

Cluster: écosystème d'innovation, incubateur d'organisations compétitives et de territoires intelligents (cas de Fès-Boulmane au Maroc)

Abdelghani Bouayad**
Oumhani Eddelani*

En réaction au processus de remodelage centrifuge qu'opère la mondialisation des économies au quotidien, une sorte d'ancrage territorial se fait sentir en terme de découverte, revanche ou simple redécouverte des concepts de proximité, gestion participative, initiatives locales de développement, SPL, clusters, compétitivité territoriale, marketing territorial... Ce regain d'intérêt sous tend deux restructurations majeures assises toutes les deux sur l'innovation et l'intelligence:

La première fait que les grandes entreprises ne sont plus les seules à guider l'acte de produire et d'innover. La globalisation exige un degré de flexibilité auquel les PME peuvent répondre mieux que les grandes firmes (la flexibilité rime avec la globalisation). D'où la nécessité de renforcer la présence des PME / PMI à l'internationale comme gage de compétitivité, d'innovation et de flexibilité-flexurité. Une exigence aussi pour le Maroc surtout que son tissu productif est à 93 % des PME / PMI.

La seconde, en parfaite symbiose avec la première repose sur le réseautage entre des territoires intelligents (J. Bouinot-2003). Un tel processus engendre l'inter connectivité entre des SPL et clusters abritant des grappes d'entités flexibles mutualisant les risques et les coûts d'opérations stratégiques. Comme illustration rappelons ici la déclaration de Ch. Laplaud¹ affirmant que ce qui a ouvert les marchés marocain et brésilien à son groupe c'est l'exportation basée sur l'innovation et le partage des savoirs. Il avance que la création des relations de confiance entre réseaux de PME ouvre les marchés aux entreprises et constitue un préalable essentiel pour l'économie de la connaissance.

Le retour au territoire, loin de correspondre au "loup dans la bergerie", fut une révolution dans la science économique. En effet, à l'heure de la mondialisation, l'industrialisation ne dépend plus seulement du soutien des grands groupes, elle est aussi l'apanage des dynamiques locales et régionales basées sur les avantages compétitifs que créent (ou abritent) les territoires. Dans ce sens, les SPL, districts ou clusters sont des bases fiables de compétitivité des firmes et des territoires. On parle des "dynamiques du dedans" ou simplement du développement endogène.

L'approche territoriale du développement concorde en quelque sorte avec sa "dés-idéologisation" du fait qu'il ne s'agit plus de plus ou de moins d'Etat mais de mieux d'Etat. Les acteurs publics, privés et mixtes (Etat et marché) sont tous interpellés. De là découle aussi l'importance des SPL comme plate forme à l'innovation institutionnelle. Ils sont une catégorie scientifique d'analyse et une figure omniprésente de la littérature économique. Reste à savoir, cependant, si les régions et les territoires du Sud (Maroc en particulier) intériorisent cette dynamique indépendamment des chocs macroéconomiques brutaux qu'occasionne la mondialisation, surtout que la pertinence d'outils conceptuels élaborés à partir de réalités du monde capitaliste développé pour comprendre des spécificités économiques fort éloignées n'est pas discutée au préalable.

Loin de faire double emploi avec les travaux de C. Courlet qui cherchent à recenser les traces de SPL ou à décrire les caractéristiques de tels districts ou clusters, nous tenons à interroger cette problématique épineuse en trois moments forts: au départ un cadrage conceptuel s'avère

** Professeur de l'enseignement supérieur et vice doyen de la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales- Université Moulay Ismail de MEKNES - Maroc

* Enseignante chercheur à la FSJES- Université Moulay Ismail de Meknès.

¹ Christian Laplaud est le PDG de G2C (France) et vice président du pôle de compétitivité "gestion des risques et attractivité des territoires".

nécessaire. Dans un second temps nous présentons les traits saillants de l'économie marocaine et les principales conclusions de l'étude sur les SPL au Maroc menée en 2002. Pour sortir de la simple description, nous nous interrogeons dans un troisième point si Fès, berceau de districts millénaires et champ fertile aux clusters modernes (Fès-Technovalley en projection), présente des SPL basés sur les bas salaires ou sur l'innovation et la qualité.

1- Cadrage conceptuel

Avec l'afflux de concepts souvent mal définis ou forgés dans des contextes différents, un cadrage conceptuel est opportun pour circonscrire le champ de notre analyse. Sans prétendre l'exhaustivité nous présentons ce que nous retenons des multiples définitions de concepts tels que le territoire, le cluster, le SPL, l'écosystème, innovation, incubateur, gouvernance, pôle de compétitivité...

√ De l'espace- lieu à l'espace – territoire

Un succinct survole de la théorie économique permet de soulever que la notion du territoire s'y identifiait longtemps à celle de l'espace- variable exogène, simple donnée ou cadre où sont projetés et localisés des phénomènes macroéconomiques. Cependant avec l'économie régionale et urbaine, le concept de "territoire" change de connotation pour devenir une unité active du développement" et un "construit d'acteurs" (Pecqueur et Colletis 1998).

Retenons alors dans cette intervention le concept de territoire comme conteneur de ressources génériques et non transférables, comme forme d'organisation et de coordination d'acteurs et comme dynamique d'apprentissage formel et informel. Il s'agit donc du territoire acteur et cible du développement. Ce dernier naît en conséquence de "jonction territoriale" (Courlet et Ferguene 2003).

√ SPL : forme territorialisée du développement

Définir le SPL ordonne un retour aux racines et l'évolution du concept. En effet, il faut remonter à la fin des années 1970 et début des 80 où la science régionale découvre ou redécouvre le territoire plate-forme des SPL. A titre de référence on rappelle G. Beccatini dans l'industrialisation diffuse (1975), G. Garofoli et Beccatini sur les fameux districts italiens (1979 et 1981), C. Courlet pour le cas de la France (1986), A. Scott (1986) et M. Porter sur "cluster et clustering"; A. Lipietz et G. Benko dans les régions qui gagnent (1992), P. Veltz (1993), R. Rabelloti (1998), G. Casaburi (1999), C. Courlet (2006)...

Chacun de ces auteurs définit le concept à sa manière, mais s'accordent presque tous sur le fait que le SPL est une concentration spatiale de PME compétitives, développant entre elles des stratégies de coopération et ayant remplacé la notion de l'espace (source de coûts et support passif de facteurs de production) par le concept de territoire porteur des effets externes que représentent les interactions entre les acteurs locaux partageant une culture commune.

Un SPL est alors une forme typique d'industrialisation fortement territorialisée constituée des entreprises, de centres de recherche, d'organismes de formation, de centres de transfert et de veille technologique...tous entretiennent des rapports divers formels et informels, marchands et non marchands, matériels et immatériels...². Un SPL se caractérise alors par une concentration spatiale de PME spécialisées autour d'un métier ou d'un produit et partageant une culture commune; et aussi des relations de "coopétition" interentreprises fortes pour accéder à un ensemble de services marchands et non marchands.

