



**HAL**  
open science

# Attractivité et singularité du tissu industriel Tangérois

Meriem Mekkaoui

► **To cite this version:**

Meriem Mekkaoui. Attractivité et singularité du tissu industriel Tangérois. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2023. Français. NNT : 2023MON30076 . tel-04685861

**HAL Id: tel-04685861**

**<https://theses.hal.science/tel-04685861v1>**

Submitted on 3 Sep 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# THÈSE

Pour obtenir le grade de  
**Docteur**

Délivré par **L'Université Paul Valéry Montpellier 3**

Préparée au sein de **l'école doctorale 60**  
(Territoires, Temps, Société et Développement) – TTSD ED 60  
Et de l'unité de recherche Acteurs, Ressources et  
Territoires dans le Développement – **ART DEV**

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Présentée par **Mme Meriem MEKKAOUI**

## **Attractivité et singularité du tissu industriel Tangérois**

**Soutenue le 14/12/2023 devant le jury composé de**

**M. Zeineddine KHELFAOUI**, Professeur HDR,  
(Université Paul-Valéry Montpellier 3)

Directeur de thèse

**Mme. Lalla Latifa ALAOUI**, Professeur des Universités,  
(Université Mohammed V Rabat/ Maroc)

Rapporteur

**M. Sofiane TAHI**, Professeur HDR,  
(Université Picardie Jules Verne Amiens)

Rapporteur  
Et Président du Jury

**Mme. Vanessa CASADELLA**, Professeur HDR,  
(Université Picardie Jules Verne Amiens)

Examinatrice

## RÉSUMÉ :

La thématique de recherche proposée s'inscrit dans une perspective d'actualité et porte principalement sur l'attractivité et la singularité du tissu industriel Tangérois. Ce thème interroge sur les effets entraînés des investissements publics et privés dans une zone à forte attractivité d'entreprises. De cela découle alors une question importante qui fonde ce projet de thèse. Il s'agit de comprendre comment les organisations productives locales font face à la massification de ces investissements étrangers. La spécialisation de la zone dans l'industrie automobile, implique une forte mise à niveau de ces entreprises et des pratiques organisationnelles.

Dans le même temps, les effets d'agglomération observés dans la zone sont porteurs de risques sociaux et d'effets de substitution dans l'utilisation de la main d'œuvre industrielle. Cette réalité nécessite une exploration plus détaillée des articulations qui déterminent la performance des organisations productives dans la zone.

Mots-clés : Attractivité ; Territoire ; Effet d'agglomération ; Localisation des entreprises

---

## ABSTRACT :

The proposed research theme is topical and focuses on the attractiveness and uniqueness of Tangier's the attractiveness and uniqueness of Tangier's industrial fabric. This theme raises the question of the knock-on effects of public and private investment in a highly attractive business zone. From this stems an important question on which this thesis project is based. The aim is to understand how local production organisations are coping with the massive influx of foreign investment. The area's specialisation in the automotive industry means that these companies and their organisational practices have had to undergo major upgrading.

At the same time, the agglomeration effects observed in the area are leading to social risks and substitution effects in the use of industrial labour. This reality calls for a more detailed exploration of the links that determine the performance of productive organisations in the zone.

Keywords : Attractiveness ; Territorial ; Agglomeration effect ; Location of businesses

*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*

## REMERCIEMENTS

Par ces quelques mots, je voudrais remercier toutes les personnes qui m'ont accompagné tout au long de ces années et qui m'ont soutenu dans cette belle aventure.

Tout d'abord, merci à mon directeur de thèse, le Professeur Zeineddine Khelfaoui qui m'a pris sous son aile, m'a guidé et motivé avec beaucoup de bienveillance et de bonne volonté tout au long de ce parcours. Ses conseils et sa rigueur intellectuelle sont des qualités que l'on ne trouve pas chez tout le monde et qui ont été indispensables à la réalisation de ce projet de recherche. Je te remercie encore une fois pour ta disponibilité, ton encouragement et ta patience.

Je tiens à exprimer ma gratitude à la Professeure Lalla Latifa Alaoui et au Professeur Sofiane Tahî, qui m'ont fait le privilège d'être les rapporteurs de cette thèse. Je les remercie pour le temps qu'ils ont consacré à l'évaluation de mon travail et pour leur participation au jury de soutenance.

Je remercie tout particulièrement Vanessa Casadella qui a accepté de faire partie du jury en tant que suffragante.

J'exprime mon remerciement à l'équipe Art-Dev, en particulier Mohammed Djouldem, Stéphan Michun et Cyrill Feratton, pour leurs conseils et pour les bons moments passés durant cette thèse.

Enfin, je remercie mes amis de m'avoir encouragée et soutenue durant ces années, ainsi que mes parents qui m'ont inculqué les valeurs et m'ont donné les moyens de devenir la femme que je suis aujourd'hui. Je remercie également ma sœur et mes frères pour leur présence inconditionnelle et leur soutien constant.



## **SOMMAIRE**

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	4
<b>SOMMAIRE</b> .....	6
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	8
<b>PARTIE 1 : LA DYNAMIQUE INDUSTRIELLE ET TERRITORIALE DE LA REGION DU GRAND TANGER</b> .....	18
<b>Chapitre 1 : Organisation productive industrielle et attractivité</b> .....	19
<b>Section 1 : Attractivité et choix industriels de localisation</b> .....	20
1.1. L’attractivité : une volonté et une construction politique .....	20
1.2. Les stratégies de localisation des activité industrielles : Quelles approches ? .....	37
<b>Section 2 : La variété des modèles d’organisation industrielle</b> .....	56
2.1. Une logique de districts industriels.....	56
2.2. Une logique de système productif local et de cluster.....	64
<b>Chapitre 2 : Structuration et évolution du tissu industriel Tangérois</b> .....	80
<b>Section 1 : Le modèle industriel du Grand Tanger : caractéristiques et conceptualisation</b> .....	82
1.1. Des choix structurels et le développement du port Tanger Med.....	82
1.2. Tanger : un tissu industrialo-portuaire spécifique.....	117
<b>Section 2 : Le poids des industries motrices et les liens inter industriels</b> .....	128
2.1. L’importance des choix de la filière automobile .....	129
2.2. Les liens inter industriels entre donneur d’ordre et sous-traitants .....	139
<b>PARTIE 2 : LE MODELE INDUSTRIEL TANGEROIS : METHODOLOGIE ET IDENTIFICATION EMPIRIQUE</b> .....	152
<b>Chapitre 1 : Identification des choix épistémologiques et méthodologiques</b> .....	154
<b>Section 1 : Positionnement épistémologique et mode de raisonnement</b> .....	155
1.1. Une variété de paradigmes épistémologiques en sciences de gestion.....	156
1.2. Mode de raisonnement et choix méthodologique .....	166
<b>Section 2 : La structuration des enquêtes qualitatives et quantitatives et les données de cadrage</b> .....	174
2.1. Echantillonnage et structuration de l’enquête quantitative .....	174
2.2. Echantillonnage et structuration de l’enquête qualitative .....	184

<b>Chapitre 2 : Le modèle industriel Tangérois entre polarité et recherche de diversité .</b>	<b>206</b>
<b>Section 1 : Une forte attractivité et agglomération industrielle .....</b>	<b>207</b>
1.1. Les aménités et facteurs d’attractivité du territoire Tangérois .....	207
1.2. Les industries motrices du tissu industriel Tangérois .....	217
1.3. La recherche de la diversité industrielle.....	229
<b>Section 2 : Une forte densification des liens inter industriels.....</b>	<b>237</b>
2.1. Accumulation des compétences et des avoirs industriels .....	237
2.2. Une implication volontariste des acteurs publics.....	249
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>277</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>282</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>306</b>
<b>Liste des Graphiques.....</b>	<b>308</b>
<b>Liste des figures et images .....</b>	<b>310</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>311</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>326</b>



# INTRODUCTION GENERALE

---

L'accompagnement de la localisation des activités est déterminant depuis quelques décennies. Il s'inscrit dans les pratiques d'aménagement du territoire qui se sont développées après la Grande dépression économique dans le but de promouvoir la compétitivité et l'attractivité de leurs territoires. Aujourd'hui, les territoires se trouvent de plus en plus en concurrence les uns avec les autres, notamment sous l'effet de la mondialisation et de la très forte mobilité des entreprises

Un territoire en tant qu'un espace partagé, avec ses différentes caractéristiques historiques, géographiques et économiques rend la recherche d'attractivité territoriale un processus complexe.

L'attractivité territoriale devient donc une dimension essentielle du développement et de l'évaluation des territoires. Selon W. Andreff (1997), elle désigne l'ensemble des mesures mises en place par l'État pour attirer les IDE sur son territoire : codes d'investissement, fiscalité applicable aux IDE, systèmes d'amortissement, aides et subventions aux établissements étrangers, tarifs publics et prix de l'énergie, fiabilité des infrastructures et des services publics<sup>1</sup>. Toutefois, cette recherche d'attractivité est inégalement appréciée selon les territoires. En effet, l'investissement économique prévaut et domine l'esprit des décideurs et des collectivités territoriales lors de la préparation et de l'adoption des stratégies de développement (Newman & Thornley, 2011). Les politiques de développement régional, l'offre territoriale, les programmes d'aménagement, le marketing territorial et les techniques de communication et de commercialisation partagent tous, un point en commun : la recherche permanente de nouveaux investisseurs.

Les entreprises sont de plus en plus sensibles aux avantages fiscaux, locaux, de taille des marchés, de salaires, de la disponibilité de main d'œuvre moins coûteuse et qualifiée (Thisse

---

<sup>1</sup> ANDREFF W. (1997), « Les firmes multinationales et les pays associés à l'Union européenne » in D. GUERRAOUI, RICHET X., eds, Les investissements directs étrangers : facteurs d'attractivité et de localisation, L'Harmattan, Les Editions Toubkal, Casablanca.

& Van Ypersele, 1999). « *L'attractivité est la capacité pour un territoire d'offrir aux investisseurs des conditions d'accueil suffisamment intéressantes pour les inciter à y localiser leurs projets de préférence à un autre territoire* »<sup>2</sup> (Hattem, 2004).

Il convient de préciser que l'attractivité territoriale est un point fort de notre ancrage théorique. Notre recherche s'inscrit dans une approche méso-économique de l'attractivité territoriale, qui permet de comprendre les rouages de la localisation des entreprises et les raisons pour lesquelles elles choisissent un territoire et pas un autre.

Dans un contexte où l'industrie est un levier de croissance économique, le Maroc, pays émergent du bassin méditerranéen, s'est engagé depuis quelques années dans la modernisation de son économie et l'aménagement de ses territoires. Cette volonté politique s'est traduite par de nombreuses actions et mesures, notamment à travers la mise en œuvre du « Pacte Nationale pour l'émergence industrielle »<sup>3</sup> (PNEI, 2009-2015), un programme visant à affirmer ses externalités positives et à diversifier son tissu industriel afin d'attirer les localisations d'entreprises. Ces actions ont fortement ciblé la région de Tanger en s'appuyant sur sa particularité géographique et sa capacité à étendre ses pratiques industrielles.

La localisation industrielle fait référence à la décision d'un agent économique de choisir un emplacement stratégique pour ses activités afin de maximiser ses profits. Cette décision peut être prise à l'échelle d'un territoire national ou international en fonction de certains déterminants jugés attractifs tels que la proximité géographique, les infrastructures, les zones de libre-échange, le coût de main-d'œuvre et l'accès au marché.... La disponibilité de ces atouts dans un pays ou un territoire accélère le processus d'industrialisation et contribue à la croissance économique du pays, en particulier dans le cas des pays en développement.

---

<sup>2</sup> Hatem F (2004) Investissement international et politiques d'attractivité. Economica, Paris, 324 p.

<sup>3</sup> Le Plan émergence (2005-2009), le Pacte national pour l'émergence industrielle (PNEI) et l'actuel Plan d'accélération industrielle (PAI) traduisent l'impulsion donnée à l'industrie par les pouvoirs centraux marocains au début des années 2000.

Pour B. Sergot (2004), la localisation est « tout ce qui est susceptible de différencier l'espace pour l'entreprise »<sup>4</sup>. La portée de ces avantages est également déterminée par l'implication des institutions publiques dans la création de conditions incitatives.

De même, la localisation industrielle est souvent liée à l'investissement direct étranger, qui correspond selon W. Andreff (2003) au « capital dans propriété d'actifs réels pour implanter une filiale à l'étranger ou pour prendre le contrôle d'une firme étrangère existante. Il vise à établir des relations économiques durables d'une unité étrangère »<sup>5</sup>. Il existe un large consensus dans la littérature économique pour expliquer les stratégies de localisation (A. Weber, 1909 ; H. Hotelling, 1929...) et le processus d'internationalisation des activités industrielles (Dunning, 1981, Vernon, 1966...). Ces modèles ont été prolongés dans « la nouvelle économie géographique » qui permet d'étudier la spécificité des territoires et de déterminer pourquoi certains territoires sont plus attractifs que d'autres pour les activités industrielles. Les apports de P. Krugman (1991) mettent en avant l'importance des politiques publiques dans la mise en œuvre de stratégies d'attractivité, et par conséquent leur capacité à construire un modèle industriel vertueux « *the localisation of production in space; that is, that branch of economics that worries about where things happen in relation to one another. It is not worth trying to definemy subject more exactly thant hat* »<sup>6</sup>(P. Krugman, 1992).

Dans notre recherche, la localisation des entreprises est retenue pour expliciter les pratiques des firmes qui se sont regroupées dans la région de Tanger

L'émergence de ce phénomène de concentration d'entreprises sur un territoire appelle des précisions sur la manière dont elles se sont développées. Sont-elles nées spontanément (A. Bagnasco, 1977), sous l'effet de politiques d'attractivité ou d'un souci d'optimisation des facteurs de production, permettant la mise en commun de ressources autour d'une activité spécifique ? Les modèles théoriques autour des districts industriels, des systèmes productifs locaux, des clusters ou des pôles de compétitivité (A. Marshall, G. Becattini, C. Courlet, M. Porter, etc.) fournissent un cadre théorique pertinent pour notre recherche et nous permette de

---

<sup>4</sup>Sergot, B., 2004, « Les déterminants des décisions de localisation », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I - Panthéon Sorbonne, p 40.

<sup>5</sup> Andreff, W (2003) " Les multinationales globales" Edition la découverte, p 8.

<sup>6</sup> KRUGMAN, P 1992, Geography and Trade, 2nd Printing, MIT Press, Cambridge, p. 1.

conceptualiser la notion d'agglomération et de comprendre la dynamique économique du tissu industriel de Tanger à travers son mode d'organisation productif.

Ces modèles se présentent comme des espaces de production organisés, animés par une densité industrielle, dans lesquels la proximité (Torres, 2003) joue un rôle essentiel dans la production d'externalités positives importantes entre les entreprises agglomérées. Dans cette logique, il existerait une dynamique industrielle propice à l'apprentissage collectif, à la diffusion des pratiques de production, à l'optimisation des chaînes d'approvisionnement et au développement de liens inter-industriels.

Cette recherche nous amène à mettre l'accent sur les représentations que l'on se fait des systèmes productifs locaux dans le cas des pays en développement, et en particulier dans le territoire Tangérois. Il ne s'agit pas de faire une catégorisation en soi, mais plutôt d'une appropriation assez particulière qui nous permet de mieux comprendre la dynamique du territoire de Tanger dont l'une des composantes est la concentration d'entreprises dans des zones spécifiques et la diffusion des pratiques qui mettent en liens forts donneurs d'ordre et sous-traitants dans une proximité productive et territoriale.

Ces liens entre donneurs d'ordre et sous-traitants occupent une place importante dans les sciences de gestion. Cette approche correspond bien à l'idée, d'un réseau d'entreprises localisées qui contribuent à la réalisation d'un produit (Christopher et al., 2006 ; Mentzer et al., 2015). Elle regroupe et met en relation un ensemble d'acteurs par le biais d'accords de sous-traitance ou de partenariat. De même, elle vise à développer la confiance et l'engagement dans ses relations en favorisant le partage et l'échange d'informations et l'amélioration des pratiques organisationnelles des entreprises membres (La Londe, 1997).

### **Problématique et conduite de la recherche**

La région de Tanger a été le point d'ancrage de nombreuses stratégies d'attractivité. Le développement du complexe portuaire Tanger Med et l'aménagement des zones d'activités sont les éléments les plus marquants. Cette démarche est une réponse au défi de conciliation entre développement économique et politique dans le but de créer un pôle attractif doté d'avantages compétitifs et stratégiques.

Le choix du territoire de Tanger pour un grand nombre d'entreprises, repose sur sa position stratégique sur le détroit de Gibraltar, sa proximité avec l'Europe, ses coûts compétitifs, etc. Le port de Tanger-Med constitue un maillon fort dans les chaînes d'approvisionnement et maximise l'attractivité de son arrière-pays.

Depuis les années 2000, Tanger a vu la croissance de son territoire se renforcer par une forte concentration d'entreprises dans les secteurs de l'automobile et, plus récemment, de l'aéronautique, de l'agroalimentaire, de recyclage, etc. Cette dynamique complète le tissu industriel jusqu'alors essentiellement constitué par les industries de textile<sup>7</sup> (1999-2000).

L'intégration géographique de la sous-traitance de production, la consolidation de la chaîne logistique et l'aménagement des zones franches ont générés un effet d'accélération et un effet d'agglomération dont la combinaison a impulsé une logique de système productif local singulier.

Ce territoire est passé en quelques années d'un territoire industriel émergent à un territoire attractif qui impacte fortement les économies mondiales et la croissance nationale et régionale. Toute la région de Tanger est impactée par cette dynamique qui assure un effet d'entraînement socio-économique déterminant et des milliers d'emplois ont été ainsi créés.

Les différents aspects abordés font de Tanger un terrain d'étude intéressant et propice à l'analyse des SPL (système productif local), avec lesquels il partage des similarités en termes de trajectoire de développement industriel et territorial, de densité industrielle portée par une forte présence des multinationales et de PME. De même, au regard des liens interindustriels et de l'accompagnement d'acteurs mobilisés de manière volontariste (Institutions, Universités, Centre de formation...). « *Un nouveau métier clef pour la réussite des SPL est celui de l'animateur. Il est important de consacrer des moyens à des actions de formation pour assurer la qualification de professionnels qui assurent l'animation des réseaux d'entreprises, mais*

---

<sup>7</sup>Le système mode représente un tiers des établissements de la région de Tanger-Tétouan en 2009, 32 % des exports en valeur (2e après l'industrie électrique et électronique : 46 %), 26 % de la VA et 19 % du CA (en 4e position).

*également d'interface avec toutes les institutions publiques et privées et notamment avec les organismes de recherche qui participent à la compétitivité des SPL »<sup>8</sup> (P. Mirabaud, 2005)*

Le tissu industriel est désormais un territoire unique, avec son propre contexte historique et ses spécificités sociales, économiques et politiques. Dès lors, le nombre d'entreprises implantées et la diversité des liens interindustriels opérés deviennent significatifs. C'est pourquoi, dans ce travail, nous nous interrogeons également sur la nature de ces liens, qui ne sont pas nécessairement des relations de sous-traitance classiques (C. Courlet, 1994) et sur les spécificités du tissu industriel tangérois.

Ainsi, notre question de recherche peut être formulée de la façon suivante :

**La spécificité du territoire et du tissu industriel Tangérois induit-elle des liens interindustriels singuliers ?**

Telle est la question principale à laquelle nous tentons d'apporter des éléments de réponse en utilisant une méthodologie de construction de données à la fois quantitative et qualitative.

Ce questionnement repose, dès lors, sur les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 Descriptive : Le tissu industriel induit un modèle d'organisation spécifique à la région de Tanger**

Nous explorons l'idée que le tissu industriel tangérois fournit un modèle d'organisation spécifique au développement territorial et industriel de la région de Tanger. Il se distingue par ses externalités positives et sa force attractive, ce qui incite les entreprises à intégrer son espace organisé et à s'y concentrer.

**Hypothèse 2 Explicative : Les industries motrices de l'automobile jouent un rôle déterminant dans la structuration du modèle industriel Tangérois**

Nous émettons l'hypothèse que les industries automobiles façonnent et transforment les contours du modèle industriel de Tanger. Il nous semble que l'agglomération de ces industries a un impact sur les choix de localisation et peut produire des effets significatifs fondés sur la

---

<sup>8</sup> Mirabaud P. (2005), Les réseaux d'entreprises et les territoires, Rencontres de SPL (CDIF), Allocution d'ouverture, juin.

proximité. De même, l'hypothèse postule que cette densité peut faciliter les interactions entre les entreprises et générer des effets d'agglomération.

**Hypothèse 3 Prospective : La recherche de la diversité productive est, aujourd'hui, une option indispensable pour le développement du modèle industriel Tangérois.**

Malgré les performances qui peuvent émerger des industries automobiles. Nous supposons que, pour pérenniser cet espace organisé, le passé industriel de la région de Tanger peut servir de support à la recherche de la diversité industrielle, et l'émergence de nouveaux secteurs peut également apparaître comme une option essentielle pour renforcer le modèle industriel de Tanger.

Il est admis que le développement d'une région ne peut être atteint d'une manière isolée, et que la présence d'entreprises étrangères est l'une des composantes qui déterminent l'évolution d'un tissu industriel.

Compte tenu des réalités observables et de la montée en puissance du tissu industriel Tangérois, notre travail s'inscrit dans un contexte « méso-économique<sup>9</sup> » sur la manière dont le mode d'organisation productive de Tanger en fait un modèle spécifique d'agglomération d'IDE et de PME localisées dans des zones dédiées. Notre recherche vise à contribuer à la problématique de la concentration industrielle et à comprendre les stratégies de localisation des entreprises. Nous cherchons à caractériser la singularité du tissu industriel tangérois autour d'un système à plusieurs composantes : les agents économiques, l'implication de l'action publique, le phénomène de localisation des entreprises, le rôle des industries motrices à drainer l'agglomération des entreprises dans la région et de la nature des liens inter-entreprises qui émergent dans cette concentration industrielle.

Nous poursuivons donc le cheminement de notre recherche avec les objectifs suivants :

- Caractériser la spécificité du tissu industriel de Tanger à partir de ses facteurs attractifs ;
- Déterminer la nature des industries qui animent le tissu productif de Tanger et leurs effets d'entraînement ;
- Analyser la nature des liens interindustriels ;

---

<sup>9</sup> Le champ qui permet d'étudier les relations inter-entreprises au sein des secteurs d'activités

- Mettre en lumière le jeu d'acteurs dans la dynamisation et la pérennisation du ce système productif local.

Dans cette recherche, nous définissons le tissu industriel Tangérois autour de quatre composantes :

- Les parties prenantes internes des zones retenues, composées des entreprises multinationales et nationales qui sont donneurs d'ordre et sous-traitants directs ;
- Les parties prenantes externes composées des entreprises sous-traitantes du grand Tanger ainsi que des transitaires, commissionnaires et diverses entreprises de services aux entreprises dans les zones industrielles classiques ;
- Le port de Tanger Med et sa structure de gestion (TMSA) qui joue un rôle déterminant dans la gestion des flux de biens et de services nécessaires aux diverses productions industrielles des zones concernées.
- Les acteurs publics comprenant les agences gestionnaires du port et des zones ainsi les institutions accompagnant les investisseurs et les projets d'installation.

Tout travail de thèse nécessite une méthodologie qui permet au chercheur de situer sa recherche. Pour analyser et valider ou pas nos hypothèses, nous nous appuyons sur une méthodologie mixte.

Dans cette optique, nous avons mené une enquête quantitative auprès de 300 entreprises. Il s'agit d'entreprises nationales et multinationales implantées dans les zones développées de Tanger et appartenant à différents secteurs d'activité. La méthode du questionnaire auto-administré a été choisie en utilisant Lime Survey, un outil d'enquête fourni par l'Université de Montpellier 3. Aussi, les données ont été traitées avec Excel pour le dépouillement et ensuite analysées avec Sphinx, ce qui nous a permis d'effectuer des tris à plat et des tris croisés, étant donné la nature de nos variables qualitatives et descriptives.

Ensuite, une enquête qualitative impliquant 20 participants. Il s'agit de 18 entretiens avec des managers et des chefs d'entreprises installées dans les différentes zones de la région au sujet de leurs pratiques et les liens perçus. Et 5 entretiens avec des acteurs publics de la région. Des



entretiens semi-directifs ont été utilisés comme méthode d'enquête et les données ont été analysées à l'aide d'une analyse de contenu du discours basée sur l'interprétation des témoignages.

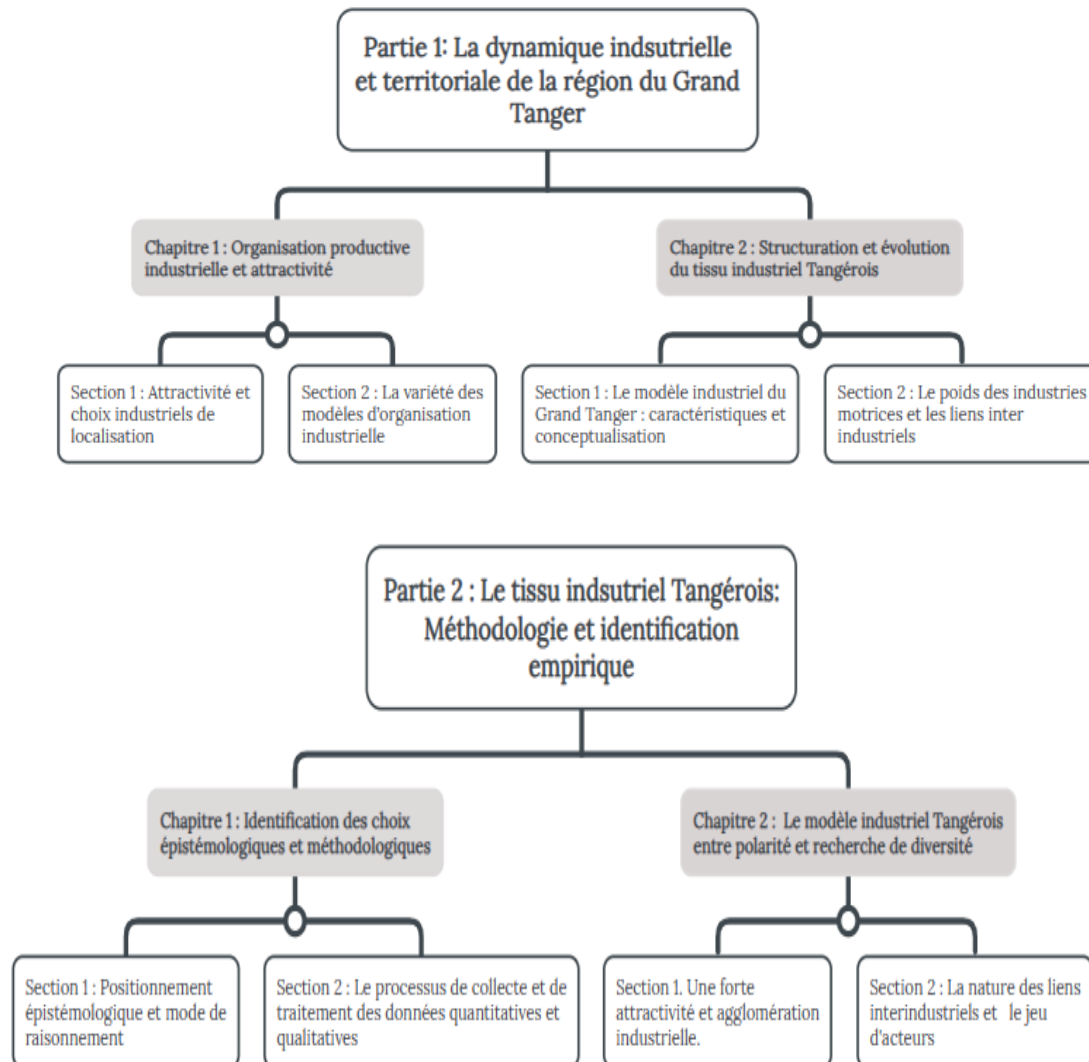
Cette partie de la méthodologie sera décrite en détail dans le chapitre 1 de la partie 2. La méthodologie retenue s'inscrit dans une démarche constructiviste aménagée, centrée sur l'approche qualitative des entreprises installées dans les zones, constitue une observation centrale. Ce courant s'adapte parfaitement à notre recherche, qui a une portée descriptive-explicative et nous permet une lecture structurée où la réalité est positionnée dans un territoire attractif marqué par une grappe d'entreprises, des pratiques organisationnelles et des liens entre acteurs qui conduisent des situations spécifiques - c'est le parti pris de notre travail. « *Le chercheur constructiviste considère que la réalité n'est pas donnée mais qu'elle est construite par le chercheur lui-même à partir d'une situation, d'un contexte donné. Le processus de production des connaissances gestionnaires selon la perspective constructiviste s'inscrit donc dans une logique intentionnelle, un projet de changement d'une situation donnée.* »<sup>10</sup> (Le Moigne, 1990).

Cependant, notre recherche présente quelques limites, le contexte de notre travail de terrain exige des déplacements, des prises de rendez-vous et l'obtention de documents officiels. Le contexte particulier de la crise de la Covid-19, a entraîné la suspension de nos enquêtes, ce qui a affecté leur déroulement dans des conditions ordinaires. Ces limites seront détaillées dans notre conclusion générale.

---

<sup>10</sup> Le Moigne, 1990, J-L, « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation » in Martinet, C.A, (Ed), épistémologies et sciences de gestion, Paris, Economica, 1990, p 81-140).

## Structure générale de la thèse



# **PARTIE 1 : LA DYNAMIQUE INDUSTRIELLE ET TERRITORIALE DE LA REGION DU GRAND TANGER**

---

Dans cette première partie nous allons aborder la question de la dynamique du territoire du grand Tanger dont une des composantes est la concentration et le développement industriel.

Pour mieux se saisir de cette dynamique, nous mobilisons un cadre théorique autour de la question de l'attractivité pour mieux fonder les mécanismes de la localisation des entreprises et de la constitution des zones franches et industrielles.

Le choix de Tanger pour un grand nombre d'entreprises industrielles, repose sur des critères tels que la proximité à l'Europe, le faible coût et la disponibilité de la main d'œuvre, le niveau des infrastructures... Tous ces critères forgent un territoire qui a induit une forte concentration d'entreprises industrielles dans les domaines du textile, de l'automobile et aujourd'hui de l'aéronautique, de l'agroalimentaire, du recyclage... Cette dynamique a également engendré des effets d'agglomérations qui ont peu à peu transformés les contours de région du Grand Tanger.

Cette première partie, est pour nous l'occasion de mettre en évidence ces différents marqueurs qui déterminent la dynamique industrielle et territoriale de Tanger.

# **Chapitre 1 : Organisation productive industrielle et attractivité**

Dans un environnement devenu très global et concurrentiel, la mobilité des entreprises est un enjeu important qui mobilise de nombreux territoires pour attirer les investisseurs et créer des synergies avec les entreprises et les filières locales.

Le Maroc, pays émergent du bassin méditerranéen n'échappe à cette tendance. Il s'est lancé depuis trois décennies dans l'affirmation des externalités positives de son territoire afin d'attirer les entreprises. Le Maroc a construit une stratégie globale fondée pour l'essentiel sur les grands travaux d'infrastructure dont le port de Tanger Med et les zones d'activités constituent les éléments les plus remarquables.

Le choix du contexte régional Tangérois dans cette recherche, répond à plusieurs critères : la proximité géographique avec l'Europe, la fiscalité favorable, le faible coût de main d'œuvre, le niveau amélioré des infrastructures portuaires, routières et ferroviaires. Ces éléments sont constitutifs du concept d'attractivité et des stratégies de localisation des activités industrielles que nous allons aborder dans ce premier chapitre.

## **Section 1 : Attractivité et choix industriels de localisation**

Dans cette section, nous passons en revue le concept d'attractivité territoriale et les différentes approches qui s'y rapportent. La région de Tanger se caractérise par un niveau d'attractivité élevé et un nombre important de sites industriels. Dans cette perspective, nous mobiliserons les modèles de mobilité des firmes pour saisir les stratégies d'internationalisation et de localisation des activités industrielles sur un territoire donné.

Plus précisément, nous avons choisi de nous appuyer sur la nouvelle économie géographique et l'économie de la proximité qui, de ce point de vue, constituent des références pour la problématique de la localisation industrielle.

### **1.1. L'attractivité : une volonté et une construction politique**

L'attractivité territoriale est un sujet qui fait l'objet de débats depuis plusieurs années, trois raisons principales justifient que l'on s'intéresse à ce concept :

- La concurrence et l'accroissement de la compétitivité entre les régions ;
- L'agglomération des entreprises ;
- Le contexte du pays (sa politique d'attractivité).

L'attractivité se présente comme la capacité d'un territoire à attirer et retenir des activités économiques et des facteurs de production, ça peut être des entreprises et leurs emplois, des populations et leurs revenus.

Pour W.Andreff (1997), l'attractivité territoriale correspond à « l'ensemble des dispositifs mis en place par l'État pour attirer l'IDE sur son territoire : codes d'investissement, fiscalité applicable à l'IDE, régime d'amortissement, aides et subventions aux implantations étrangères, tarifs publics et prix de l'énergie, fiabilité des infrastructures et services publics »<sup>11</sup>. Ainsi, elle

---

<sup>11</sup> ANDREFF W. (1997) ; Les firmes multinationales et les pays associés à l'Union Européenne ; In Les investissements directs étrangers : facteurs d'attractivité et de localisation » ; collectif, GUERRAQUI D. et RICHEL X. (sous la direction de) ; Les éditions Toubkal et l'Harmattan, Casablanca-Paris, p. 44.

reposerait également sur les atouts et les handicaps du pays hôte, y compris la qualité des firmes locales rachetables par les MN.

Le contexte marocain se trouve aujourd'hui face à des enjeux qui se sont renforcés depuis quelques années grâce à sa stratégie internationale.

Rendre son territoire attractif, c'est pouvoir agir de manière ciblée sur ces différents domaines, sur de nombreuses pratiques et initiatives qui visent à améliorer son attractivité territoriale. On peut ainsi citer :

- La séduction (volonté et nécessité d'avoir un territoire attractif) ;
- Le territoire n'est pas neutre, il a des projets qui le renforcent (on trouve ici les infrastructures, les zones d'activités) ;
- Le ciblage (identifier par rapport à la valeur du territoire les avantages comparatifs et les projets qui lui correspondent le mieux) par le biais d'une proposition de valeur unique ;
- Une perspective à long terme (durabilité de l'attractivité).

Une première façon de voir les choses consiste d'abord à définir qu'est-ce qu'un territoire ? Il s'agit d'une question centrale pour laquelle la compréhension de l'attractivité territoriale est fondamentale. Les entreprises s'implanteront là où le marché est en croissance, où les clients, les compétences, les ressources, la main d'œuvre et la fiscalité sont prospères.

### **1.1.1. Le territoire : un concept pluridisciplinaire**

Tout d'abord, le concept de territoire est polysémique. Depuis plus de vingt ans, il fait l'objet de plusieurs productions scientifiques et projets de recherche en géographie (C.Raffestin, 1986 ; R.Brunet, 1992 ; R.D.Sack, 1986...), sociologie et en économie (G.Becattini,1992 ; A.Bagnasco, 1977 ; S.Brusco,1982...). Il admet des significations différentes selon les approches et les disciplines étudiées.

Il n'y a pas si longtemps, on ne parlait pas de territoire mais plutôt d'un espace ou, plus précisément, d'espace géographique. En effet, le passage de la notion d'espace à celle de territoire a été fortement marqué par de profondes transformations impulsées par l'évolution de la société moderne.

### a. Le territoire d'un point de vue géographique

Dans les éditions géographiques de P.Baud et S.Bourgeat (2003)<sup>12</sup>, le territoire est compris comme:

- L'espace administratif ;
- Délimité par des frontières et habité par une population particulière ;
- Tout espace formé et approprié par ses habitants, quelle que soit sa taille<sup>13</sup>.

