans un secteur donné qui pousse à l'émulation entre les entreprises et par conséquent à une concurrence saine et productive. Cette recherche d'excellence ne permet pas aux entreprises de prendre du retard sur leurs concurrents, on entre ainsi dans un cercle vertueux d'innovation, de compétitivité et de productivité possible grâce au regroupement géographique.

De nombreux clusters réussis dans certains secteurs ont su s'imposer mondialement: on peut citer la Silicon Valley, une capacité d'innovation unique, qui réussit à regrouper verticalement toutes les industries relatives au développement des hautes technologies, de nombreux laboratoires de recherche, des universités renommées (exemple Université de Stanford). Un autre exemple illustre ce phénomène de cluster, le cluster de textile/habillement dans les pays de la Loire en France où une longue tradition a facilité le développement des compétences des industries manufacturières de la Région. Ces clusters sont ceux qui ont su, grâce aux acquis historiques ou du fait d'une politique publique délibérée et offensive bâtir des zones industrielles géographiquement concentrées et incontestablement compétitives à l'échelle mondiale.

Les avantages des clusters sont nombreux (acquisition des connaissances, gains de productivité, capacité d'innovation, etc.). Cependant les marchés échouent souvent à faire naître spontanément ces clusters là où un potentiel existe et les gouvernements sont appelés à aider ces clusters à se matérialiser. La mise en place par les pouvoirs publics d'une politique de clusters notamment dans le secteur de textile habillement, mérite à cet égard une analyse particulière portée sur ses performances. En effet la mondialisation et la remise en mouvement consécutive des territoires, ont forgé une concurrence au sein de laquelle chaque territoire tente de tirer son épingle du jeu

II- L'industrie de textile-habillement au Maroc : atouts et faiblesses

Le Textile-Habillement a émergé dès l'indépendance du Maroc comme le premier pôle industriel du secteur privé. A partir de 1987, les investissements dans le secteur Textile-Habillement ont explosé, conséquence du mouvement de restructuration/délocalisation des industries européennes de la filière en raison du faible coût de la main d'œuvre (salaires et charges sociales). Les exportations relatives au produit, ont connu de ce fait une croissance accélérée. Cependant, cette industrie qui a affiché le plus de dynamisme à l'export et qui a montré une vocation courageuse vers l'international, se trouve aujourd'hui en crise ; on

¹⁰ Colletis et Pecqueur, (1994) « Les facteurs de la concurrence spatiale et la construction des territoires » dans Garofoli G. et Vasquez Barquero A., (éds), Organisation of production and territory : local models of development, Gianni Iuculano Editore, Pavia

assiste à une baisse de création d'entreprises, une perte importante d'emplois et un recul net d'exportations, et ce depuis 2005.

Au développement déséquilibré au sein de l'industrie, s'ajoute sa faible intégration et sa forte dépendance par rapport aux importations des matières premières (nous importons 80% de nos besoins en tissus). Cette industrie connaît également, une forte concentration des débouchés à l'exportation (80% des articles d'habillement sont exportés vers l'UE). Les exportations du Maroc se concentrent, en effet, sur une poignée de pays européens, et sont fortement polarisées sur la France et l'Espagne. Néanmoins, depuis les années 2000, l'UE encourage fortement ses importations en provenance de la Chine. Ces importations ont progressé parce que la libéralisation a conduit les entreprises à optimiser leurs achats en s'approvisionnant davantage de l'Asie et en réduisant leur demande de réassortiment aux pays proches. Ainsi, le Maroc dont la compétitivité repose exclusivement sur les dotations factorielles et non sur les gains de productivité se trouve plus affecté. Enfin, le Maroc perd du terrain, parce qu'il n'a pas d'offre en matière de produits finis de qualité et adaptés aux styles en vogue.