² Sur cet aspect voir, pour plus de développements, "mondialisation restructurations productives et spatiales quelles perspectives pour le Maroc", notre thèse de doctorat soutenue 2004 à la FSJES de Fès.

√ **Cluster équivalent anglo-saxon du SPL ou sa forme évoluée?**

A l'origine du mot cluster on trouve "Clastrum" qui signifiait "enceinte" ou "lieu clos" en latin. Il donna le mot "cloître" puis "cloîture" et enfin "clôture". Le critère d'appartenance étant alors ici géographique d'abord. Largement développé par la Harvard Business School, le cluster est une "concentration géographique de groupes d'entreprises interconnectées, d'universités et d'institutions associées qui résulte des couplages ou des externalités entre entreprises"³. C'est là alors la notion de "ressource area" ou zones de concentration de ressources. Dans ce sens on peut parler du cluster comme un ensemble d'avantages intégrant les relations amont aval, les dimensions territoriales ainsi que les acteurs institutionnels.

√ **Incubation et incubateur d'organisations compétitives**

Devenue à la fois une mode et une exigence de la mondialisation des économies, l'incubation sous tend la mise en place d'un réseau mettant en synergie les moyens des partenaires associés à ce réseau (départements ministériels, secteur financier, bailleurs de fonds...). L'incubateur d'entreprises innovantes est un lieu d'accueil, d'accompagnement, et de suivis des porteurs de projets viables. Il leur offre l'appui en matière de formation, de conseil et de financement; et les héberge jusqu'à ce qu'ils trouvent leur place dans une pépinière d'entreprises ou des locaux industriels.

C'est un rôle d'essaimage⁴, de spin-off⁵ et de création de start-up⁶ qui tous préparent l'écosystème d'innovation ou en font partie.

√ **Ecosystème d'innovation**

Largement analysé et médiatisé, le concept d'innovation est souvent lié au monde de l'entreprise et de la recherche scientifique. En effet, faire de la recherche c'est mettre de l'argent pour générer des idées; et innover signifie mettre ensemble des idées pour générer un bénéfice à l'entreprise. (M. Mabile 2007). Pour le MICMNE⁷, l'innovation c'est "la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, de l'organisation du lieu du travail ou les relations extérieures." Il découle de cette définition que l'innovation peut être technologique, commerciale, financière, organisationnelle, juridique... Elle peut concerner le produit, le service ou les procédés et processus. Elle peut aussi être une innovation de rupture ou une simple amélioration de l'Etat d'art de l'entreprise.

Un écosystème d'innovation n'est alors rien que cet environnement favorable aux regards innovants des acteurs. C'est le milieu ambiant permettant une maîtrise des métiers, une bonne connaissance des marchés et une ouverture sur le social et le sociétal.

³ Ivan Samson; territoire et système économique, communication aux 4èmes journées de la proximité, Marseille les 17 et 18 Juin 2004.

⁴ L'essaimage, le mode naturel de reproduction des colonies d'abeilles, désigne par extension la démarche consistant pour une entreprise à aider un (ou plusieurs) de ses salariés à créer sa propre société ou à reprendre une. Il s'agit d'une mesure d'accompagnement de départ. L'aide apportée peut être matérielle (l'entreprise fournit les technologies nécessaires), financière, logistique ou encore commerciale (l'entreprise s'engage à passer des commandes).

⁵ Une *spin-off* est une organisation ou société nouvelle créée à partir de la scission d'une organisation plus grande comme cela peut être le cas lors de la formation d'une startup à partir d'un groupe de recherche universitaire. En Belgique, il désigne souvent une jeune entreprise créée au sein d'une université

⁶ La Startup, start-up ou "jeune-pousse" qui vient de l'anglais "startup company" est un terme devenu populaire à la fin des années 1990 pour désigner une entreprise en phase de construction qui ne s'est pas encore lancée sur le marché commercial (ou seulement à titre expérimental). Elle est en phase plus ou moins longue de développement d'un produit, d'une idée, d'une étude de marché, etc. et de recherche de partenaires

⁷ Ministère marocain de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'entreprise, Guide des bonnes pratiques de l'innovation, 2006, Rabat, p: 12.

Les SPL et les clusters sont alors théoriquement des écosystèmes d'innovation permettant une ambiance favorable à la création d'entreprises via les systèmes d'incubation et d'essaimage. Pour qu'un cluster puisse jouer son rôle d'incubateur et d'écosystème d'innovation une bonne gouvernance des pôles de compétitivité s'impose.

√ **Gouvernance et pôles de compétitivité**

- Par pôle de compétitivité on fait souvent allusion à un rassemblement d'acteurs qui font (ou aspirent atteindre) la compétitivité par l'innovation. A l'image de ceux des SPL, ces acteurs sont directs ou de soutien. Sur la base d'une zone géographique délimitée, d'une thématique précise et d'une démarche partenariale, ledit pôle vise la compétitivité de l'ensemble de ses acteurs, l'attractivité des territoires, la création d'activité industrielle avec une visibilité mondiale et la promotion / développement de l'emploi. (Maurice Kleine- 2007).

Pour atteindre ces objectifs, une bonne gouvernance s'impose. La gouvernance peut être définie comme la manière dont les autorités publiques organisent le partenariat. Elle "concerne le droit de regard sur les organismes par ceux qui les ont missionnés"

Le terme Gouvernance est aussi utilisé pour toute organisation mobilisant des ressources pour accomplir ses finalités. Dans ce contexte, "La Gouvernance d'une entreprise ou d'une organisation, publique ou privée, a pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable. ("IT Governance Institute")⁸

La banque mondiale définit la gouvernance comme "les traditions et institutions par lesquelles l'autorité est exercée dans un pays pour le bien commun. Cela inclut les procédés par lesquels les titulaires sont choisis, contrôlés et remplacés; la capacité du gouvernement à gérer efficacement les ressources et à appliquer des politiques solides et le respect des citoyens et de l'Etat envers les institutions régissant les interactions économiques et sociales intervenant entre eux."

Développer alors les pôles de compétitivité c'est chercher de nouveaux modes d'organisation territoriale et une conception moderne du management local transcendant les politiques sectorielles. Il s'agit, aux termes de C. Courlet d'une gouvernance qui renvoie à une redéfinition du rôle de l'Etat dont la décentralisation (corrolaire de contractualisation) constitue un moment fort.

Nous comprenons de là que les relations contractuelles tendent à établir les responsabilités respectives des acteurs et à organiser leurs relations de coopération et les conditions de leur intervention. Mais qu'en est il au Maroc et précisément à la région de Fès Boulemane?