Selon R. Lajarge (2000), « le territoire n'est pas un objet neutre décidé dans l'abstraction et déconnecté du réel. Il est avant tout bricolé par les acteurs en fonction d'un grand nombre de paramètres en permanente mutation »<sup>14</sup>.

Di Méo (1998) ajoute que le territoire implique un espace social et un espace vécu et le définit comme « une appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité »<sup>15</sup>.

La notion de territoire n'est pas réductible à un simple espace limité par des frontières administratives. A cet égard, B. Debarbieux (1999) affirme que « le monde est institué par les individus en fonction de leurs actions et de leurs intentions »<sup>16</sup>. Comme le rappelle P. D'Aquino (2002), « la référence du territoire n'est pas dans sa limite, mais dans sa proximité spatiale »<sup>17</sup>, le fonctionnement du territoire pouvant alors « être réduit à un réseau extrêmement dense »<sup>18</sup> (Lévy, 1991). Le territoire est une construction complexe compte tenu des individus et des acteurs qui le composent, et des interdépendances qui existent entre eux.

---

<sup>12</sup>Baud P., Bourgeat S., et Bras C., 2003, Dictionnaire de géographie, Hatier, Collection initial, 544p, pp. 137-13

<sup>13</sup>Lyon-Caen, N. (2006). L'appropriation du territoire par les communautés. *Hypothèses*, 9, 15-24

<sup>14</sup> Lajarge R. (2000). « Patrimoine et légitimité des territoires. De la construction d'un autre espace et d'un autre temps commun ». In Gerbeaux F., Utopies pour le territoire : cohérence ou complexité ? La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aube, p. 79-100.

<sup>15</sup> Guy Di Méo (1998), Géographie sociale et territoires, 1998, coll. Fac-géographie

<sup>16</sup> Debarbieux B. (1999). « L'exploration des mondes intérieurs ». In Knafou R. (dir.). Géographie, état des lieux. Paris : Belin, coll. « Mappemonde », p. 371-384.

<sup>17</sup> D'Aquino P. (2002). « Le territoire entre espace et pouvoir : pour une planification territoriale ascendante ». L'Espace géographique, no 1, p. 3-23.

<sup>18</sup> Lévy J. (1991). « A-t-on encore (vraiment) besoin du territoire ? ». EspacesTemps, no 51-52, p. 102-142.

C'est dans ce sens que A.Moine (2007), souligne que le territoire est un « système complexe dont la dynamique résulte de boucles de rétroaction qui lient un ensemble d'acteurs et l'espace géographique qu'ils utilisent, aménagent et gèrent »<sup>19</sup>.

Le territoire émerge de l'appropriation collective de l'espace par un groupe sur lequel s'exerce un pouvoir et un contrôle (Sack,1986,1997 ; Menard et al., 2021). Ainsi, un territoire est un espace caractérisé par un sentiment d'appartenance (dimension subjective), des éléments matériels (patrimoine urbain, monuments, site à forte dimension symbolique) et des éléments immatériels tels que des règles de gestion et de gouvernance acceptées (dimension objective).

- Une dimension subjective : elle dépend des sentiments d'appartenance, des valeurs, de l'héritage ;
- Une dimension objective : elle met en avant les avantages tangibles offerts.

Les géographes s'accordent à dire que le territoire est un espace géographique et le considèrent comme un support qui offre des ressources qui peuvent être converties en actifs (Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés, 2009)<sup>20</sup>.

#### **b. Le territoire d'un point de vue économique**

En économie néoclassique, le concept de territoire en tant que tel n'existe pas ; on parle souvent d'espace ou d'espace géographique.

Pour A. Marshall (1920), le territoire se réduit au concept d'espace, apparu après les travaux d'« économies externes », qui expliquaient que les coûts de production ne dépendent pas simplement des facteurs apportés par une entreprise, mais sont fortement influencés par l'activité des autres agents économiques présents dans cet environnement spatial, ce qui va générer un effet collectif entre les acteurs économiques, qui va ensuite générer du territoire.

---

<sup>19</sup> Moine, A. (2006). Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. L'Espace géographique, 35, 115-132.

<sup>20</sup> Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés, 2009



Un territoire est perçu comme « un espace point »<sup>21</sup>, un lieu optimal où les entreprises se localisent et coopèrent entre elles dans une sorte « d'atmosphère industrielle »<sup>22</sup>. L'approche de Marshall sous-entend les formes d'organisation industrielle qui émergent dans les milieux industriels, les districts et les systèmes productifs locaux, témoignant de l'existence de relations non transactionnelles entre les agents, que nous examinerons dans le chapitre suivant.

La question de la localisation des entreprises et du développement industriel reste pertinente dans l'analyse économique. Il s'agit d'une variable économique dans laquelle le territoire prend une dimension individualiste et où chaque agent économique prend une décision isolée.

R. Camagni (2002), présente trois composantes constitutives du concept de territoire dans l'analyse économique<sup>23</sup>:

- Un système d'externalités technologiques localisées, c'est-à-dire un ensemble de facteurs aussi bien matériels qu'immatériels, qui, grâce à l'élément de proximité et à la réduction des coûts de transaction qu'il entraîne, peuvent devenir également des externalités patrimoniales ;
- Le système de relations économiques et sociales qui contribue à la formation du capital relationnel (R. Camagni, 1999) ou social (Putnam, 1993 ; World bank, 2001, Solari, 2002) d'une zone géographique donnée ;
- Un système de gouvernance locale qui rassemble une communauté, un réseau d'acteurs privés et un système d'administrations publiques locales.

Dans le prolongement de ce qui précède, selon Y. Pesqueux (2014), le territoire sera perçu comme « le creuset d'un développement endogène où l'endogène n'est pas seulement le proche »<sup>24</sup>. Ainsi, le territoire est un construit d'acteurs. La question est de savoir comment fonctionne ce construit ? La proximité joue-t-elle un rôle dans l'amélioration de l'efficacité et de la coordination des acteurs ?

---

<sup>21</sup> Zimmermann, Jean-Benoît. « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion*, vol. 184, no. 4, 2008, pp. 105-118.

<sup>22</sup> Marshall A., *Principles of Economics*, Mac Millan, London, 1920.

<sup>23</sup> Camagni R., 2002, « Compétitivité territoriale, milieux locaux et apprentissage collectif : une contre- réflexion critique », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, N°4, pp 553-578.

<sup>24</sup> Pesqueux, Yvon. « De la notion de territoire », *Prospective et stratégie*, vol. 4-5, no. 1-2, 2014, pp. 55-68

De nombreux travaux analysent le concept de territoire pour comprendre le comportement des agents et les phénomènes économiques. Pour C.Courlet (2002), le territoire devient un élément vivant qui se prépare et s'adapte au changement. Il estime que le territoire est un lieu de rencontre entre des acteurs du développement, un lieu où s'organisent volontairement ou spontanément des formes de coopération entre entreprises, individus et activités. C'est la logique de l'attractivité territoriale.

Au-delà de la recherche d'attractivité, le territoire risque de devenir un élément passif qui n'est pris en compte par les agents économiques qu'en raison de ses caractéristiques naturelles (position géographiques, proximité, etc...).

### **c. Le territoire d'un point de vue organisationnel**

Dans l'approche organisationnelle, le territoire renvoie aux stratégies envisagées par les agents économiques lors d'un processus d'engagement au sein d'un territoire donné<sup>25</sup>. Pour Y.Pesqueux (2014), le territoire est «le lieu de la frontière entre le *putting in* de l'internalisation et le *putting out* de l'externalisation qui conduit alors à l'externe, référence floue de la tension qui opère entre le proche et le lointain »<sup>26</sup>.

Le territoire serait alors un lieu d'apprentissage<sup>27</sup> cognitif et un processus de socialisation, dans lequel se développe des compétences et se forme un mode de gestion (management) où l'identité est la caractéristique de la cohésion.

C'est dans ce sens que Yvon Pesqueux (2014), interprète le territoire comme, « le lieu d'un management « situé » sur fond identitaire dont la logique projective est facteur de cohésion »<sup>28</sup>.

Par ailleurs, le développement d'une démarche de marketing territorial devient une tendance incontournable pour garantir l'attractivité d'un territoire. A l'origine, le marketing était une discipline liée aux activités commerciales. Aujourd'hui, c'est un outil essentiel qui ouvre de nouvelles perspectives d'évolution au développement régional.

---

<sup>25</sup> Aubert, Francis, Marc Guérin, et Philippe Perrier-Cornet. « Organisation et territoire : un cadre d'analyse appliqué aux espaces ruraux », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol. , no. 3, 2001, pp. 393-413.

<sup>26</sup> Pesqueux, Yvon. « De la notion de territoire », *Prospective et stratégie*, vol. 4-5, no. 1-2, 2014, pp. 55-68.

<sup>27</sup> Idem

<sup>28</sup> Idem

Tout d'abord, le marketing territorial est né de la mondialisation. Les territoires ont en connu la concurrence et la rivalité, chacun d'entre eux s'efforçant d'attirer les capitaux et à attirer les investissements étrangers.

Sur cette trame, chaque territoire met en œuvre des stratégies et utilise des outils et des techniques pour s'imposer face aux investisseurs, en les adaptant au territoire. Chaque ville a ses caractéristiques et pour la rendre attrayante, les acteurs publics prennent des mesures et promeuvent les atouts de la région à travers une série de changements économiques, sociales et infrastructurels.

Selon P.Noisette et F.Vallerugo (2010) « face à ces changements, il fallait non seulement gérer les villes différemment mais aussi changer la finalité même de la gestion publique locale : favoriser le développement d'un territoire et non plus consommer seulement ses ressources fiscales, afin d'améliorer le cadre de vie de ses habitants »<sup>29</sup>.

En ce sens, définir le marketing, « c'est clarifier la relation entre le marketing et la transformation de la ville, entre le marketing et le projet de ville »<sup>30</sup> (Rosemberg- Lasorne, M. 1997).

D'un point de vue strictement commercial, le marketing territorial est un outil de développement de l'attractivité d'une ville. Son objectif est d'inciter les agents économiques à établir des relations marchandes avec les acteurs déjà présents sur le territoire, pas seulement en s'y installant » F.Hatem (2007).

Cette définition s'appuie sur la logique économique que F.Hatem (2003) définit le marketing territorial « d'une démarche visant à améliorer la part de marché d'un territoire donné dans le commerce international, les flux d'investissement ou les compétences »<sup>31</sup>.

Il peut être considéré comme l'art de positionner une ville ou une région dans un vaste marché mondial, soit en mobilisant des facteurs typiquement territoriaux qui attirent davantage les investisseurs, soit en utilisant des outils traditionnels de marketing (transport, offre de ressource, taux d'imposition, ...).

Cela signifie qu'en marketing, le territoire fait appel à deux concepts fondamentaux :

---

<sup>29</sup> NOISETTE, P. and VALLERUGO, F. (2010). Un monde de villes : Le marketing des territoires durables. Éditions de l'Aube, 272 pages.

<sup>30</sup> Rosemberg-Lasorne M., « Marketing urbain et projet de ville : parole et représentations géographiques des acteurs », Cybergeog, Aménagement, Urbanisme, article 32

<sup>31</sup> Hatem, F 2003, Le marketing territorial : principes, méthodes, pratiques Editions EMS

- La marque étant une variable de différenciation entre les concurrents. Elle consiste à offrir le meilleur point de repère et la meilleure référence. La marque renvoie ici à la dimension géographique.
- L'image est la variable qui représente la marque. C'est un outil d'analyse et de diagnostic du positionnement interne et du développement économique d'un territoire.

Le territoire, serait ainsi un espace géographique conçu pour se distinguer, se singulariser et faire valoir ses atouts dans un environnement concurrentiel.

Dans cette perspective, le territoire doit faire preuve d'une gestion optimale en matière de politique d'image, de différenciation/spécialisation, de valorisation de ses qualités et surtout d'innovation en matière de choix politiques d'aménagement du territoire. Ainsi, l'attractivité devient désormais stratégique pour le territoire (Ingallina, 2007).

**Tableau 1 : Quelques définitions du territoire**

	<b>Définitions</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Géographie</b>	Le territoire est un espace regroupant des ressources transformables en actifs.	Bonnemaison (1981) ; Di Méo (1996, 1998) ; Brunet (1990) ; Raffestin (1986) ...
<b>Economie</b>	Le territoire est une variable économique faisant partie intégrante de la politique de développement durable car il permet une meilleure organisation des ressources	A.Marshall, F.Leperroux ,Becattini (1989) ; Bagnasco ...
<b>Organisationnel</b>	Le territoire est une stratégie permettant d'identifier les acteurs internes et externes pour le développement des synergies dans le cadre de projets de développement territorial	Lendrevie et al. (2004) ; Pesqueux (2009), etc.
	Le territoire est un domaine d'extension de la marque et de son capital marque	Frochot et Legoherel (2007) ; Kotler et Gertner (2002), Kotler et al. (1993), etc.

Source : Auteur

Ainsi, quelle que soit l'approche, le territoire désigne un espace géographique, un lieu disposant de ressources (main d'œuvre, matière première...), un espace habité et des acteurs. C'est une

construction et on ne peut aborder et concevoir un territoire sans prendre en compte la population qui l'occupe, les activités économiques qui le déterminent et les politiques publiques qui le structurent.

Un territoire joue un rôle fondamental dans l'organisation et le développement d'une économie lorsque des entreprises spécialisées dans un métier ou un produit industriel sont concentrées dans une zone donnée et qu'il existe des liens entre elles<sup>32</sup>.

On peut même aller jusqu'à définir le territoire comme un « système d'acteurs ». Selon A. Moine (2006), un territoire est « un système complexe évolutif qui associe un ensemble d'acteurs d'une part, l'espace géographique que ces acteurs utilisent, aménagent et gèrent d'autre part »<sup>33</sup>. Lecoq et Maillat (1993) ajoutent quand eux, « Le territoire ne correspond pas à une unité géographique précise : c'est un cadre organique dans lequel s'inscrivent un ensemble territorialement intégré de relations non seulement interentreprises, mais principalement des relations hors marché, de partenariat, de coopération, des échanges d'informations qui se structurent au sein de réseaux. Il se construit et prend forme autour de réseaux qui sont la double expression des stratégies des acteurs localisés et de l'histoire d'un territoire, de sa culture, de son identité, dans lequel ils se développent »<sup>34</sup>.

Il ressort de cette définition que sous le concept de territoire se profile également l'idée d'une organisation politique, économique et sociale, dans laquelle les aspects historiques, idéologiques et affectifs sont bien représentés. Un territoire se distingue par un lieu, un mécanisme de propriété et de gestion, un patrimoine et un projet.

### **1.1.2. L'attractivité territoriale : Un cadrage conceptuel**

Etymologiquement, le mot attractivité est dérivé du mot « attractif » du mot latin « attractivus » qui signifie le caractère de quelque chose d'attirant, de séduisant et d'intéressant (Larousse, 2022). Lexicalement, l'attractivité est la propriété d'exercer un effet séduisant.

---

<sup>32</sup>Lescure, M « introduction générale le territoire comme organisation et comme institution », page 1, novembre 2006

<sup>33</sup> Moine, A. (2006). Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'Espace géographique*, 35, 115-132. <https://doi.org/10.3917/eg.352.0115>

<sup>34</sup>Maillat D., Crevoisier O., et Lecoq B., 1993, « Réseaux d'innovation et dynamique territoriale. Un essai de typologie », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3/4, pp. 407- 432.

D'emblée, il est important de rappeler que le terme d'attractivité est relativement récent, concept qui renvoie à l'attrait et à l'attraction de populations, de professions et de lieux implantations, etc. (Cusin, 2010)<sup>35</sup>.

La notion d'attractivité d'un territoire correspond généralement à la capacité d'un pays à accueillir et retenir un grand nombre d'activités productives au niveau national et international. Le terme « territoire » est utilisé au sens économique pour désigner la ville, la région, la nation ou la zone économique. H. Gérardin et J. Poirot (2010) définissent l'attractivité territoriale comme « la capacité d'un territoire à être choisi par un acteur pour y localiser (temporairement ou durablement) tout ou partie de ses activités »<sup>36</sup>.

Ces définitions considèrent l'attractivité comme une composante majeure de la capacité d'une région à attirer et retenir les investissements étrangers. F. Mouriaux (2004) souligne qu'« un territoire doit avoir les capacités à attirer à retenir des activités à contenu élevé en travail très qualifié »<sup>37</sup>. Cependant, la notion admet une représentation générale selon laquelle un territoire en tant [...] est supposé avoir des capacités lui permettant de préserver les facteurs de production en termes de moyens techniques et humains<sup>38</sup>.

H. Gérardin et J. Poirot (2010) rappellent qu'un territoire ne peut pas être qualifié d'attractif que s'il présente un certain nombre d'éléments (acteurs, formes gouvernance...) comme attributs pour retenir un acteur ou un investisseur de manière durable ou temporaire.

Compte tenu des définitions données, l'attractivité territoriale apparaît ici comme une entité active ayant une capacité d'attraction et un ensemble de critères objectifs d'absorption des capitaux.

---

<sup>35</sup> Cusin, F « Les villes face aux défis de l'attractivité. Classements, enjeux et stratégies urbaines », *Futuribles*, n° 367, 2010, pp. 25-46.

<sup>36</sup> Poirot, J. & Gérardin, H. (2010). L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Mondes en développement*, 149, 27-41.

<sup>37</sup> Mouriaux F., 2004, « Le concept d'attractivité en Union monétaire », *Bulletin de la Banque de France*, N°123, pp. 29-44

<sup>38</sup> Poirot, Jacques, et Hubert Gérardin. « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », *Mondes en développement*, vol. 149, no. 1, 2010, pp. 27-41.

« L'attractivité sera évaluée par une entreprise au regard des caractéristiques de la demande, du territoire et de l'intensité de la concurrence entre les territoires »<sup>39</sup> (H.Gérardin, J.Poirot, 2010). Il s'agit d'un bilan qui nous permet d'évaluer la situation d'un territoire où la mobilité des biens, des capitaux et des personnes est forte. Les « avantages de première nature » sont loin d'expliquer l'attractivité du territoire (Krugman, 1993). En ce sens, les facteurs d'attractivité doivent combiner et associer l'offre recherchée par l'investisseur, son coût et le niveau de qualité requis.

Mucchielli (1998) regroupe les caractéristiques de l'offre autour de :

- Main d'œuvre
- Infrastructures du territoire
- Disponibilité des services
- L'accès à un marché
- Demande
- Coût des facteurs de productions
- Le dynamisme du tissu local
- Les dispositifs d'incitations publiques

En ce sens, pour certains théoriciens, le choix de localisation des investisseurs est souvent déterminé par les mécanismes de la demande existante dans la zone, le coût de production, le niveau de concurrence locale et le rôle des mesures étatiques en termes d'attractivité (Mucchielli, 1998 ; Mayer et Mucchielli, 1999 ; Mucchielli et Puech, 2003).

D'autres auteurs s'intéressent à la définition de l'attractivité par l'intégration de la dimension humaine. L'OCDE (2005), présente l'attractivité territoriale comme « la capacité à attirer une main-d'œuvre qualifiée et des compétences comme moyen de favoriser le développement économique et la régénération urbaine ». La variable utilisée dans ce concept est le facteur capital humain. Une région est dite attractive si elle peut attirer de la main d'œuvre et des compétences.

Dans le même sens, B.E.Harroussi (2019) et A.Chakor (2019) partent du principe que l'attractivité est « la capacité d'une zone géographique à attirer des personnes et des

---

<sup>39</sup> IDem

compétences et à créer des entreprises tout en offrant à ces acteurs les conditions optimales pour s'installer dans cette zone géographique »<sup>40</sup>. L'attractivité est ici entendue comme la capacité d'un territoire à attirer des entreprises et des individus et à leur offrir des avantages et des conditions optimales pour s'y installer.

Par ailleurs, un territoire qui parvient à dynamiser ses ressources et à se projeter dans une perspective de continuité sera en mesure de pérenniser son attractivité, et ce faisant, l'attractivité pourra se manifester de manière réelle et concrète.

N.Fabry (2009) précise qu'un territoire est dit attractif « s'il est capable d'attirer des entreprises et des capitaux (quelle qu'en soit la provenance) à des fins productives et des populations à des fins résidentielles »<sup>41</sup> et doit répondre à deux impératifs :

- Une attractivité productive : attirer de nouvelles activités et des facteurs de production ;
- Une attractivité résidentielle : nécessaire pour présenter des avantages en termes d'installation et d'accès au logement....

Concrètement, un territoire est considéré attractif s'il permet aux entreprises d'accéder à des ressources exploitables, à des infrastructures adaptées et fiables, à une main d'œuvre, à des technologies et à des services publics, plus globalement d'avoir accès à un environnement socio-économique stable (Fabry, 2009)<sup>42</sup>.

Les territoires sont de plus en plus mis en concurrence les uns avec les autres, cherchant à drainer toujours plus d'habitants, de touristes, d'investissements et d'activités, et à se positionner en tête des palmarès qui mesurent, l'attractivité des grandes métropoles depuis quelques années (F.Cusin & J.Damon, 2010)<sup>43</sup>.

On peut retenir que l'attractivité d'un territoire se présente selon son aptitude à attirer et à garder des ressources qu'elles soient technologiques, financières ou humaines à la disposition des

---

<sup>40</sup> Baha Eddine Harroussi, Abdellatif Chako, « The Attractive Territory: Contribution of the Territorial Positioning and the Innovative Theoretical and Historical Models », 2019 European Scientific Journal

<sup>41</sup> Fabry, Nathalie. « Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires », *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 1, no. 1, 2009, pp. 55-66.

<sup>42</sup> Fabry, Nathalie. « Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires », *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 1, no. 1, 2009, pp. 55-66.

<sup>43</sup> Cusin F, Damon J (2010) Les villes face aux défis de l'attractivité. Classements, enjeux et stratégies urbaines. *Futuribles*, 367, octobre : 25-46.



ménages et des entreprises. Les caractéristiques de succès d'un territoire reposent sur sa productivité, sa stabilité, ses infrastructures de communication et de transport (Atthirawong, McCarthy, 2003), son PIB, sa qualité de vie etc (Kotler, 2009).

**Tableau 2 : Cadrage conceptuel de l'attractivité territoriale**

	<b>Définitions</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Attractivité productive</b>	La capacité d'un territoire à être choisi par un acteur comme zone de localisation (temporaire ou durable) pour tout ou partie de ses activités.	Gérardin (2010), Poirot (2010), Hatem (2004), Mouriaux (2004) ...
<b>Attractivité résidentielle</b>	La capacité d'attirer des entreprises et des capitaux (quelle qu'en soit la provenance) à des fins productives et des populations à des fins résidentielles	Fabry (2009) ...
<b>Attractivité compétence</b>	La capacité d'attirer une main-d'œuvre qualifiée et des compétences comme moyen de favoriser le développement économique et la régénération urbaine.	OCDE (2005), Chazart (2001) ...

Source : Auteur

### **1.1.3. Les niveaux d'attractivité territoriale**

Le territoire en tant qu'un espace partagé, avec ses caractéristiques historiques, identitaires et morphologiques rend la recherche de l'attractivité un processus complexe.

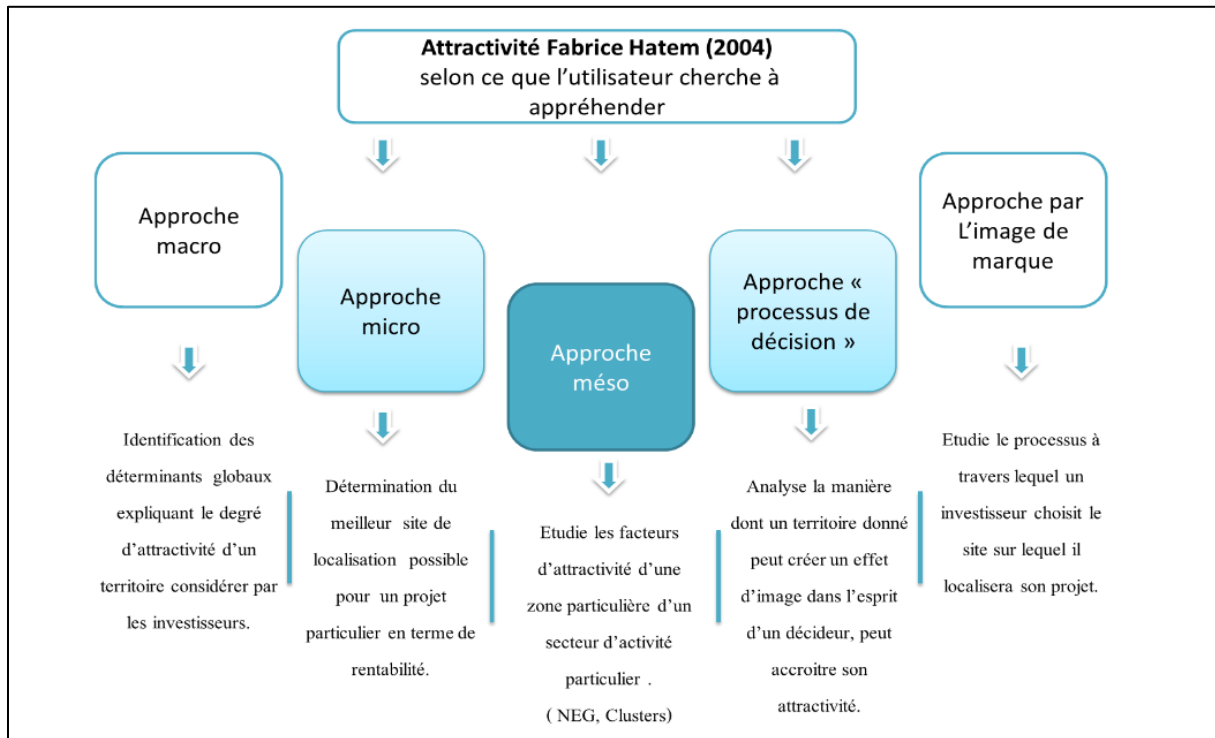
L'attractivité territoriale doit être à la fois :

- Endogène : il s'agit d'attirer et d'encourager les investissements nationaux
- Exogène : ici, le territoire doit exercer un effet attractif sur l'investissement étranger (capacité à donner naissance à un esprit d'entreprises, offre de formation, à l'écoute des mouvements).

Cela permettra de maintenir et d'accroître le niveau de l'activité économique.

Dans ce sens, Fabrice Hatem (2005)<sup>44</sup> nous propose cinq grandes catégories d'approches : « macro », « méso », « micro », « processus de décision » et « image ».

**Figure 1 : Les différentes approches de l'attractivité territoriale**



Source : Auteur

**a. Approche dite macroéconomique**

Il s'agit des facteurs globaux nécessaires qui expliquent l'attractivité d'un territoire pour les agents économiques. Ils sont utilisés pour comparer les régions en tenant compte des facteurs de localisation choisis par les entreprises. Selon F. Hatem (2004), il s'agit des facteurs de disponibilité, de qualité et de coût, du climat, des caractéristiques générales de l'environnement des affaires, des marchés, des infrastructures, etc.<sup>45</sup>

Ces éléments réunis, sont souvent réalisés sur un plan national et nous permettent de dresser un classement global de l'attractivité d'un territoire.

<sup>44</sup> F.Hatem (2005), ATTRACTIVITE DU TERRITOIRE : THEORIE ET PRATIQUE, ALLER-RETOUR, Ecole de management de Normandie, Working papers (février 2005). Ouvrage du SESSI sur la mondialisation des groupes français, novembre 2005

<sup>45</sup> F.Hatem (2004), « Attractivité de quoi parlons-nous ? » Revue Pouvoirs locaux, n°61, 2ème trimestre 2004

Par ailleurs, cette approche retrouve des similarités dans la théorie du commerce internationale, où le principe de fixité du capital productif est écarté.

Un pays tel le Maroc est dit attractif, s'il réunit les critères qui conditionnent la localisation d'un facteur de production et pas uniquement les conditions de spécialisation dont disposent les territoires autour de certaines filières productives, grâce à des dotations en facteurs fixes.

Par conséquent, en adoptant une vision macroéconomique, certains territoires ne seront pas nécessairement attractifs pour les entreprises.

#### **b. Approche dite méso-économique**

Cette dimension nous permet d'appréhender le territoire de manière plus fine et plus technique. Le territoire dans l'approche méso-économique suppose, réunir des éléments attractifs particuliers favorisant ainsi la localisation d'une catégorie spécifique d'activités industrielles. Dans la théorie, cette approche trouve son fondement dans les travaux d'Alfred Marshall, autour de l'atmosphère industrielle<sup>46</sup>, pour laquelle les dynamiques locales jouent un rôle structurant dans la constitution et la construction d'un environnement industriel.

Cette approche s'est vu élargir compte tenu des travaux de la nouvelle économie géographique par l'intégration de la dimension spatiale et les approches développées par plusieurs auteurs en termes des districts industriel, de système productif local, de cluster<sup>47</sup>....

En reprenant le même exemple on peut dire que le Maroc a gagné en attractivité contenu des conditions générales dont il dispose, cependant pas toutes les régions sont jugées attrayantes et intéressantes pour les investisseurs.

Selon une vision méso-économique, la région du grand Tanger peut de ce point de vue remplir quelques-unes des spécificités propres à la région qui privilégient les implantations industrielles.

#### **c. Approche dite micro-économique**

---

<sup>46</sup> Lagnel O., 1998, L'attractivité des territoires, thèse soutenue à l'université de Paris-X-Nanterre

<sup>47</sup> Porter M., 1993, L'avantage concurrentiel des nations, éd française, Inter Éditions, Paris.

Dans cette approche F.Hatem (2004) définit l'attractivité comme « la capacité à répondre à un grand nombre de projets individuels d'investissement par un « bouquet » d'offre de facteurs répondant de manière compétitive aux spécifications exigées par les entreprises »<sup>48</sup>.

Ici, l'auteur fait usage à l'expression « bouquet » pour décrire l'offre territoriale. Il s'agit de proposer un ensemble de caractéristiques conformes aux attentes et aux exigences des investisseurs.

Cependant, pour être compétitif, le territoire doit intervenir de manière approfondie et pointue pour rassembler les informations spécifiques (utilisation de business plan, scénarios prospectifs ...) de chaque site et de proposer aux investisseurs un bilan synthétique de son potentiel d'être choisi entre plusieurs concurrents.

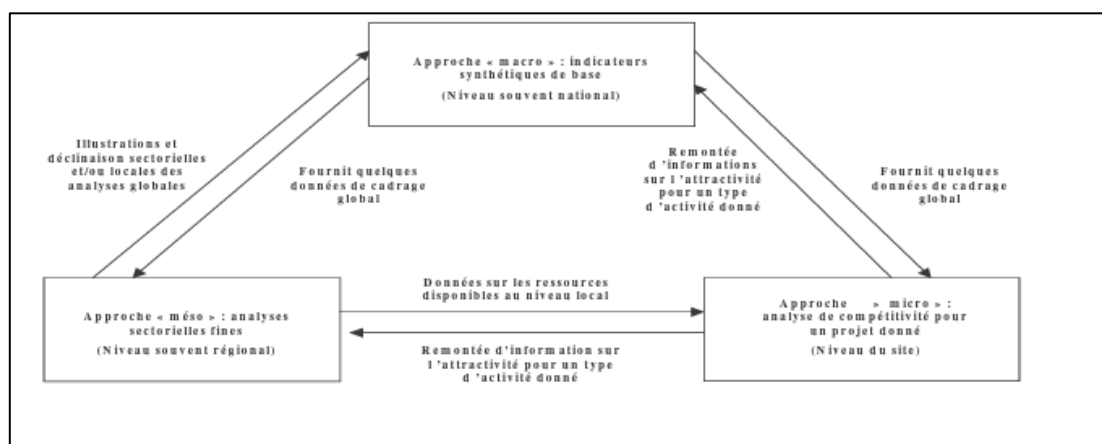
Dans sa conception micro-économique, l'attractivité territoriale se présente comme une action intelligente, qui vise à apporter une réponse simultanée aux besoins et aux attentes des investisseurs pour un projet donné. Ainsi tout territoire, doit posséder un nombre de facteurs recherchés par les entreprises.

Si on souhaite discuter la pertinence de l'attractivité au regard des différentes approches proposées par F.Hatem (2004), cela nous conduit à percevoir la notion comme un fondement de l'action publique. Par laquelle, les politiques de promotion et les collectivités territoriales sont confrontés aux questions du développement industriel, ils ont besoin d'avoir des outils à la fois opérationnels et de réflexions pour mener à bien les stratégies qui visent à améliorer et à renforcer l'attractivité en suivant une démarche complémentaire entre l'approche macro-économique, micro et méso (figure 2).

---

<sup>48</sup> F.Hatem (2004), « Attractivité de quoi parlons-nous ? » Revue Pouvoirs locaux, n°61, 2ème trimestre 2004

**Figure 2 Complémentarités entre les trois approches de l'attractivité**



Source : F.Hatem (2004)

L'apport de l'approche méso-économique (F. Hatem, 2004) nous intéresse particulièrement et fournit une perspective intéressante pour comprendre la localisation de certaines activités dans des territoires particuliers. Elle met ainsi à jour les rouages des dynamiques locales qui permettent l'émergence endogène d'un pôle industriel compétitif. Par ailleurs, dans le prolongement de cette approche, F.Hatem (2004) considère que l'attractivité d'un territoire se matérialise dans les travaux de P.Krugman (1991) sur des économies d'agglomération engendrés par la concentration spatiales des firmes, qui apportent un nouvel enseignement sur l'attractivités d'un territoire (Glaeser et al., 1992).

Dans le même temps, l'attractivité des territoires est marquée par des changements profonds et une forte intégration des marchés émergents. Les entreprises multinationales sont donc amenées à reconsidérer leurs stratégies de localisation. L'optimisation de la chaîne de valeur est désormais une condition essentielle pour améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations. L'attractivité territoriale est le résultat d'une confrontation entre la demande de critères de localisation des entreprises et l'offre de critères territoriaux de l'action publique.

Ces dernières années, la tendance à la localisation s'est accrue dans les pays émergents Cnuccd (2005)<sup>49</sup>. Face à cette réalité, nous rappellerons le cadre conceptuel qui explique le choix des investisseurs dans un processus de localisation en revenant sur les théories classiques de

<sup>49</sup> UNCTAD, World Investment Report, United Nations Conference on Trade and Development, New York/Geneva, 2005

localisation (Von Thunen,1826 ; Vernon,1966 ; Dunning,1991) et les enseignements de la nouvelle économie géographique (Krugman,1991 ; Muchielli,1998 ; Rugman,2005) qui s'intéresse à la concentration spatiale des activités industrielles et à ses effets.

Ces courants théoriques permettent de souligner les variables qui expliquent les stratégies de localisation des entreprises sur un territoire donné.

## **1.2. Les stratégies de localisation des activités industrielles : Quelles approches ?**

Dans l'étymologie, localiser « c'est l'action d'attribuer une place à quelqu'un ou quelque chose ». Par extension, c'est déterminer la position, l'emplacement. Or, la localisation est impulsée par un processus de délocalisation (transfert de production total ou partiel d'une unité située d'un pays à un autre pays).

Les activités productives vont chercher à s'installer là où les marchés sont dynamiques et là où les coûts de production, de main d'œuvre, de transport sont profitables. Dans une même trajectoire les travailleurs se mobilisent dans les régions où le mouvement et l'emploi sont plus denses. Toutes ces volontés réunies modifient la structuration économique et sociale d'un territoire.

Dans ce sens, J.B.Zimmermann (2008) suppose que la localisation des activités transforme l'environnement, l'organise ; les décisions d'implantation deviennent interdépendantes. La dimension locale des phénomènes économiques surgit et régit de manière parfois obscure les dynamiques économiques<sup>50</sup>.