D'autres handicaps paraissent plus préoccupants et qui entravent le développement de l'industrie de Textile-Habillement : l'absence d'instruments de couverture contre les risques de change tant à l'import qu'à l'export, l'inadéquation des procédures douanières aux exigences du marché international, l'absence de structures et de moyens de financement spécifiques, le manque d'insertion profonde et soutenue dans les circuits internationaux de distribution et surtout le sous-encadrement de la main d'œuvre. Selon les professionnels du secteur, sans amélioration de l'encadrement par la formation et sans maîtrise de la qualité, le secteur textile-habillement ne peut espérer gagner la bataille de la compétitivité. La main d'œuvre abondante qui était avant 2005 primordial du succès des secteurs T-H ne constitue plus, aujourd'hui, un facteur de compétitivité du secteur. Elle manque de qualification qui remet en cause cet avantage. Face à des concurrents imbattables en termes de main d'œuvre abondante et bon marché, le Maroc doit choisir la voie de la qualification de ses ouvriers. A cause de cette fragilité, l'écart de performance ne cesse de s'élargir entre les entreprises marocaines du textile-habillement et leurs concurrents asiatiques à l'échelle internationale.

Cependant, malgré ses faiblesses, l'industrie de textile-habillement présente certains atouts. En effet, les PME et les PMI représentent plus de 85% du tissu industriel du secteur ; leur souplesse et l'habileté de leur main d'œuvre leur permettent de réagir et de se développer rapidement face aux fluctuations fréquentes du marché. Elles composent une industrie très diversifiée exerçant souvent dans des segments moyens et haut de gamme. Par ailleurs, la proximité géographique du marché européen constitue un gage d'efficacité et de réactivité. Mais, considéré depuis longtemps comme un des déterminants stratégiques de localisation des entreprises textile-habillement au Maroc, ce créneau pourrait ne pas résister à la libération des échanges en plus des avantages de transport maritime dont bénéficie l'Asie non seulement sur les produits textiles-habillement, mais également sur les produits basiques. D'autres atouts caractérisent l'industrie de Textile-Habillement à savoir :

- Une expérience et un savoir-faire de plus de 20ans en milieu de confection des vêtements à l'export.
- Un climat de stabilité politique et de paix sociale.
- L'implantation des industries à capitaux étrangers.
- Une nouvelle génération de managers formés aux techniques modernes de gestion.
- Des infrastructures de base disponibles à des prix compétitifs et en perpétuel développement

- Une longue expérience d'exportation, et qui a donné aux industriels marocains une parfaite connaissance des exigences commerciales et des normes techniques en vigueur sur les marchés de l'UE.

La question majeure qui s'impose aujourd'hui : comment affranchir le secteur textile-habillement de son rôle actuel passif, très menacé basé essentiellement sur les faibles coûts en main d'œuvre pour répondre aux nouveaux enjeux du contexte ?

L'objectif sera donc de renforcer la compétitivité du secteur et de le placer sur des marchés porteurs, en cherchant à déterminer ses avantages compétitifs vis-à-vis de ses concurrents dans le monde et particulièrement en Asie. Pour cette raison, les pouvoirs publics en partenariat avec les professionnels du secteur ont mis en place une politique de clusters à travers le plan émergence, la stratégie initiative innovation et la stratégie d'accélération industrielle du 2014-2020. Cette politique est fondée sur des principes d'excellence et de différenciation.

III- Politique des clusters dans l'industrie de Textile-Habillement : une réalité qui se concrétise

La politique des clusters au Maroc s'est mise en œuvre depuis les années 2000. Avec les clusters on s'engage vers un nouveau système de concertation entre l'Etat et les acteurs locaux. La politique suivie par le gouvernement vise, en effet, à susciter des projets à favoriser l'agglomération et la coopération des entreprises dans plusieurs secteurs et le renforcement des liens avec les institutions locales aussi bien privées que publiques (notamment, dans les domaines de formation et de recherche, etc.). Cette politique de synergies locales, d'échanges de savoir constitue tout l'enjeu de la politique des clusters proposée par les pouvoirs publics. L'objectif est de fournir aux entreprises appartenant au cluster une assistance pour leurs activités communes et de créer un environnement global favorable à leur développement et à leur compétitivité.