2- Les SPL au Maroc, résultats de l'analyse diagnostic de 2002

De la littérature sur les SPL nous pouvons retenir que les clusters, les districts ou SPL sont des organisations intelligentes qui se démarquent des lieux spécialisés autour d'une rente. Ils sont des territoires vivants et ayant âme et sentiment. Leur force est faite par le branchement sur la recherche innovation, sur le système éducatif et sur la coopération avec les institutions locales et régionales ainsi que sur la société civile comme acteur partenaire incontournable. C'est ce que la DAT9 a voulu tester au Maroc en menant en 2002, sous l'encadrement de C. Courlet, une étude sur les SPL. Nous présentons ci après la démarche retenue dans cette étude et les résultats auxquels elle a abouti.

⁸ www.wikipedia.org

⁹ DAT: Direction d'Aménagement du Territoire au Maroc.

Pour repenser le développement local dans l'optique de la "glocalisation", l'espace objet d'investigation doit être ouvert à une réflexion collective sur les objectifs, sur la volonté et sur les moyens à mettre en œuvre. Il s'agit là d'une démarche stratégique territoriale qu'on peut aborder en deux questions clés: Le territoire renferme-t-il des ressources et aptitudes stratégiques mobilisables par la firme? Quels mécanismes d'activation la firme met-elle en œuvre pour mobiliser ces ressources et aptitudes liées au territoire?

En réponse à la spécificité de l'étude (SPL d'abord, et au Maroc précisément), la méthode adoptée vise la construction d'un raisonnement donnant un sens aux informations recueillies. Pour ce faire, ledit recueil doit être suivi d'une phase d'analyse, de traitement et de synthèse, si non, elle restera une étape orpheline et une démarche inachevée.

En se basant sur la grille d'analyse de la DATAR¹⁰, la DAT a retenu une phase de pré-identification, les entretiens régionaux, l'analyse des cas expérimentaux, une étude couplant diagnostic stratégique et construction de SPL puis un forum national.

√ **Le diagnostic stratégique: pré-identification et entretiens régionaux**

Le souci de toute la démarche est d'identifier des zones productives d'entreprises ou d'opérateurs en général spécialisés ou pouvant le devenir dans une ou plusieurs activités complémentaires. En effet, vu l'état des statistiques au niveau communal, l'ESPL¹¹ a procédé par bassins d'emploi, zones d'emploi, agglomérations ou villes afin d'y faire ressortir des statistiques disponibles les prémices¹² d'existence des SPL. On distingue quatre aspects :

- Une concentration géographique originale ;
- Un construit historique : le SPL n'est pas quelque chose d'instantané ;
- Un système de production ;
- Des conditions socio-économiques favorables¹³ ;
- Degré de complexité des SPL et leur typologie;

Pour compléter la vision assez descriptive des dynamiques territoriales que la grille de lecture fournit, un questionnement stratégique implique une dimension prospective visant « éclairer les choix politiques pour adapter le mode de développement local aux mutations constantes du contexte global.

Après une brève présentation de données statistiques sur l'économie marocaine et son industrie le rapport de l'ESPL a tenté une première identification des SPL au Maroc. Pour ce, quatre critères sont retenus et concernent toute activité¹⁴ :

- Exercée dans cinq établissements productifs au moins ;
- Représentant au moins 100 emplois au niveau local ;
- Représentant 5% au moins de l'emploi industriel local ;
- Représentant 5% au moins de l'emploi de l'activité du royaume.

Sur la base de ces critères ont été retenues une cinquantaine d'agglomérations. Après cette phase préliminaire ou de pré-identification est intervenue une série d'entretiens régionaux. En effet, deuxième « rendez-vous » sur le calendrier de l'ESPL, les dits entretiens ont été l'occasion de sensibiliser les acteurs locaux à cette démarche et leur expliquer en quoi la

¹⁰ DATAR : la direction d'aménagement du territoire et d'action régionale (France).

¹³ ESPL : Etude sur les SPL

¹² -On parle ici des indices identifiant un SPL, à savoir : le taux d'activité, part des effectifs dans les activités significatives, densité des établissements dans l'activité et la zone concernée la spécialisation, la répartition des établissements par taille

¹³ -D'après le rapport précité de la DAT, « la famille, les relations de voisinage, le système d'inter-connaissance autour d'un métier... créent une flexibilité importante du marché du travail et une mobilité sociale (un ouvrier peut devenir un travailleur indépendant ou carrément un petit patron).

¹⁴ -MAT, DAT, Etude sur les SPL, p : 8.C'est une trame de pré-identification.

coopération entre entreprises et entre elles et leur environnement peut déboucher sur une véritable dynamique de développement. Pour chaque région ou ville, on a privilégié un « angle d'attaque sectoriel spécifique ». Au total 235 entretiens ont eu lieu. Mais le bilan en suscite les remarques suivantes :

Fès, Tanger, Tétouan, Safi, Erfoud, Agadir et Casablanca ne sont pas représentatives de tout le territoire marocain. Pourquoi alors ces localités ? Et quelles sont les raisons de ce choix ?

Les secteurs de l'industrie, le tourisme, l'artisanat, l'agroalimentaire et l'industrie mécanique et textile ne sont pas représentatifs de tout le système productif marocain. Est-ce alors à comprendre par là que l'équipe responsable de l'étude ne reconnaît pas la possibilité de création de SPL à base des nouveaux métiers et de la nouvelle économie ?

Comment un entretien où la présence ne dépasse pas 10 personnes (à Tétouan) ou même une trentaine (le cas de Tanger), arriverait à sensibiliser les acteurs locaux privés et publics et les encourager à instaurer ou soutenir des formes SPL ?

Malgré tout, cette série d'entretiens n'est qu'une phase pilote. Elle est la première dans un processus de lancement de projet des SPL. Les deux premières phases précitées sont suivies d'autres étapes plus rigoureuses.

√ **Les phases de traitement, d'analyse et de synthèse**

l'étude définit le SPL comme une approche basée sur les territoires, un nouvel outil de développement économiques qui conduit à une nouvelle conception du développement où le territoire devient la cible de l'action publique. Cette démarche fait de l'entreprise l'acteur central à côté des autres opérateurs économiques en privilégiant les relations intersectorielles au niveau local. Dans cette conception, le diagnostic local / global comme outil opérationnel débouche sur deux types de rapports :

Un rapport pour chaque cas étudié permettant d'établir le bilan des forces et des faiblesses de chaque SPL, de présenter une fiche d'identification de chaque SPL et de détecter les leaders autour desquels peuvent se construire des actions collectives.

Un document de synthèse globale permettent de :

- conduire une lecture complémentaire du système productif par niveaux locaux et régionaux;
- situer les SPL marocains par rapport à d'autres expériences d'Europe occidentale et des PVD pour en caractériser l'originalité et la spécificité;¹⁵
- replacer le SPL dans les perspectives macro-économiques du Maroc. Pour répondre à trois questions ou interrogations : d'abord, en quoi le SPL permet-il une meilleure articulation entre initiatives nationales et territoire ? Ensuite, comment articule-t-il entre secteurs ? Enfin quelle mobilisation fait-il des échelons locaux et régionaux de l'Etat dans l'intervention auprès des entreprises ?
- Identifier la manière dont les SPL interpellent les collectivités locales ;
- indiquer le ou les outils les plus adéquats à une systématisation de l'information locale et de sa diffusion auprès des opérateurs économiques permettant aux acteurs de chaque SPL d'avoir une clé pour lire leur territoire.