A l'origine, les entreprises ont une relation étroite avec l'espace et le territoire qu'elles désirent occuper. Comme le mentionne F.Hatem (2004), « Si les territoires ont besoin des firmes multinationales, les entreprises à leur tour ont besoin des territoires. »<sup>51</sup>. Cette relation évolue et renvoie à des choix difficiles de localisation, déterminés par un ensemble de facteurs précis.

---

<sup>50</sup> Zimmermann, Jean-Benoît. « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion*, vol. 184, no. 4, 2008, pp. 105-118.

<sup>51</sup> Hatem, F. (2004), Investissement international et politiques d'attractivité, *Economica*.

En effet le choix de localisation des entreprises nécessite de ce point de vue, d'explorer des variables d'ordre géographiques, économiques, culturelles et sociologiques visant à déterminer le meilleur emplacement possible afin de maximiser leurs profits.

### **1.2.1. Les théories standards de choix de localisation**

La notion d'espace et plus particulièrement le facteur distance demeure jusqu'à présent sous-estimé dans la pensée économique classique. Au début du 18<sup>ème</sup> siècle A.Smith (1776) et D.Ricardo (1817) furent, les premiers chercheurs à aborder la nature des causes de la richesse des nations et par conséquent la question du commerce international. Ils proposent une théorie fondée sur les avantages absolus et les avantages comparatifs, dans laquelle le prix est la seule information disponible pour les agents économiques. Par ailleurs, les auteurs n'effectuent pas d'étude systématique qui explique les effets de la distance sur le commerce et sur l'économie en général.

Il en ressort que, l'approche classique marginalise le rapport au territoire et à ses spécificités, et soutient l'idée qu'un même bien satisfait les mêmes besoins quel que soit l'endroit où il est consommé.

Or, la localisation des entreprises nécessite un territoire géographiquement identifié selon un certain nombre de critères et de facteurs susceptibles, d'exercer une sorte d'influence attractive pour intéresser les activités économiques.

Il convient alors de positionner la dimension spatiale dans la réflexion économique, et plus particulièrement dans l'organisation des activités économiques. Nous entendons donc montrer que ces interrogations constituent un socle fondamental à l'explication des facteurs qui déterminent la localisation des firmes.

Nous devons l'intégration de l'espace dans la théorie économique à W. Isard (1956) et à C. Ponsard (1990). « L'analyse spatiale [...] n'est pas, dans mon esprit, une spécialisation au sens habituel du terme, une sorte de domaine particulier à l'intérieur et en marge de la science économique. Pour moi, l'analyse spatiale est un type d'approche de l'économie dans son ensemble »<sup>52</sup> (Ponsard, 1990).

---

<sup>52</sup> Ponsard C. (1955) Economie et espace. Essai d'intégration du facteur spatial dans l'analyse économique, Paris, SEDES

J.F. Thisse (1994) présente l'économie spatiale en ces termes : « Si l'on veut faire de la bonne économie géographique, il faut commencer par étudier la théorie économique ponctuelle. (...) on part des problèmes spatiaux bien définis et on cherche au sein de l'analyse économique des concepts et outils susceptibles d'être appliqués de manière fructueuse et ce moyennant des révisions parfois substantielles et profondes »<sup>53</sup>

Comment s'articulent les grands principes de l'économie spatiale ? Et quels sont les fondements théoriques de la localisation des activités économiques ?

Pour expliquer l'organisation spatiale des activités économiques, nous nous référerons aux travaux de V.Thunen (1826) sur les rentes de localisations, A.Weber (1909) sur la localisation optimale des industries, H.Hotelling (1929) sur les phénomènes de concurrence monopolistique et W.Christaller (1933) et A.Loch (1940) sur la théorie des place centrales.

#### **a. Rentes de localisation : Von Thunen (1826)**

Au début du 19<sup>ème</sup> siècle, V. Thunen (1826), construit un modèle mathématique pour rendre compte de la distance dans la vie économique et plus précisément dans la localisation des activités agricoles. Il formulé un certain nombre d'hypothèses<sup>54</sup> :

- Il existe une plaine homogène avec une fertilité de la terre constante ;
- L'espace est parcouru par des moyens de transport dans toutes les directions ;
- Le centre sert de marché pour tous les produits ;
- Les coûts de transport unitaires sont constants, les coûts de transport totaux sont croissants en fonction de la distance, du poids et de la nature des produits ;
- Les facteurs de production sont disponibles dans l'espace et ne supportent pas de coûts de transport ;
- La production des biens se fait à coefficients fixes et rendements d'échelle constants, l'activité est autrement dit parfaitement divisibles ;
- Le prix des produits est exogène et déterminé par le marché ;

---

<sup>53</sup> Thisse, J.-F. (1994). La concurrence spatiale. in Encyclopédie d'économie spatiale. Concepts, comportements, organisations, édité par J.-P. Auray, A. Bailly, et al. Paris, Economica, pp. 187-193.

<sup>54</sup> Huriot J.-M. (1994) Von Thünen, économie et espace, Paris, Economica.



Dans une perspective de Von Thunen (1826), la répartition spatiale des activités agricoles n'est pas un fruit du hasard, elle dépend d'une répartition assez précise. L'idée étant que les coûts de production ne varient pas en fonction de la fertilité de terre (V.Thunen, 1826)<sup>55</sup>, il existe bien des coûts de transport et des coûts de distance pour le transport des marchandises entre les sites de production et les points d'échanges. V.Thunen (1826) a construit son modèle en disposant les activités agricoles sous forme de cercles concentriques avec des points d'échanges. Ainsi, une rente de localisation est maximisée si elle prend en compte le coût de production, le coût de transport et le prix du marché. L'apport de V. Thunen (1826) avance que la distance définit l'aire de production.

### **b. La localisation des industries : A.Weber (1909)**

C'est à l'allemand A.Weber (1909)<sup>56</sup> que l'on doit le fondement de l'approche théorique de la localisation industrielle. Dans son analyse, l'auteur propose trois facteurs essentiels pour identifier la meilleure localisation pour une industrie donnée.

Selon A.Weber (1909), le coût de transport est un facteur important dans le choix d'une localisation industrielle. Cela signifie que la circulation et l'acheminement des matières premières et des produits finis varient en fonction de la distance géographique. Par conséquent, une localisation est dite optimale si les coûts de transport sont optimisés.

Cependant, le facteur transport ne peut constituer seul une variable déterminante dans un processus de localisation industrielle, c'est dans ce sens que A.Weber (1909) retient deux autres facteurs pour expliquer le choix d'une localisation optimale :

- La variation spatiale des salaires (Merenne-Schoumaker, 1991)<sup>57</sup> : qui explique qu'une entreprise puisse être localisée à proximité d'un bassin de main d'œuvre.
- Les économies/ déséconomies d'agglomérations ; qui expliquent que les petites agglomérations peinent à attirer les activités productives, alors que les grandes

---

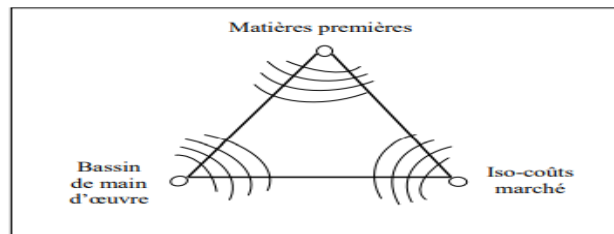
<sup>55</sup> Johann Heinrich von Thünen, *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*, Hambourg et Rostock, 1826, 1842 et 1850 ; traduction française partielle : *L'État isolé*, Laverrière, Paris, 1851 et 1857. (Huriot, 1994)

<sup>56</sup> Weber A. (1909), « The theory of the location of industries », Chicago University Press

<sup>57</sup> Mérenne-Schoumaker (1991), « La localisation des industries » Nathan, p. 123

agglomérations facilitent l'accès aux différents services et compétences nécessaires à leurs fonctionnement, mais peuvent présenter des inconvénients en termes de congestion, d'environnement...

**Figure 3: Le modèle de localisation des firmes A.Weber**



Source : A.Weber (1909)<sup>58</sup>

Cela traduit que le choix de la localisation implique la combinaison d'un ensemble complexe de facteurs : politiques, culturels (attitudes, compétences...), naturels et économiques qui sont incontestablement primordiaux pour réaliser un choix de localisation intéressant.

**Tableau 3 : La localisation industrielle selon Weber (1909)**

Inclus dans l'analyse	Non inclus dans l'analyse mais considérés comme importants par Weber
Coûts de transport : -des intrants depuis les sources d'approvisionnement -des produits finis jusqu'aux marchés	Facteurs généraux : - climat - topographie
Différentiels de coûts de main d'œuvre entre localisations alternatives	Facteurs institutionnels (taux d'intérêt, niveau des impôts, qualité du management...)
Economies et déséconomies d'agglomération	

Source : A.Weber (1909)<sup>59</sup>

<sup>58</sup> Weber A., Über den standort der industrien, Tübingin, traduction anglaise: Theory of the location of industries, Chicago university press, 1909

<sup>59</sup> Weber A., Über den standort der industrien, Tübingin, traduction anglaise: Theory of the location of industries, Chicago university press, 1909

### **c. L'analyse de Harold Hotelling (1929) : concurrence spatiale**

Le modèle de la concurrence spatiale de H. Hotelling (1929) fait suite aux travaux Thisse, Fujita (1988) sur la localisation. H. Hotelling (1929) a choisi d'expliquer son modèle autour de deux principes qui sont : la localisation et le prix.

Dans son célèbre exemple de deux vendeurs de glace en situation de concurrence oligopolistique, Hotelling cherche à montrer que le choix de localisation modifie de manière fondamentale la nature de la concurrence<sup>60</sup>.

Il suppose deux vendeurs d'un bien homogène (glace), situés aux extrémités opposées d'une grande rue, et constate à partir de là que les consommateurs sont attirés par le vendeur qui propose le meilleur prix (coût de transport et prix d'usine). Cela signifie qu'il existe des forces centrifuges où la proximité rend la concurrence plus accrue et plus présente.

Il apparaît qu'il y ait bien un jeu de concurrence spatiale dont l'un correspond au choix de l'emplacement et l'autre à la formulation du prix de vente. En effet, pour qu'un lieu de localisation soit optimal, les entreprises doivent décider de leur emplacement en reposant sur le principe de différenciation minimale. Dans une logique où les interactions entre les entrepreneurs est non coopérative.

La contribution de H. Hotelling (1929) constitue un cadre théorique pour définir le principe de concentration et comprendre les phénomènes d'agglomération.

### **d. La théorie des places centrales : Christaller et Loch**

W. Christaller<sup>61</sup> (1933) et A. Loch<sup>62</sup> (1940) sont à l'origine des premiers travaux sur la centralité, la distribution spatiale et hiérarchique des villes et leurs zones d'influence sur un territoire donné. Selon D. Pumain (2005), la théorie des centralités repose sur une définition de la ville comme étant « un centre de distribution de biens et de services pour une population dispersée, et sur des principes d'optimisation (qui prennent en compte les coûts de transport) »<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup> Hotelling H., "Stability in Competition", *Economic Journal*, 39, 1929, p. 41-47.

<sup>61</sup> W. Christaller, *Central Places in Southern Germany*, Eglewood Cliffs, N.J., 1966. 230p.

<sup>62</sup> A. Loch, A. LÖSCH A., 1940, « The economies of location ». New Haven, Yale University Press.

<sup>63</sup> D. Pumain, « les lieux centraux », Hypergeo, 2005

Par ailleurs, selon W. Christaller (1933), la centralité est définie comme « la propriété conférée à une ville d'offrir des biens et des services à une population extérieure »<sup>64</sup>. De cette définition, la centralité se présente comme un ensemble d'activités économiques, de fonctions administratives et politiques, de pratiques sociales et collectives qui contribuent à réguler la structuration des villes<sup>65</sup> (M.Castells, 1970).

En effet, W.Christaller (1933) fonde une théorie selon laquelle « des biens et des services sont regroupés dans des lieux centraux en fonction de leur portée et de leur seuil d'apparition selon une hiérarchie emboîtée de niveaux de fonctions qui définit, à son tour, une hiérarchie des lieux centraux correspondant chacun à un niveau de polarisation (interaction entre un centre et sa zone d'influence) » (Merenne-Schoumaker, 2003).

Cela signifie que de nombreuses activités se concentrent en fonction de la présence et de la fréquence d'utilisation des services, de l'étendue de la portée spatiale (distance que le consommateur accepte de parcourir pour se procurer le service, définie par le coût additionnel du transport supportable pour l'achat du produit) et de l'importance de leurs seuils d'apparition (fixés par le volume de clientèle nécessaire à la rentabilité de l'offre de service) (D.Pumain, 2005).

Autrement, il y aurait un effet d'emboîtement sur l'aire d'influence des pôles centraux par la présence de certaines activités qui ne peuvent pas être réparties de la manière égale sur un territoire donné.

L'approche Christallérienne repose sur une différenciation entre le positionnement des lieux centraux où l'offre se concentre et les lieux périphériques où la demande et les usagers se localisent.

Il apparaît qu'il existe une dépendance entre le positionnement des villes dans la hiérarchie et le niveau des services qu'elles contiennent, que W.Christaller (1933) présente selon trois principes hiérarchiques : le commerce, le transport et l'administration. Il explique que l'interaction entre ces trois axes conduit à l'émergence des lieux centraux.

---

<sup>64</sup> W. CHRITALLER, « La théorie des lieux centraux » in Antoine BAILLY, L'organisation urbaine, théorie et modèles, CRU, 1975, p. 132.

<sup>65</sup> Castells, M., The Rise of the Network Society, Cambridge, Mass. – Oxford, 1996

Selon D.Pumain (2005), « la centralité justifie le regroupement en un même lieu de la production des services de même niveau et de même portée destinés à la population dispersés dans la région complémentaire ( ou zone d'influence), dont le centre polarise la clientèle ».

Pour sa part, A. Losch (1940)<sup>66</sup> considère que la variable spatiale est fondamentalement déterminée par la demande. Son approche est fondée sur la maximisation du profit, contrairement à Weber qui fonde le choix de la localisation industrielle sur la minimisation des coûts de transport. Il recentre son analyse sur la géographie des industries et introduit des équations complètes dans la « théorie des lieux centraux ». Cela suppose ainsi que les activités industrielles seraient les facteurs explicatifs de la concentration urbaine, « L'espace a une organisation dichotomique : aux villes les implantations industrielles et les marchés des biens, aux autres territoires les productions et les marchés agricoles selon une distribution spatialement uniforme »<sup>67</sup> (A.Losh, 1940). La concentration des industries dans les villes s'explique par les économies d'agglomération et la minimisation des coûts globaux de transport. Cela signifie que ce que les économies d'agglomération constituent le principal facteur de la formation des villes et qu'elles sont le résultat de quatre séries de facteurs :

- Les avantages de la production en grand (de masse) peuvent entraîner la concentration en un lieu de grandes entreprises individuelles ;
- Des entreprises de même type peuvent être portées à s'agglomérer par l'attrait des économies externes (environnement moins cher, partage de coûts), par les avantages techniques du site, par des possibilités plus grandes de concurrence ;
- Des entreprises hétérogènes peuvent se rapprocher en raison de leurs liens d'interdépendance (entreprises et sous-traitants, flux tendus, services aux entreprises) ;
- Enfin des villes peuvent naître de la seule agglomération de consommateurs »<sup>68</sup>.

---

<sup>66</sup> A. Lösch 1940 « The economics of location ». Yale University Press, New Haven. 1954

<sup>67</sup> August Lösch, « The Nature of Economic Regions », Southern Economic Journal, vol. 5, n°1, juillet 1938 et Die räumliche Ordnung der Wirtschaft., Iéna, G. Fisher, 1940 (2e éd. 1944), 380 p.; traduction américaine The Economics of Location, New Yaven, Yale University Press, 1954

<sup>68</sup> Cf. Joseph Lajugie, Pierre Delfaud, Claude Lacour, Espace régional et aménagement du territoire, Paris, Dalloz, 1985, p. 53.

La contribution d'August Lösch est une justification économique de l'existence des centralités urbaines basée sur la théorie des zones de marché.

Ce volet sur les théories de localisation reste fondamental, mais n'explique pas les déterminants et les facteurs qui encouragent les investisseurs à s'internationaliser et à localiser leurs activités dans une zone géographique donnée. La localisation à l'internationale, est définie comme « le choix des firmes de faire hors des frontières nationales ce qu'elles auraient pu faire dans leur pays d'origine »<sup>69</sup> (L.Mucchielli, 1998).

Pour P.Krugman (1995), un processus de localisation concerne rarement l'ensemble des fonctions de l'entreprise, il se traduit souvent par la fragmentation des activités de production, de distribution et de recherche et développement. Compte tenu de ce qui précède, nous mobilisons, un cadre conceptuel complémentaire pour comprendre les choix de localisation stratégique des activités productives.

### **1.2.2. Stratégies de localisation des activités productives**

La question des stratégies de localisation des firmes a fait l'objet d'une abondante littérature en économie (R.Vernon, 1966 ; J.H.Dunning, 1988 ; Mucchielli, 1998 ; P.Krugman, 1991 ; M.Rugman, 2005 ; Mayrofer, 2008). Ces théoriciens ont proposé des approches pour tenter d'expliquer les raisons pour lesquelles les entreprises choisissent un territoire et pas un autre, et pour définir les variables explicatives du processus de localisation.

Ces approches théoriques restent u

n point de référence important lorsqu'il s'agit de saisir les facteurs qui déterminent la localisation des activités productives sur un territoire donné. En effet, deux constats sont à l'origine de ces productions : motivent la curiosité des chercheurs :

- Les inégalités dans le partage et la répartition des activités économiques entre les territoires
- L'articulation d'un effet de regroupement industriel dans certaines zones géographiques.

---

<sup>69</sup> Mucchielli J.-L., Multinationales et mondialisation, Éditions du Seuil, Paris, 1998.

### a. Théorie de Vernon : Cycle de vie

L'approche du cycle de vie de produit de R.Vernon (1966)<sup>70</sup> cherche à expliquer que le développement international d'une entreprise est le résultat d'un certain nombre d'avantages. Dans son modèle théorique, il propose un cycle de vie de produit en quatre étapes, dans lequel les entreprises poursuivent différentes stratégies :

- Le lancement : la production dans cette première étape est localisée au niveau du marché local où se trouve l'entreprise. Il y aurait un avantage technologique pour la commercialisation des produits dans la zone.
- La croissance : cette étape concerne l'ouverture du producteur vers de nouveaux marchés (pays) et zones géographiques pour générer des avantages.
- La maturité : cette phase correspond au moment où la concurrence devient plus accrue, d'où la nécessité d'installer des sites de production dans les pays, notamment les marchés émergents.
- Le déclin : ici, la production est d'autant plus avantageuse dans les pays qui proposent des coûts bas (salaires bas ...). En empruntant un processus d'internationalisation, l'entreprise va augmenter ses parts de marché à l'international.

Les étapes décrites par R.Vernon (1966) constituent un cadre d'analyse valable pour suivre l'évolution le choix de localisation pratiqué, en particulier pour les entreprises du secteur manufacturier (automobile, aéronautique, textile...). Dans cette perspective, on constate que les avantages liés au lancement ne peuvent pas durer indéfiniment et les entreprises sont tenues de réduire leurs coûts, c'est ce qui explique que la localisation devienne un facteur déterminant. La localisation de la production à proximité de la demande entraîne une augmentation du volume de ventes à l'étranger et la nécessité de délocaliser une partie de la production

Si nous prenons l'exemple de l'industrie automobile, les groupes européens conservent l'essentiel de leurs activités dans leurs pays d'origine, tandis que les Américains et les Japonais ont plutôt une vocation à localiser leurs activités dans d'autres zones géographiques, afin d'échapper aux restrictions et de développer les ventes sur leurs marchés cibles. Une étude

---

<sup>70</sup> Vernon R., "International Investment and International Trade in the Product Cycle", Quarterly Journal of Economics, vol. 80, 1966, p. 190-207

fournie par le Comité des constructeurs français d'automobiles CCFA<sup>71</sup>, montre que le groupe Ford et General Motors détiennent des parts importantes dans l'Union européenne, soit 35% et 20% du marché. Honda et Nissan ont également des positions importantes dans l'Alena (Etats-Unis, Canada, Mexique), avec respectivement 38% et 36% de leurs production de véhicules<sup>72</sup>.

**Tableau 4 : La répartition géographique des activités de production des principaux constructeurs automobiles en 2006**

Constructeurs automobiles	UE	Autres pays Europe, Turquie	ALENA	Amérique du Sud	Japon	Corée du Sud	Autres pays
BMW	88	0	8	0	0	0	4
Fiat-Iveco-Irisbus	65	7	0	25	0	0	3
DaimlerChrysler*	31	0	62	2	4	0	1
Porsche	100	0	0	0	0	0	0
PSA Peugeot Citroën	80	0	0	6	0	0	14
Renault-Dacia-Samsung	74	11	0	7	0	6	1
Volkswagen	69	0	6	12	0	0	13
<i>Tous constructeurs européens</i>	<i>64</i>	<i>2</i>	<i>17</i>	<i>8</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>7</i>
Ford	35	5	48	6	0	0	6
General Motors	20	1	51	7	0	9	13
<i>Tous constructeurs américains</i>	<i>26</i>	<i>3</i>	<i>50</i>	<i>7</i>	<i>0</i>	<i>5</i>	<i>9</i>
Daihatsu	1	0	0	0	73	0	26
Subaru	0	0	18	0	82	0	0
Honda	5	1	38	2	36	0	18
Isuzu	0	0	1	5	44	0	50
Mazda	0	0	5	1	69	0	25
Mitsubishi	6	0	7	2	58	0	27
Nissan	16	0	36	0	38	0	10
Suzuki-Maruti	7	0	1	0	53	0	39
Toyota	7	2	20	2	52	0	17
<i>Tous constructeurs japonais</i>	<i>7</i>	<i>1</i>	<i>20</i>	<i>1</i>	<i>51</i>	<i>0</i>	<i>20</i>

Source : L'industrie automobile française : analyse & statistiques (2007).

<sup>71</sup> Comité des constructeurs français d'automobiles, CCFA, Industrie automobile française : analyses et statistiques (2007)

<sup>72</sup> Colovic, A. & Mayrhofer, U. (2008). Les stratégies de localisation des firmes multinationales : Une analyse du secteur automobile. *Revue française de gestion*, 184, 151-165.



## **b. Le paradigme électrique OLI Dunning (1981)**

En s'inspirant des travaux de Hirsch (1976)<sup>73</sup> sur les modes de pénétration d'un marché étranger, Dunning (1988)<sup>74</sup> construit son modèle « paradigme électrique » autour du mode d'entrée sur un marché étranger. Il suggère que le choix entre la licence, l'exportation et l'investissement direct étranger est guidé par des critères « OLI » où « d'avantages spécifiques à la firme »<sup>75</sup>.

- Ownership advantages (O) : ce sont des avantages spécifiques à l'entreprise ; d'un produit ou d'une technologie que les autres firmes ne possèdent pas.
- Location advantages (L) : désignent les avantages liés à la localisation. Il s'agit ici de parvenir à des avantages de minimisation des coûts...
- Internalisation advantages (I) : correspondent aux avantages de l'internalisation des activités à l'international.

**Tableau 5 : Avantages spécifiques à la firme<sup>76</sup>**

AVANTAGE SPECIFIQUE (O)	AVANTAGE A LA LOCALISATION (L)	AVANTAGE A L'INTERNATIONALISATION (I)
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Propriété technologique ;</li><li>2. Taille, économie d'échelle ;</li><li>3. Différenciation du produit ;</li><li>4. Dotations spécifiques (hommes, capitaux, organisation) ;</li><li>5. Accès aux marchés (facteurs et produits) ;</li><li>6. Multinationalisation antérieure.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Différences des prix des inputs ;</li><li>2. Qualité des inputs ;</li><li>3. Coûts de transport et de communication ;</li><li>4. Distance psychique (langue, culture...) ;</li><li>5. Distribution spatiale des inputs et des marchés ;</li><li>6. Possibilités d'entente.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diminution du coût d'échange ;</li><li>2. Diminution du vol de droit de propriété ;</li><li>3. Réduction de l'incertitude ;</li><li>4. Contrôle de l'offre (quantité et qualité) ;</li><li>5. Contrôle des débouchés ;</li><li>6. Internalisation des externalités ;</li><li>7. Inexistence des marchés à terme.</li></ol>

Source : Mucchielli, J. L. (2005), Relations économiques internationales, Hachette, Paris, pp. 91-92.

En ce sens, le choix d'une implantation à l'étranger se justifie si les trois conditions sont réunies. Le raisonnement fondamental de ce modèle est qu'une entreprise disposant d'un avantage spécifique choisira d'investir dans une zone attractive afin d'en tirer profit et d'internaliser ses coûts de production.

<sup>73</sup> F.Hirsh (1976), « An International Trade and Investment Theory of the firm », Oxford Economic Papers, 28 (2). P. 258-270

<sup>74</sup> Dunning J. H., Explaining International Production, Unwin Hyman, London, 1988.

<sup>75</sup> Dunning J. H., « the Eclectic Paradigm of International Production: A Personal Perspective » The Nature of the Transnational Firm, Pitelis C.N., Sugden R. (éds.), Routledge, Lon-don/New York, 2001, p. 117-136.

<sup>76</sup> Mucchielli, J. L. (2005), Relations économiques internationales, Hachette, Paris, pp. 91-92.

Le modèle présente un cadre d'analyse qui permet de comprendre les aspects relatifs au phénomène de localisation par l'introduction de nouvelles variables explicatives, notamment les notions d'avantages et de ressources propres à la firme. La décomposition des activités et la création de sites de production permet aux firmes de générer des avantages offerts par la localisation dans certains pays. C'est le processus typique des industries manufacturières tel le secteur automobile, qui vont choisir de se localiser là où les coûts de productions sont plus bas, pour bénéficier des externalités de proximité géographique.

Les modèles de R.Vernon et J.H.Dunning (1988) regroupent des éléments propres à la firme pour expliquer les raisons qui incitent une entreprise à investir dans une localisation étrangère, mais ils restent insuffisants pour justifier les caractéristiques géographiques du territoire choisi. En effet, la dimension géographique dans un processus d'implantation est fondamentale et impacte fortement le choix des entreprises. Quels sont donc les éléments attractifs d'un territoire en tant que lieu d'implantation d'une entreprise ?

### **1.2.3. Le choix d'un territoire géographique de localisation**

Deux cadres d'analyse fondamentaux nous permettent de mieux saisir les enjeux de l'attractivité territoriale : il s'agit de la nouvelle économie géographique et de l'économie industrielle que nous allons aborder dans le deuxième chapitre autour de l'organisation productive.

#### **a. Les enseignements de la nouvelle géographie économique**

La nouvelle économie géographique (NEG) propose un nouveau paradigme pour comprendre la concentration des activités sur un territoire (D.Pumain, 1992)<sup>77</sup>, tout en prenant compte leur diversité (M.Fujita , P.Krugamn, 2004)<sup>78</sup>.

Cette approche suppose l'apparition de rendements croissants dans un contexte de territorialisation, sous l'effet d'une forte concentration d'activités. La variable géographique et la variable spatiale se présentent comme des composantes déterminantes dans l'explication du

---

<sup>77</sup> Bailly A., Ferras R., Pumain D. (1992). Encyclopédie de géographie. Paris : Economica, 1132 p.

<sup>78</sup> Fujita M., Krugman P. (2004). « The defining issue of the new economic geography is how to explain the formation of a large variety of economic agglomeration (or concentration) in geographical space ». *Regional Science*, 83, 1-2, p. 140.

phénomène d'agglomération des entreprises, « le choix du mode d'entrée et le choix de la région de localisation constituent des décisions stratégiques complémentaires d'une haute importance pour les entreprises multinationales » (P.Krugman, 2005)<sup>79</sup>. A cet effet, M.Fujita (1990) indique que les mécanismes d'agglomération découlent des économies d'agglomérations, qu'il définit comme « l'ensemble des gains de toutes natures réalisés par les différentes activités du fait de leur proximité géographique et des rendements croissants externes ainsi engendrés »<sup>80</sup>.

P. Krugman (1991) examine la répartition spatiale des activités industrielles et admet que les activités économiques choisissent de se regrouper dans un lieu où les coûts de transport sont faibles. Le contraire aurait conduit à une dispersion (P.Krugman,Venables, 1995). Il apparaît donc que la proximité géographique est mise en avant pour expliquer les forces d'agglomération.

Quant à Henderson et al. (1992)<sup>81</sup>, ils soutiennent l'idée que l'agglomération d'un grand nombre d'entreprises renforce les relations concurrentielles et fait obstacle à l'attractivité du territoire. La proximité a des effets positifs en termes de coopération, de partage d'un marché du travail et de transfert technologique entre les entreprises localisées. Celles-ci cherchent à maximiser les économies d'échelle par la localisation de la production dans une même région et tenteront de limiter leurs coûts de transports ou les transferts douaniers (Gauthier et al., 2003).

Mucchielli (1998)<sup>82</sup> résume la localisation des activités autour de quatre déterminants :

- Taille du marché ;
- Coûts des facteurs de production que la filiale va exploiter ;
- Nombre des entreprises locales et étrangères présentes sur le territoire,
- Politiques d'attractivité des autorités locales (subventions à la création d'emplois, exonération temporaire de la fiscalité, faibles impôts, etc.)

---

<sup>79</sup> Mucchielli J.-L., Multinationales et mondialisation, Éditions du Seuil, Paris, 1998

<sup>80</sup> Fujita M. [1990], "Spatial Interactions and Agglomeration in Urban Economics", in Chatteji M et Khune R.D., New Frontiers in Regional Science, London, Macmillan, p. 184-221.

<sup>81</sup> Anderson S.P., De Palma A., Thisse J.-F., Discrete Choice Theory of Product Differentiation, MIT Press, Cambridge, MA, 1992.

<sup>82</sup> Rugman A.M., The Regional Multinationals, Cambridge University Press, Cambridge, 2005. The Economist, The Challengers: A New Breed of Multinational Company has Emerged, 10 janvier 2008.

Il affirme que la demande et les coûts de production ont un impact plus important que le nombre d'entreprises implantées dans un territoire donnée (Mucchielli, 1998).

Dans une perspective Krugmanienne<sup>83</sup>, le phénomène de rendements croissants est une forme alternative pour expliquer la concentration spatiale des activités économiques (Koopmans 1957<sup>84</sup>, Krugman 1991), elle repose ainsi sur deux principes :

- **Les forces d'agglomération**, qui vont donner aux entreprises les arguments nécessaires pour polariser leur production dans une région ou un territoire pour tenter de profiter d'économies d'échelle. Il s'agit des avantages liés à la proximité des entreprises localisées (le partage du marché de travail, le transfert de technologie), la présence d'externalités positives dont la formation d'une main d'œuvre hautement qualifiée et les externalités pécuniaires et non-pécuniaires.

Une externalité est dite pécuniaire lorsque les coûts d'achat ou de vente d'un acteur se voient influencés par l'action d'une tierce partie. Ainsi, l'externalité pécuniaire introduite par la production exercera son influence sur la fonction de coûts et non sur la fonction production (Scitovsky, 1954) et découle de l'arbitrage entre les rendements croissants et les coûts de transport (Krugman,1991). Ainsi, des coûts de transport élevés entraînent la dispersion géographique des activités. En revanche, des coûts de transport faibles encouragent la concentration de la production dans des lieux où le marché est plus important et permet de bénéficier des économies d'échelle.

Une externalité non pécuniaire regroupe l'ensemble des avantages qui résultent de la proximité des entreprises entre elles. L'intensité des échanges permet la circulation des connaissances, des compétences et du savoir-faire. Il existe par exemple des externalités technologiques de nature à modifier la productivité totale des facteurs et, par voie de conséquence, celle des entreprises (Antonelli, 1995). Elles ont un effet polarisant qui permet aux entreprises de bénéficier de la circulation de l'information grâce aux NTIC.

---

<sup>83</sup> Krugman P. [1991], "Increasing Returns and Economic Geography", *Journal of Political Economy*, 99, 31, p. 483-499.

<sup>84</sup> Koopmans T.C. [1957], *Three Essays on The State of Economic Science*, New York, Me Graw-Hill.

- **Les forces de dispersion**, aussi connues sous la notion de forces centrifuges. Elles s'expliquent par :
  - Les effets néfastes liés à la pollution et à la congestion : les coûts de terrains... ;
  - La divergence des coûts salariaux entre centre et périphérie ;
  - Le regroupement de plusieurs activités dans un même lieu va accentuer la concurrence entre les entreprises et réduire l'attractivité du territoire.

Les conditions initiales de l'agglomération déterminent le choix de localisation des activités (Krugman, 1995) et la décision de s'implanter dans un territoire étranger dépend de la stratégie de la firme transnationale (qui a fait le choix de s'installer hors des frontières nationales ce qu'elle aurait pu faire dans son pays d'origine) et des avantages du territoire en question (Mucchielli, 1998). Ainsi, une FTN considère son choix d'implantation en fonction de ses exigences et de ses besoins, basés sur des critères d'évaluation précis.

Sur la base des éléments évoqués, nous pouvons avancer que la nouvelle économie géographique est fondée sur trois variables :

- La proximité dans sa définition la plus simple, renvoie à la distance géographique qui sépare deux lieux. En économie, la proximité est souvent utilisée dans un contexte de minimisation des coûts d'interaction dû à l'éloignement géographique. Cette notion permet de déterminer les aménités d'un territoire.
- Les déterminants de l'attractivité : Les investisseurs : Souvent les firmes ont tendance à transférer une partie de leur production dans les pays qui offrent des coûts bas.
- L'implication des politiques publiques

Nous pouvons reprendre ici l'exemple précédent des constructeurs automobiles qui ont fait le choix de localiser leur production en Europe centrale pour profiter des avantages de coûts de production faible. Le succès de Mazda et Mitsubishi sur le marché international valide les travaux de Mucchielli (1998). La demande de véhicules et les coûts de production prennent une position significative dans le choix de localisations des constructeurs<sup>85</sup>.

---

<sup>85</sup> Colovic, A. & Mayrhofer, U. (2008). Les stratégies de localisation des firmes multinationales : Une analyse du secteur automobile. *Revue française de gestion*, 184, 151-165.

Ce constat soulève des questionnements sur la redistribution des activités industrielles dans de nouveaux pôles émergents et nous conduit à reprendre la littérature de management international sur les stratégies régionales des multinationales (Rugman,2005).

**b. Une approche par les stratégies régionales des firmes internationales**

On doit, à M.Rugman (1986)<sup>86</sup>, les travaux sur les caractéristiques et les stratégies des entreprises multinationales (Ghosal,1989 ; Ghemawat,2001 ; Rugman,2005) dans le choix régional d'un territoire. Dans la perspective de M.Rugman, une entreprise multinationale correspond bien à, « une entreprise qui produit et/ou distribue des produits et/ou des services au-delà des frontières nationales »<sup>87</sup>.

Ce modèle porte sur des investigations effectuées sur 500 grandes entreprises multinationales localisées dans l'Amérique du Nord, Europe et Asie-pacifique « Global Fortune 500 », où l'auteur, soulève, des variables organisationnelles et managériales dans un processus de localisation régionale de la part des FTN. Selon M.Rugman (2005), les firmes multinationales poursuivent des trajectoires régionales et élabore ainsi une « matrice régionale »,

**Tableau 1: La matrice régionale de Rugman (2005)**

		<i>Portée géographique des avantages spécifiques</i>	
		Régionale	Mondiale
<i>Etendue géographique de la localisation des avantages spécifiques</i>	Mondiale	(1)	(3) Entreprise mondiale
	Régionale	(2) Entreprise régionale	(4) Entreprise bi-régionale

Source : Rugman (2005, p.41)

<sup>86</sup> Rugman, A.M. (1986), « New theories of the multinational enterprise: an assessment of internalization theory », Bulletin of Economic Research, vol. 38, n° 2, pp. 102-118

<sup>87</sup> Rugman, A.M. (2005), The regional multinationals. MNEs and 'global' strategic management, Cambridge University Press, Cambridge.