Les entreprises de textile-habillement jouent un rôle essentiel dans l'économie du pays. Mais souvent mal armées pour résister à la mondialisation, ces entreprises doivent développer leur propre réseau, et l'instrument qu'elles peuvent utiliser à cette fin existe : les clusters. Ces derniers, peu appliqués à l'échelle nationale, ont fait leurs preuves dans de nombreux pays du monde.

Au Maroc, les premières analyses sur les clusters de Textile-Habillement voient le jour lorsque le département de l'aménagement du territoire a lancé, en 2001, une étude pilote sur les systèmes productifs locaux. Cette étude devait déboucher sur les moyens d'aboutir à une concentration spatiale de la production, à une spécialisation autour d'un produit ou d'un métier, à la création des liens interentreprises et à une solidarité entre les entreprises d'une même région en instaurant des rapports étroits avec leurs autres partenaires : l'Etat, les chambres professionnelles, les collectivités locales, les universités, syndicats.... L'étude a tenté, dans un premier temps, une pré-identification des SPL au Maroc, elle a conclu que le tissu productif marocain présente des « agglomérations d'entreprises spécialisées dont les caractéristiques sont proches de celles d'un SPL ». Suite à cette pré-identification, une deuxième phase de diagnostic a été lancée, elle a porté sur dix cas à titre expérimental, se rapportant aux domaines de l'artisanat, de l'agriculture, de tourisme et de l'industrie (dont trois cas concernent le secteur de l'industrie de Textile-Habillement) qui ont été étudiés en fonction de la même démarche SPL.

La restitution des diagnostics auprès des acteurs et opérateurs rencontrés a été essentielle. Elle a permis de valider le diagnostic, d'engager plus facilement la phase de définition de propositions d'actions plus collectives en faveur du développement du territoire à partir de principes généraux et de critères liés au concept de SPL. Ces actions ont pour bénéficiaire final non pas une seule entreprise, mais un groupe d'entreprises ayant une stratégie commune d'investissement et assumant collectivement l'engagement des emplois à créer.

L'expérimentation dans le secteur Textile-Habillement a porté principalement sur les villes Casablanca et Tanger (marquées par une forte concentration des entreprises du secteur), où la démarche SPL est viable.

➤ **L'industrie de Textile-Habillement à Casablanca :** L'étude¹¹ menée dans le secteur de Textile-Habillement à Ben Msik - Sidi Othmane (Casablanca), tant auprès des institutions concernées que des entreprises, conclut que la zone industrielle constitue l'espace pertinent pour la tenue d'une démarche de SPL pour ce créneau d'activité. C'est au niveau des zones industrielles qu'il convient de promouvoir la constitution de véritables SPL. Il s'agit de développer avec les institutions et les entreprises intéressées, une méthode visant à «professionnaliser l'espace» (AMITH). Ceci passe par la promotion d'une image positive de la zone industrielle, la valorisation de ses compétences et une meilleure connaissance du territoire par chacune des entreprises. Pour être opératoire, la notion de SPL ne peut s'appliquer qu'au niveau des secteurs géographiques bien délimités. La logique de SPL semble conforme aux besoins de l'activité textile-habillement dans cette ville. Cette forme d'organisation productive ne peut s'affirmer dans la réalité casablancaise que si des acteurs, internes ou externes au milieu des entreprises, définissent entre eux des objectifs et des modalités de coopération. Ce projet ne pouvant émerger pour l'instant, et ne répondant pas aux critères de la démarche SPL, un travail de sensibilisation en étroite liaison avec les milieux patronaux doit être engagé et une volonté politique doit être initiée à cet égard.