Cependant, la viabilité des SPL et la fiabilité des critères retenus pour leur reconnaissance au Maroc ne pourront être cernée qu'après avoir tenté l'expérimentation des cas identifiés. D'où une deuxième phase dite de construction qui succède au diagnostic.

¹⁵ Les rédacteurs du rapport d'établissement des SPL (version définitive) reconnaissent l'attachement des acteurs marocains à leur territoire et la prise en compte de la dimension culturelle dans la réussite des SPL au Maroc. On fait référence aussi à la nécessaire consultation des SPL portugais, italiens, espagnols, tunisiens et turques pour réussir la viabilité des cas marocains. Op.cit p : 26

Pour chaque site, l'ESPL a prévu des groupes de travail qui réuniront les différents acteurs concernés et les institutions mobilisés dans la démarche. Ainsi, collectivités locales, chambres professionnelles, services extérieurs et ONG formeront, à côté des entreprises, des groupes animés pour définir des projets de SPL ou de « mutualisation des risques et des moyens de coopération »¹⁶.

Toutes ces différentes étapes ne seront atteintes, voire n'auraient même pu être prévues, en l'absence d'une démarche étudiée et appropriée. En effet, l'information, le diagnostic et l'animation sont des enjeux majeurs d'une bonne gouvernance locale et donc d'un réel développement territorial. C'est en partant de ce principe et en se basant sur le "diamant" ou "losange" de M. Porter¹⁷ que nous voulons mettre en rapport théorie et pratique pour interroger Fès, ses districts et ses SPL et tester la viabilité de ses clusters en tant qu'écosystème d'innovation et incubateur d'organisations compétitives.

3- La région Fès–Boulemane: des districts millénaires à "Fès- shore" ou "technovalley"

Fondée depuis le huitième siècle sous forme d'agglomérations humaines au centre-nord du Maroc, la capitale du savoir trouve sa richesse et la diversité de son économie dans un métissage réussi de plusieurs cultures (berbère, juive, arabe, andalouse...). En plus Fès se trouve au « cœur d'une région agricole très riche : Saïs, au pied d'un domaine très peuplé : le pré Rif et à proximité d'une chaîne montagneuse pourvoyeuse d'eau : celle du Moyen Atlas¹⁸ ». C'est alors pour son histoire¹⁹, sa géographie et la viabilité de son territoire, que la Médina de Fès est souvent traitée comme champ favorable aux SPL. Elle est un chantier de synergies par excellence. Fès Boulemane c'est 1. 573 055 d'habitants (soit 5% de la population nationale), 3 provinces et 60 communes rurales et urbaines et un taux d'urbanisation de 73%. La région s'étend sur 20. 318km² elle est riche par son infrastructure, ses potentiels industriels et ses compétences en ressources humaines.

Notre souci est ici de voir de près²⁰ et de prospecter (à la suite de la DAT) les possibilités de développer des SPL structurés autour de deux principales filières artisanales de Fès : celle du cuir et de la dinanderie. Mais aussi de présenter une sorte d'état d'avancement des travaux de Fès shore pour bien lier le passé au présent et au futur.

3.1- Fès, berceau des districts millénaires

Le choix de ces deux filières pour faire objet de diagnostic stratégique et donc d'entretiens régionaux et dû à leurs caractéristiques organisationnelles et leur dynamisme. Mais aussi pour leur aptitude à créer plus d'emplois (45% de l'emploi artisanal de Fès). Elles représentent, en effet, 35% du total unités artisanales. Aussi elles se « distinguent par une plus grande interdépendance fonctionnelle qui les rend plus aptes à s'organiser en SPL »²¹.

¹⁶ -Op.cit, p : 28. On reconnaît là un rôle primordial pour la démarche et la construction d'un observatoire des SPL au Maroc.

¹⁷ M. Porter a schématisé le fonctionnement d'un cluster sous forme de losange ou "diamant" en anglais à savoir firmes, factors, related et demand., In : Dictionary.com

¹⁸ -DAT, Fès Boulmane, Débat National sur l'Aménagement du territoire, éléments introductifs, 2000, p : 5

¹⁹ -Entre autre on rappelle avec les membres du IRMC sur le www.irmemgreb.org que la domination de l'Espagne musulmane impliquant la suppression des frontières politiques avec l'Andalousie, la circulation des idées et le va et vient constant des corps de métiers spécialisés architectes et artisans révèle dans l'art fassi la prédominance des influences andalouses.

²⁰ -Nous nous servons : des résultats des enquêtes menées par la DAT dans le cadre de l'ESPL, des écrits de A. Fejjal traitant de l'artisanat à Fès, de notre stage auprès d'une entreprise de diandrie dont le directeur / propriétaire est un maître artisan qui gère encore la production à l'artisanale (Sodaq) et des entretiens avec des services régionaux (MCI, Wilaya, CR).

²¹ -DAT, l'ESPL, artisanat à Fès, janvier 2003, p : 9

L'activité liée au travail du cuir est l'une des plus anciennes à Fès. Elle a le mérite de lier le territoire local au marché international. Cette tendance devient de plus en plus pressante que la glocalisation devient la règle de la gestion des territoires. Pour interroger de près cette filière et en détecter la capacité à s'organiser en vrai district ou SPL, nous présentons d'abord l'échantillon des entreprises enquêtées et les conclusions des entretiens menés, pour conclure sur la viabilité de la filière et ses perspectives.

Cet échantillon est sensé représentatif de plus 2200 unités de la filière cuir (Délainage, tannage traditionnel, tannage semi industriel, tannage semi industriel, maroquinerie, babouche et cordonnerie). On parle d'une filière car de l'amont à l'aval, elle couvre une série de métiers mettant à contribution des techniques et des processus de fabrication ayant évolué sous contrainte de la turbulence de l'environnement. Les circuits et les procédés de commercialisation diffèrent. En effet, si le système de la « Dlala » reste dominant pour les artisans (personnes physiques), les PME artisanales recourent à l'exposition sur des magasins qui sont associés aux ateliers ou sur d'autres villes du royaume (Casablanca, Rabat, Agadir...). Le circuit de commercialisation n'est pas donc maîtrisé, il peut échapper au système local de production. Cependant, la démarche district est vérifiée sur d'autres aspects :

► Mise à part la fréquence de relations de sous - traitance entre la sous filière moderne et les unités traditionnelles, les valeurs propres aux métiers donnent lieu à des manifestations de solidarité et de coopération entre métiers (Baboucheurs, tanneurs et maroquins) et à l'intérieur d'un même métier (prêts de matières premières de matériels ou d'argent)²². Rien ne peut donc se substituer au regroupement des artisans autour de projets de coopération pour faire face aux problèmes de formation et de qualité et maîtriser les circuits de commercialisation.