La matrice « régionale » de M. Rugman (2005) permet de différencier quatre types de FMN<sup>88</sup> :

- Les entreprises qui possèdent des avantages spécifiques ayant une portée régionale et dont la localisation des avantages spécifiques est mondiale ; elles sont presque inexistantes ;
- Les entreprises « régionales » dont les avantages spécifiques ont une portée régionale et dont la localisation des avantages spécifiques est régionale ; la plupart des entreprises analysées par Rugman (2005) entrent dans cette catégorie (par exemple, Carrefour, Wal-Mart) ;
- Les entreprises « mondiales » qui bénéficient d'une portée mondiale de leurs avantages spécifiques et dont la localisation des avantages spécifiques est mondiale ; elles sont présentes dans les trois pôles de la Triade, mais leur nombre reste limité (par exemple, Coca-Cola, LVMH – Louis Vuitton Moët Hennessy) ;
- Les entreprises « bi-régionales » dont la portée des avantages spécifiques est mondiale, mais dont la localisation des avantages spécifiques reste régionale ; elles connaissent une présence significative dans deux pôles de la Triade, mais restent peu nombreuses (par exemple, GlaxoSmithKline, Toyota Motors)

Les apports de Rugman portent un grand intérêt aux firmes multinationales et s'intéresse aux orientations régionales des FMN. Il contribue fortement à l'enrichissement de la théorie d'internationalisation et des économies d'agglomération qui constituent de ce point de vue, des cadres explicatifs à l'existence des entreprises multinationales.

## **Conclusion Section 1**

Le choix des stratégies de localisation a été présenté dans cette section, pour expliquer que le processus de globalisation des économies évolue dans des réalités ouvertes qui façonne les stratégies des firmes.

---

<sup>88</sup> Mayrhofer, U. (2014). IV. *Alan M. Rugman*. L'ancrage régional des stratégies d'internationalisation. Dans : Ulrike Mayrhofer éd., *Les Grands Auteurs en Management International* (pp. 73-87). Caen : EMS Editions.

Dans le prolongement de ce cadrage théorique, centré sur la concentration des activités et les économies d'agglomération, nous étendons notre recherche sur les formes d'organisation productives comme de nouvelles approches de localisation.



## **Section 2 : La variété des modèles d'organisation industrielle**

Les modèles présentés dans la section précédente visent donc à comprendre les stratégies de localisation des entreprises et les raisons explicatives de leur concentration sur un territoire donné.

Dans cette section, nous mettons l'accent sur les catégories d'organisation industrielle qui entrent dans le champ de concentration d'activités industrielles et des politiques d'attractivité territoriale. Nous mobiliserons alors les concepts de district industriel, de système productif local et de cluster ou pôle de compétitivité pour fournir un cadre d'analyse pertinent et évaluer les caractéristiques distinctives et explicatives de chaque catégorie, en tenant compte de leur contribution à développer des territoires.

Le phénomène d'agglomération d'entreprises se présente comme une base territoriale, portée par une densité d'activités industrielles et par des liens inter-industriels féconds.

La région de Tanger, avec son réseau d'entreprises industrielles et la diversification de sa production, est un territoire attractif. Cette forte dynamique est représentée par des entreprises de tailles différentes, allant de constructeurs automobiles, grands donneurs d'ordre aux sous-traitants, et animées par des relations spécifiques (fonctionnels ou productifs).

### **2.1. Une logique de districts industriels**

Le phénomène d'agglomération des entreprises intéresse des chercheurs de différentes disciplines (économie, sociologie, géographie économique, sciences politiques...) et dresse un cadre d'analyse pertinent. D'abord préoccupés par la définition du phénomène d'agglomération, ils définissent de façon implicite la ville comme le résultat d'une agglomération spatiale de production. Outre, les travaux empiriques sur les économies d'agglomération ou de concentration sont pour la plupart associés à la notion de spécialisation (A. Marshall, 1989 ; K. Arrow, 1962 ; P. Romer, 1986) et de diversité (J. Jacobs, 1969)<sup>89</sup> d'un tissu industriel. La littérature et les travaux d'économie industrielle témoignent de la présence de différentes formes d'agglomération d'entreprises.

---

<sup>89</sup> JACOBS J., 1969, *The economy of Cities*, New-York, Vintage Books.

Quelle forme d'organisation productive peut prendre la concentration spatiale des activités économiques dans un territoire ?

### **2.1.1. Les analyses Marshalliennes de district industriel**

Les premiers travaux sur les districts industriels ont été introduites par A. Marshall (1890). Dans son ouvrage « Principles of Economics »<sup>90</sup>, A. Marshall (1920) recentre son analyse sur l'« industrie localisée » et les économies d'agglomération. On entend par là, la présence de plusieurs industries dans une même zone géographique, impliquées dans la fabrication d'un même produit. Pour Marshall, la concentration géographique des activités dans certaines villes est une condition indispensable pour générer des externalités, notamment à travers les principes de la division du travail.

Pour expliquer la dynamique de la localisation, A. Marshall met l'accent sur deux aspects : le premier aspect caractérise l'avantage des ressources humaines qualifiées et spécialisées pour stimuler la diffusion et le partage de l'information dans un contexte de production industrielle locale et spécialisée, « *les avantages que présentent pour des gens adonnés à la même industrie qualifiée le fait d'être près les uns des autres, sont grands. Les secrets de l'industrie cessent d'être des secrets, ils sont pour ainsi dire dans l'air (...) si quelqu'un trouve une idée nouvelle, elle est aussitôt reprise par d'autres et combinée avec des idées de leur cru, elle devient ainsi la source d'autres idées nouvelles* »<sup>91</sup> (Marshall, 1920). Les entreprises bénéficient ainsi d'une main d'œuvre qualifiée et spécialisée et d'un transfert d'informations fondé sur le principe d'échange et de communication.

Le deuxième aspect porte sur l'avantage de la colocalisation des entreprises et les externalités de proximité géographique, « *les entreprises d'un district industriel bénéficient de l'accès à des biens intermédiaires et à des services spécialisés à moindre coût, à une main-d'œuvre spécialisée et qualifiée, et à un réservoir de connaissances techniques communes basé sur l'apprentissage collectif et le partage d'informations* »<sup>92</sup>. Pour accroître les avantages de

---

<sup>90</sup> Marshall A (1920), Principles of Economics, 8th Edition, London, MacMillan

<sup>91</sup> Idem

<sup>92</sup> J. Daumas, « Districts industriels : le concept et l'histoire », XIV international Economic Congress, Helsinki, 2006

colocalisation, Marshall souligne et encourage les entreprises à maintenir les principes de partage, d'échange, de communication et d'apprentissage collectif dans leurs liens.

Pour J.M. Huriot (2009)<sup>93</sup>, les économies d'agglomérations sont les avantages et les gains réalisés par les entreprises grâce à leur proximité géographique, à la proximité des marchés, à l'existence de la main d'œuvre et à la réalisation des gains d'échelle (Huriot, 2009).

D'un point de vue général, les économies externes émanent de l'agglomération des entreprises spécialisées sur un territoire donné qui se traduisent par la lutte contre les coûts de transaction, l'économie d'échelle, la formation de la main-d'œuvre et la circulation de l'innovation<sup>94</sup>.

L'originalité des travaux de Marshall consiste à distinguer entre les économies internes « qui dépendent des ressources des entreprises individuelles, de leur organisation et de l'excellence de leur gestion »<sup>95</sup> et les économies externes qui « dépendent du développement de l'industrie sur un territoire »<sup>96</sup>. L'analyse marshallienne<sup>97</sup> est sans doute le fondement des districts industriels.

Dans une perspective Marshallienne, le district industriel se présente comme « un regroupement de firmes interdépendantes organisées autour d'un marché du travail spécialisé »<sup>98</sup>. Le district génère des économies d'échelles pour les entreprises constituantes. Ces externalités sont alors la réalisation d'avantages collectifs suscités par la proximité et les liens spécifiques (productifs, fonctionnels) que peuvent entretenir les entreprises dans ces territoires. Dans cette logique, il y'aurait une sorte « d'atmosphère industrielle »<sup>99</sup> propice à l'optimisation des pratiques et au renforcement des liens inter-industriels.

---

<sup>93</sup> Bourdeau-Lepage, Lise, et Jean-Marie Huriot. « Proximités et interactions : une reformulation », *Géographie, économie, société*, vol. 11, no. 3, 2009, pp. 233-249.

<sup>94</sup> Courlet, les systèmes productifs localisés : Bilan de littérature, 2001, p 85

<sup>95</sup> J. Daumas, « Districts industriels : le concept et l'histoire », XIV international Economic Congress, Helsinki, 2006

<sup>96</sup> A. Marshall, *Principes...*, op. cit., p. 459

<sup>97</sup> A. Marshall « *Principes d'économie politique* » Paris, Giard et Brière (1890)

<sup>98</sup> Divya Leducq et Bruno Lusso, « Le cluster innovant : conceptualisation et application territoriale », *Cybergeo: European Journal of Geography*, Espace, Société, Territoire, document 521, mis en ligne le 07 mars 2011

<sup>99</sup> L'atmosphère industrielle est une notion introduite par Marshall pour désigner l'accumulation du savoir-faire (l'apprentissage et l'acquisition des compétences)

Le concept Marshallien de district industriel a eu le mérite d'une conceptualisation avec les travaux de Beccatini (1992) autour des districts italiens.

### **2.1.2. Les analyses italiennes du district industriel**

Le district italien se présente comme « l'organisation industrielle de la Troisième Italie<sup>100</sup> se caractérisant par une forte présence de PME ayant une faible capacité financière et une main-d'œuvre moins chère par rapport aux régions plus industrialisées d'Italie. [...] Au contraire du principe d'intégration verticale, les PME ne participent qu'à certaines phases de production. Cela entraîne l'introduction du couple coopération/compétition, un des caractères les plus spécifiques de ces districts industriels. »<sup>101</sup> (Nguyen, 2009)

On doit les premiers travaux sur le district à A.Bagnasco (1977, 1988), Brusco (1982), Garofoli (1981), Zacchia (1985). Ils remontent à l'époque de la « troisième Italie », le moment où la crise a touché les grandes industries de Turin et de Gênes, laissant dans le centre et le nord du pays un petit groupe de PME spécialisés, encore dynamiques et compétitives. Le modèle d'organisation industrielle observé dans ces régions se caractérisait par une ambiance mêlant concurrence, confiance et coopération, dans laquelle des liens forts sont établis entre les entreprises, formant une « atmosphère industrielle » en référence à la théorie marshallienne<sup>102</sup>.

A.Bagnasco (1997)<sup>103</sup> est le premier à analyser la dynamique du développement du système industriel de la « troisième Italie » et ses particularités. Il s'intéresse et souligne le comportement de la petite entreprise à adapter et à résister son mode productif dans un processus d'industrialisation complètement inversé (grandes entreprises). L'organisation industrielle de la « troisième Italie » se présente comme la forme la plus ancienne de mise en réseau d'un système économique sur un territoire. Elle caractérise généralement, des entreprises de taille modeste, animées par l'interdépendance intense de leurs cycles de production et fortement intégrées avec l'environnement socio-économique local

---

<sup>100</sup> Italie du nord-est et du Centre.

<sup>101</sup> NGUYEN, Q.N., 2009, La reconfiguration des districts industriels au Vietnam, Thèse de doctorat de Sociologie, démographie, sous la direction de Ganne B., Lyon, Université Lumière Lyon 2, page 17.

<sup>102</sup> Marshall « Principes d'économie politique » Paris, Giard et Brière (1890)

<sup>103</sup> A.Bagnasco « Tre Italia. La problematica territoriale dello sviluppo italiano », Bologne, Il Mulino, 1977

C'est avec les travaux de G.Becattini (1979, 1987) et l'appropriation du concept Marshallien de district industriel que la conceptualisation a commencé à prendre forme. Dans son analyse, il ne se limite pas à l'entreprise, mais au « district » dans son ensemble, avec ses entreprises interconnectées (Brusco S., 1990)<sup>104</sup>

Pour G.Becattini (1992), le district correspond à « 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 » (Becattini, 1992). Le district industriel serait « un grand complexe productif où la coordination des différentes phases et le contrôle de la régularité de leur fonctionnement ne sont pas assujettis à des règles préétablies et à des mécanismes hiérarchiques (...) mais au contraire sont soumis à la fois au jeu automatique du marché et à un système de sanctions sociales infligées par la communauté »<sup>105</sup>(Becattini, p.263, 1989).

Un district industriel peut être lu comme une forme d'organisation qui rassemble une communauté économique et sociale, structurée autour de PME, de TPE et d'un groupe de travailleurs qui partagent des valeurs, des normes et des institutions. Cette homogénéité sociale est l'une des raisons du bon fonctionnement du district. C'est d'ailleurs en partie grâce à cette homogénéité sociale que le fonctionnement au sein du district est réussi. Les autorités locales et les organismes collectifs offrent des avantages considérables aux entreprises en termes de services dits "réels", de formation de la main-d'œuvre (centre de formation spécialisé) et de services d'information sur l'exportation, etc. L'ensemble de la collectivité doit bénéficier d'un avantage significatif et durable par rapport à l'extérieur.

Cette communauté locale intégrera les acteurs en leur donnant des valeurs partagées et des bénéfices communs, ainsi les entreprises s'inséreront dans une perspective socio-territoriale par leur comportement et leurs actions en tant que collectif.

La filiation Marshall-Beccatini prend corps et donne une force plus marquée au concept de district industriel. Cette filiation s'appuie sur deux traits caractéristiques qui lient tout en distinguant ces deux auteurs.

---

<sup>104</sup> S.Brusco, « The Emilianmodel : productuve decentralisation and social integration », Cambridge Journal of ecoomics, 1982.

<sup>105</sup> Becattini G., (1989), " Il distretto industriale come ambiente creativo ", in: Benedetti E. (ed), Mutazione tecnologiche e condiziamenti internazionali, Franco Angeli, Milan

D'abord, l'idée d'atmosphère industrielle. Chez A.Marshall elle reste limitée aux seules entreprises concentrées et aux savoir-faires accumulés alors que chez G.Beccatini, elle est élargie aux différentes conditions qui déterminent la cohésion sociale.

Ensuite, la question des économies externes. Pour A.Marshall, ces économies externes tiennent principalement aux effets d'agglomération « *En effet, les entreprises d'un district industriel tirent avantage d'avoir accès à des biens intermédiaires et des services spécialisés à moindre coût, à une main d'œuvre spécialisée et qualifiée, et à un réservoir de connaissances techniques communes reposant sur l'apprentissage collectif et le partage des informations* »<sup>106</sup>. La conception Marshallienne des économies externes repose donc sur l'idée d'avantages qui se créent dans le temps dans un contexte concurrentiel.

Par contre, pour G.Beccatini, l'appréhension des économies externes repose principalement sur l'articulation entre les entreprises et la communauté locale. Il y'aurait selon lui, une sorte de « communauté de valeurs » qui assurerait la cohésion sociale et les avantages qui en découlent dans ces territoires. « *Les économies externes qui donnent au district l'avantage compétitif qui lui est propre, sont dues aux processus auto éducateurs de la communauté, qui ajustent comportements, institutions, connaissances et valeurs aux exigences émergentes du marché des produits du district, tout en respectant cependant une certaine continuité avec la conception locale traditionnelle de ce qui est socialement juste et équitable* »<sup>107</sup>.

Cette filiation relative Marshall-Beccatini constitue bien le soubassement aux travaux modernes sur les districts industriels sans pour autant occulter, bien sûr, les travaux de M.Piore et C.Sabel<sup>108</sup> ou de S.Brusco<sup>109</sup>.

Dans le contexte du renouveau des districts industriels Italiens apparaît l'importance accordée à l'innovation technologique. Ainsi, le modèle organisationnel italien serait comme un « environnement créatif » (Beccatini 1991), capable d'abriter des processus d'innovation technologique (Garofoli 1992). Dans ce sens, Belussi, Pilotti (2002)<sup>110</sup> soulignent que, le

---

<sup>106</sup> J. Daumas, « Districts industriels : le concept et l'histoire », XIV international Economic Congress, Helsinki, 2006

<sup>107</sup> G.Beccatini, « Dal Distretto industriale allo sviluppo locale », Turin, Bollati Boringhieri, 2000.

<sup>108</sup> M.Piore, C.Sabel, « The second industrial divide », Basic Books, NY 1984.

<sup>109</sup> S.Brusco, « The Emilianmodel : productuve decentralisation and social integration », Cambridge Journal of economics, 1982.

<sup>110</sup> F. Belussi and L. Pilotti (2002). Knowledge Creation, Learning and Innovation in Italian Industrial Districts. « Happy Communities » in Economic Geography (2002), pp. 125-139

district agit comme « un laboratoire cognitif où sont élaborées de manière complexe des connaissances et des informations et où sont générées des valeurs sociales et culturelles ».

Plusieurs études ont été recensées pour définir et décrire le district industriel. Ainsi, une synthèse standardisée permet de regrouper certaines caractéristiques :

- Un territoire organisé autour d'une petite ville, une spécialisation dans la fabrication d'un produit spécifique nécessitant la mise en œuvre d'un savoir-faire accumulé localement <sup>111</sup>;
- L'importance des économies externes rendue possible par la proximité géographique et l'homogénéité socioculturelle du territoire <sup>112</sup> ;
- Un fort consensus social, des institutions collectives et un fort sentiment d'appartenance à la communauté locale <sup>113</sup> ;
- L'agglomération de nombreuses PME locales, compétitives, indépendantes et spécialisées liées entre elles par des relations de concurrence sur le marché, d'émulation et de coopération dans le processus de production, avec un degré élevé de relations informelles (Brusco, 1982) ;
- Un enracinement dans un milieu social et culturel, entraînant une forte cohésion des valeurs et une culture commune (Lorenz, 1992) se traduisant par un fort sentiment d'appartenance à la communauté locale ;
- Une atmosphère propice à l'apprentissage collectif et à l'innovation. « Lorsque de grandes masses d'hommes dans la même localité sont engagées dans des tâches similaires, [...], la compétence (ou le savoir- faire) requis dans leur travail est dans l'air et les enfants la respirent en grandissant » (Whitaker, 1975) ;
- Un réseau d'informations basé sur l'échange continu et informel de connaissances, favorisant les capacités diffuses d'imitation, d'adaptation voire d'amélioration des technologies (Mendez, 2005).

Le district industriel est le résultat d'un ancrage organisationnel porté par une proximité géographique et non d'un regroupement au cas par cas d'entreprises sur la base de ressources

---

<sup>111</sup> Daumas, J. (2007). Districts industriels : du concept à l'histoire : Les termes du débat. *Revue économique*, 58, 131-152.

<sup>112</sup> Idem

<sup>113</sup> Idem

primaires. Le développement des districts industriels est souvent associé au « paradigme de la spécialisation flexible »<sup>114</sup> autour du rôle « postfordiste » des petites entreprises (Piore et Sabel, 1984). Bien entendu, de nombreuses critiques ont souligné le caractère peu homogène des districts industriels tant en Italie qu'ailleurs dans le monde industriel. De nombreuses différences ont été soulignées entre ces territoires sur les formes de localisation, sur les conditions d'accumulation des savoirs et sur les trajectoires de développement. Il est naturel alors, de penser que les districts industriels sont loin de constituer un modèle universel. « *La prétention à l'universalité d'un modèle qui est très étroitement lié à l'histoire italienne, est tout aussi contestable car, dans chaque pays, les caractéristiques des districts dépendent du niveau d'industrialisation, de la place dans la division internationale du travail et de la structuration du système économique et politique national* »<sup>115</sup>.

Les districts industriels ont évolué dans des réalités ouvertes et en interaction avec l'environnement économique et social. Les facteurs institutionnels ont également contribué à façonner la réalité des districts industriels. Les aspects relatifs à la formation, aux savoirs distribués et au capital social s'imposent comme le substrat essentiel pour la cohésion des districts et le renforcement des liens entre les entreprises.

Dans les liens de concurrence et de coopération entre les entreprises du district, les questions de confiance, d'échange impliquent les acteurs. Les structures de marché et les stratégies de distribution pèsent sur la nature des liens mais elles ne peuvent effacer la marque d'une communauté locale qui fait la singularité des districts industriels.

Au cœur de cette réalité communautaire partagée par les entreprises on trouve des valeurs invisibles comme la culture du lieu ou comme la capacité à faire de la ressource humaine un enjeu indissociable du développement de l'entreprise. Pour G.Becattini, les districts se développent en mobilisant des connaissances tacites accumulées. A cela, il faut bien ajouter, aujourd'hui, des formes nouvelles de création de plateformes communes de formation des salariés et la mise en forme progressive d'un apprentissage plus codifié tournées vers

---

<sup>114</sup> M.Piore, C. Sabel « Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple », 1984, Hachette Edition.

<sup>115</sup> J.C Daumas « Districts industriel : le concept et l'histoire », XIV International Economic History Congress, Helsinki, 2006



l'appropriation des technologies et des améliorations de produits<sup>116</sup>. L'objectif des entreprises reste la nécessité de réduire l'incertitude de la conjoncture économique. Certes, une part importante de ces petites entreprises sacrifie son indépendance en faisant le choix de l'implication dans des réseaux. L'ancrage territorial prend alors le pas de façon significative en rendant l'environnement économique et social plus intelligible.

## **2.2. Une logique de système productif local et de cluster**

Les systèmes productifs locaux et les clusters sont également des espaces coopératifs, caractérisés de « nouvelles formes organisationnelles », nous permettent de saisir le phénomène d'agglomération des entreprises sur un territoire et les externalités qui émanent de la proximité.

A. Markusen (2000), nous propose trois types d'agglomérations de type « lieux-aimants »<sup>117</sup> :

- Ceux qui s'ancrent autour d'une grosse entreprise comme des rayons autour d'un moyeu (Seattle avec Boeing aux USA, Toyota city au Japon...), dont les entreprises ne sont pas originaires du système local et entretiennent des relations à la fois avec les petites entreprises locales et l'extérieur ;
- Les plateformes stellites, succursales de grandes entreprises extérieures à la région, témoignent de l'absence de connexion ou de réseau au sein de la région avec marché de travail tourné vers l'extérieur ;
- Des agglomérations qui gravitent autour d'une installation d'Etat (centre administratif, base militaire...).

### **2.2.1. Du district industriel au système productif local**

L'économie industrielle s'intéresse particulièrement à « l'étude du fonctionnement dynamique de l'industrie, sous l'influence de son environnement et des comportements stratégiques des firmes qui la composent » (Angelier, 2002)<sup>118</sup> et nous propose des modèles pour comprendre et analyser l'organisation des firmes.

---

<sup>116</sup> Z.Khelfaoui, S.Michun, C.Granié, « Les réseaux de petites entreprises : une opportunité pour l'action publique ? », Revue de l'Education permanente n°182/ 2010, p 122-133.

<sup>117</sup> Claude Courlet. Les systèmes productifs localisés : Un bilan de la littérature. Le local à l'épreuve de l'économie spatiale : Agriculture, environnement, espaces ruraux, INRA, 216 p., 2002, Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement

<sup>118</sup> Angelier J-P (2002), Économie industrielle : une méthode d'analyse sectorielle, Presses universitaires de Grenoble. Grenoble, 3e éd.

Dans la même lignée des travaux sur les districts, le système productif local est une notion qui renvoie à une mise en réseau spécifique d'entreprises qui rend compte de la réalité de l'évolution des agglomérations et du rôle de la proximité. Le SPL est un modèle théorique qui explique l'organisation de production dans un espace singulier, où des agents économiques de petites tailles se concentrent sur une aire géographique limitée et organisent la production pour sauvegarder un métier ou renforcer leur compétitivité (Remy Pale, 2021)<sup>119</sup>.

Cette forme d'agglomération d'entreprises a connu son apparition en France, pour le DATAR (2002), la notion de système productif local correspond à « une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprises de production ou de services, centre de recherche, organismes de formation, centre de transfert et de veille technologique, etc.) »<sup>120</sup>

Pour Raveyre et Saglio (1984)<sup>121</sup>, l'origine et le développement d'un SPL dans un territoire repose essentiellement sur les grandes entreprises a développé des vagues d'industrialisation autour d'elles en formant ainsi un système organisé caractérisé par la dominance d'un type d'activité ou d'un métier bien déterminé particulièrement dans les pays en développement.

Dans les travaux C.Courlet (2002), le SPL apparaît comme « un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large du terme (entreprises industrielles, de services, centre de recherches et de formation, interfaces, etc.) qui entretiennent entre elles des rapports d'intensité plus ou moins forte »<sup>122</sup>. Selon C. Courlet, ces relations sont diverses et peuvent correspondre à des flux matériels, de services, de main d'œuvre, de technologie ou de connaissances, et sont fortement dépendantes de l'organisation et du fonctionnement du système productif.

Une logique de SPL s'applique aux entreprises industrielles dès lors que l'on parle d'économies externes. Ces externalités seraient alors les avantages qui découlent à la fois du territoire et de

---

<sup>119</sup> R. Pale (2021), thèse

<sup>120</sup> Amine, R. (2016). Les clusters au Maroc : vers l'émergence d'une nouvelle politique industrielle territoriale. *Marché et organisations*, 26, 93-120.

<sup>121</sup> Raveyre, M.-F., & Saglio, J. (1984a). Les systèmes industriels localisés : Éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels. *Sociologie du travail*, 26(2), 157-176.

<sup>122</sup> Courlet C. (2002), « Les Systèmes Productifs Localisés : Un bilan de la littérature », *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, 33 : 27-40

la proximité des entreprises (réduction des coûts de transaction, meilleure coordination entre acteurs...).

L'idée d'un système productif local pour I.Samson (2004) repose « sur de véritables externalités territoriales, issues de l'histoire et du jeu d'acteurs, autour d'une activité principale et des activités auxiliaires et une main d'œuvre locale qualifiée permettant d'assurer la transmission du savoir-faire entre les générations »<sup>123</sup>. La conception de ce modèle d'organisation repose sur de solidarité et la coopération dans relations entre les acteurs. Il y aurait une sorte de complémentarité dans la production et non de la concurrence.

La dynamique économique et territoriale dans un SPL porte une importance particulière à la notion de proximité dans l'organisation des relations entre les agents économiques. L'agglomération et la concentration des firmes sur un territoire ainsi que les rapports entretenus sont multiples et complémentaires où la notion de proximité se trouve au cœur des interactions (Gilly et Torre, 2000).

Par ailleurs, la proximité peut être géographique, organisationnelle et institutionnelle. En additionnant la proximité géographique et la proximité institutionnelle on obtient une proximité organisée (Rallet,2002). Rallet et Torre (2004)<sup>124</sup>, nous proposent une grille d'analyse sur les modèles d'organisation géographique des activités.

**Tableau 2: Modèles d'organisation géographique des activités**

	<b>Proximité géographique</b>	<b>Proximité organisée</b>
<b>Proximité géographique</b>	Rien ne se passe : agglomération	Réseaux locaux, SPL, dispositifs de négociation
<b>Proximité organisée</b>	Mobilité, interrelations temporaires	Réseaux non territoriaux

Source : Rallet et Torre (2004)

Ce tableau nous expose que la proximité géographique ne peut établir seule des liens et faciliter les interactions entre les agents économiques. En revanche, pour créer des synergies et des liens forts au niveau local, la proximité géographique dépend fortement de la proximité

<sup>123</sup> Samson I., 2004. Territoire et système économique, communication aux 4èmes journées de la proximité : Proximité, Réseaux et Coopération, Marseille les 17 et 18 juin 2004

<sup>124</sup> Rallet A. & Torre A. (2004), « Proximité et localisation », *Économie rurale*, 280, 25-41.

organisée. Une proximité géographique bien structurée permet de développer des relations localisés sur un territoire.

La proximité ou l'élément spatial devient ainsi une caractéristique intrinsèque des SPL. Il influence les phénomènes économiques et les modes d'organisation des entreprises or ces dernières sont toujours supposées comme étant des agents économiques rationnels. Dans ce sens, Courlet (2002)<sup>125</sup> caractérise les SPL autour de trois modes d'intégration de l'espace dans l'analyse économique :

- **L'espace passif** : ici le territoire se présente comme un élément passif pour les agents économiques et se caractérise uniquement par ses caractéristiques naturelles telle la position géographique ou encore les ressources naturelles.
- **L'espace actif** : il s'agit d'un territoire vivant qui réagit de façon continue aux besoins des agents, un territoire qui s'ajuste et s'adapte intelligemment. En plus des avantages et caractéristiques naturelles, les agents économiques sont attirés par des avantages construits.
- **L'espace organisé** : La recherche dans ce domaine est basée sur l'idée que la région a sa propre logique de reproduction et de développement. En d'autres termes, la région est capable de créer une organisation territoriale de la production.

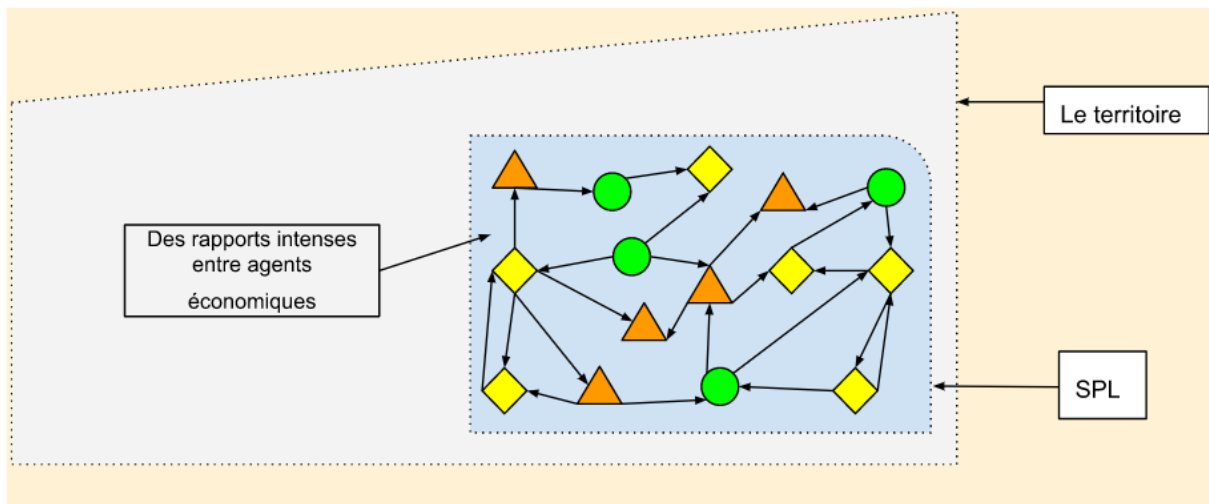
Cependant, le SPL est conditionné par deux choses : d'une part, la présence d'une proximité géographique et, d'autre part, de fortes relations et liens entre les acteurs qui composent le SPL. Autrement, le système productif local risque de devenir un simple groupement de façade ou un affichage d'une juxtaposition d'activités et d'agents (Suire & Vicente, 2008)<sup>126</sup>.

---

<sup>125</sup> Courlet C. (2002), « Les Systèmes Productifs Localisés : Un bilan de la littérature », Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement, 33 : 27-40

<sup>126</sup> Suire, R., & Vicente, J. (2008). Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes. Revue française de gestion, 184(4), 119.

**Figure 4 : Représentation d'un système productif local**



Source : Auteur

Le système productif local se distingue également par la concentration, sur un territoire plus ou moins restreint, d'un grand nombre d'entreprises suffisamment proches et réciproquement liées entre elles. En effet, la densité d'entreprises sur un territoire doit être suffisamment élevée pour réduire les distances entre les entreprises.

La nature des relations entretenues dans un contexte de SPL est variée et basée sur la complémentarité (rapports formels, rapports informels, matériels, marchands, financiers, immatériels, etc). De cette diversité des liens et de l'avantage de proximité, les entreprises génèrent des externalités positives dont les connaissances sont non transférables. Au sens de C. Courlet (2002), le développement d'un SPL entraîne systématiquement le développement du territoire. Ainsi, il met en évidence deux principales variables pour étudier un SPL : la nature des activités comme une variable interne au SPL et l'intensité des liens et des coopérations entre les acteurs du SPL.

**Variable 1 : Nature des activités :**

- Un SPL homogène : Dans une telle configuration, les entreprises ont des activités similaires. Elles chercheront à établir des rapports de coopération portant sur des activités périphériques telles que le transport, les centres de formation, le partage de bénéfices, etc. ;
- Un SPL à activités complémentaires : la nature des liens de coopération est basée sur une logique de division des activités et du travail pour la réalisation d'un seul. (C'est la

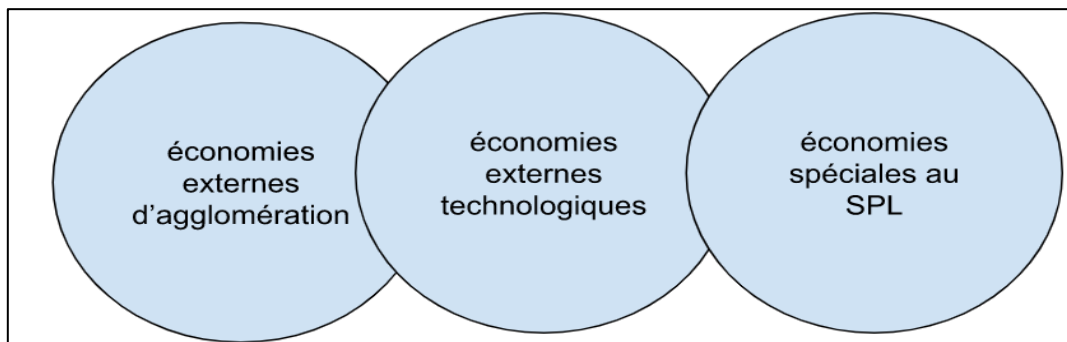
configuration actuelle dans certaines zones dans la région de Tanger, notamment autour du secteur automobile)

**Variable 2 : Intensité des liens de coopération entre les entreprises :** Cette variable reflète les relations entretenues et leur diversité :

- Association industrielle traditionnelle ;
- Réseaux de production conjointe c'est le cas des districts industriels ;
- Coopération en développement :

Dans les liens de coopérations entre firmes, se manifeste des stratégies de développement, elles peuvent être matérielles, dans ce cas, elles se traduisent par des réalisations communes dans la construction des centres de formation, les coopératives de production, la réalisation des infrastructures, l'investissement dans les équipements et les moyens de transports, etc) et peuvent également porter sur des éléments immatériels tels que la diffusion des connaissances et des innovations (Raveyre et Saglio, 1984).

**Figure 5: Les économies externes dans un SPL**



Source : C.Courlet (2002)

Les liens de coopération ne peuvent être que profitables à un SPL, cependant, ce qui détermine et donne plus de chance à la naissance de contrats de coopération entre les entreprises d'un même SPL, c'est la nature même de ce système. En effet, l'homogénéité d'un SPL est déterminante en ce sens : un SPL composé, par exemple, d'entreprises de même taille ayant un commerce similaire ou au moins proche, aura plus de chance de concrétiser un plan ou un projet de production collective ou la construction d'un centre de formation. En revanche, un SPL composé d'entreprises qui ne partagent pas le même marché aura sans doute des difficultés à

concrétiser ou même à envisager un projet de coopération. Par ailleurs, la taille de l'entreprise peut à son tour être une variable déterminante du niveau de coopération entre les entreprises. Il est évident que les grandes entreprises sont généralement en mesure d'investir dans des projets de coopération en raison de leur capacité financière élevée, contrairement aux petites entreprises qui ont des difficultés financières et ne peuvent même pas financer leurs besoins en fonds de roulement (Levratto, 1990).

En tant que tel, le SPL est une forme d'organisation productive qui s'inscrit dans une logique territoriale et présente des particularités :

- La coopération entre les acteurs économique du territoire
- Effet de proximité
- Une relation avec le système institutionnel local
- Des entreprises de différentes tailles (PME et grandes entreprises...)