➤ **L'industrie du Textile-habillement à Tanger :** Cette industrie a constitué, à Tanger, un champ d'expérimentation de cette démarche, surtout qu'actuellement il se trouve à une étape décisive de son histoire. D'après l'étude, les conditions d'accès au marché international sont en cours de modification. Les donneurs d'ordre tendent à privilégier le produit fini au lieu du travail à façon. Il y a là une opportunité à saisir pour la confection tangeroise dans la perspective de construire un système sur des complémentarités d'activités au sein d'une filière. La filière étant définie par des caractéristiques nouvelles. La réponse appartient aux industriels de la place ainsi qu'aux institutions concernées par le secteur.¹²

Le diagnostic effectué dans le cadre de l'étude SPL a identifié à l'échelle de Tanger de simples agglomérations spécialisées éloignées de la réalité SPL qui sont l'œuvre des stratégies de grands donneurs d'ordre étrangers à la recherche de bas coûts de main d'œuvre. Ce cas d'analyse pour l'industrie de la confection à Tanger demande un approfondissement afin de déboucher sur une réalisation concrète.

¹¹ Direction de l'Aménagement du Territoire (2001), Etude sur le développement des bassins d'emploi : cas des systèmes productifs localisés (SPL) au Maroc. Rapport diagnostic sur le secteur de l'habillement : cas de Casablanca.

¹² Direction de l'Aménagement du Territoire (2001), op. cit.

Le SPL est donc un processus de construction impliquant de nombreux acteurs qui se mobilisent dans des actions communes aux projets collectifs. Cela veut dire, qu'il n'est pas possible de faire reposer la démarche sur un mécanisme spontané d'émergence progressive, de la coopération entre des individus ayant des objectifs purement individualistes, avec des règles du jeu stables dans le temps. La démarche SPL suppose une coordination «consciente» de l'économie locale.

Peu de temps après l'initiative de la Direction de l'aménagement du territoire, le ministère de l'Industrie, De l'Investissement et du Commerce Numérique s'engageait dans la voie d'une politique orientée sur l'émergence et l'appui à des clusters innovants à fort potentiel dans les secteurs industriels et technologiques qui sont comptés parmi ceux les plus dynamiques du commerce mondial de marchandises, offrant, ainsi, un potentiel élevé pour le Maroc pour mieux s'intégrer aux chaînes de valeurs mondiales. Cette politique a été adoptée dans le cadre du programme Plan Emergence puis complétée par la Stratégie « Initiative Maroc Innovation » et la stratégie d'accélération industrielle pour la période 2014-2020. L'objectif est de positionner le Maroc dans le club des pays producteurs de technologies, de permettre l'éclosion d'une économie à forte valeur ajoutée mais aussi de renforcer l'image du Maroc au niveau international et son attractivité pour les investissements.

Le secteur du Textile-Habillement, confronté à de multiples contraintes ayant affecté son développement (un recul de sa position concurrentielle sur certains marchés, une concurrence internationale de plus en plus agressive ...), a besoin d'une révision profonde de sa stratégie de développement. A cet égard, les pouvoirs publics et les professionnels du secteur l'École supérieure des industries du textile et de l'habillement (ESITH), le Centre technique du textile et de l'habillement (CTTH) et l'Association Marocaine des Industries du Textile Habillement (AMITH) ont décidé de lancer deux clusters spécialisés dans le secteur il s'agit du Moroccan Denim Cluster et le Cluster des textiles techniques marocains. L'objectif est d'améliorer l'image et la notoriété des filières Denim et Casual Wear marocaines et des filières textiles techniques à forte valeur ajoutée, à travers un meilleur positionnement et stimuler les projets collaboratifs innovants dans ce domaine. Les deux clusters devront permettre de faire émerger des idées, aider au montage des projets, les suivre, les soutenir et en valoriser les résultats.