► Les liens avec les fournisseurs sont très étroits. Tous les approvisionnements se font localement (Médina) sauf pour la semelle qui est soit sous-traitée aux usines de Sidi Brahim soit importée de l'Italie. L'importance de ces liens s'illustre également par le recours fréquent au crédit fournisseur jusqu'à écoulement de la marchandise.

► L'accès au financement : malgré la domiciliation des agences bancaires en Médina (exemple BP à Zkak Lahjar), le recours des artisans aux services bancaires est encore très modeste. En effet, l'autofinancement et le recours aux pratiques internes et propres à l'artisanat sont encore dominants.

► L'artisanat fonctionne en régulateur du chômage et de la pauvreté, ce qui affecte les rapports sociaux de production et les relations familiales. En effet, l'informalité et la flexibilité des rapports employeur / employé et l'emploi familial restent encore dominants.

► Existence des institutions publiques et des associations professionnelles sur place (la délégation régionale de l'artisanat, la chambre d'artisanat, l'institution du Mohtassib et la municipalité de Fès Médina.)

Pour récapituler concernant l'organisation en SPL de la filière cuir, nous rappelons que ce « district » présente²³ :

- Une structure de la production diversifiée ;
- Des métiers complémentaires, indépendants techniquement et exercés en unités concurrentes;
- Les entrepreneurs sont d'origines interne et externe ;
- Un système de production ancien ;
- L'informalité, la flexibilité à faible coût de main d'œuvre, des économies externes et une professionnalité ambiante comme facteurs de localisation ;
- Un développement extensif ;
- Fortes relations avec la formation sociale locale ;

²² -DAT, rapport diagnostic sur l'artisanat, Fès, op-cit, p : 40

²³ C. Courlet, les SPL au Maroc, rapport de la DAT 2002.

-Des dynamiques de saturation et de stagnation.

Donc les caractéristiques du SPL selon la grille de lecture de G. Garofli sont vérifiées ici pour la filière du cuir. Qu'en est-il alors de la dinanderie.

La dinanderie, une filière à fortes potentialités d'organisation en SPL est connue depuis des siècles sous « travail des métaux ». Elle compte à la Médina de Fès 751 ateliers en 2000²⁴. La diversité des articles de dinanderie de Fès s'ajoute à celle de ses métiers. En effet, au moins 17 étapes et / ou métiers sont reconnus: coulage, fraisage, fer forgé, soudage, gravure, polissage, dinanderie de bâtiment, unités intégrées, unité de nickelage –argenture, coopérative de dinanderie, repoussage manuel.

En référence à la grille de lecture fournie par Garofoli, la filière de dinanderie présente un ensemble de caractéristiques qui font d'elle une sorte de SPL. Citons-en, entres autres :

- une structure de production à monoculture ;
- une interdépendance technique entre entreprises concurrentes, comme forme d'intégration productive ;
- l'origine des entreprises est à la fois interne et externe ;
- un système de formation ancienne ;
- informalité, flexibilité de faibles coûts de main d'œuvres, économies externes et professionnalité ambiante comme facteurs de localisation ;
- de fortes relations avec la formation sociale locale.

Pour le marché local du travail, il continue à être animé par cette filière. Contrairement à la filière cuir, la dinanderie continue à faire appel à l'apprentissage comme ancienne forme d'approvisionnement du marché de l'emploi.

On peut retenir de ce qui précède que les filières de dinanderie et de cuir constituent l'essentiel de l'artisanat à Fès et présentent des formations productives et socioprofessionnelles très proches de certains SPL européens. Ces filières connaissent deux types de contraintes²⁵. D'abord l'artisanat tout entier fonctionne en régulateur du chômage et de la pauvreté. Ce qui porte atteinte aux spécificités et à l'ordre social des métiers en question. Ensuite, la précarisation des conditions de travail entravant l'indispensable ancrage de la main d'œuvre au métier et par là à leur performance comme SPL.

Trois constats peuvent alors mettre ces filières au regard des impératifs d'organisation en SPL. Pour beaucoup, la mécanisation progressive y constitue un changement important, mais elle est induite et non endogène. Elle n'a pas entraîné de mutations technologiques. En effet, l'économie et la société artisanale n'ont pas connu de profondes modifications dans cet objectif. Cependant, deux atouts sont à mettre en exergue à savoir la flexibilité du travail et la solidarité qui (à condition d'être régulées, modernisées et mieux gérées), constituent deux principaux leviers d'organisation de ces filiales en vrais SPL dynamiques et pourvoyeurs de développement.

Il est donc question d'une localité caractérisée par une identité socioculturelle, ancrée dans le territoire fassi. Chose qui a impulsé un climat de confiance mutuelle des entreprises existantes et la mise en place d'organisation active d'entraide et de solidarité pour répondre aux exigences du marché. Les activités se servent les unes aux autres clients / fournisseurs, sous traitants / donneurs d'ordre, approvisionneurs / débouchés...Cependant, la proximité spatiale qui était un avantage de Fès semble se retourner en inconvénient. Cet engrenage commence à faire que certaines activités sont délocalisées en dehors de la Médina.

²⁴ -DAT, op-cit, p : 11.

²⁵ C. Courlet, op.cit, p : 35.

Deux tendances apparaissent dans ce sens : d'un côté des organismes et établissements de formation professionnels s'installent à proximité de la médina (Bab ftouh, sidi Boujida...) pour améliorer la qualification d'une main d'œuvre jeune et à faible niveau de scolarisation²⁶. De l'autre côté, désirant garder la viabilité des « districts » dans leur intégralité et alléger au même temps l'excès de condensation que connaît la médina, une stratégie de délocalisation est menée par les pouvoirs publics, les associations professionnelles et la société civile. En effet, à côté de la poterie délocalisée sur « touijryines », on a la création d'une zone à vocation artisanale à Ain Chgag où sera délocalisée toute la filière cuir et tannerie comme activité très polluante mais aussi pouvant servir (elle l'est déjà en quelque sorte) comme créneau pour conquérir le marché mondial²⁷. D'autres projets sont aussi en cours de réalisation, entre autres on peut citer la « zone Ben jllik » et Ain Nokbi, Ain Chef... sur lesquelles des unités artisanales sont translatées.

Nous pouvons conclure que Fès constitue un gisement et une plate forme pour l'animation, la restructuration, l'organisation ou même la création des systèmes productifs locaux. Cependant, cette richesse risque d'être altérée par l'exode rural, le monopole des marchés et des circuits de distribution par une minorité, les difficultés des artisans à accéder aux marchés et avoir les possibilités matérielles et financières de mieux produire...

Pour préserver Fès le patrimoine culturel et le dynamisme social et économique, il s'avère opportun de lancer des cartes de marketing territorial pour cette « merveille » et d'emprunter la démarche SPL réussie. Encore préconiser un label territorial (ancré au local) en cherchant à en conquérir le marché mondial en s'ouvrant de plus en plus sur les réseaux internationaux de districts²⁸ s'avère édifiant. C'est là le rôle de ce qu'on appelle l'entreprise "glocale flexible"; une firme assez flexible et ancrée à son territoire local mais aussi suffisamment ouverte sur la sphère globale actuelle.²⁹

C'est le cas également de l'offshoring comme nouveau marché mondial qui évolue avec une tendance maintenue. Avec sa croissance de 30% annuelle il devrait passer à 346 milliards de \$ en 2008 et Fès shore aura sûrement sa part du gâteau.