Cette forme d'agglomération des entreprises se voit « encourager toutes les formes de coopération », en ayant des objectif (Lartigue et al, 2008) :

- Développer l'économie relationnelle et la cohésion territoriale ;
- Rechercher des effets leviers par la multiplication des partenariats public-privé ;
- Promouvoir un comportement coopératif chez les PME par le développement de coopérations stratégiques et d'alliances.

### **2.2.2. L'analyse porterieenne des clusters**

Si la notion de proximité géographique est centrale dans la formation et l'analyse de la performance d'un système productif local, elle n'est pas de moins dans une approche par cluster. Toutefois, ce qui est plus important dans l'analyse des clusters c'est la diffusion des connaissances, de la technologie et des savoirs faire communs entre les firmes au sein d'un groupe appelé « cluster ». Dans leurs travaux, B. Pecqueur et H. Gumuchian (2007) montrent que les entreprises s'agglomèrent avec l'objectif avoué de tirer profit de ces conditions optimales d'innovation technologique<sup>127</sup>.

---

<sup>127</sup> Divya Leducq et Bruno Lusso (2011), Le cluster innovant : conceptualisation et application territoriale

On doit à M. Porter les premiers travaux sur les clusters. Dans son ouvrage « les avantages compétitifs des nations », il définit la notion de cluster comme « une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, qui s'affrontent et coopèrent avec des fournisseurs spécialisés, des prestataires de services, des firmes d'industries connexes et des institutions associées (universités, agences de normalisation ou organisations professionnelles) dans un domaine particulier, qui s'affrontent et coopèrent »<sup>128</sup>(Porter, 1990).

S. Rosenfeld (2002) s'est également intéressé à l'organisation en cluster et le définit comme « une masse critique d'entreprises, suffisante pour attirer des services, des ressources et des fournisseurs spécialisés, ayant des relations systémiques fondées sur des complémentarités et des similarités, sur une étendue géographique limitée »<sup>129</sup>. Le Ministère Français de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer, qualifie le cluster comme une « concentration sur un espace géographique donné d'un groupe d'acteurs interreliés (sociétés industrielles, organismes de recherche, d'enseignement supérieur et de valorisation) partageant une vision commune de la dynamique de croissance et une stratégie commune de développement économique ou technologique visant l'excellence et la visibilité internationale. ».

Ainsi l'effet proximité est un facteur clé du cluster et présente un avantage compétitif aux firmes, permettant des interactions positives et menant l'agglomération des entreprises complémentaires et le développement économique du territoire. Le diamant de Porter fournit un modèle qui nous permet d'apprécier la compétitivité d'une organisation dans un territoire donnée. En ce sens, la co-localisation des entreprises va permettre de forger des comportements fondés sur la coopération et la concurrence.

Le cluster présente également des particularités dans les liens entretenus fondé sur la recherche et le développement. Les liens tissés entre les firmes colocalisées dans ces territoires, entraînent le développement de l'innovation et les projets de production industrielle (Thiard, 2007). Ces externalités de connaissances et d'apprentissage, permettent alors la compétitivité des firmes et des industries localisées dans le cluster. En effet, l'objectif des clusters sur un territoire est de

---

<sup>128</sup> Porter M.E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.

<sup>129</sup> ROSENFELD S. (2002) A governor's guide to cluster-based economic development. Prepared for the National Governors Association Center for Best Practices. Carrboro, North Carolina. 47 p.



renforcer sa compétitivité, de développer de la croissance et de l'emploi en accroissant l'innovation des activités essentiellement industrielles à fort contenu technologique (Gervasio, 2012)<sup>130</sup>.

C'est dans ce sens que, OCO consulting (2005) définit le cluster comme, « *la présence, sur un même espace géographique de taille relativement limitée, de firmes, centres de recherche-développement, universités, organismes financiers très compétitifs appartenant au même domaine de spécialisation et organisés au sein de réseaux de collaboration à la dynamique autonome, caractérisés par une innovation continue et des transferts d'innovation aisés* » OCO consulting (2005).

Le développement des clusters est souvent associé à la connaissance. De nombreux travaux mettent en avant le lien entre l'économie de connaissance et les clusters (Boschma, 2005<sup>131</sup> ; Cooke, 2002 ; Iammarino & McCann, 2006). La coopération et l'apprentissage collectif au sein de réseaux régionaux permettent de promouvoir l'innovation et la compétitivité des firmes et des régions (Asheim, 2000)<sup>132</sup>.

En s'appuyant sur l'importance de la proximité des acteurs et l'effet réseau dans la configuration d'un cluster, M. Porter (2000) assimile le cluster à « une chaîne de valeur intégrée territorialement, supportée par les pouvoirs publics, des réseaux sociaux plus ou moins formels, et par des relations entre producteurs, sous-traitants et clients »<sup>133</sup> (J. Scott, 1997 ; Michael Storper, 1999 ; Asheim, 2000, Cooke, 2001).

En effet, les conditions de partage, d'échange de connaissances, de savoirs et d'innovation reposent essentiellement sur la proximité géographique. Elle permet aux entreprises de générer des externalités de connaissances, des inventions et des technologies. Ron Boschma (2005), souligne que « les proximités géographique, institutionnelle et organisationnelle sont des éléments déterminants pour le développement des innovations »<sup>134</sup>.

---

<sup>130</sup> Gervasio, M. S. (2012). L'Attractivité territoriale : Rôle des incitations et des institutions et conditions de l'innovation [PhD Thesis]. Université François-Rabelais de Tours.

<sup>131</sup> Boschma, R. (2005). Proximity and innovation : A critical assessment. *Regional studies*, 39(1), 61-74.

<sup>132</sup> Asheim B. T., 2000, "Industrial Districts", 413-431, in Clark G., Feldman M., and Gertler M., The Oxford Handbook of Economic Geography, Oxford University Press, Oxford

<sup>133</sup> Porter M.E., 2000, "Location, Clusters, and Company Strategy" in G. Clark, M. Gertler, and M. Feldman, Oxford Handbook of Economic Geography, Oxford: Oxford University Press

<sup>134</sup> Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional studies*, 39(1), 61-74.

Bien que les clusters évoluent dans un contexte de recherche et développement, ils présentent certaines limites sur les aspects relatifs à l'innovation distribuée, au partage des connaissances, à la délimitation spatiale et au domaine d'activité (Abdelillah Hamsouch, 2008). L'innovation ne peut pas être à la fois, source de compétitivité (et par conséquent de concurrence entre les firmes du même cluster) et accessible en même temps. Dans ce dilemme entre appropriation et accessibilité à la connaissance, Suire et Vicente (2008)<sup>135</sup>, proposent aux firmes d'adopter dans leurs comportements une stratégie d'innovation basée sur le droit de la propriété intellectuelle et la délégation de ce droit de façon à inciter les autres à innover. Dans un même temps, M. Porter (1998) évoque la possibilité de délimiter un cluster en s'appuyant sur ses frontières organisationnelles et concurrentielles, il envisage par la suite que tout type d'espace géographique, y compris un pays ou un ensemble de pays voisins, peut constituer la limite spatiale d'un cluster (Porter, 2000)<sup>136</sup>.

Dans tous les cas, les clusters sont souvent associés paradigme technologique, ce sont des milieux innovants qui requièrent d'importants investissements et des liens de coopération étroits entre les acteurs du système. Le développement d'un cluster dépend de la participation de tous les acteurs (entreprises, écoles, pouvoirs publics...) et se caractérise par ces réseaux divers et variés :

- La multiplicité des firmes (grandes entreprises et start-up endogènes et exogènes) ;
- Des compétences complémentaires disponibles, ajustées face aux besoins de la recherche fondamentale et appliquée (alliances fréquentes entre les agences gouvernementales et les firmes privées) ;
- Les transferts technologiques multi-échelles (local, régional, national et supranational) ;
- Une innovation entrepreneuriale locale dont le soutien est large et réticulé (appui institutionnel à l'innovation, coopération et construction de laboratoires régionaux de développement axés sur la connaissance) ;

---

<sup>135</sup>Suire, R., & Vicente, J. (2008). Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes. *Revue française de gestion*, 184(4), 119.

<sup>136</sup> Porter M.E., 2000, "Location, Clusters, and Company Strategy" in G. Clark, M. Gertler, and M. Feldman, Oxford Handbook of Economic Geography, Oxford: Oxford University Press

- Des montages financiers composites (capital-risque provenant d'ententes entre les banques).

## **Conclusion Section 2**

Bien que les appellations soient différentes, les notions de district industriel, de système productif local, de cluster ou de grappe d'entreprises, nous permettent d'apprécier les spécificités des modèles productifs des agglomérations et la diversité des liens entre l'espace et les activités.

Le mode d'organisation productive serait la somme de la structure des entreprises, de l'organisation de la production sur le territoire et de la coordination des acteurs et des activités, du marché et de l'environnement. Le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des définitions donnés aux systèmes productifs localisés.

**Tableau 3 : La variété des systèmes productifs localisés**

Forme de coopération	Définitions	Références et auteur(s) clé
District industriel Marshallien	« 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 ». (Zeitlin, 1992).	Marshall (1890), Zeitlin (1992)
District industriel italien	« Une entité socio-territoriale caractérisée par l'association active, dans une aire territoriale circonscrite et historiquement déterminée, d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises industrielles. Dans le district, à la différence de ce qui se produit dans d'autres milieux, par exemple la ville manufacturière, la communauté et les entreprises tendent, pour ainsi dire, à s'interpénétrer » (Becattini, 1989).	Becattini (1979, 1989)
Système productif local	« 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 » (Lévesque et al., 1998).	Aydalot (1986), Courlet, (1991) ; Lévesque et al., (1998), Maillat (1996)
Technopôle	« 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 » (Ruffieux, 1991).	Ruffieux (1991)
Cluster	« Un réseau d'entreprises et d'institutions proches géographiquement et interdépendantes, liées par des métiers, des technologies et des savoir-faire communs... » (Porter, 1998).	Porter (1990)

Source : Chablault (2009) : 47

Compte tenu des multiples formes d'agglomération d'entreprises et des définitions discutées, nous avons élaboré une grille d'analyse comme outil pour nous donner du sens à notre positionnement théorique. L'objectif est de nous permettre de définir la spécificité du tissu industriel de Tanger à partir des résultats de notre recherche qualitative et quantitative. Pour ce faire, nous sélectionnerons les variables les plus pertinentes en fonction de chaque aspect d'un SPL.

**Tableau 4 : Grille d'analyse**

<b>Caractéristiques d'un SPL</b>	<b>Variables Théoriques</b>
<b>Organisation productive localisée</b>	Existence de zones déterminées
	Concentration d'entreprises
	Spécialisation productive
	Réduction des coûts de transaction
	Disponibilité et polyvalence de main d'œuvre
	Flexibilité
	Matières premières
<b>Existence d'externalités positives</b>	Existence atmosphère industrielle
	Proximité géographique
	Proximité clients et fournisseurs
	Echange du savoir-faire
	Circulation des idées
	Circulation des connaissances
	Renouvellement des pratiques
	Recherche et développement
	Innovation collective
	Veille technologique
<b>Réseau d'interactions</b>	Confiance
	Existence de partenariat
	Essaimage
	Création d'entreprises
	Sous-traitance / division de travail
	Appartenance à un réseau
	Concurrence/ coopération
<b>Systèmes d'acteurs</b>	Entreprises de production
	Entreprises de service
	Collectivités territoriales
	Universités
	Centre de recherche
	Etablissement de formation
	Structure d'appui-conseil

## Conclusion Chapitre 1

Pour conclure le premier chapitre, dans la première section, nous avons examiné le cadre conceptuel de l'attractivité territoriale et de la stratégie de localisation industrielle sur la base des théories de Von Thunen (1826), A. Weber (1909), Vernon (1966) et d'autres.

En substance, la localisation industrielle est un processus considéré comme stratégique par l'investisseur et implique un certain nombre d'attributs tels que la proximité du marché, l'offre de main-d'œuvre, les transports et le soutien des pouvoirs publics.

Dans la deuxième section, nous avons discuté la diversité des modèles d'organisation de localisation industrielle et la contribution de chacun d'entre eux à la compréhension de la dynamique d'agglomération et de regroupement géographique des entreprises.

Cette section nous donne l'occasion d'exposer notre positionnement théorique par rapport à la réalité du territoire Tangérois. Aujourd'hui, la région de Tanger apparaît comme une zone attractive avec une forte concentration d'entreprises délocalisées dans le cadre d'un développement à la fois industriel et territorial.

Notre question de recherche repose sur l'idée que la spécificité du tissu industriel est façonnée par le développement local, dont l'attractivité territoriale pour les investisseurs étrangers et l'aménagement des zones franches ont généré un effet d'accélération et un effet d'agglomération. Cette combinaison a permis d'élaborer une logique singulière de densité industrielle.

Les approches discutées dans cette section, autour des concepts de district industriel, de système productif local et de cluster sont des outils qui peuvent être utilisés pour comprendre la concentration industrielle et enrichir notre contribution dans cette direction. Pour B. Pecqueur et J.B. Zimmermann (2004), un territoire est « le résultat des pratiques et des représentations des agents »<sup>137</sup>. Une dynamique territoriale est fortement dépendante du jeu des acteurs économiques, institutionnels, politiques et sociaux, « le résultat déterministe d'une dotation favorable en facteurs de production, mais le résultat d'un maillage réussi entre les acteurs

---

<sup>137</sup> Pecqueur Bernard et Zimmermann Jean-Benoit, 2004, L'économie de proximités, Paris, Hermès : Lavoisier.

publics et privés, adossés à des institutions adéquates, porteurs de projets pertinents et mobilisateurs »<sup>138</sup> (P. Veltz, 2002).

Cela suggère que chacune des approches présentées rappelle un contexte historique, institutionnel et socio-économique spécifique. G. Benko, M. Dunford et A. Lipietz (1996) partent du principe qu'il « paraît douteux de rechercher en la matière un quelconque modèle universel, donc transférable, tant sont multiples les déterminants qui vont spécifier une situation locale vis-à-vis d'une autre »<sup>139</sup>. En ce sens, il semble que les conditions de formation tissu industriel à Tanger ne soient pas identiques à celles observées dans la troisième Italie, où les petites et moyennes entreprises spécialisées partagent des liens de coopération et de concurrence bien connectés aux institutions locales ; les agglomérations technologiques développées dans la Silicon Valley ou les industries de la soie à Lyon ou de la laine à Roubaix (B. Pecqueur, 2000). Selon Pecqueur (2002), « ces formes d'organisation locale ne seraient qu'une étape si on observe l'histoire des spécialisations (Lyon ou Saint-Etienne) ».

Le tissu industriel Tangérois est d'ailleurs un cas typique, un « lieu-aimant » (A. Markusen, 2000) pour les entreprises (Renault à Tanger, PSA à Kenitra...), pour les activités exportatrices et pour la sous-traitance. La structure du marché et les stratégies de distribution permettent aux entreprises d'entretenir des relations à la fois locales avec les petites et moyennes entreprises et des relations globales <sup>140</sup>(le cas de la sous-traitance automobile).

Dans ce travail, nous ne visons pas à analyser la manière dont le SPL est formalisé dans le modèle de développement marocain, sa transférabilité au territoire et sa pertinence dans l'organisation du territoire. Nous pensons que la situation industrielle de Tanger représente une forme d'agglomération émergente présentant certaines caractéristiques des SPL. Les investisseurs sont le plus souvent intéressés par la localisation de leurs industries en raison des infrastructures disponibles (port, autoroutes, aéroport, etc.), du développement des zones franches et des avantages fiscaux incitatifs. Le développement de la sous-traitance et le renforcement de la chaîne d'approvisionnement favorisent la concentration de PME aux

---

<sup>138</sup> Veltz Pierre, 2002, Des lieux et des liens. Politiques du territoire à l'heure de la mondialisation, Paris, Éditions de l'Aube.

<sup>139</sup> Benko Georges, Dunford Mick et Lipietz Alain, 1996, « Les districts industriels revisités », in Bernard Pecqueur (dir.), 1996, Dynamiques territoriales et mutations économiques, Paris, L'Harmattan.

<sup>140</sup> Que ce soit à travers des activités d'exportations ou de sous-traitance, les Spl sont ouverts sur l'extérieur ; un lieu ne peut être qualifié de « Spl » que s'il entretient des ramifications qui le lient au global.

activités complémentaires dans le tissu industriel de Tanger, où la proximité des clients, des donneurs d'ordre et la disponibilité de la main-d'œuvre sont des facteurs fondamentaux. Tous ces éléments sont conçus pour former un système avec un réseau d'IDE et contribuent à générer des « économies externes ».

La participation et le soutien des acteurs locaux et le développement de centres de formation dans la région de Tanger renforcent l'idée des SPL avec des activités complémentaires développées par les IDE dans les zones dédiées. Toutes les zones franches étudiées s'inscrivent dans une démarche plus large de SPL, associant donneurs d'ordre et sous-traitants dans la proximité productive et territoriale est fondamentale.

Il s'agit de comprendre la forme d'organisation productive du tissu industriel Tangérois à travers les déterminants d'un système productif localisé, « Les dynamiques locales ont un caractère non reproductible et non généralisable » (Pecqueur, 2000).



## **Chapitre 2 : Structuration et évolution du tissu industriel Tangérois**

Dans le 2<sup>ème</sup> chapitre de la présente recherche, il sera question de présenter un état des lieux de la région de Tanger en mettant en perspective son histoire, l'évolution de son tissu industriel et les choix structurels qui ont impacté son développement actuel. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur les données fournies par le HCP (2020) et les rapports officiels.

La région du Grand Tanger est connue pour son histoire riche et sa position géographique unique. Son avantage d'être un point de rencontre entre deux continents - l'Afrique et l'Europe - lui confère une place particulière dans l'esprit des décideurs politiques, ce qui en fait un espace attractif pour les entreprises et les individus.

Tout d'abord, la construction du terminal à conteneurs Tanger Med, un complexe industrialoportuaire marocain situé sur le détroit de Gibraltar, avec une capacité de traitement pouvant atteindre 9 millions de conteneurs, 7 millions de passagers, 700 000 camions TIR<sup>141</sup> et l'exportation d'un million de véhicules. En 2021, le port Tanger Med a traité 7.17 Millions Conteneurs EVP<sup>142</sup>. Il est aujourd'hui le premier port de la Méditerranée. Tanger Med est un acteur économique majeur de la région et joue un rôle essentiel dans le développement de l'économie régionale et nationale.

Puis la construction de nombreuses zones franches et de zones industrielles constitue un véritable modèle de réussite. En effet, pour les entreprises étrangères, l'accès aux zones franches offre de réelles opportunités, notamment en termes de régimes fiscaux avantageux, d'exonérations et de procédures simplifiées, de situation géographique stratégique, de faibles coûts de main-d'œuvre, de coûts de production réduits et d'accès à des infrastructures et équipements adaptés.

Morisset et Andrews-Johnson (2004) définissent les zones de libre-échange, comme « des zones qui peuvent également offrir aux investisseurs des procédures administratives et juridiques simplifiées et un climat d'affaires favorable, réduisant ainsi les coûts de

---

<sup>141</sup> Transport International Routier

<sup>142</sup> Conteneur Equivalent Vingt Pied

transaction »<sup>143</sup>. Le développement des zones franches est une stratégie destinée à promouvoir les territoires et à encourager les investissements directs étrangers.

Au cours des 20 dernières années, le pays a fait des choix stratégiques pour passer d'une économie basée essentiellement sur l'agriculture à une économie diversifiée dans laquelle l'industrie occupe une place importante tant en termes de valeur ajoutée que de contenu technologique induit par la diversité industrielle.

Par ailleurs, cette reconfiguration industrielle peut provoquer un déséquilibre entre les entreprises. La nécessité de financer les infrastructures nécessaires à l'accueil des entreprises et le gap technologique peuvent constituer un obstacle à l'adaptabilité des industries locales (El Mokri, 2016). Ainsi, l'arrivée massive d'entreprises étrangères dans une région telle que Tanger est une des difficultés qui peut conduire, voire freiner, le développement de ses territoires et impacter les pratiques organisationnelles entre donneurs d'ordre et sous-traitants par un manque de compétences et de savoir-faire de la part de la main d'œuvre locale.

---

<sup>143</sup> Morisset, J., & Andrews-Johnson, K. (2004). The effectiveness of promotion agencies at attracting foreign direct investment (Vol. 16). World Bank Publications.

## **Section 1 : Le modèle industriel du Grand Tanger : caractéristiques et conceptualisation**

Dans cette première section du chapitre 2, nous commençons par rappeler le contexte historique, géographique, économique de la région de Tanger. Nous passons ensuite en revue les principales transformations industrielles intervenues à ce jour par les politiques publiques.

### **1.1. Des choix structurels et le développement du port Tanger Med**

Selon la direction régionale du Haut-Commissariat au plan (HCP), « la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, avec un PIB de 126 MMDH, concourt pour 10,9% au PIB du Maroc en 2019 et occupe ainsi la troisième place parmi les régions économiques du Royaume, devancée par les régions de Casablanca-Settat et de Rabat-Salé-Kenitra »<sup>144</sup>.

Tanger est l'une des villes les plus développées économiquement au Maroc, avec un grand nombre de zones franches et de zones industrielles et un tissu industriel très diversifié. Le secteur secondaire contribue à 30,9% du PIB régional et 13,3% de la valeur ajoutée nationale correspondant à ce secteur<sup>145</sup>.

En quelques années, l'économie de Tanger a connu de profondes mutations qui ont eu un impact important sur son tissu productif. Cette section nous permet de souligner l'évolution structurelle et industrielle de la région de Tanger.

#### **1.1.1. Des atouts territoriaux et des réalités industrielles**

##### **a. Spécificités historiques**

Selon François Vatin (2016)<sup>146</sup>, Tanger se présente comme « une enclave à l'histoire originale au sein du Maroc ». Pour rappel, le territoire tangérois est un carrefour convoité par de nombreuses civilisations, puis gouverné par une assemblée internationale de diplomates européens (Angleterre, Portugal, France, Espagne, Italie...). « La production architecturale, comme reflet des différentes époques succédées, traduit la diversité et la richesse des styles de

---

<sup>144</sup> HCP, Un PIB de 126 MMDH pour la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, N°3 national

<sup>145</sup> Idem

<sup>146</sup> François Vatin, « Tanger en toutes franchises : Mondialisation, industrialisation et question sociale » Esprit, Mai 2016, No. 424 (5) (Mai 2016), pp. 87-96

pensées et de consommation de l'espace prévalant à chacune de ces étapes de l'histoire de la cité tangéroise, comme en témoignent encore certains édifices situés dans les secteurs extra-muros de la ville » agence urbaine de Tanger <sup>147</sup>.

Situé face à Gibraltar, la capitale diplomatique du Maroc est devenue un pôle attractif pour les banques et les entreprises étrangères pour son mode d'organisation administratif et pour sa liberté fiscale.

Plusieurs périodes retracent l'histoire de Tanger :

- La période de ville internationale : Celle-ci marque l'ouverture précoce de la ville sur l'extérieur par la présence d'une communauté étrangère et la rupture avec son arrière-pays de 1925 à 1952 (Leguineche, 2000) ;
- La réintégration de Tanger en 1956 au reste du Royaume après l'indépendance. Cette période représente une phase de marginalisation de la ville et de désenclavement de la part des politiques publiques et des investissements privés.
- La rupture du statut fiscal de la zone (1958-1960).
- La création d'une zone franches dans le port en 1961.

Dans cette première décennie d'indépendance, Tanger a connu un dynamisme très faible et un long moment de déclin. Les années 1990 marquent le début de la réintégration économique de la région du nord par pouvoirs publiques et la mise en place de projets d'infrastructures qui visent à relancer l'appareil productif de la zone en s'appuyant sur ses atouts géographiques.

## **b. Spécificités géographiques**

Située à l'extrémité du nord-ouest du Royaume, la région Tanger-Tetouan-Al Hoceïma couvre une superficie de 17 262 km<sup>2</sup>, environ 2,43% du territoire national. Sept Chaînes montagneuses du Rif, une position géostratégique sur deux façades maritimes, la mer Méditerranée à l'est et l'océan Atlantique à l'ouest, elle est limitée au nord par le détroit de Gibraltar. Ainsi, elle se présente comme « l'hinterland<sup>148</sup> » naturel de la ville de Tanger.<sup>149</sup>

---

<sup>147</sup> Agence urbaine

<sup>148</sup> La zone d'influence et d'attraction économique d'un port, c'est à dire la zone qu'un port approvisionne ou dont il tire ses ressources. Le mot « Hinterland » vient de l'allemand et signifie « arrière-pays » par opposition au « Forland », l'« avant-pays » qui désigne la zone d'influence d'un port au-delà des mers.

<sup>149</sup> Portail Haut-commissariat du plan 2020

Le détroit de Gibraltar<sup>150</sup> a toujours été considéré comme la route maritime la plus convoitée pour les échanges et le commerce international ainsi que pour les mouvements migratoires entre les deux rives de la Méditerranée<sup>151</sup>. Depuis 1869 et l'ouverture du canal de Suez, les échanges maritimes ont connu de profondes mutations, offrant à l'espace méditerranéen une ouverture sur les grandes routes maritimes qui relient l'Asie à l'Europe. Ainsi, le détroit de Gibraltar prend sa place et son siège dans la chaîne logistique internationale et constitue de ce point de vue un hub<sup>152</sup> maritime, un nœud dans les flux maritimes pour les grands groupes de transport maritime, tels APM Terminals, Orogates...

**Image 1 : Position géographique du détroit de Gibraltar**



Source : Rapport du Plan bleu (2009)

Néanmoins, deux particularités géographiques témoignent l'agglomération de Tanger :

- La première provient de son positionnement géographique éloigné du principal axe économique autour de Casablanca et des autres régions centrales du pays.

<sup>150</sup> C'est le seul passage maritime entre l'océan Atlantique et la mer Méditerranée. Il est large de 14,4 km et d'une profondeur d'environ 300 m. Le détroit est considéré comme faisant partie des eaux internationales. Dans l'Antiquité, ce détroit était appelé « les colonnes d'Hercule », mais il doit son nom de Gibraltar à une déformation du mot arabe jebel Tarik qui signifie "montagne de Tarik", ce dernier étant le prénom du général musulman Tariq ibn Ziyad qui, en avril 711, franchit le détroit pour conquérir la péninsule Ibérique. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

<sup>151</sup> Oulmakki (2015)

<sup>152</sup> Les grands hubs maritimes ou ports pivots qui servent de centre d'éclatement pour le transport des marchandises, en général conteneurisées. Le terminal à conteneurs est le lieu du transbordement des conteneurs entre les navires-mères engagés sur les grandes lignes transocéaniques et les navires feeders engagés sur des lignes régionales qui desservent des ports secondaires.

Cela affecte les interactions et les échanges interrégionaux qui permettent la composition et la formation des synergies productives et la génération et la diffusion des effets d'externalités interrégionales ;

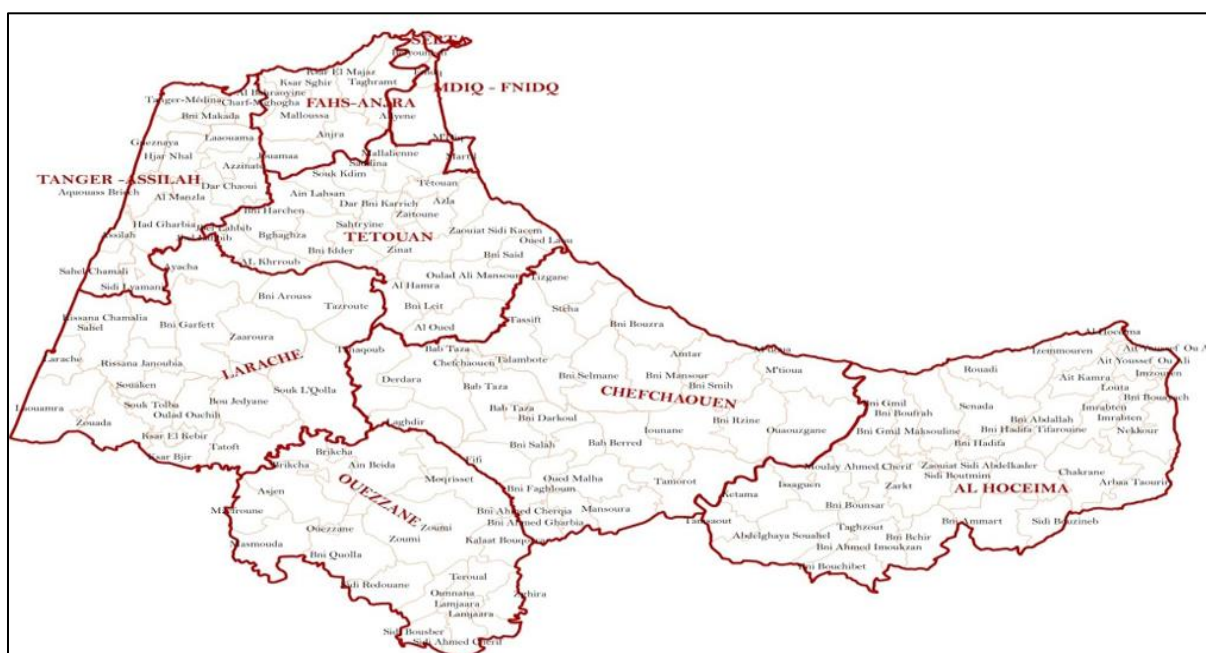
- La deuxième spécificité, sa proximité de l'Europe et des flux d'échanges maritimes renforce ses relations avec l'autre rive de la méditerranée.

Le développement de Tanger se trouve ainsi particulièrement tourné vers l'international en étant un lieu de passage et d'échange et un territoire attractif pour la localisation des investissements étrangers.

### **c. Spécificités démographiques**

Selon le nouveau découpage administratif de 2015, la région de Tanger- Tétouan- Al Hocima se répartie sur deux préfectures Tanger-Assilah et M'diq-Fnideq et huit provinces (Al Hocima, Chefchaouen, Fahs-Anjra, Larache, Ouezzane et Tétouan...) constituées de 146 collectivités territoriales.

**Image 2 : Découpage administratif de la région du Grand Tanger**



Source : Direction Régionale du HCP

**Tableau 5 : Découpage administratif de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima**

a

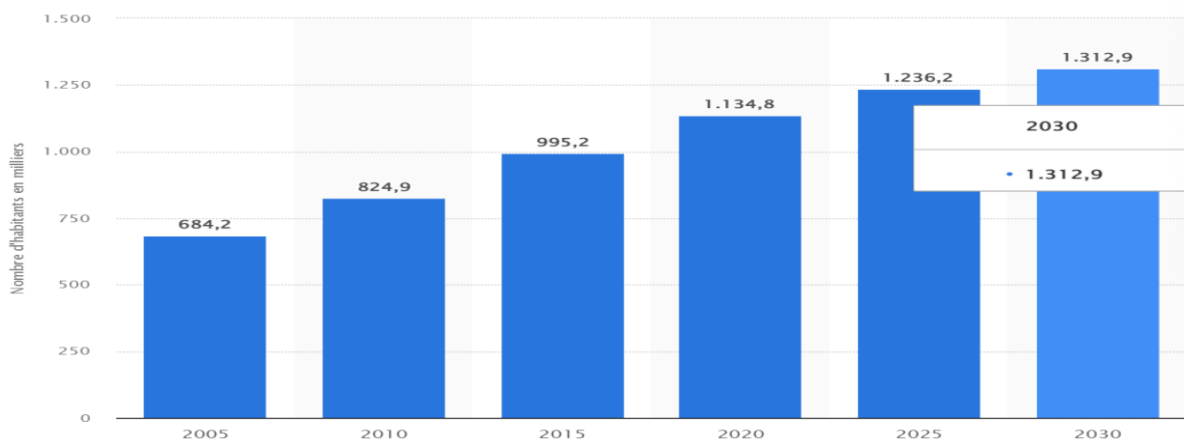
Préfectures/ Provinces	Cercles	Communes		
		Urbaines	Rurales	Total
Al Hoceima	5	5	31	36
Chefchaouen	5	1	27	28
Fahs Anjra	2	-	7	7
Larache	3	2	17	19
M'diq-Fnideq	1	3	2	5
Ouezzane	3	1	16	17
Tanger-Assilah	2	3	9	12
Tétouan	2	2	20	22
<b>Région</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>129</b>	<b>146</b>
<b>Maroc</b>	<b>196</b>	<b>221</b>	<b>1282</b>	<b>1503</b>
<b>Région/Maroc (%)</b>	<b>11,2</b>	<b>7,7</b>	<b>10,1</b>	<b>9,7</b>

Source : Bulletin officiel N°6340, Direction régionale du HCP

Sur la base des projections de la population et de l'habitat de 2020, la population de la région représente 3 813 854 habitants, soit 10,6% de la population totale du Maroc. Selon STATISTA

2019, l'agglomération de Tanger devrait voir sa population totale bien plus que doubler en 2030 avec environ 1,3 million d'habitants<sup>153</sup>.

### **Graphique 1 : Nombre d'habitants à Tanger entre 2005 et 2030(en milliers d'habitants)**



Source : Statista (2022)

L'évolution de la dynamique démographique de la ville de Tanger est caractérisée par :

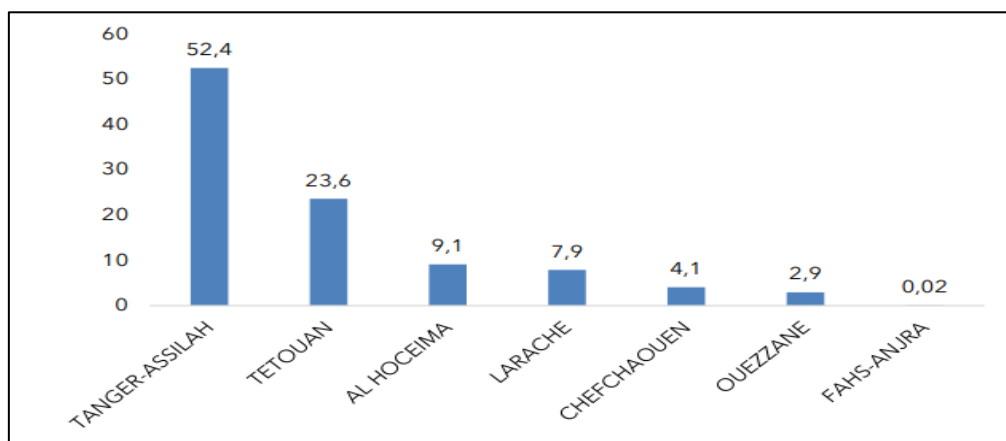
- Une position géographique stratégique
- Une migration interne des travailleurs à l'échelle du Maroc
- Le développement des infrastructures à des niveaux importants (Tanger Med, zones d'activités industrielles, TGV...)
- L'intérêt des politiques publiques pour la région du Nord, notamment à travers la régionalisation avancée.
- La présence des grands groupes industriels (Delphi, Yazaki, Renault, Antolin, Géodis...) et leur capacité d'attirer la main d'œuvre.

---

<sup>153</sup> Cette statistique vous présente une projection de l'évolution de la population de Tanger entre 2005 et 2030, en milliers d'habitants. D'après la source, la deuxième ville économique du Maroc devrait voir sa population totale bien plus que doubler au cours de cette période, passant de 684.000 habitants en 2005 à plus d'un 1,3 million d'habitants en 3030. Population de Tanger 2005-2030, Publié par Statista Research Department, 21 mai 2019



**Graphique 2: Répartition des entreprises actives de Tanger-Tétouan-Al Hoceima en % (2019)**



Source : Base consolidée des données fournies par la DGI, l'OMPIC et la CNSS

D'autre part, les investisseurs industriels provoquent des disparités spatiales en modifiant la répartition de la population en fonction de la proximité des zones d'emploi. Nous pouvons prendre ici l'exemple de la cité Chrafate créée en 2009 à proximité du site Renault-Nissan, pour laquelle, un projet de 150000 habitants était envisagé lors du lancement du projet.