A partir de 2015, l'industrie textile s'enrichit de six écosystèmes. Les premiers écosystèmes lancés concernent les filières de fast fashion, du denim, des distributeurs industriels. Ces écosystèmes visent à l'horizon 2020, la création de 100 000 emplois et la réalisation d'un chiffre d'affaires additionnel à l'export de 5 Milliards de Dirhams. Trois nouveaux écosystèmes ont été lancés concernent, les filières de la maille, du textile de maison et du textile à usage technique. L'objectif est d'améliorer la compétitivité de l'offre Maroc, de développer l'amont des filières, d'innover pour mieux se positionner sur le marché local et capter sa croissance, de développer une offre intégrée au profit des locomotives, de dynamiser l'investissement dans les activités à forte valeur ajoutée ainsi que d'intégrer les opérateurs informels. Ainsi, le déploiement de l'écosystème «maille» a pour mission de favoriser l'émergence d'une filière intégrée basée sur un partenariat stratégique entre locomotives et PME. Ce partenariat devrait aboutir au développement d'une offre de qualité plus diversifiée. L'écosystème du «textile de maison» permettra aux opérateurs de reconquérir des parts de marché local, ainsi que d'opérer une diversification ciblée des segments les plus compétitifs à l'export. Pour sa part, l'écosystème «textile à usage technique» vise à développer l'expertise technique et attirer de nouveaux opérateurs spécialisés

Conclusion

Actuellement, le secteur Textile-Habillement connaît une crise profonde depuis plusieurs années et son tissu d'entreprises doit faire face à d'importantes mutations. En plus de ce ralentissement structurel du secteur, la production a particulièrement souffert du retournement de la conjoncture économique. Or la localisation des entreprises de Textile-Habillement obéit, aujourd'hui, à une forte logique de concentration spatiale. Cette logique permet à ces entreprises de faciliter l'activité économique et d'impulser le développement d'une manière locale. A cet égard, les pouvoirs publics ont mis en place une politique de clusters pour accroître, à travers le développement de projets collaboratifs, les performances des entreprises en termes d'innovation, de productivité ou encore d'exportations et renforcer, par conséquent, la compétitivité du secteur. L'enjeu est de s'appuyer sur les synergies et la confiance créée entre les acteurs du cluster par l'intermédiaire de coopération concrète dans des projets collaboratifs et innovants. Le rapprochement de la recherche et de l'industrie sur des projets de développement concrets conditionne l'avenir des entreprises de Textile-Habillement. Il s'agit de permettre à ces entreprises impliquées de prendre une position de premier plan dans leurs domaines.

L'objectif est de promouvoir et de développer dans le secteur une masse critique et un niveau d'excellence permettant de générer une nouvelle dynamique de croissance offrant au pays une compétitivité aussi bien nationale qu'internationale.

Bibliographie

- ✓ Becattini G. (1992), «Le district marshallien : une notion socio-économique», dans Benko G. et Lipietz A. (sous la dir.), Les régions qui gagnent-Districts et réseaux : Les nouveaux paradigmes de la géographie économique. Presses Universitaires de France, Collection Economie en Liberté, Paris.
- ✓ Colletis et Pecqueur, (1994) « Les facteurs de la concurrence spatiale et la construction des territoires » dans Garofoli G. et Vasquez Barquero A., (éds), Organisation of production and territory : local models of development, Gianni Iuculano Editore, Pavia.
- ✓ Courlet C. et Pecqueur B. (1992), Les systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement, in : Benko G. et Lipietz A., (sous la dir.), Les régions qui gagnent-Districts et réseaux : Les nouveaux paradigmes de la géographie économique. Presses Universitaires de France, Collection Economie en Liberté, Paris, PUF.
- ✓ Direction de l'Aménagement du Territoire (2001), Etude sur le développement des bassins d'emploi : cas des systèmes productifs localisés (SPL) au Maroc.
- ✓ Lévesque B., Klein J.L., Fontan J.M., 1998, « Les systèmes industriels localisés : état de la recherche », Cahier de Recherche de l'Observatoire Montréalais du Développement, UQAM.
- ✓ Porter M., (1993), L'avantage concurrentiel des nations. Inter-Editions, Paris.
- ✓ Porter M., 1998, On Competition, Harvard Business School Press, p. 197.

- ✓ Ruffieux B., 1991, « Micro-système d'innovation et formes spatiales de développement industriel », In Arena et alii (dir.), Traité d'économie industriel, Economica, p.p. 373-382.
- ✓ Zeitlin J., 1992, « Industrial districts and local economic regeneration : overview and comment », In Pyke F., Sengenberger W., Industrial districts and local economic regeneration, Genève International Institute for Labour Studies, p.p. 279-294.