3.2- Fès shore, une technovalley joignant l'innovation au développement

Le Maroc, ce pays ouvert, extraverti et qui le doit par sa géographie et son histoire aussi, n'est pas à l'abri de la mouvance de la mondialisation actuelle. En effet, après les fameuses révolutions agricole, industrielle et technique, le numérique et le virtuel occasionne une nouvelle économie aux principes et objectifs tous nouveaux. L'économie du savoir et de la connaissance, le transfert de technologie et l'innovation sont des processus complexes dans lesquels le Maroc est appelé à s'engager avec force via une relation consistante entre la recherche scientifique et la création de valeur économique.

Dans le cadre d'une redivision internationale du travail, le plan émergence a recommandé au Royaume sept pôles dont les trois anciens (agriculture, textile et transformation des produits de mer) et quatre nouveaux dont l'automobile, l'aéronautique, les composants micro électroniques et l'offshoring.

²⁶ -A Fès, 90% de la main d'œuvre employée dans l'artisanat à un faible niveau de scolarisation. C'est une population très jeune dont 35% des effectifs employés a moins de 16 ans.

²⁷ -Ce projet est en cours d'étude avec les italiens vu leur riche expérience en la matière

²⁸ -Le poids historique et patrimonial de Fès ainsi que sa richesse sociale et culturelle sont des atouts viabilisant l'économie locale mais l'élite locale n'est pas encore très prête à relever le défi. Le développement local passe aussi par une vraie démocratie locale et par des ressources humaines locales compétentes.

²⁹ Cf. notre thèse nationale, p 5.

Dans cet esprit, les autorités locales et régionales veulent faire de Fès un "hub" des entreprises opérant dans l'offshoring et NTIC. D'où la conception de Fès-shore qui vient rimer avec Casa, Marrakech, Rabat et Tangere shores.

Pour éclairer le lecteur sur ce projet porteur, nous en présentons une maquette technique avant d'en analyser la capacité en tant qu'écosystème d'innovation et sa teneur comme incubateur d'entreprises et d'institutions flexibles et compétitives.

√ la carte technique du projet "Fès Techno valley"

Tout a commencé en Janvier 2006 en une réunion, présidée par le wali et rassemblant les représentants du MAEG³⁰, le président du conseil régional, président du conseil de la ville, président de l'université, celui de la CGEM et le directeur du CRI de Fès Boulemane. En effet, en partant de l'importance du marché mondial de l'offshoring (près de 400 milliards de \$ en 2008) qui change progressivement d'orientation des pays anglo-saxons vers les régions francophones et hispanophones, les acteurs ci haut prévoient pour Fès de réelles opportunités. D'où l'idée de projet de la technopôle de Fès.

Le détail de la première tranche nous indique une structure d'accueil de 1 500 m² et des plateaux de bureaux sur 4 500 m² (R+4). Soit un total de 6000 m² avec 24 mois comme délais de réalisation et un coût prévisionnel de 425 MDH (non compris le prix du terrain)

La localisation du projet est prévue sur 14ha. Le parc est situé dans un espace privilégié sur la rocade périphérique menant vers l'aéroport Fès-Saïss à côté des zones industrielles Ain Chekef et Sidi Brahim; 4 axes distincts permettront d'offrir au parc des développements modulaires aux métiers des nouvelles technologies (Les sciences et technologies de l'information et de la communication "STIC", l'innovation et les transferts de technologie, les start-ups et les PME et l'attractivité pour les entreprises internationales leaders en STIC). De l'idée à la concrétisation la technopôle aura alors le vent en poupe comme en attestent les dates repères suivantes:

- Rabat 27 & 28 janvier 2006 lors du "Forum Maroc France": la signature d'un accord de partenariat entre la région de Fès Boulemane et la fondation "Sophia Antipolis". Par la même occasion, il a été confié à cette dernière le suivi et l'accomplissement des phases de l'identification du potentiel de la région, de l'analyse de la demande et de la préconisation et le pilotage des recommandations. (Lissan Aljaiaâ – 2006)
- 06 Septembre 2006, présentation du rapport de la première phase de l'étude d'opportunité par la fondation "Sophia Antipolis" à savoir le diagnostic de l'existant, l'étude benchmarking, la synthèse et le plan d'action. L'étude d'opportunité a retenu trois groupes de filières pour lesquels les NTIC doivent être perçues comme outils d'intégration et de développement
- 14 juin 2007, la convention cadre de partenariat pour l'aménagement, le développement, la promotion, la commercialisation et la gestion du projet Fès shore a été paraphée par le Ministre de l'ICMNE, le Wali, le Ministre des finances et de la privatisation, le président du conseil régional et la société MED Z³¹.

C'est ainsi que, dans le cadre d'une vision stratégique coordonnée entre les différents acteurs locaux et institutionnels pour un développement régional industriel, le premier plan de développement régional industriel a été lancé dans la région avec un espace dédié à l'offshoring afin de positionner "Fès" au sein de la stratégie nationale de développement industriel "émergence". Il s'agit également d'impulser le développement des nouveaux métiers pour stimuler la croissance et le repositionnement de secteurs structurants à fort potentiel et à grande valeur ajoutée.

³⁰ MAEG: Ministère des Affaires économiques et générales.

³¹ MED Z est une filiale de la CDG.

Le technoparc de Fès bénéficiera d'un aménagement novateur et aéré sous forme de campus, d'infrastructures et d'une gestion alignée sur les meilleurs standards internationaux pour en faire une destination privilégiée pour les investissements et les projets liés aux secteurs des nouvelles technologies. Il est la Cité de la Technologie est la matérialisation de la nouvelle vocation de Fès dans le secteur des nouvelles technologies, le parc devra être facilitateur, accélérateur et catalyseur du développement technologique, économique et social de la région (MED Z- 2007).

√ **Fès- shore, une plate-forme d'écosystème d'innovation**

A travers les expériences déjà vécues dans d'autres pays (étude benchmarking), les pôles de compétence, de compétitivité ou d'excellence ainsi que les clusters ou districts technologiques occasionnent des mutations profondes. En effet, même au Maroc, ces restructurations conduisent à une situation qui confère à l'innovation, à la recherche, à l'immatériel ou tout simplement l'intelligence un rôle central dans la compétitivité pour la production de biens et services (avec conception, gestion et marketing) qui exigent une adaptation continue face aux évolutions technologiques.

Dans cette logique, la presse marocaine a largement parlé dernièrement de Fès comme ville qui "arbore avec fierté le statut de capitale spirituelle", un statut sur lequel parie son avenir. Fès – Technovalley est un projet qui ne fait pas du passer table rase mais qui veut mieux valoriser le passé de capitale spirituelle et du savoir.