#### **d. Spécificités économiques**

La région de Casablanca représente le premier pôle économique du pays et l'une des villes les plus dynamiques économiquement compte tenu du nombre d'entreprises et d'industries qu'elle abrite. En effet, la ville de Casablanca repose sur un certain nombre de carences économiques dues à son activité, principalement centrée sur le commerce local, mais aussi à son encombrement et à sa congestion géographique due à la présence de son port au cœur de la ville.

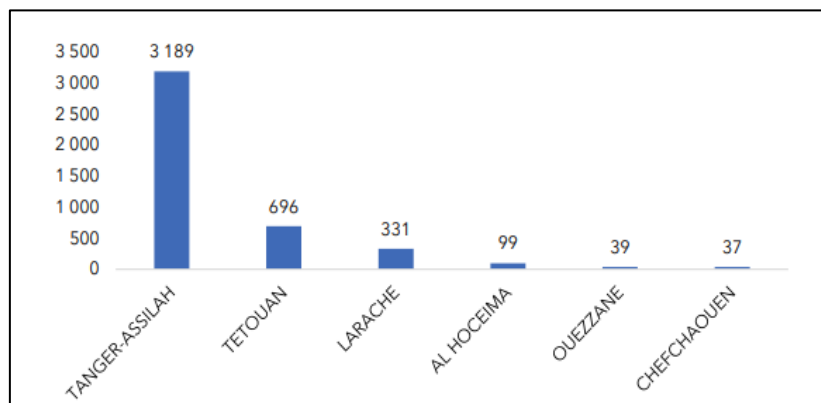
Face aux défis de la mondialisation et de la concurrence, les politiques publiques suscitent un grand intérêt pour le potentiel de la région nord du Maroc à travers des projets ambitieux qui visent à faire de la ville de Tanger une véritable plateforme industrielle qui dispose de tous les atouts pour être compétitive et rivaliser avec l'autre rive de la méditerranée.

Des projets d'infrastructures ont été lancés dans les années 2000 : d'une part, la construction du complexe portuaire Tanger Med, et d'autre part, le lancement de zones d'activités dédiées à l'industrie automobile et aéronautique, aux activités commerciales et à l'offshoring.

Selon Boulerbah (2008), la région de Tanger-Tétouan constitue le nouveau pôle industriel du pays, par sa spécialisation dans les métiers à haute valeur ajoutée (aéronautique, automobile, importations) Belkheiri (2019).

En matière de création d'entreprises, la région de Tanger détient une part importante avec 3189 entreprises actives pour l'exercice 2019.

**Graphique 3 : Nombres d'entreprises dans la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima (2019)**



Source : Base consolidée des données fournies par la DGI, l'OMPIC et la CNSS

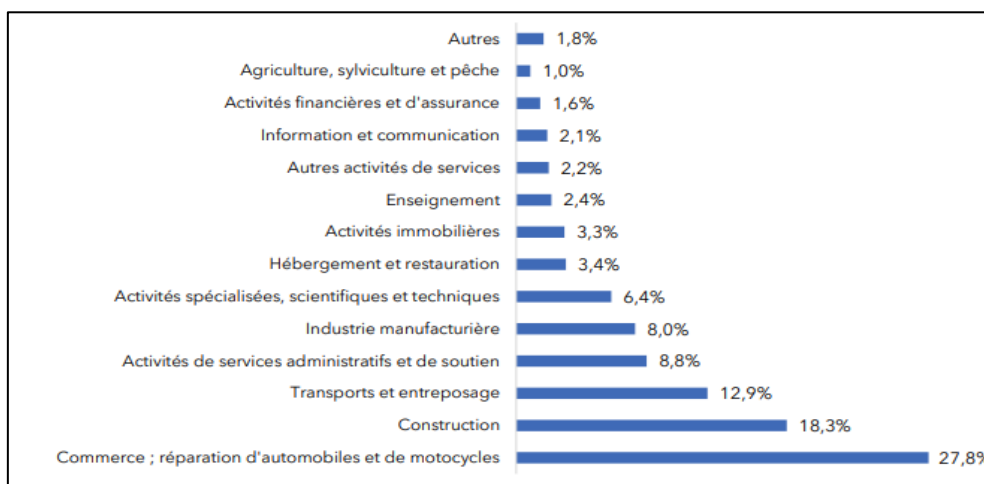
Ainsi elle, concentre l'essentiel et la majeure partie de l'activité économique qui se répartie selon :

- Les industries électriques et électroniques (IEE) ;
- Les industries métallurgiques et métalliques (IMM) ;
- Les industries alimentaires et textiles ;
- L'industrie 4.0<sup>154</sup>, notamment dans les secteurs de l'automobile, de l'aérospatiale et du textile, nous pouvons ici prendre l'exemple du groupe Erum spécialisé dans la fabrication des cintres en plastiques qui s'oriente vers l'industrie 4.0 en se dotant d'un processus de production des cintres automatique et semi-automatique doté d'équipements de haute précision<sup>155</sup> (R.Mezzour, 2022).

<sup>154</sup> L'industrie 4.0, aussi appelée industrie du futur, est la quatrième révolution industrielle. Elle fait référence à la transformation de l'industrie et des systèmes de production, grâce à l'émergence de nouvelles technologies.

<sup>155</sup> Industrie 4.0: le groupe ERUM inaugure une nouvelle usine à Tanger, Finances news Hebdo 11/05/2022

**Graphique 4 : Répartition des créations des entreprises de Tanger-Tétouan-Al Hoceima par secteur d'activité (2019)**



Source : Base consolidée des données fournies par la DGI, l'OMPIC et la CNSS

Par ailleurs, la région de Tanger a généré un chiffre d'affaires de près de 161,6 milliards de dirhams en 2019, réparti entre les TPME (43,7%) et les GE (56,3%), dont 87,1% est concentré au niveau de la préfecture de Tanger-Assilah.

**Tableau 6 : La part du chiffre d'affaires de Tanger-Assilah**

Province	CA cumulé (en millions)	CA cumulé (en %)
Tanger-Assilah	140 730,2	87,1
Tétouan	10 557,1	6,5
Larache	7 374,9	4,6
Al Hoceima	1 791,5	1,1
Ouezzane	594,2	0,4
Chefchaouen	498,1	0,3
Fahs-Anjra	57,9	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>161 603,8</b>	<b>100,0</b>

Source : Base consolidée des données fournies par la DGI, l'OMPIC et la CNSS

Ce pourcentage est significatif dans l'industrie manufacturière qui génère 47,5% du chiffre d'affaires des entreprises actives dans la région, suivi par le commerce, la réparation automobile et la construction avec des parts respectives de 24,2% et 9,2%.

**Tableau 7 : Répartition du CA par secteur d'activité de Tanger-Assilah (2019)**

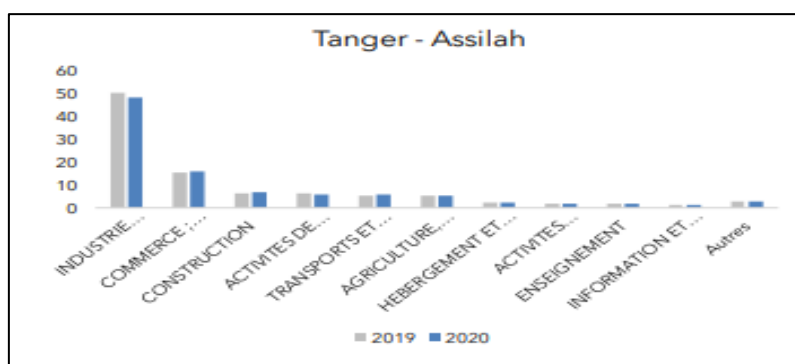
Branches d'activités	Nombre d'entreprises	CA cumulé (en millions)	Part (en %)
<b>Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles</b>	<b>18 639</b>	<b>39 186,1</b>	<b>24,2</b>
Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles	11 467	24 705,1	15,3
Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles	5 515	8 257,0	5,1
Commerce et réparation d'automobiles et de motocycles	1 657	6 223,9	3,9
<b>Industrie manufacturière</b>	<b>4 143</b>	<b>76 719,1</b>	<b>47,5</b>
Industrie automobile	79	43 570,0	27,0
Fabrication d'équipements électriques	20	6 390,8	4,0
Industrie de l'habillement	963	5 695,3	3,5
Industries alimentaires	11	3 991,9	2,5
Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements	202	3 147,4	1,9
Imprimerie et reproduction d'enregistrements	49	2 316,4	1,4
Fabrication de textiles	369	1 979,2	1,2
Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	83	1 547,8	1,0
Fabrication de machines et équipements n.c.a.	58	1 252,8	0,8
Métallurgie	666	1 122,8	0,7
Fabrication de boissons	97	1 104,4	0,7
Industrie chimique	83	828,1	0,5
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	46	808,5	0,5
Industrie du papier et du carton	22	738,8	0,5
Industrie du cuir et de la chaussure (à l'exception de l'habillement en cuir)	91	707,6	0,4
Fabrication de meubles	3	541,2	0,3
Autres	1 301	976,3	0,6
<b>Construction</b>	<b>7 466</b>	<b>14 868,3</b>	<b>9,2</b>
Travaux de construction spécialisés	4 204	8 206,1	5,1
Construction de bâtiments	3 217	6 540,9	4,0
Génie civil	45	121,3	0,1

Source : Base consolidée des données fournies par la DGI, l'OMPIC et la CNSS

Il en ressort qu'une part importante du chiffre d'affaires est générée par l'industrie automobile avec une contribution de 27%.

L'industrie manufacturière concentre également un nombre important d'emplois dans la préfecture de Tanger, soit 48,2% des salariés déclarés en 2019. Les données montrent une baisse par rapport à l'exercice de 2019.

**Graphique 5: La concentration de l'emploi à Tanger-Assilah (2019)**



Source : Base consolidée des données fournies par la DGI, l'OMPIC et la CNSS

Tanger compte parmi les villes les plus dynamiques économiquement et tous ces changements sont un symbole des capacités et du potentiel du développement actuel au Maroc. Si aujourd'hui, « cette ville est devenue en l'espace de moins de 20 ans la pointe du nouveau projet Maroc », c'est parce que derrière ce changement il y a une vision et un véritable projet royal très réussi pour cette ville.

### **1.1.2. Vers une nouvelle dynamique industrielle du Grand Tanger**

Selon El Mokri (2016), la politique industrielle du Maroc est passée par plusieurs phases. Entre 1960-1980, le pays a adopté une politique protectionniste visant à réduire les importations et à rechercher une indépendance vis-à-vis de ces derniers. Un tel choix s'est traduit par un soutien aux industries locales. Bien que celui-ci a permis de mettre en place les piliers d'industrie dans de nombreux secteurs notamment dans les industries plastiques marocaines, la charge du financement de cette stratégie a conduit à un taux d'endettement très élevé et par conséquent, ce choix a été revu au profit d'une autre politique industrielle favorisant les exportations à partir des années 80 jusqu'à 2005<sup>156</sup>.

La priorité de cette politique est de soutenir les activités industrielles à faible valeur ajoutée, à faible besoin technologique et à très forte capacités d'emploi en l'occurrence le textile et les industries agroalimentaires.

Depuis 2005, le Maroc a adopté une nouvelle stratégie qui constitue un nouveau tournant pour l'industrie marocaine et qui vise à donner un souffle de polyvalence à la dynamique industrielle marocaine en intégrant dans sa chaîne de valeur<sup>157</sup> des activités productives à forte valeur ajoutée tels que l'automobile, l'aéronautique, l'industrie pharmaceutique, etc.

En effet, selon Paus (2012), « les économies se développent au fur et à mesure que leurs structures productives migrent vers des activités à forte valeur ajoutée et à contenu en connaissance plus élevé »<sup>158</sup>.

---

<sup>156</sup> El Mokri, K. (2016). La stratégie industrielle 2014-2020 du Maroc et ses implications potentielles sur le processus de transformation structurelle. Policy Center for the New South, Rabat, Morocco.

<sup>157</sup> L'ensemble des activités productives réalisées par des firmes multinationales dans différents pays, M. Porter (1980)

<sup>158</sup> Paus, E. (2012). Confronting the middle-income trap: insights from small latecomers. Studies in comparative international development.47

Dans cette perspective, le Maroc a signé de nombreux accords de libre-échange notamment avec l'Union Européen en 1998, entré en vigueur en 2000 et avec les États-Unis en 2004, entré en vigueur en 2006. Au regard de ces transformations industrielles le Maroc a connu un véritable décollage industriel de la région du nord tant mise à l'écart.

Afin d'assurer la continuité du développement du secteur industriel, le Maroc s'est lancé dans la mise en place de plusieurs stratégies visant à promouvoir la dynamique industrielle du pays, nous pouvons en citer :

- Le « Plan émergence » (PE, 2005), est une stratégie industrielle qui définit les activités pour lesquelles le Maroc présente des avantages compétitifs : l'offshoring, l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, l'agroalimentaire et le textile-cuir.
- Le « Pacte Nationale pour l'émergence industrielle »<sup>159</sup> (PNEI, 2009-2015), en effet, selon Piveteau, Rougier (2011) cette politique industrielle « vise explicitement là à diversifier l'économie en attirant les investissements directs à l'étranger (IDE) et en améliorant la compétitivité externe de l'industrie »<sup>160</sup>.

Dans un contexte où l'industrie est un levier de croissance économique, le Maroc a adopté ce programme dans le but de moderniser le tissu industriel marocain et d'investir dans des projets d'infrastructures.

---

<sup>159</sup> Le Plan émergence (2005-2009), le Pacte national pour l'émergence industrielle (PNEI) et l'actuel Plan d'accélération industrielle (PAI) traduisent l'impulsion donnée à l'industrie par les pouvoirs centraux marocains au début des années 2000.

<sup>160</sup> Piveteau, Alain. « Au Maroc, l'épreuve politique d'une industrialisation importée », *Afrique contemporaine*, vol. 266, no. 2, 2018, pp. 75-96.

**Tableau 8 : Objectifs du Pacte National de l'émergence industrielle**

Objectifs	Mesures
Attirer davantage de fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutenir jusqu'à 10% du montant de l'investissement pour les sites établis dans le cadre d'un gel (critères d'éligibilité détaillés spécifiés dans l'accord du fonds Hassan II) ;</li> <li>- Soutenir la formation des employés et développer un programme de formation conforme aux exigences du secteur automobile ;</li> <li>- Offre immobilière aux normes internationales.</li> </ul>
Attirer plus de fabricants	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadre incitatif attractif et compétitif pour les fournisseurs (non précisé)</li> <li>- Environ 300 ha de terrain pour les installations de production ;</li> <li>- Logistique de haut niveau (non précisé) ;</li> <li>- Des programmes de formation de haute qualité.</li> </ul>
Attirer des fabricants spécialisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supporter jusqu'à 10% du montant de l'investissement pour les sites établis dans une zone franche (critères d'éligibilité détaillés spécifiés dans l'accord du fonds Hassan II) ;</li> <li>- Soutenir la formation des employés et développer un programme de formation conforme aux exigences du secteur automobile ;</li> <li>- Offre immobilière aux normes internationales.</li> </ul>
Amélioration des conditions générales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme de formation adapté au secteur automobile comprenant quatre profils : cadres, ingénieurs, techniciens, opérateurs ;</li> <li>- Appui au marketing et aux relations publiques ;</li> <li>- Création de Plateformes Industrielles Intégrées à Tanger et à Kenitra, offrant des services généraux tels que les télécommunications, les services bancaires et de santé, des services logistiques et d'ingénierie avancés et des programmes de formation.</li> </ul>

Source : Royaume du Maroc (2018)

Par ailleurs, les actions menées dans le PNEI sont principalement en faveur du développement de la filière automobile.

**Tableau 9 : PNEI et secteur automobile**

Objectifs	Mesures
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attirer davantage de fabricants internationaux</li> <li>- Faire du Maroc une base d'approvisionnement majeure pour l'Europe</li> <li>- Élargir la chaîne de valeur locale /poursuivre l'intégration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'écosystèmes composés de certains sous-secteurs, dirigés/organisés par des "locomotives", c'est-à-dire une grande entreprise du sous-secteur qui peut identifier les besoins et favoriser leur développement.</li> <li>- Incitations financières spécifiques pour les fournisseurs des différents écosystèmes (subventions, exonérations fiscales, avantages douaniers, soutien financier à la formation)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer l'efficacité logistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitation de l'accès au financement</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de l'expertise locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmes de formation en fonction des besoins du secteur</li> </ul>

Source : AMICA (2015)

Le « Plan d'accélération industrielle » (PAI 2014-2020) a pour ambition de dynamiser la part du secteur industriel soit 23% du PIB, notamment par la mise en place de plateformes industrielles intégrées visant à produire et assembler localement des produits à forte valeur ajoutée comme un modèle marocain d'écosystèmes d'affaires. Ce dernier consiste à s'affirmer comme étant un véritable modèle

Cette politique s'affiche désormais comme étant au service de la constitution de chaînes de valeur complètes. Ces écosystèmes doivent permettre de produire et d'assembler localement les pièces qui sont importées aujourd'hui.

Ainsi Piveteau, Rougier (2011) nous expliquent que « la mise en place d'écosystèmes industriels performants, orientés principalement vers les marchés externes, doit également permettre l'intensification des relations entre les grands groupes industriels présents et les PME, tout en favorisant la création d'emplois ».

L'objectif recherché est de fournir les conditions initiales aux investisseurs nationaux et internationaux (IDE) pour construire un secteur industriel fort et créer un cercle vertueux de croissance régionale (Belqasmi & Debbah, 2017)



### **Encadré : Les écosystèmes industriels au centre d'une stratégie d'offre exportable<sup>161</sup>**

Compte tenu de la taille modeste du marché national et de la fragmentation du marché régional, le Plan d'accélération industriel (PAI) mise sur les effets supposés vertueux et mécaniques d'une meilleure intégration aux chaînes de valeur mondiales (CVM). Il fixe trois objectifs ambitieux à l'horizon 2020 (MIICEN, 2014 ; BAD, 2017) :

- Accroître la part du secteur industriel de neuf points pour la porter à 23 % du PIB, ce qui correspond en six ans à une inversion très rapide de la tendance en cours ;
- Créer 500 000 emplois en six ans, dont la moitié provenant des IDE et l'autre moitié du tissu productif national rénové, ce qui revient à doubler l'objectif d'emplois du précédent Pacte national pour l'émergence industrielle ;
- Rééquilibrer la balance commerciale par une politique de promotion des exportations et de substitution aux importations, quand le taux de couverture des importations par les exportations, inférieur à l'unité en 1998, s'est continuellement abaissé (81,5 % en 2015) et que la contribution des échanges extérieurs à la croissance du PIB est nettement négative (- 4,5 % en 2016).

Pour y parvenir, le gouvernement marocain soutient l'offre et poursuit une politique d'attractivité des IDE. Les principales mesures et dispositifs incitatifs, financés par un fonds industriel de développement doté de vingt milliards de dirhams, concernent :

- La formation (au travers de subventions à la formation continue et de partenariats publics-privés pour des programmes de formations ciblées dans les secteurs clés du développement industriel) ;
- Le financement des investissements contribuant à l'internationalisation du tissu productif et à la substitution aux composants importés ;
- Le développement de parcs industriels locatifs (PIL) et la réhabilitation des zones industrielles pour une offre foncière portée à 1 000 ha ;
- La mise en place et l'animation d'écosystèmes, pour accroître l'intégration sectorielle (taux d'intégration locale) autour de firmes leaders et développer des liens technologiques et productifs avec les PME qui restent les principales pourvoyeuses d'emplois, et les TPME dont l'accompagnement vers le formel est encouragé avec la création du statut d'auto-entrepreneur et d'une offre bancaire dédiée (MIICEN, 2014)

Les écosystèmes industriels, produits de l'expertise marocaine, sont érigés en espaces d'accélération de l'industrialisation (Benabdeljlil, Lung, Piveteau, 2016 ; BAD, 2017, p. 4). L'écosystème industriel se rapproche de l'écosystème d'affaires : la logique d'association entre entreprises, promue dans le cadre d'un projet de développement commun avec les fournisseurs et les prestataires de services, doit être source d'externalités locales, aussi bien technologiques qu'en termes de formation, et avoir des effets d'entraînement sur les autres industries (Jaidi, Msadfa, 2016).

Le PAI sélectionne aujourd'hui quarante-neuf écosystèmes dans des secteurs stratégiques permettant d'accroître le niveau de complexité des produits exportés et de remonter dans les chaînes de valeur mondiale (CVM), et cela en tenant compte des capacités productives et cognitives actuelles du pays : l'industrie automobile, l'aéronautique, la chimie et la parachimie, les poids lourds et la carrosserie, les matériaux de construction, l'industrie pharmaceutique puis, dans une moindre mesure s'agissant du degré de complexité des produits concernés, l'industrie textile et le cuir (El Mokri, 2016).

Chaque écosystème bénéficie de moyens publics dans le cadre d'un partenariat privé-public contractualisé. Les entreprises s'engagent sur un objectif d'emplois et, dans certains cas récents, sur un taux d'intégration-cible. La gouvernance, centralisée autour du ministre de l'Industrie, responsable de l'exécution de la stratégie industrielle, associe en son centre le secteur privé et les institutions gouvernementales en charge de la promotion des investissements et des exportations.

Le PAI prévoit l'extension des partenariats industriels en direction d'économies du Sud comme la Chine, et inscrit à son agenda une dynamique d'intégration africaine.

Source : Piveteau, Alain (2018)

La politique d'industrialisation de l'économie marocaine cherche à évoluer d'une simple spécialisation productive basée sur des activités très classiques comme le textile ou

l'agroalimentaire, au profit d'activités productives des composants plus complexes, des tâches de montage à la production de modèles, de l'exécution aux activités de recherche et de développement. Une politique à double objectif : l'emploi et les recettes en devises par l'exportation des biens manufacturiers à haute valeur ajoutée.

De ce qui précède, il est clair que les changements qu'a connus la ville de Tanger sont le résultat d'une volonté politique. Ce territoire a fait l'objet de plusieurs initiatives et d'investissements très importants visant à le rendre plus attractif et plus susceptible d'attirer les firmes internationales.

Les résultats ne se sont pas fait attendre, et en 2007, le géant français de l'automobile Renault et le constructeur japonais Nissan, ont décidé de délocaliser leurs activités en installant deux usines à proximité de la ville de Tanger. Finalement, pour des raisons financières et économiques, seulement le constructeur français qui a maintenu et traduit sa décision.

**Le changement important** de la politique industrielle du Maroc a profité significativement la région du nord, particulièrement la ville de Tanger, qui est devenue en quelques années un territoire qui accueille des centaines d'entreprises de différentes nationalités et de secteurs d'activité très diversifiés.

Cette forte croissance est sans doute le résultat d'un contexte économique favorable aux affaires et à l'investissement. En effet, selon les statistiques du Haut-Commissariat au Plan, la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, occupe la troisième place parmi les régions leaders de la croissance. Ainsi en 2018, elle a enregistré à elle seule un taux de croissance de 32,3% de la richesse nationale (HCP, 2018).

### **1.1.3. Un système industriel renforcé par des investissements infrastructurels**

Tout projet visant à relancer et à dynamiser l'économie d'un pays ou d'un territoire nécessite, avant tout, une volonté politique plurielle, c'est-à-dire une initiative qui requiert la participation de tous les acteurs d'accélérer et de diversifier leur tissu industriel par la mise en place d'un réseau d'infrastructures permettant le bon fonctionnement des organisations et des individus.

### **a. Des projets infrastructurels au service de la stratégie d'attractivité du Grand Tanger**

Les infrastructures désignent généralement l'ensemble des structures et des installations physiques et organisationnelles de base qui conditionnent le fonctionnement d'une économie ou d'une entreprise et leurs développements. Il peut s'agir de routes, de ponts, de tunnels, d'aéroports, de ports, de réseaux d'eau et de systèmes électriques, de communication, ainsi que d'autres installations et services.

Elles permettent la circulation des personnes, des biens et des informations, et constituent la base de la croissance et du développement économiques. Sans infrastructure, il serait difficile pour les entreprises de fonctionner et pour les gens de mener leur vie quotidienne.

Selon, A.Hirschman (1958) et W.Hassen (1965)<sup>162</sup>, les infrastructures sont, « des biens et services qui rendent possible l'activité productive au sein d'une économie donnée ». Dans ces travaux Hassen (1965), nous propose une distinction entre les infrastructures dites « sociales » qui permettent la protection et le développement du capital humain tant dans l'éducation, la santé ou dans les services sociaux ; et les infrastructures dites « économiques » qui ont un objectif productif.

C'est le cas notamment de A.Hirschman (1958), pour qui « *In its widest sense, it includes all public services from law and order through education and public health to transportation, communication, power and water supply as well as agricultural overhead capital as irrigation and drainage systems. The hard 'core' of the concept can probably be restricted to transportation and power* »<sup>163</sup>. Cette définition montre que l'infrastructure intègre l'ensemble des services publics (administratifs, éducation...), et qu'elle ne peut pas être réduite à son caractère physique (route, port, aéroport...).

En effet, l'infrastructure est connue pour les services qu'elle fournit et pour les effets qu'elle a sur l'ensemble de l'économie à travers divers mécanismes de la demande et de l'offre. En fait, les infrastructures au sens de A.Hirschman (1958), seraient des facteurs de croissance économique, qui par leur rôle peuvent diffuser des externalités (fourniture des services

---

<sup>162</sup> Hansen W., 1959, « How accessibility shapes land use », *Journal of American Institute of Planners*, Vol. 25(2), pp. 73-76.

<sup>163</sup> Hirschman A.O., 1958, « *The strategy of development* », Yale University Press, New Haven.

essentiels, effets externes positifs...). W.Hassen (1965) considère les infrastructures comme « des facteurs directs ou indirects dans l'activité productive et dans la circulation des biens et des personnes ». F.Perroux (1964), l'interprète comme « un capital fixe pouvant avoir des effets en amont et en aval en termes d'activité économique et d'aménagement du territoire »<sup>164</sup>.

Au-delà de l'aspect terminologique, l'infrastructure fait référence à un ensemble de caractéristiques qui contribuent au bon fonctionnement du système économique générant des externalités positives. En tenant compte de ces éléments, Henner (2000), classe les infrastructures en quatre catégories :

- Infrastructures d'utilité publique : fourniture d'électricité, de gaz, etc ;
- Infrastructures de services : services sociaux et éducatifs ;
- Infrastructures de télécommunication : réseaux des télécommunications (téléphone, internet) ;
- Infrastructures de transport : routes, ponts, aéroports, ports, qui permettent la circulation des biens et des personnes.

**Tableau 10 : Quelques définition des infrastructures**

	Définitions	Auteurs
<b>Les principales définitions des infrastructures</b>	Samuelson (1954)	Biens publics
	Hirschman (1958)	Biens et services contribuant à l'activité productive
	Musgrave (1959)	Biens publics purs
	Perroux (1964)	Capital fixe
	Belorgey (1967)	Equipements collectifs

<sup>164</sup> Perroux F. (1964). « Industrie et création collective, Saint Simonisme du XX<sup>e</sup> siècle et création collective », PUF, Paris.

	Henner (2000)	Services publics utiles à la collectivité et à l'économie
	Poirot (2001)	Systèmes producteurs de services

Source : Thèse Oulmaki 2015

Parmi les conclusions les plus robustes sur le rôle des infrastructures, figure la théorie de la « croissance endogène »<sup>165</sup>, dont R.Barro (1990), met en évidence l'importance du capital public, notamment aux investissements publics (éducation, infrastructure et recherche fondamentale) qui développent et améliorent la croissance économique. Il soutient l'idée que les infrastructures publiques peuvent aider les entreprises à accéder plus efficacement aux marchés et aux clients, et réduire le coût des activités commerciales. Ces effets peuvent stimuler la croissance économique et la compétitivité augmentant la productivité et l'efficacité des entreprises. Il est donc important pour les gouvernements d'investir dans les infrastructures afin de promouvoir la croissance économique à long terme.

Pour les acteurs économiques, les infrastructures sont des facilitateurs d'échanges et des transactions et permettent de réduire des coûts. Elles permettent d'accéder plus efficacement aux marchés et aux clients de répondre à la demande de manière flexible. En prenant l'exemple des infrastructures de transport modernes, telles que les ports, les aéroports et les autoroutes, peuvent aider les entreprises à accéder aux marchés mondiaux et à réduire le coût du transport des marchandises. Ou encore l'exemple des infrastructures de télécommunications modernes, telles que l'internet à large bande, peuvent aider les entreprises à accéder aux informations et à communiquer plus efficacement avec leurs clients et leurs fournisseurs.

En plus de faciliter les échanges et les transactions, les infrastructures peuvent également soutenir le développement économique et la compétitivité en attirant les investissements étrangers et en créant des opportunités d'emploi. Par exemple, la construction de projets

---

<sup>165</sup> Barro R. [1990], « Government Spending in a Simple Model of Economic Growth », *Journal of Political Economy*, 98, p. 103-125

d'infrastructure, tels que des ports ou des parcs industriels, peut créer des emplois dans le secteur de la construction et de l'industrie et stimuler la demande de biens et de services locaux.

Conformément aux théories de la croissance endogène, l'investissement en infrastructure a un impact significatif et important sur la croissance d'un pays à long terme. On peut dire que la théorie de la croissance endogène par l'accumulation de capital est basée sur l'existence d'économies d'agglomération (Baumont 1995).

Dans l'ensemble, les infrastructures jouent un rôle essentiel dans le soutien du développement économique et la compétitivité d'une région. Elles peuvent faciliter le commerce et les transactions, réduire les coûts et attirer les investissements étrangers, tout en créant des opportunités d'emploi.

Selon le rapport 2014 du Forum économique mondial (WEF), des infrastructures étendues et efficaces sont essentielles au bon fonctionnement de l'économie et peuvent être un facteur déterminant de la localisation de l'activité économique et des types d'activités ou de secteurs qui peuvent se développer dans un pays<sup>166</sup>.

Il est donc important de mettre en place des politiques pour développer et entretenir les infrastructures de transport, de communication et d'énergie, ainsi que les infrastructures de base telles que les écoles et les hôpitaux, afin de soutenir le développement économique et la croissance de la région.

La réalisation du complexe industrialo-portuaire Tanger Med constitue un projet de modernisation de l'infrastructure nationale, il s'inscrit dans le cadre des stratégies qui visent à accroître la compétitivité logistique et industrielle de l'économie nationale.

#### **b. L'évolution et le développement du port Tanger Med**

À l'heure de la mondialisation, les ports jouent un rôle important dans les économies mondiales et constituent une source d'avantages concurrentiels.

Les ports sont avant tout des infrastructures cruciales en raison de leur position dans la chaîne d'approvisionnement internationale. Ils sont souvent situés à proximité des centres de

---

<sup>166</sup> WEF Report (2014): « The Global competitiveness Report 2013-2014 ». World Economic Forum.

production, ce qui permet le transport et la manutention transfrontalière des marchandises et des produits de base.

Selon D.Brun et F.Guérin (2014)<sup>167</sup>, le port maritime de commerce est « à la fois, à un point de contact et à un lieu d'échange entre une zone océanique et une zone terrestre ; il assure dans ce cas au sein d'un périmètre géographique spécifique des activités permettant de réaliser le passage de tous types de marchandises (vrac, marchandises conteneurisées, etc.) : activités de service destinées à des navires et des marchandises en s'appuyant sur des infrastructures d'accueil des navires, des équipements de manutention, des moyens de stockage ».

Les ports sont également des nœuds de communication, c'est ainsi que B. Marnot (2012) considère que les ports sont « à la fois rupture de charge et nœuds de communication : la première notion évoque la discontinuité, la deuxième la continuité »<sup>168</sup>. La notion de rupture de charge dans un port correspond au temps d'arrêt produit lors des opérations de chargement et de déchargement lors d'un changement de moyen de transport, opération qui peut être coûteuse car elle implique des pertes de temps. Alors que la notion de réseau de communication permet aux ports d'assurer le meilleur acheminement possible entre terre/mer et entre terre/ rail.

Par ailleurs, le rythme des places portuaire s'est accéléré en raison de l'internationalisation croissantes des entreprises et de leur besoin de s'approvisionner en marchandises. Ils sont devenus des vecteurs d'attractivité et de compétitivité dans un écosystème territorial.

---

<sup>167</sup> D. Brun and F. Guérin, *La logistique. Ses métiers, ses enjeux, son avenir*. Caen : EMS Editions, 2014.

<sup>168</sup> Bruno Marnot, « Comment les ports de commerce devinrent-ils des nœuds de communication ? Les leçons de l'histoire française », *Revue d'histoire des chemins de fer*, 42-43 | 2012, 9-26.



**Tableau 11 : Une classification des ports selon les disciplines**

<b>Une approche géographique</b>	Le port est « une aire de contact entre les deux domaines de la circulation terrestre et de la circulation maritime ; son rôle est donc d'assurer une solution de continuité entre deux schémas de transport adaptés à la traversée de deux espaces aux caractéristiques différentes »	Vigarie (A.),1979 ; FREMONT Antoine,2005
<b>Une approche Institutionnelle</b>	Le port est une institution dotée ou non de la personnalité morale, chargée d'exercer des compétences de travaux publics, de police, d'exploitation ou autres dans l'espace géographiquement et juridiquement défini. Le terme spécifique est celui d' <b>autorité portuaire</b> .	CHERFAOUI. N et DOGHMI .H
<b>Une approche économique</b>	Le port est un système complexe d'éléments matériels et immatériels, utilisé au service des navires et de la marchandise	DEBRIE. J et GOUVERNAI. E 2008
<b>Une approche organisationnelle</b>	Les ports sont en pleine mutation, entre évolutions et incertitudes : a. Premièrement, le port n'est plus une infrastructure, mais un système, qui va bien au-delà de l'interface entre la mer et la terre. C'est un « système d'acteurs ». b. Deuxièmement, les échanges ont mis en exergue la complexité des relations entre le port et son hinterland.	Corinne Bagoulla, Romuald Lacoste et Souhir Abbas (2008)

Source : Auteur

La CNUCED établit une classification des ports maritimes :

- Port de première génération : le nom de port de première génération vient de son fonctionnement en tant que lieu de rupture de charge, c'est à dire un lieu qui sert pour le chargement et le déchargement des navires. Sa zone d'influence est limitée au port et aux activités sur les quais. Il offre des services de manutention, stockage traditionnel et il est utilisé comme une interface entre deux modes de transports.
- Port de deuxième génération : son appellation fait référence à sa double fonctionnalité de port qui intègre la fonction industrielle. Ainsi, en plus de sa fonction principale de chargement et de déchargement, le port dispose d'une zone industrialo-portuaire. Cela signifie que la zone d'influence comprend des industries situées autour du port afin de minimiser les coûts de transport.
- Port de troisième génération : c'est un port qui opère dans un contexte plus large. Il fonctionne comme un centre de transport intégré et comme une plateforme logistique internationale

- Port de quatrième génération : ce port se caractérise par un aspect plus complexe. C'est un port-réseau qui rassemble une communauté portuaire et industrielle intégrée dans la chaîne de valeur mondiale.