Selon la grille "diamant" de M. Porter, "en mobilisant les éléments supports et associés (Factors et Related) existant vers une demande particulière permettant une spécialisation et une croissance externe, les acteurs du cluster peuvent développer une expertise et une croissance plus rapidement que dans une autre région qui ne possède pas la jonction de ces facteurs"³². Le moteur de base du cluster sont alors les individus. D'une manière générale, la formation et la croissance du cluster résulte de la création d'un état d'esprit général animant individuellement les acteurs économiques (Firms, Related et Demand) et institutionnels (Factors) du "diamant". SUR cette même voie, nous présentons les principaux atouts susceptibles de faire de Fès une plate forme à la technopole:

- Le premier atout à notre sens c'est la culture ancrée à Fès, cette ville impériale, capitale spirituelle et scientifique. Elle est aussi héritière d'un métissage riche et varié. A titre d'exemple, le marketing et la communication sont une sorte de "don" inné chez les commerçants et marchands fassis.
- Fès présentait depuis longtemps un pôle de l'enseignement supérieur (Université Quaraouiyine), de la formation professionnelle, scientifique et technique relevant du secteur public. A titre indicatif, créée en 1975, l'université SMBA compte dix établissements d'enseignement et de recherche. Elle est organisée en 89 filières de formation, 97 UFR, 176 équipes et 46 laboratoires de recherche. Cet édifice est dernièrement enrichi par le centre universitaire régional d'interface (CURI) et par un "espace d'incubation, d'innovation et d'essaimage (2EI) qui est déjà opérationnel.
- La précédente infrastructure est complétée par une dizaine d'établissements d'enseignement supérieur et plus de 10 écoles de formation professionnelle privée.
- La formation professionnelle publique y est aussi enracinée depuis des décennies : textile, mécanique, tourisme (...) à côté des établissements ITA, ISTA et CQP.
- En projection aussi l'université libre de Fès (ULF) dite orientée vers les métiers de l'avenir et ouverte sur le monde socioéconomique. Pour le directeur du CRI, "ULF Technologia" entend contribuer efficacement au développement du potentiel humain en ingénieurs et en

³² www.dictionary.com, citation traduite de l'anglais.

cadres supérieurs performants dans la région. Le fait que Fès abrite déjà 8 centres d'appel en l'espace de 18 mois montre qu'elle a du potentiel en la matière.

Tous ces éléments font que la prochaine technopole "Fès- Shore" constituera un vrai network capable de générer des branches innovantes peu ou pas du tout présentes jusqu'alors sur le territoire régional. Ceci d'autant plus que le parc technovalley se base sur les STIC, sur le trans-fert de technologie, sur les startup et les PME innovantes et exportatrices et sur les produits du marché du "Business Procrss Offshoring" (BPO). La technopole de Fès a donc tout pour être un écosystème d'innovation, d'ailleurs l'œuvre est en elle-même déjà innovante. En effet, le fait d'associer institutionnellement un ensemble d'acteurs régionaux auparavant décloisonnés et d'avoir ouvert les voies de la recherche-action à un ensemble de travaux universitaires jusqu'alors restés "noir su blanc" ainsi que la création d'entités d'épanouissement scientifique aux enseignants chercheurs pour faire valoir l'expérience acquise de leur longue expérience en expertise... tout cela est en soit très innovant.

Si l'innovation consiste avant tout à "porter un regard nouveau", la promouvoir en est une question de confiance, de culture et d'enthousiasme (T. Durand 2007). A "Fès- Technovalley" cette volonté se fait déjà sentir mais reste à savoir comment en user pour incuber un ensemble d'entités capables d'épauler cette lourde responsabilité.

√ "Fès- Technovalley", un incubateur d'organisations compétitives

Qu'elle soit technologique, organisationnelle, sociale, radicale ou incrémentale, l'innovation est un processus à promouvoir et entretenir; d'où la nécessité d'y créer des espaces d'incubation. Cet aspect est en effet repérable dans la définition qui fait du pôle de compétence " une région généralement urbanisée où s'accumule des savoir – faire dans un domaine technique, qui peuvent procurer un avantage compétitif au niveau planétaire. Une fois atteinte une masse critique, la prospérité ainsi apportée tend à se propager aux autres activités locales."³³ C'est cette propagation que la technopole "fassie" est appelée à promouvoir. Elle vient à point nommée pour favoriser l'émergence d'une industrie régionale compétitive. Elle devra asseoir, entre autres, une plate forme idéale pour l'impulsion des différentes activités. (F. Ouzzine 2007)

Cette déclaration du directeur du CRI se trouve endossée à la taille importante de la technopôle et sa localisation géographique (à coté de l'aéroport Fès sais, des facultés et centres de recherche, l'autoroute...). De plus Fès abrite un ensemble de filiales d'entreprises étrangères soit sous forme de franchises (Mc Donald's, Caoba, Unitex, Accor...) ou de commissionnaires directs tels que Peugeot, Vivendi... ceci à côté des centres d'appels. Ces éléments sont susceptibles de faire que Fès s'assure une visibilité internationale et devient une destination de choix pour les entreprises qui opèrent dans le domaine des STIC.

Nous avons déjà rappelé que le pôle de compétitivité, SPL ou cluster sont des amas d'acteurs: les entreprises (petites ou grandes), les établissements de recherche et d'enseignement supérieur, pouvoirs publics (Etat et collectivités territoriales), organismes de développement économique (chambres professionnelles, ONG de développement) et les organismes de soutien à l'innovation (capital risque et incubateurs ou pépinières d'entreprises). Ici le terme incubateur est généralement réservé aux "structures d'accueil et d'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprises" et celui des pépinières aux "structures d'hébergement d'entreprises récemment créés", mais dans les deux cas, il s'agit de soutien et de suivi qu'il soit pour les "start-up" ou les "spin off". L'essentiel c'est que le district crée les conditions de mutualisation des risques et des coûts lourds.

³³ Wikipedia.org

D'après l'étude d'opportunité et les déclarations des acteurs concernés, "Fès – Technovalley" sera un lieu d'accueil et d'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprises innovantes en leur offrant un appui en matière de formation, de conseil – financement et d'hébergement. La spécificité de cette technopôle tient au fait qu'elle est située à proximité immédiate d'un site scientifique et du savoir lui permettant de maintenir des relations étroites avec les laboratoires de recherche desquels chercheurs, enseignants-chercheurs et jeunes docteurs sont le plus souvent issus. Fès- Shore bénéficiera donc des ressources scientifiques et techniques ainsi que tous les contacts accessibles au site.

L'incubateur "2EI", créé au sein du CURI de Fès s'inscrit dans cette logique. Il est, à l'image des incubateurs initiés par "le réseau Maroc incubation et essaimage" (RMIE), constitué de quatre espaces: l'espace entreprise, l'espace spin off, l'espace accueil et communication et l'espace formation et accompagnement³⁴. C'est une institution structurée en trois instances: le comité de pilotage, la cellule d'animation et le comité de sélection des projets. Né dans la même ambiance de l'ouverture sur la recherche et la technologie, l'incubateur "2EI" vise:

- La promotion de la recherche / développement et de l'innovation;
- Le développement de l'esprit d'entreprise et essaimage;
- L'accompagnement de projets et incubation d'entreprises.³⁵

"Fès Shore Parc" occasionnera alors une des meilleures formes de partenariat public / privé pour le développement économique et social de la région Fès – Boulemane. En effet, l'Etat y intervient via le foncier et la contribution du Fonds Hassan II. Il s'est chargé de la réalisation des travaux d'aménagement "in site" et "Hors site" (voirie, éclairage public, réseau d'eau potable, assainissement, téléphone...); l'Etat est donc encore entrepreneur direct là où il le voit opportun. La MED-Z comme acteur principal développera un espace d'accueil, d'accompagnement, de promotion, de gestion du projet et de sa commercialisation auprès des investisseurs potentiels.

En coordination avec le comité de suivi et d'accompagnement, les entreprises qui s'installeront sur la technopole bénéficieront d'un régime fiscal encourageant. Elles seront exonérées des droits d'enregistrement et de timbre dus à l'achat des terrains nécessaires à la réalisation de leurs projets d'investissement, et de l'impôt sur les sociétés (IS), la taxe urbaine et la patente durant les cinq premières années d'activité.

Pour tous ces avantages, nous considérons Fès Technovalley comme méga incubateur d'entreprises innovantes et compétitives car profiteront d'un "véritable appui, un accompagnement privilégié et d'une locomotive de développement"³⁶.

Conclusion:

Devant les défis de la globalisation, la compétitivité territoriale (CT) devient impérative pour celles des nations et des entreprises. Elle prend en compte trois dimensions complexes: l'économie, la société et l'environnement. Basée sur le marketing territorial, cette CT s'illustre par l'efficacité économique, sociale et patrimoniale comme trois indicateurs principaux. Elle a aussi trois facteurs : le capital économique (infrastructures et équipements), le capital humain (éducation et formation) et le capital territorial (ressources naturelles et culturelles).

Les SPL qui peuvent en réalité différer d'une région à une autre et d'un pays à l'autre, sont définis de la même manière. En effet, pour tous les travaux qui en ont traité au Maroc, un SPL est une organisation de la production basée sur des entreprises (PME/PMI généralement)

³⁴ Les trois derniers espaces s'étalent respectivement sur 152 m², 30m² et 160m². in: www.usmba.ac.ma

³⁵ Lissan Aljamiaâ, Op-cit.

³⁶ F. Ouzzine OP cit.

concentrée sur un territoire donné, sur une spécialisation autour d'un produit ou d'un métier, sur la création des liens interentreprises et sur 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...

A travers les travaux du MAT et les différents entretiens régionaux portant sur les SPL, on a pu conclure que ces derniers apparaissent comme une réponse adaptée des territoires face à la globalisation³⁷. En effet, le cas de Fès analysé succinctement ci haut atteste que l'ouverture, à condition d'être maîtrisée, s'enrichit du local et du territorial et ne s'y oppose pas toujours.

Le Maroc présente un riche potentiel en faveur de la démarche cluster, SPL ou pôle de compétitivité: un tissu productif formé surtout de PME / PMI, la force de certains secteurs³⁸ d'activité, leur ancrage et focalisation territoriaux, leur accumulation en termes de savoir faire et de compétences techniques, leur solidarité inter et intra branches...Le cas de Fès Shore nous apprend beaucoup à ce niveau.

L'entreprise globale flexible peut naître dans un SPL et peut en créer d'autres. L'offshoring et les nouveaux métiers sont, d'après ce qui a précédé, l'avenir du Maroc. Cependant arrivera-t-on à concrétiser les objectifs de MED-Z pour ce projet ou les ambitions dépassent-elles les potentiels? L'offshoring n'est-il pas une sorte de capital volatil dont la pérennisation comme activité est très difficile? S'ouvrir sur les nouveautés du marché mondial est une opportunité mais maîtriser et bien contrôler cette ouverture en est un enjeu.

Bibliographie:

- Bouinot Jean, *la ville intelligente*, LGDJ, 2003.
- Colletis. G et Pecquer, *Système productifs, Emploi et territoires*, CGP, France, 2000.
- Courlet, C., (2003). "Globalisation et territoire : le cas des SPL dans les pays en développement". *Regards sur l'Economie, Revue Transdisciplinaire du Développement*, pp. 68-102
- DAT, 2002, étude sur les SPL, sous la direction de C. Courlet, rapport final.
- DAT, Région Fès-Boulemane, *le Débat National sur l'Aménagement du territoire, éléments introductifs*, 2000.
- Durand Thomas, "l'innovation: levier de la compétitivité des entreprises", communication à la rencontre régionale de l'innovation, Fès 28 mai 2007.
- Eddelani O., "Mondialisation restructurations productives et spatiales quelles perspectives pour le Maroc", thèse de doctorat soutenue 2004 à la FSJES de Fès.
- F. Ouzzine, directeur du CRI de Fès, "CRI dans le dispositif de l'innovation et de la promotion de l'économie régionale", communication à la rencontre régionale de l'innovation, organisée à Fès le 28 mai 2007.
- Ivan Samson, territoire et système économique, communication aux 4èmes journées de la proximité, Marseille les 17 et 18 Juin 2004
- Lipietz A. et G. Benko, (1992), *les régions qui gagnent : districts et réseaux*, PUF, France
- M. Mabille, 2007, "écosystème d'innovation: de l'idée à l'entreprise innovante", In MAT, *Etude sur la compétitivité territoriale*, rapport n°1, 2002 Maroc.
- Maurice Kleine, 2007, "Rôle et impact des clusters et pôles de compétitivité pour un meilleur positionnement des entreprises et des régions: cas du pôle SYSTEM@ATIC", Rencontre régionale de l'innovation tenue à Fès. Ministère marocain de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'entreprise, *Guide des bonnes pratiques de l'innovation*, 2006, Rabat, p: 12.
- Porter. M., *Avantages concurrentiels des notions*, Intereditions, 1993 Paris (la version de l'anglais a été publiée en 1990)
- Veltz. P., - *Entreprises et territoires en réseaux*, PENPC, 1991
- *Les nouveaux espaces de l'entreprise*, L'Aube, 1993
- *Mondialisation villes et territoires*, Edition, Presses Universitaires De France, 1996

³⁷ -MAT, *Etude sur la compétitivité territoriale*, rapport n°1 op-cit, p : 75/82

³⁸ -Le rapport précité avance que des secteurs traditionnels tels que le travail du cuir, des métaux, des textiles... constituent autant de pôles d'activités susceptibles d'être organisés en SPL performants capables d'accroître leur productivité et s'ouvrir d'avantage à l'économie mondiale.