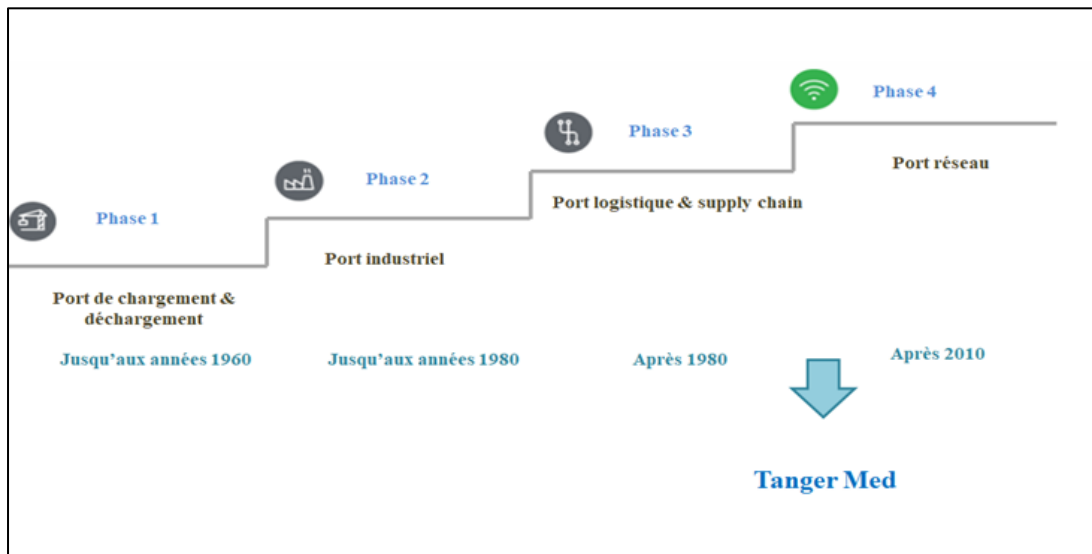
**Tableau 12 : Classification CNUCED des ports maritimes**

	1 <sup>ère</sup> Génération	2 <sup>ème</sup> Génération	3 <sup>ème</sup> Génération	4 <sup>ème</sup> Génération
	Interface entre deux modes de transports	Centre de transport, d'activités industrielles et de commerce	<i>Centre de transport intégré et plateforme logistique pour le Commerce international</i>	<i>Ports réseaux</i>
<b>Stratégie et développement</b>	Non élaborée	Expansion en volume. Service aux navires.	Orientation commerciale et rationalisation de l'espace portuaire	Internationalisation et diversification
<b>Services offerts</b>	Manutention, stockages traditionnels, non organisés. Domination de l'offre. Peu d'écoute des besoins.	Industries de conditionnement et de transformation.	Centre de distribution. Activités logistiques.	Prestations logistiques élaborées pour les chargeurs.
<b>Zones d'influence</b>	Portuaire (activités sur les quais, juxtaposition des métiers).	Communauté portuaire, rapprochement du port et des usagers. Relations occasionnelles entre ville et port.	Communauté portuaire unie et active. Coordination des activités. Relations étroites entre ville et port.	Coopération internationale entre communautés portuaires. Accords entre places portuaires. Prise de participation.
<b>Système d'information</b>	Peu développé.	Échanges d'informations.	EDI.	Réseaux EDI intégrés entre les places portuaires.
<b>Remarques</b>	<i>Peu d'écoute des besoins. Activité sur les quais, juxtaposition des métiers</i>	<i>Communauté portuaire, rapprochement entre port et usagers. Échanges d'informations</i>	<i>Relations étroite ville port. E.D.I.</i>	<i>Coopération internationale entre communautés portuaires. Réseaux E.D.I. intégrés entre les places portuaires</i>

Source : A. Boumessila, le port-Maillon Essentiel de la chaîne logistique (2010)

Cette classification des ports nous permet d'expliquer l'évolution du port de Tanger Med vers un port réseau. L'ensemble structurant autour de Tanger Med répond bien aux caractéristiques d'un « port réseau ». Il ne se présente plus comme un lieu de chargement et déchargement de marchandises, mais bel et bien comme un véritable écosystème qui regroupe à la fois la logistique portuaire et l'activité industrielle.

**Figure 6 : Les phases du port Tanger Med**



Source : Auteur

Les travaux de Ducruet (2010) mettent en évidence deux déterminants de ces espaces portuaires : tout d'abord, il parle centralité, qui représente la mesure de la situation d'un nœud dans un réseau (A. Bailly. 1994)<sup>169</sup>, alors que le centre correspond à un point autour duquel sont répartis d'autres objets dans l'espace, ou encore « *une agglomération de taille quelconque rendant des services à un espace environnant* »<sup>170</sup> (R. Brunet. 1993).

Et puis il y a la réticularité *qui* vient de la notion réseau et qui a donné naissance à l'adjectif réticulaire. Celui-ci peut être présenté comme la propriété d'un lieu ou d'un espace à créer du réseau ou à être une partie d'un réseau. Pour les espaces portuaires, la réticularité correspond à leur niveau d'insertion dans les réseaux des opérateurs de transport.

### **c. Complexe portuaire Tanger Med : un facteur clé de l'attractivité**

Le complexe portuaire de Tanger-Med constitue l'un des projets réussis du Maroc. Il est considéré comme l'un des principaux ports du pays et un acteur clé de l'économie marocaine.

Les ports maritimes occupent une position déterminante dans les chaînes de valeurs internationales et le complexe portuaire de Tanger-Med situé en bordure du Détroit de Gibraltar, occupe une position géographique exceptionnelle dans le commerce maritime mondial. En

<sup>169</sup> A. Bailly. 1994) « Ces port qui créèrent des villes », l'harmattan

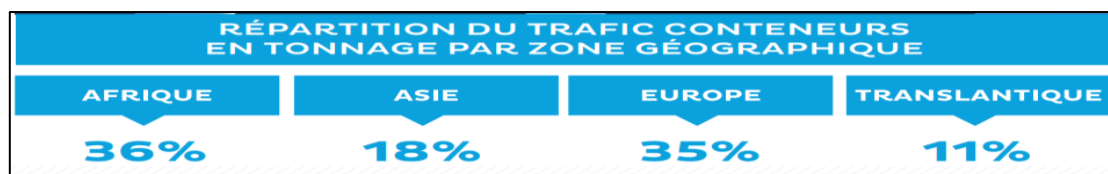
<sup>170</sup> Brunet R. (dir.), 1993, Les mots de la géographie : dictionnaire critique, La Documentation Française

effet, il s'inscrit dans le cadre d'une stratégie nationale visant le renforcement des infrastructures logistiques et industrielles du pays. Il s'agit d'un port d'une dimension mondiale inaugurée sur une assiette foncière de 1000 hectares et constitue une plateforme industrielle pour plus de 1100 entreprises qui représentent un volume d'affaires annuel de de 5300 M€ dans différents secteurs tel que l'automobile, l'aéronautique, la logistique, le textile et le commerce.

Le projet de construction du port de Tanger Med sur la rive méditerranéenne est avant tout une ambition royale et des études stratégiques datant des années 1990. Hassan Abkari, directeur général adjoint de Tmpa (Tanger Med Port Authority), bien conscient des avantages géographiques du port et de sa position au carrefour du commerce maritime mondial « zéro déviation », explique que « le choix de la Méditerranée s'explique par sa position au carrefour des routes maritimes est-ouest et nord-sud, ainsi que par la volonté du Roi d'ancrer le port dans l'espace euro-méditerranéen ». <sup>171</sup>.

En effet, le port de Tanger Med assure des lignes régulières vers 180 ports et 70 pays, avec une partie importante des liaisons vers l'Afrique, 36% du trafic conteneurisé.

**Image 3 : Connexion Maritimes et position géostratégique**

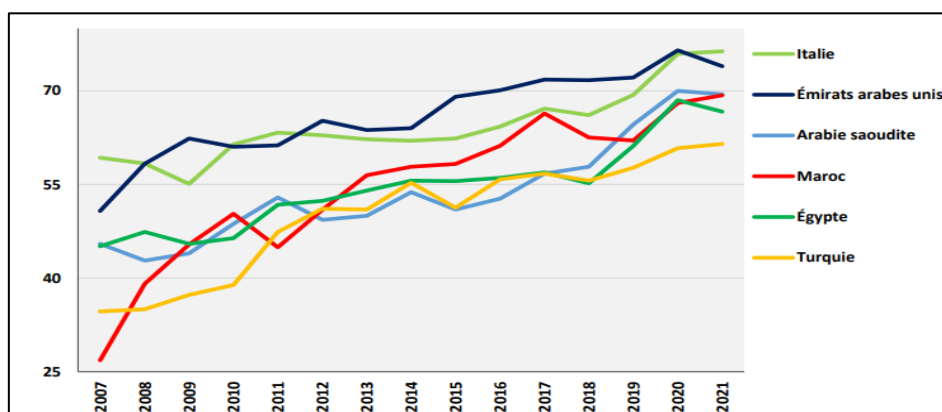


Source : Portail Tanger Med

Grâce au positionnement de Tanger Med, le Maroc figure parmi les 200 pays concernés par le classement de la CNUCED et se positionne à la 20<sup>ème</sup> place en 2021 pour sa connectivité.

<sup>171</sup> Hervé Deiss, « Tanger Med : chronologie d'une ambition », 02 janvier 2020

## **Graphique 6 : Evolution de l'indice de connectivité des transports maritimes**

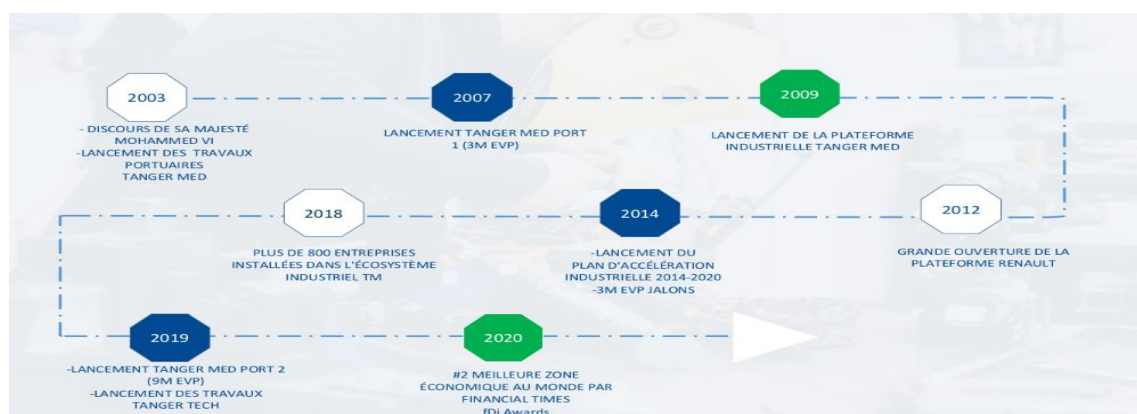


Source : Direction des ports et du domaine public maritime (2021)

Tanger Med est une initiative ambitieuse qui vise à créer un hub de transbordement<sup>172</sup>, un projet intégré à multiples dimensions (économiques, sociales et territoriales) qui va au-delà de la définition d'une infrastructure portuaire. Selon le portail Tanger Med, « la réussite de Tanger Med était par ailleurs conditionnée dès sa conception à la capacité à mettre en place un projet aux standards de ses compétiteurs, les grandes plateformes portuaires, industrielles et logistiques mondiales ».

Le graphique ci-dessous présente les principales périodes de développement du port de Tanger-Med :

### **Image 4 : Historique de Tanger Med**



Source : Direction Tanger Med Zone

<sup>172</sup> Un hub est le noyau pivot d'un système de transport.

Comme on peut le voir sur le schéma ci-dessus, la construction du complexe Tanger Med s'est faite en plusieurs étapes et abrite diverses activités :

- **Tanger Med 1**

En 2007, la première phase de Tanger Med 1 a été mise en service :

- Terminal 1 à conteneur : attribué au concessionnaire APM Terminals, le grand opérateur portuaire d'origine néerlandaise et filiale de APM Moller Maersk. Il exploite les réseaux portuaires les plus complets au monde. Dans le port de Tanger Med, il dispose d'un quai linéaire de 800m avec une capacité de 1,6 MEVP<sup>173</sup>.
- Terminale à conteneur 2 : concédé en 2008 à l'armateur Eurogate / CMA-CGM, l'un des principaux opérateurs de terminaux à conteneurs, il dispose d'un quai linéaire de 800 m avec une capacité de 1,4MEVP.

En 2022, le port de Tanger Med a traité 7 596 845 conteneurs EVP, soit une augmentation de 6% par rapport à 2021

- **Port passagers et rouliers**

L'année 2008 a vu le lancement des travaux du terminal passagers et roulier (RO-RO<sup>174</sup>) :

- Le terminal RO-RO : Ce terminal s'étend sur 20 hectares et dispose d'un quai de 440m, dont l'exploitation est concédée à STVA, société d'affrètement et d'organisation de transport et filiale du groupe CAT, pour 13 hectares pour le compte du client Renault. Les 7 hectares en plus, sont confiés à une filiale de Geodis avec un statut de « common user »<sup>175</sup> dédié à l'import/export et au transbordement des voitures permettant à tous les industriels automobiles de fonctionner au départ de Tanger.  
Le trafic automobile du groupe PSA à Kénitra est également traité au terminal RO-RO de Tanger, où les véhicules sont acheminés par voie ferroviaire. La société Gefco est

---

<sup>173</sup> Conteneur Equivalent vingt pieds

<sup>174</sup> Roll on- Roll off.

<sup>175</sup> Utilisateur commun

responsable de l'investissement dans transport ferroviaire et affrète ces trains à PSA. En 2022 le port a traité 459 091 camions TIR, soit 13% par rapport à l'exercice de 2021.

- Le terminal passagers : Ce dernier s'étend sur une superficie de 30 hectares, dont 10 hectares sont réservés au transport routier et dispose des scanners, des zones de fouille de camions, une zone d'inspection pour les véhicules entrant ou sortant du Maroc et une zone de régulation pour le trafic routier international. Ce terminal joue un rôle en faveur du port de la ville pour éviter les files de camions dans le centre-ville.
- **Tanger Med 2**

A la lumière de la mise en service du port Tanger Med 1, la construction du second port à conteneurs Tanger Med 2 n'a pas tardé à démarrer en 2019. Cette nouvelle se partie comme suit :

- Terminal 3 à conteneurs : il dispose d'un quai linéaire de 800m avec une capacité de 1MEVP. Tanger Alliance est la filiale gestionnaire de la concession du terminal, elle comprend le leader marocain Marsa Maroc avec 50%, Eurogate, Contship Italia et le 5ème armateur mondial Hapag Loyod.
  - Terminal 4 à conteneurs : il est attribué à APM Terminals pour quai linéaire d'une superficie de 2000m et une capacité de 5MEVP.
- **Les autres terminaux du complexe portuaire**

Le port de Tanger Med dispose également d'autres terminaux dont :


- Terminal hydrocarbures : est dédié au stockage, à l'avitaillement, au transbordement et à l'exploitation des produits raffinés. Il dispose d'une superficie de 12 hectares et d'une capacité de stockage de 15 millions de tonnes. La concession du terminal est attribuée au consortium qui comprend HTL (Horizon Terminals Limited), IPG (Independent Petroleum Group) et Afriquia.
- Terminal vrac et divers : il principalement dédié aux industries de la région pour les activités d'import/export. Il dispose de 5 hectares et une capacité de traitement de 800 000 T de marchandises diverses.

- Terminal ferroviaire : il assure la connectivité avec les principales villes du royaume. Il s'étend sur une superficie de 10 hectares, dont 3 voies d'une longueur de 800m et une capacité annuelle de 400 000 EVP.

- **Zone Franche logistique (ZFL)**

Lancée en 2008, cette zone franche de 150 hectares est située au sein du complexe portuaire Tanger Med. La ZFL est dédiée aux activités de logistique à valeur ajoutée, permettant une distribution rapide et efficace à un marché de plus de 1 Milliard de consommateurs. En plus des activités de distribution au niveau des flux mondiaux, la ZFL est un point de stockage pour la distribution vers d'autres zones franches au Maroc ainsi que la mise à la consommation sur le territoire en question.

**Tableau 13 : Principaux indicateurs financiers**

	2022		2021		ÉVOLUTION	
	2 <sup>e</sup> Trimestre	Cumul à fin Juin	2 <sup>e</sup> Trimestre	Cumul à fin Juin	2 <sup>e</sup> Trimestre 2022 P/p 2021	Cumul à fin Juin 2022 P/p 2021
 Chiffre d'affaires	855 MDhs	1 632 MDhs	720 MDhs	1 459 MDhs	+19%	+12%

Source : Rapport Tanger Med (2022)

Selon le dernier bulletin d'activité de 2022<sup>176</sup> et le dernier rapport de la direction des ports de 2021<sup>177</sup>, le complexe portuaire Tanger Med a enregistré :

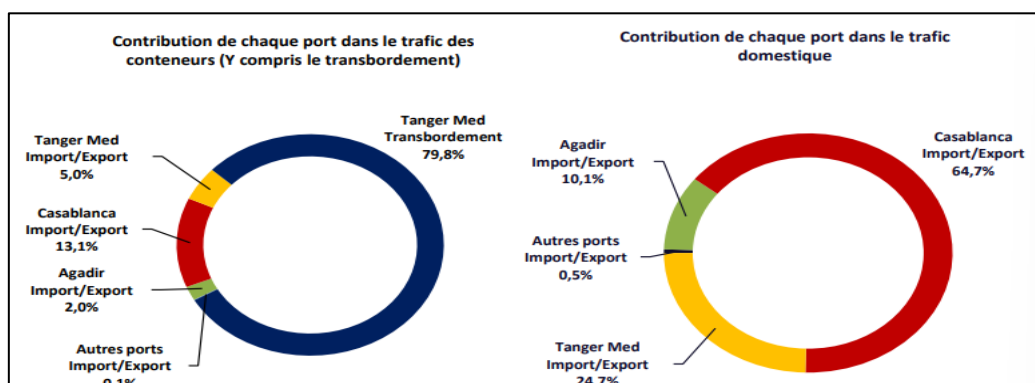
**Trafic conteneurisé :** Le transbordement est une activité qui permet d'assurer le transit des marchandises sans effectuer de stockage. C'est une pratique qui génère des avantages de coûts, de stockage et de délai. Sur un plan économique, le transbordement s'inscrit dans l'organisation des chaînes logistiques internationale et contribue fortement à la compétitivité de l'économie nationale. A cet effet, le port de Tanger Med a traité 6.751.714 conteneurs EVP, une progression de 25% par rapport à 2020 amorcée par l'exploitation de Tanger Med 2.

<sup>176</sup> Portail Tanger Med, 2022 « Rapport annuelle activité »

<sup>177</sup> Direction des ports et du domaine public Maritime, 2021. « Activités des ports du Maroc »



### Graphique 7 : Répartition du trafic conteneurisé par port (2021)

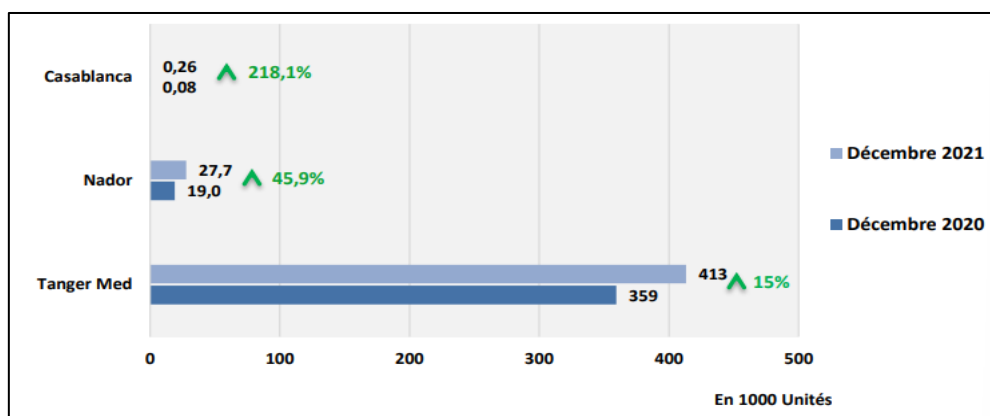


Source : Direction des ports Maroc (2021)

En 2022, 7 596 845 conteneurs EVP ont été traité via Tanger Med, une progression de 6% par rapport à 2021. La barre des 700 000 conteneurs EVP/ mois est largement dépassée.

**Transport international routier :** Pour le transport international routier (TIR), l'exercice de l'année 2021 a enregistré une évolution remarquable, 94% des unités ont transité par Tanger Med, soit 15% par rapport à 2020.

### Graphique 8 : Evolution du trafic TIR (2021)

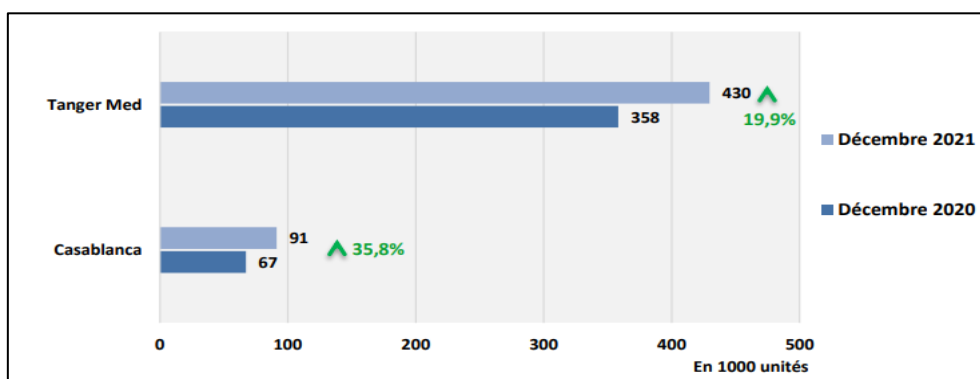


Source : Direction des ports Maroc (2021)

En 2022, 459 091 camions TIR ont été traités à Tanger Med, une progression de 13% par rapport à 2021. Cette montée est liée à la dynamique du secteur de l'industrie et de l'agroalimentaire, avec une progression de 22% et de 11%.

**Véhicules neufs :** En 2021, le port de Tanger Med a traité 430.000 véhicules neufs, une évolution de 19% par rapport à 2020.

**Graphique 9: Evolution du trafic neufs en 2021**

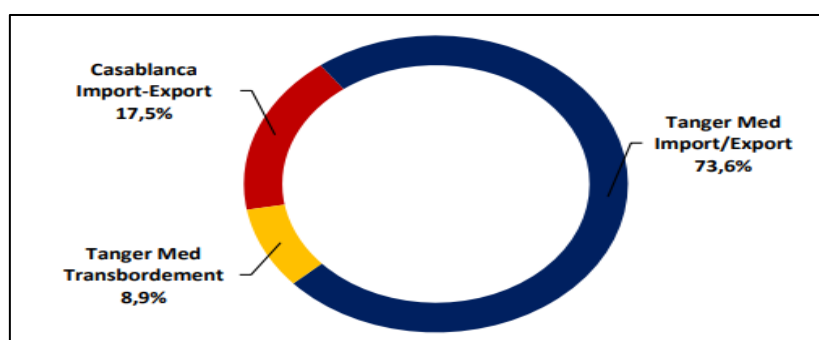


Source : Direction des ports Maroc (2021)

Cette croissance a également grimpée en 2022, avec 478 589 unités neufs manutentionnés et une évolution de 11% par rapport à l'exercice de 2021. Dont 295 393 véhicules produits par Renault et Somaca, et 124 112 véhicules de PSA.

Sur le plan national, Tanger Med détient une part importante en termes de trafic des véhicules neufs, en 2021, il a enregistré un taux de 73,6% en import/export.

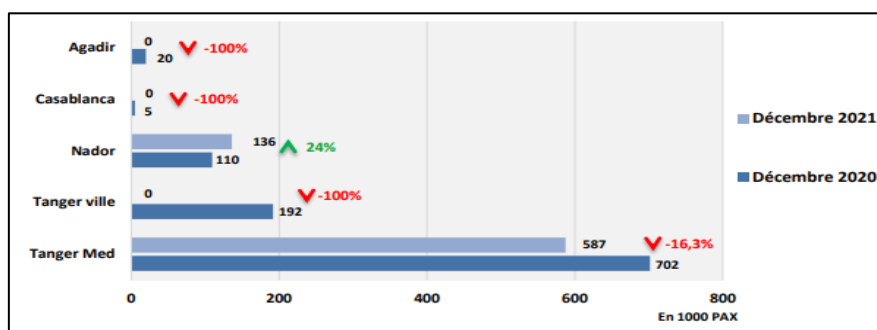
**Graphique 10: La part du trafic des véhicules neufs de Tanger Med**



Source : Direction des ports Maroc (2021)

**Le trafic des passagers :** L'activité passagers et croisières a connu un long arrêt durant la Covid-19. Les mesures sanitaires et la fermeture des frontières entrepris ont fortement ralenti le trafic des passagers.

### Graphique 11 : Trafic passagers en période de Covid-19

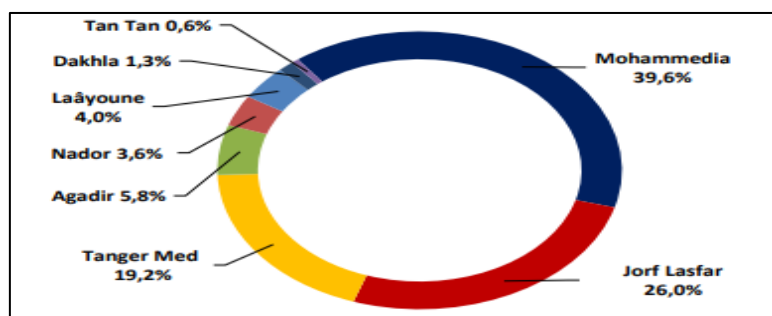


Source : Direction des ports Maroc (2021)

Avec la reprise de l'activité, en 2022, Tanger a enregistré 2 071 504 de passagers.

**Tonnage portuaire :** Tanger Med assure environ 19,2 % du trafic des produits énergétiques. En 2021, il a connu une augmentation de 20 % par rapport à 2020, ce qui le place en troisième position pour les importations des hydrocarbures.

### Graphique 12: Répartition du trafic des hydrocarbures (2021)



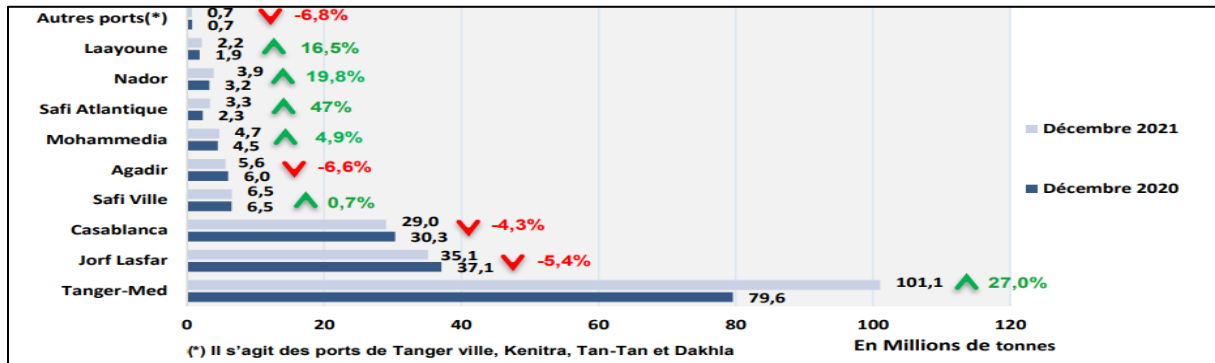
Source : Direction des ports Maroc (2021)

Pour le vrac liquide, Tanger Med a traité 9 260 711 tonnes, soit une augmentation de 6% par rapport à 2021. La barre des 9 millions a été largement dépassée. Le vrac solide a également connu une progression de 18% en 2022 pour un traitement de 404 007 tonnes.

Ainsi, en termes de tonnage portuaire réalisé, Tanger Med a traité, 107 822 622 tonnes, en hausse de 6% par rapport à l'exercice de 2021. Cela représente 54% de l'ensemble du tonnage portuaire traité au Maroc

En 2021, le port a fait preuves d'énorme progrès et se hisse en tête de liste au niveau national, avec 27% du trafic global.

**Graphique 13: Evolution du trafic global part port**

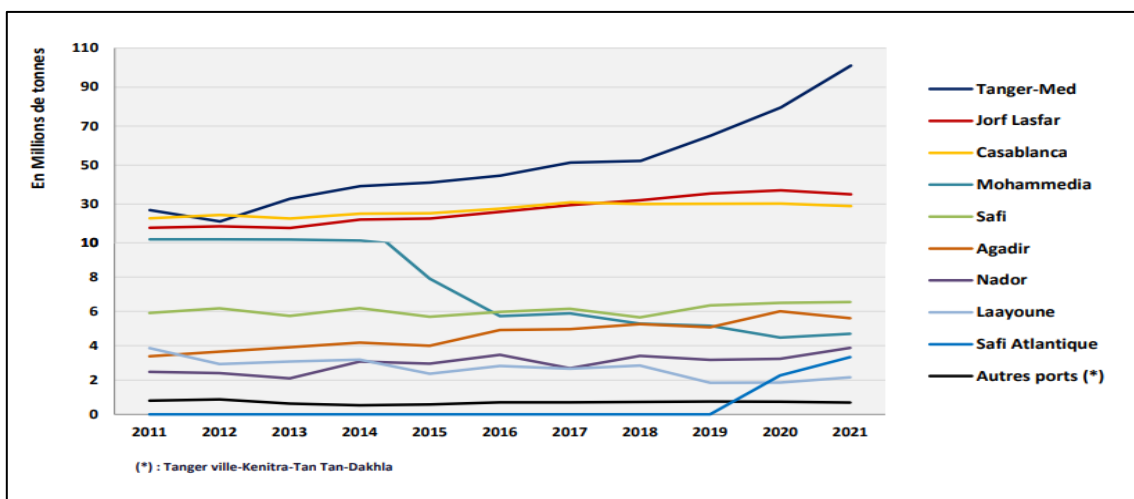


Source : Direction des ports Maroc (2021)

En 2022, 32 % de progression, le trafic maritime connaît une bonne dynamique avec un total de 14 404 navires durant l'année 2022, dont 961 grands navires (méga-ships de 290 mètres). Ce dynamisme s'explique par deux variables ; la première reflète la productivité des terminaux à conteneurs et la deuxième concerne la reprise du trafic passagers.

Par son activité de transbordement, le port de Tanger Med contribue à lui seul à 52,6 % du trafic national, en tête du classement avec 100 millions de tonnes de marchandises traitées d'ici 2021.

**Graphique 14 : Part de Tanger Med dans le Trafic global**



Source : Direction des ports Maroc (2021)

Il faut dire que la performance du complexe portuaire Tanger Med en 2022 est le résultat de l'implication et de l'engagement de toute la communauté portuaire et de tous les acteurs (administration, armateurs, etc.).

Redynamiser l'industrie marocaine et devenir attractif et compétitif sont des objectifs pour lesquels le Maroc s'est mobilisé afin de figurer sur la liste des meilleures zones économiques du monde et de prendre le 6<sup>ème</sup> rang<sup>178</sup> en termes de performance des infrastructures portuaires selon le classement de la banque Mondial.

**Tableau 14 : Classement mondial des ports en termes de performance**

ADMINISTRATIVE APPROACH			STATISTICAL APPROACH		
Port Name	Rank	Total Points	Port Name	Rank	Index Value
KING ABDULLAH PORT	1	217.914	KING ABDULLAH PORT	1	93.387
SALALAH	2	197.675	SALALAH	2	87.372
HAMAD PORT	3	194.823	YANGSHAN	3	83.522
YANGSHAN	4	183.455	HAMAD PORT	4	82.146
KHALIFA PORT	5	182.649	KHALIFA PORT	5	81.052
TANGER-MEDITERRANEAN	6	178.096	TANGER-MEDITERRANEAN	6	80.411

Source : CPP, Banque Mondiale 2021

Cette forte croissance s'observe également dans les pays offrant des opportunités logistiques internationales, où le Maroc se classe au 16<sup>ème</sup> rang grâce à Tanger Med. En effet, sa connectivité avec 186 ports dans le monde, l'efficacité de ses procédures administratives et ses performances en font le premier port à conteneurs d'Afrique et en Méditerranée, et le 23<sup>ème</sup> rang mondial en 2021<sup>179</sup>, contre le 48<sup>ème</sup> en 2018 en termes d'activité des contenus.

L'ensemble de ces connexions ouvrent de nouvelles perspectives pour les exportateurs marocains, les nouveaux investisseurs étrangers et améliorent leurs performances logistiques, la proximité portuaire est de ce point de vue un facteur déterminant pour drainer l'activité industrielle.

<sup>178</sup> Banque Mondiale, « The Container Port Performance », comparable assessment of container port performance, 2021

<sup>179</sup> Classement établi par Alphaliner, plateforme spécialisée dans le commerce maritime

## **1.2. Tanger : un tissu industrialo-portuaire spécifique**

L'un des changements socio-économiques les plus importants dans la structure industrielle de Tanger a commencé avec la création de zones franches d'exportation et le développement d'une plate-forme industrialo-portuaire intégrée. En tant qu'instrument de politique publique, les zones franches d'exportation de Tanger sont stratégiquement situées à proximité de l'Europe, ce qui leur permet d'accéder aux marchés européens ciblés et d'attirer des capitaux étrangers.

### **1.2.1. Un modèle polarisé par le positionnement des zones dans le territoire**

L'idée et le principe des zones de libre-échange remontent à une époque très ancienne, celle de l'Empire romain. À l'époque, les marchandises et les produits devant transiter par le territoire de l'empire étaient stockés en attendant d'être expédiés sans droits ni taxes. En France, par exemple, des lois autorisant les zones franches existent depuis 1938, notamment à Marseille. Il en va de même en Italie, en Autriche et en Hongrie (Mezrig, 2013).

Ces dernières années et plus particulièrement à partir de la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, le nombre de zones franches dans le monde a connu une croissance rapide, tant en termes de nombre que de types (Annexe), et plus particulièrement dans les pays en développement. En effet, ces pays ont constaté que les zones franches constituaient une stratégie efficace pour attirer les investisseurs étrangers et stimuler l'économie locale.

Dans le contexte marocain, la terminologie utilisée par le législateur, notamment dans la loi n°22.02. 644 du 10 septembre 2002 dans son premier article, varie entre zone franche, zone franche d'exportation et zone de développement touristique : « ...est érigée en zone spéciale de développement dans laquelle seront créées une zone franche portuaire comprenant un port maritime, des zones franches d'exportation, telles que ces zones sont définies à l'article 1 de la loi n°19-94 et des zones de développement touristique » (Loi n°22.02.644 du 10 septembre 2002, 2002).

Pour Ayadi (2009)<sup>180</sup>, la zone franche est un concept d'origine européen qui remonte aux années 1960. Largement adoptées en dehors du continent européen, les zones ont émergé en Asie, en Amérique latine et plus récemment en Afrique et dans les économies en développement. Aujourd'hui, il existe environ 100 zones de libre-échange (Engman et al., 2007) dans le monde.

---

<sup>180</sup> Ayadi, W. (2009). Les zones franches en Afrique du Nord dans le secteur du textile : Impacts commerciaux et juridiques/mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en droit international.

Les zones de libre-échange sont des instruments utilisés par les pouvoirs publics dans la recherche de l'attractivité et de la compétitivité des territoires.

Qu'est-ce qu'une zone franche ? Quels sont les objectifs de la création des zones franches ? Quels avantages offrent-elles aux entreprises et aux pouvoirs publics ?

Les zones franches sont également appelées zones libres ou zones hors taxes, ce sont des places désignées à l'intérieur d'un pays où les marchandises peuvent être importées, stockées, transformées et exportées sans être soumises à des droits de douane ou à d'autres barrières commerciales.

La littérature sur le concept de zones franches d'exportation, présente des définitions relativement cohérentes telles que « zones géographiques ou fermées » et « conditions de libre-échange » destinées à attirer les « producteurs tournés vers l'exportation ».

Nous avons sélectionné celles que nous considérons comme les plus courantes<sup>181</sup> :

- « Zone industrielle, généralement fermée et d'une superficie de 10 à 300 hectares, spécialisée dans la production destinée à l'exportation. Elle offre aux entreprises des conditions de libre-échange et un environnement réglementaire libéral » (Banque mondiale, 1992) ;
- « Enclave territoriale ou économique dans laquelle des marchandises peuvent être importées, entreposées, reconditionnées, fabriquées et réexpédiées en faisant l'objet de droits réduits et/ou d'une intervention minimale des douaniers » (McIntyre et al., 1996)<sup>182</sup> ;
- « Zone industrielle fermée spécialisée dans la production manufacturière destinée à l'exportation, et offrant aux entreprises des conditions de libre-échange et un environnement réglementaire libéral » (Mandani, 1999)<sup>183</sup> ;

---

<sup>181</sup> Engman, M., O. Onodera and E. Pinali (2007-05-23), "Export Processing Zones: Past and Future Role in Trade and Development", OECD Trade Policy Papers, No. 53, OECD Publishing, Paris.

<sup>182</sup> McIntyre, J.R., R. Narula, et L.J.Trevino (1996), The role of export processing zones for host countries and multinationals: A mutually beneficial relationship?, The International Trade Journal, Volume X, No. 4, hiver 1996

<sup>183</sup> Madani, Dosati (1999), A Review of the Role and Impact of Export Processing Zones, Policy Research Working Paper No. 2238, Banque mondiale, Washington D.C.

- « Zone industrielle offrant des avantages spéciaux, ayant pour vocation d'attirer des investisseurs étrangers et dans laquelle des produits importés subissent une transformation avant d'être exportés ou réexportés » (BIT, 2003)<sup>184</sup>.

Elles jouent un rôle économique important et sont considérées comme attractives pour les entreprises exportatrices, offrant des avantages intéressants tels que des avantages douaniers et fiscaux, des exonérations d'impôts, des procédures administratives plus faciles, etc. Ces mesures permettent aux entreprises d'opérer et de produire dans un environnement stable et de réduire les formalités administratives à des coûts compétitifs.

Les entreprises qui souhaitent localiser une partie de leur production dans une zone franche, peuvent, sous certaines conditions, profiter du programme de ces espaces pour exporter et importer leur production sans avoir à payer les droits de douane.

Dans cette perspective, Engman, M., O. Onodera and E. Pinali (2007) définissent un « programme de ZFE » comme « une politique publique de promotion de l'exportation de biens et de services, offrant un environnement économique plus concurrentiel au moyen d'incitations spéciales, en particulier d'exonérations des droits de douane sur les intrants, soit dans une zone géographique donnée, soit par un processus de spécification ».

La définition des zones franches d'exportation au Maroc correspond à « des zones déterminées du territoire douanier où les activités industrielles et de services qui s'y rattachent sont soumises aux conditions et limites fixées par la présente loi, à la législation et à la réglementation douanières et à celles relatives au commerce extérieur et au contrôle des changes » (Loi n° 19-94, 1995).

Le développement et la croissance exponentielle des ZFE dans les pays en développement s'expliquent par :

- La création de l'emploi
- Attirer les capitaux étrangers
- Stimuler les exportations en tant que facteur de croissance
- Le transfert des technologies

---

<sup>184</sup> Bureau international du travail (2003a), « Emploi et politique sociale dans les zones franches d'exportation », GB.286/ESP/3, BIT, Genève



Il ne fait aucun doute que ces dispositifs ont pour l'essentiel la création de nouveaux emplois (principalement dans l'industrie, via la sous-traitance internationale), la formation de la main-d'œuvre, la diversification de l'économie (apparition de nouveaux secteurs d'activité) et les exportations, les transferts de technologie et de devises (Madani, 1999 ; Bost, 2007)<sup>185</sup>.

Par ailleurs, la présence de plusieurs zones franches reflète la fragilité et la faiblesse d'un système économique et ses faibles capacités à déployer les ressources locales de manière optimales.

Les zones franches d'exportation se présentent également comme des programmes incitatives pour remédier au chômage et participer à la diversification de leurs économies. Ces incitations dépendent de l'environnement socio-économique du pays qui souhaite attirer les capitaux étrangers et créer un environnement d'affaire favorable et profitable aux entreprises.

Chaque agent économique, avant de se localiser ses activités dans un pays effectue des études de localisation optimales pour évaluer les avantages et les risques possibles sur plusieurs aspects, c'est dans ce sens, que les acteurs publics mettent en place des programmes pour influencer les entreprises à se localiser dans leurs zones d'activités.

**Tableau 15: Incitations des zones franches**<sup>186</sup>

<b>Incitation communes des zones franches</b>	Les infrastructures matérielles (ports, aéroport, réseaux logistiques, services collectifs, institutions, établissements scolaires...)
	Services administratifs (guichet unique, procédures douanières accélérées, facilités d'installation...)
	Incitations fiscales (exonération de la taxe, subventions, allègements de droit de douane...)

<sup>185</sup> Bost, F. (2007). Les zones franches, interfaces de la mondialisation. Annales de géographie

<sup>186</sup> Engman, M., O. Onodera and E. Pinali (2007-05-23), "Export Processing Zones: Past and Future Role in Trade and Development", OECD Trade Policy Papers, No. 53, OECD Publishing, Paris.

	Services de promotion des exportations (conseils aux entreprises, crédit, financement...)
	Dispositifs juridiques et réglementaires (main d'œuvre, régimes de changes...)

Source : auteur

Selon Bost (2007), la localisation des zone franches dépend fortement des facteurs de proximité aux grandes infrastructures de transport, tel que les espaces urbains les plus attractifs, afin de profiter des économies d'agglomération et de la présence d'une main-d'œuvre abondante<sup>187</sup>. Elles sont souvent ouvertes et accueillent des activités diversifiées, certaines zones sont spécialisées dans la production traditionnelle (textile), d'autres sont consacrées à des activités à haute valeur ajoutée telles que l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, etc. Il existe également des zones dédiées à l'offshoring, à l'informatique et à la finance.

### **1.2.2. L'offre territoriale : une stratégie de relance de l'économie Tangéroise**

La région de Tanger connaît depuis quelques années l'apparition d'un réseau d'activités industrielles très diversifié et une polarisation par la mise en service de zones franches polyvalentes et spécialisées. Ces dispositifs entraînent par leur développement un encouragement de l'économie locale et l'émergence d'un système productif local spécifique à la région.

Pour donner une idée sur la diversité du tissu industriel de Tanger, nous nous sommes basés sur d'une part sur les données statistiques officielles que nous avons pu réunir auprès de Tanger Med Zones et d'autre part sur notre étude quantitative comme moyen de cadrage de notre recherche.

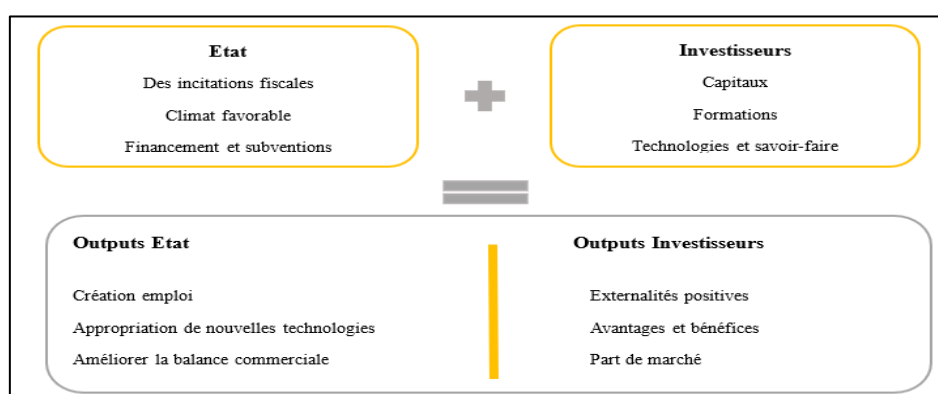
---

<sup>187</sup> Bost, F. (2007). Les zones franches, interfaces de la mondialisation. *Annales de géographie*, 658, 563-585. <https://doi.org/10.3917/ag.658.0563>

La première zone franche dans la région de Tanger-Tétouan-Hoceima date des années 60 dédiée aux activités du textile et aux activités de l'agroalimentaire avec une production destinée principalement aux marchés européens (Belkheiri, 2019)<sup>188</sup>.

La mise en place des zones d'accueils offre des avantages aux investisseurs étrangers et nationaux et s'inscrit dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP) qui cherche avant tout à instaurer un écosystème d'affaires favorisant une interaction entre les différents acteurs (Belqasmi & Debbarh, 2017)<sup>189</sup>. Cela permettra d'absorber le chômage, de bénéficier du transfert de compétences, de technologies et de connaissances importants.

**Figure 7 La logique du PPP pour la structuration industrielle**



Source : Auteur

Dans cette pratique de PPP, sont nées diverses zones qui se distinguent par leurs formes et leurs vocations. Le Maroc via ces créations à préparer un programme incitatif pour capter l'essentiel des capitaux étrangers et encourager l'investissement.

<sup>188</sup> Belkheiri, O. (2019). Transformations industrielles et territoriales de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima.

<sup>189</sup> Belqasmi, S., & Debbarh, M. A. el arab. (2017). Contribution de la confiance des IDE à l'émergence de l'écosystème d'affaires marocain, cas de l'industrie automobile à Tanger : Étude exploratoire. Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management, 2(2), Art. 2.

**Tableau 16 : Incitations à l'investissement dans les zones économiques du Maroc**

Impôt sur les sociétés	<b>0-5 ans = 0%</b> <b>6-26 ans = 15%</b> A partir de l'année 27, selon la réglementation fiscale du territoire marocain.	Droits d'enregistrement et droit de timbre sur opération capitale	<b>0%</b> Actes constitutifs, augmentation du capital et les acquisitions de terrains pour la réalisation des investissements sont exonérées des frais de timbre et d'enregistrement
Taxe sur la valeur ajoutée	<b>0% toujours</b>	Impôts sur les dividendes et parts de bénéfices	<b>0%</b> Exonéré d'impôt sur les dividendes d'actions, stocks et de revenus similaires lorsqu'ils sont payés à un non-résident.
Taxe douanière	<b>0% toujours</b>		

Source : Auteur enquête qualitative

Encourager les entreprises étrangères à investir au Maroc en offrant des avantages fiscaux ne suffit pas pour figurer sur la liste des catalyseurs d'investissements. C'est dans ce sens, que les acteurs concernés en collaboration avec l'agence gestionnaire des zones d'activité ont établi un guichet unique. C'est un processus intégré, unifié et efficace qui prend en charge tous les documents et facilite l'obtention des autorisations pour les entreprises.

Le tissu productif de Tanger est constitué d'une variété de zones franches et zones industrielles, chacune ayant ses propres activités et sa propre vocation productive, et contribuant à l'attractivité des investissements directs étrangers et au développement économique local et régional en termes d'emploi. Aujourd'hui on compte la présence de 6 zones franches et 3 zones industrielles.

### **1.2.3. Le développement des zones franches et des zones industrielles dans le territoire Tangérois**

- **TFZ (Tanger Free Zone)**

La zone franche de Tanger a commencé ses activités en 1999. Elle accueille 674 entreprises de renommée mondiale dans les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique, de la logistique, du textile et des services tertiaires.

Elle a été la première zone à contribuer au dynamisme de la région de Tanger. Outre les avantages fiscaux importants et sa situation géographique, la zone a développé un véritable modèle de commercialisation pour la vente et la location de terrains.

Elle accueille des entreprises étrangères de différents pays, avec une majorité d'entreprises françaises et espagnoles et participe à l'emploi de 51 298 en 2019.

**Tableau 17 : La part de l'emploi crée TFZ en 2019**

Zone d'activité	Nombre d'entreprises	Emplois
Tanger Free Zone (TFZ)	674	51 298

Source : Auteur sur la base des données de la Direction de TMZ

▪ **TAC (Tanger Automotive City)**

Ce parc d'activité est devenu opérationnel en 2013. Il s'inscrit dans un cadre qui encourage et favorise le développement de l'industrie automobile et des activités associées (équipementiers, logisticiens, sous-traitants associés).

En effet, la Tac dispose de tous les atouts pour être compétitif :

- Un réseau d'équipementiers solide implanté dans la région
- Proximité de l'usine Renault (2 km)
- Une connectivité optimale
- Un potentiel régional important

**Tableau 18 : La part de l'emploi crée à TAC en 2019**

Zone d'activité	Nombre d'entreprises	Emplois
Tanger Automotiv City (TAC)	82	18 647

Source : Auteur sur la base des données de la Direction de TMZ

▪ **Tétouan Park**

Lancée en 2015 et s'étendant sur une superficie pouvant atteindre 156 hectares, la zone Tétouane Park vise le développement d'un parc industriel et logistique dans la région de Tétouan complémentaire à la plateforme industrielle Tanger Med. Elle accueille principalement

des activités destinées au marché régional et est dédiée aux PME et PMI ainsi qu'à toutes les entreprises de l'industrie légère et manufacturière, du commerce et de la logistique.

La zone du parc de Tétouane est principalement dédiée à l'industrie légère et manufacturière et présente des avantages pour le dynamisme de la région :

- Nouveau bassin d'emploi
- Segment industriel ciblant les marchés nationaux et d'exportation
- Localisation sur la route à grande vitesse reliant Tanger et Tétouane

**Tableau 19 : La part de l'emploi créée à Tétouan Park en 2020**

Zone d'activité	Nombre d'entreprises	Emplois
Tétouan Park	20 projets	3 600

Source : Auteur sur la base des données de la Direction de TMZ

#### ▪ Tétouane Shore

Répartie sur 6 H et lancée en 2013, la zone Tétouane Shore est entièrement dédiée aux activités d'offshoring. Elle a pour vocation d'apporter un appui tertiaire de qualité au tissu industriel, complétant ainsi l'offre industrielle et logistique de la région du Grand Tanger.

**Tableau 20: Bilan de l'activité des zones industrielles et logistique 2021**

Activités des zones	2021
Investissements privés	1,2 Milliards de Dhs
Exports industriels	92 Milliards de Dhs
Emplois nouveaux	4 397
Flux logistiques industriels	413 905

Source : Direction Tanger Med Zones

#### ▪ Renault Tanger Med

Cette zone franche a été créée au profit de l'Alliance Renault Nissan sur une assiette foncière de 300 ha, cette plateforme prévoit une capacité de production à terme de 400 000 véhicules, principalement destinés à l'export.

L'usine Renault Nissan est la plus grande usine automobile d'Afrique. Elle accorde une attention particulière aux employés recrutés et assure des formations de haut niveau en collaboration avec l'Institut de formation des métiers de l'industrie automobile (IFMIA), qui a été inauguré en 2012 et a déjà formé 12 800 personnes et Renault academy Maroc.

**Tableau 21: La part des exportations de Renault en 2021**

Usine	Production Véhicules	Exportations
<b>Renault Maroc</b>	230 002	206 448 (90%)
<b>Somaca Casablanca</b>	73 589	48 119 (65%)

Source : Le matin, Bilan Renault 2021

▪ **Zone industrielle Mghogha**

La zone industrielle de Mghogha Tanger a été la première à être ouverte en 1975. Zone classique, elle est considérée comme le principal pôle industriel du Nord. Elle a joué un rôle majeur dans le développement de l'environnement économique de la région de Tanger et regroupe des entreprises actives dans les secteurs du textile, de la chimie, de l'agroalimentaire, de la construction, de l'optique et de l'automobile.

**Tableau 22: Nombre d'emploi dans la zone Mghogha (2019)<sup>190</sup>**

Zone d'activité	Nombres de sociétés	Emplois
<b>Zone industrielle Mghogha</b>	120	33 000

Source : Direction du Centre régional d'investissement

▪ **Zone industrielle Al Majd**

La zone industrielle d'Al Majd a été mise en service en 1989 pour favoriser le développement du tissu industriel de Tanger. Elle est dominée par des petites et moyennes entreprises spécialisées dans la mode rapide, la confection et l'habillement.

<sup>190</sup> Le message économique, « les zones industrielles de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima », Novembre/décembre 2019 Numéro 5

**Tableau 23: Nombre d'emploi dans la zone Al Majd (2019)<sup>191</sup>**

Zone d'activité	Nombres de sociétés	Emplois
Zone industrielle Al Majd	115	30 000

Source : Direction du Centre régional d'investissement

La zone dispose aujourd'hui de plusieurs centres de formation par apprentissage CFA dans plusieurs unités.

▪ **Zone industrielle Gzenaya**

La zone industrielle de Gzenaya couvre une superficie de 129 ha, à 8 km de la ville de Tanger et à proximité de l'aéroport Ibn Batouta de Tanger. Elle est conçue pour des industries dépolluées et bénéficie de tous les services de la zone logistique située à proximité.

**Tableau 24: Caractéristiques des zones industrielles de Tanger**

<b>Mghogha</b>	1975	Zone Industrielle	Textile, Confection, agro-alimentaire
<b>Gzenaya</b>	1996	Zone Industrielle	Transport, textile, confection...
<b>Al Majd</b>	1999	Zone Industrielle	Textile, Confection, habillement...

Source : Auteur

## **Conclusion Section 1**

La première section du chapitre 2 est de nature descriptive et consiste à définir la région de Tanger en soulignant ses spécificités historiques, économiques et sociales. L'objectif est d'identifier les changements économiques qui ont influencé son organisation et son développement. La localisation de zones franches et l'implantation d'entreprises multinationales et nationales sont une indication claire de l'attractivité de la région.

---

<sup>191</sup> Le message économique, « les zones industrielles de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima », Novembre/décembre 2019 Numéro 5



## **Section 2 : Le poids des industries motrices et les liens inter industriels**

Au cours des 10 dernières années, le secteur automobile dans la région de Tanger a connu un développement remarquable. L'installation de l'usine Renault de Tanger et la concentration d'équipementiers dans les environs en sont l'un des facteurs clés.

L'industrie automobile est un secteur prometteur qui contribue de manière significative à la croissance de l'économie marocaine en termes d'exportations et de création d'emplois. En 2021, le pays a produit près de 403 007 voitures neuves, ce qui en fait le deuxième constructeur automobile après l'Afrique du Sud, qui a produit 499 087 voitures la même année.

Ce fort développement s'inscrit dans une politique délibérée de choix structurels visant à rendre le secteur plus attractif pour les capitaux étrangers dans la région. Si le Maroc a pu réaliser une croissance aussi rapide, c'est avant tout grâce aux nombreux avantages structurels dont il dispose :

- Une stabilité institutionnelle, politique et macro-économique ;
- Ouverture sur l'extérieur grâce aux différents accords de libre-échange signés avec les partenaires du pays ;
- La création de zones franches d'activités
- Le développement du port Tanger Med ;
- Une infrastructure de base bien développée.

Dans cette partie, nous examinerons l'importance de l'industrie automobile dans la région de Tanger et son rôle central dans l'activité économique de la région (création d'emplois, renforcement des sous-traitants locaux, etc.)

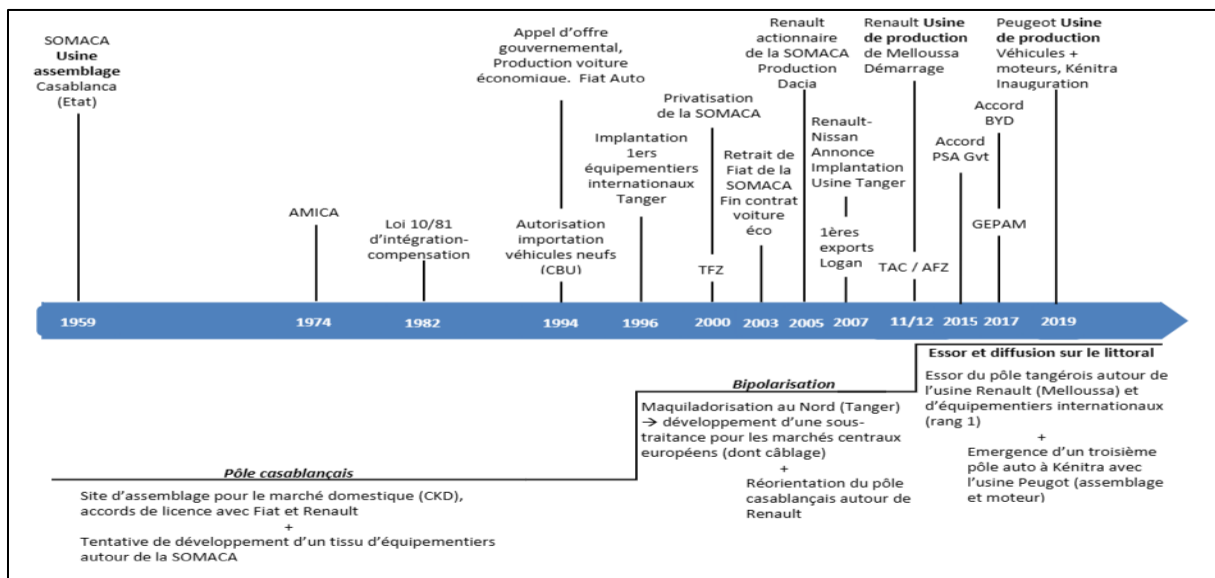
L'industrie automobile se caractérise par la participation d'assembleurs et de constructeurs, ainsi que d'équipementiers étrangers et de sous-traitants locaux capables d'établir des liens dans leurs cycles de production. Il s'agit d'un aspect important de notre étude, que nous aborderons également dans cette deuxième section.

## 2.1. L'importance des choix de la filière automobile

Le développement de l'industrie automobile dans la région de Tanger est le résultat du processus de désindustrialisation des économies européennes. Il est donc le fait des contraintes (coût de travail, coût de la main-d'œuvre, etc.) et de la délocalisation d'un certain nombre d'entreprises espagnoles et françaises de premier et second rangs produisant des pièces et des composants automobiles pour des constructeurs situés en Europe.

Cependant, l'émergence d'un pôle automobile à Tanger repose principalement sur la présence locale et préalable d'équipementiers internationaux dans la région. En 2007, Renault a décidé d'établir une usine Meloussa à Tanger pour fournir sa gamme Entry à l'Europe.

**Figure 8: L'émergence du secteur automobile<sup>192</sup>**



Source : A Piveteau (2020)

Comme nous l'avons déjà souligné dans la section 1, le processus de transformation industrielle de la région (PNEI (2009-2015) et PAI (2014-2020)) est une réponse évidente au

<sup>192</sup> Piveteau, A. (2020). Chapitre 5 – Automobile. In N. El Aoufi & B. Billaudot (ss. dir.), Made in Maroc, Made in Monde, Volume 3, Profils sectoriels et émergence industrielle, Rabat, Economie Critique, pp.161-184. [http://www.ledmaroc.ma/pages/ouvrages/made\\_in\\_maroc\\_v3\\_profils.pdf](http://www.ledmaroc.ma/pages/ouvrages/made_in_maroc_v3_profils.pdf)

développement de l'industrie automobile et à la naissance de stratégies qui encouragent la localisation des investissements directs étrangers dans le nord du Maroc.

L'économie Tangéroise a longtemps reposé sur des industries traditionnelles et peu sophistiquées (textile, confection...). L'expérience a montré que le renforcement de la structure industrielle, notamment dans l'industrie manufacturière automobile, constitue un levier de développement et permet de remédier à certaines fragilités voire des faiblesses sociales et économiques. Il s'agit également d'une industrie dont l'impact sur l'économie dans son ensemble est considéré comme crucial pour le développement industriel et économique (Breuil et Bastide, 2003).

Renault Tanger joue un rôle central et décisif dans la formation d'un réseau d'équipementiers automobiles et de fournisseurs de différents rangs, ainsi que dans l'émergence de nouveaux constructeurs tel que PSA à Kenitra et peut-être Volkswagen à Nador.

Quelle est l'importance de l'industrie automobile dans la région du Nord ? Et quel est son impact sur l'emploi et les compétences ?

### **2.1.1. Les effets structurants du développement d'un pôle automobile à Tanger**

A l'origine, la production limitée de l'usine roumaine de Pitesti (en termes de production et de salariés), est l'un des facteurs déterminants de l'arrivée de Renault à Tanger et de la construction de son nouveau site industriel.

Cette période rappelle le faible niveau économique du pays, avec un PIB qui représente 14% en 2014 (Piveteau et al., 2014). La réalité industrielle dont le secteur automobile a commencé son implémentation présentait des fragilités, c'est ainsi que le Maroc pendant la période a adopté un ensemble de mesures et de programmes encourageants pour attirer les capitaux étrangers et améliorer la compétitivité de ses exportations.

En réfléchissant, pour Renault, la région de Tanger représente un lieu de localisation pour améliorer sa productivité et maintenir sa position de monopole sur le segment d'entrée de gamme.

Le dynamisme de l'industrie automobile marocaine et principalement dans la région Tangéroise est donc le résultat de la résilience entre :

- La disponibilité d'un réseau de fournisseurs automobiles ;
- L'arrivée de Renault ;
- L'effort des acteurs publics (stratégie émergence)

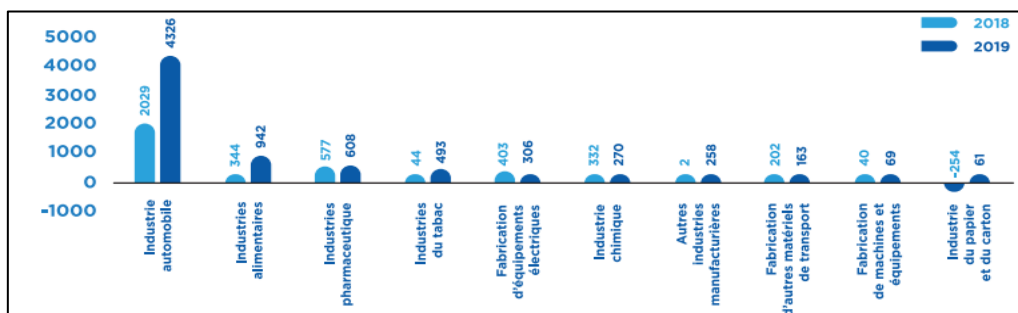
L'arrivée précoce de Renault a modifié la trajectoire établie pour le développement de la sous-traitance à bas coût de composants à destination de sites industriels situés en France, au Portugal et en France. En revanche, elle nécessite l'orientation des stratégies vers l'attractivité des fournisseurs de rang 1 et de rang 2. L'industrie manufacturière de l'automobile est intégrée dans un processus de création de chaînes de valeur qui redessine les contours de la structure industrielle nationale.

Dans cette perspective, le Maroc s'est engagé dans une stratégie de renforcement et diversification de son tissu industriel et tire avantage de cette opportunité pour capitaliser de l'expérience dans les cycles de production de haute technologie et de valorisation du capital humain.

#### a. L'attractivité des investissements étrangers de l'industrie automobile

Le graphique ci-dessous, montre que le secteur automobile domine le flux d'IDE dans les industries manufacturières et s'établi à 113% (2,3 MM MAD) en 2019. Ce dernier est soutenu par une importante demande étrangère en matière de sous-traitance et de fabrication locale de composants et de pièces automobiles.

**Graphique 15 : Répartition des flux des IDE des industries manufacturières en 2019<sup>193</sup>**



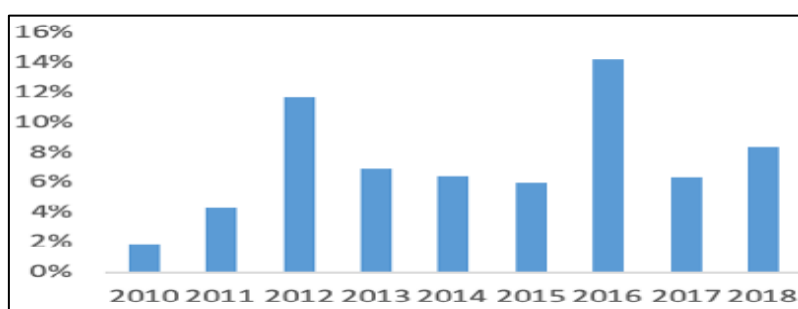
Source : AMDIE- Données OC

<sup>193</sup> Rapport annuel sur la situation de l'investissement et de l'exportation 2019

L'année 2012 a enregistré un rebond considérable des IDE automobiles, avec le démarrage de Renault et son positionnement dans les chaînes de valeur. Selon la DEPF (2020), « l'intérêt pour l'investissement dans le secteur s'est accru et plusieurs opérateurs internationaux ont choisi de s'implanter au Maroc pour servir l'activité d'assemblage »<sup>194</sup>.

Il faut dire que, le démarrage de l'usine Renault Tanger en 2011, a modifié les flux de délocalisation de plusieurs fournisseurs du secteur et a fortement contribué à l'attractivité de la région.

**Graphique 16 : Volume des IDE automobiles au Maroc en %**<sup>195</sup>



Source : Données Office des changes, calcul DEPE

La majeure partie de ces IDE provient de l'Europe, avec 69% des délocalisations en provenance de France, suivie de 12% des entreprises suisses et de 4% des entreprises Allemandes. Cependant, 2018 a vu une diversification significative avec l'arrivée de 13% de la part des IDE en provenance de l'Asie, 2% de la région MENA<sup>196</sup> et de 1% de l'Amérique du Nord.

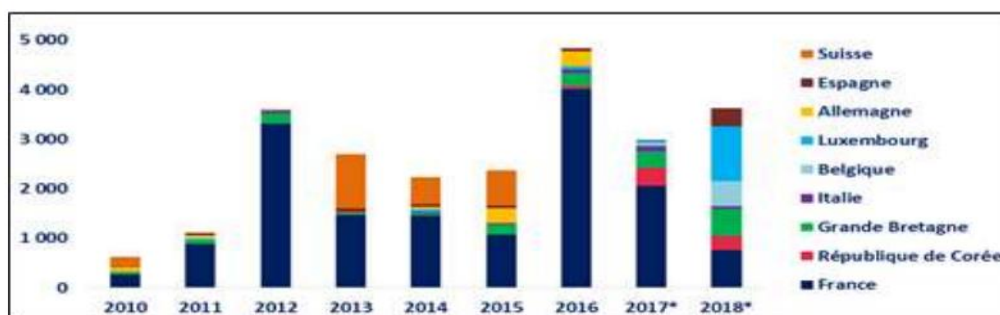
---

<sup>194</sup> Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, Direction des Etudes et des Prévisions Financières, « L'industrie automobile au Maroc : Vers de nouveaux gisements de croissance » 2020

<sup>195</sup> Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, Direction des Etudes et des Prévisions Financières, « L'industrie automobile au Maroc : Vers de nouveaux gisements de croissance » 2020

<sup>196</sup> Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA)

### Graphique 17 : IDE automobile par pays d'origine



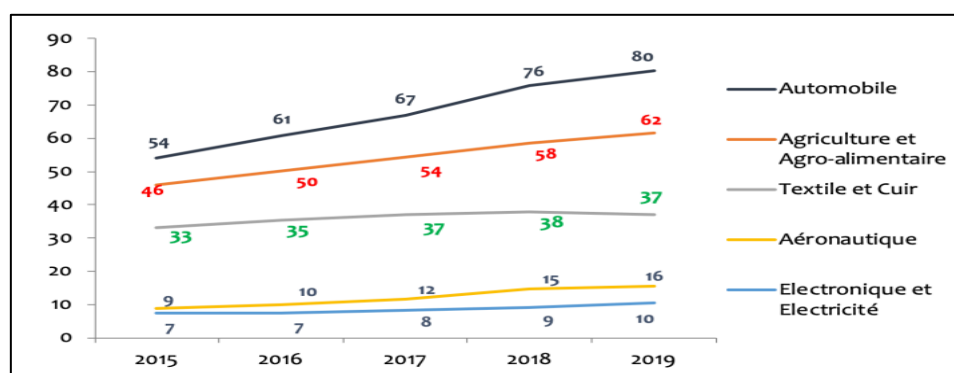
Source : DEPF, p.12 (2020)

Aujourd'hui le Maroc occupe la deuxième place des destinations des IDE en Afrique, et principalement la région du nord qui a vu son territoire se densifier d'installations d'industries du secteur automobile. La localisation de Renault, les facteurs avantageux des zones franches et la proximité de Tanger Med pour les exportations sont des éléments constitutifs de l'attractivité des IDE automobiles dans la région du nord.

#### **b. L'évolution de la part des exportations du secteur automobile**

Le marché de l'exportation automobile a également affiché des résultats positifs, enregistrant 28,4% contre 27,5% en 2018. Il en ressort que le secteur automobile est le principal secteur exportateur du Maroc, ainsi que celui de la région de Tanger dont la construction représente une part importante de 42,2%.

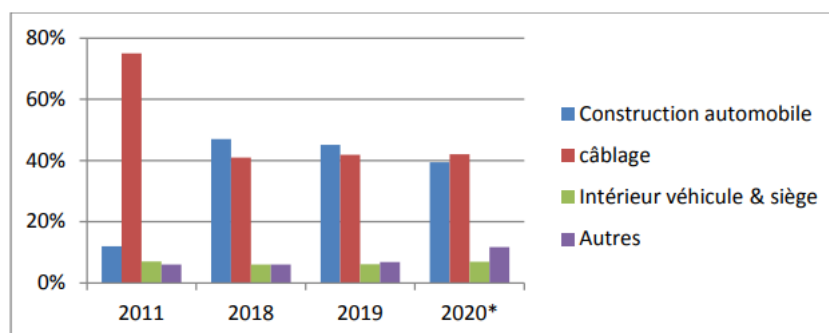
### Graphique 18 : La part du secteur automobile dans les exportations en 2019



Source : Elaboration AMDIE – Données Office des Changes

Cette performance de l'écosystème automobile peut être attribuée au dynamisme de l'activité de construction, ainsi qu'aux ventes de produits de câblage, d'intérieurs de véhicules et de sièges.

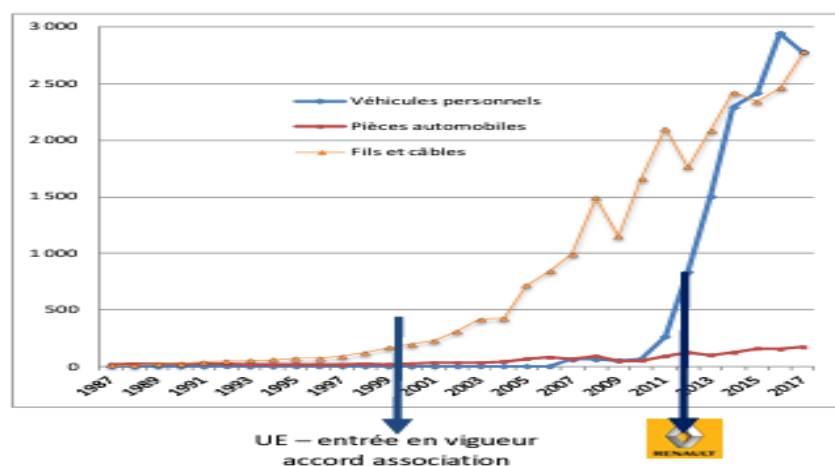
**Graphique 19 : La part des exportations des écosystèmes automobiles (2011-2020) en %**



Source : Données Office des Changes

En effet, la production de câblage représentait 75 % des capitaux étrangers dans la région avant le démarrage de l'usine Renault en 2012. Comme le montre le graphique ci-dessous, la croissance la performances des exportations est portée par l'implantation de constructeur Renault. Entre 2011 et 2019, l'activité d'assemblage est passée de 12% à 47%.

**Graphique 20: La part des exportations de véhicules et pièces automobiles à Tanger (millions de dollars)**



Source : COMTRADE, nomenclature STIC-Rev 3 (781 ; 784 et 7731)

Cependant la part des exportations des PME marocaines reste faible par rapport à celle des entreprises étrangères, en 2016, ces dernières ont affiché 79% de la valeur ajoutée.

**Tableau 25 : Les recettes d'exportations automobiles (2018)**

Pays	2016	2017	2018		2020
	M DH	M DH	M DH	Part %	Part %
France	6 542	9 558	9 253	27,6	31
Espagne	3 900	3 302	4 210	12,6	11
Allemagne	2 325	2 765	3 798	11,3	9
Italie	2 212	2 807	3 479	10,4	9
Autres (dont Turquie et pays arabes)	13 896	12 540	12 793	38,1	27
<b>Total des recettes d'exportation</b>	<b>28 875</b>	<b>30 972</b>	<b>33 533</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Rapport annuel de l'Office des Changes, 2018, p. 42

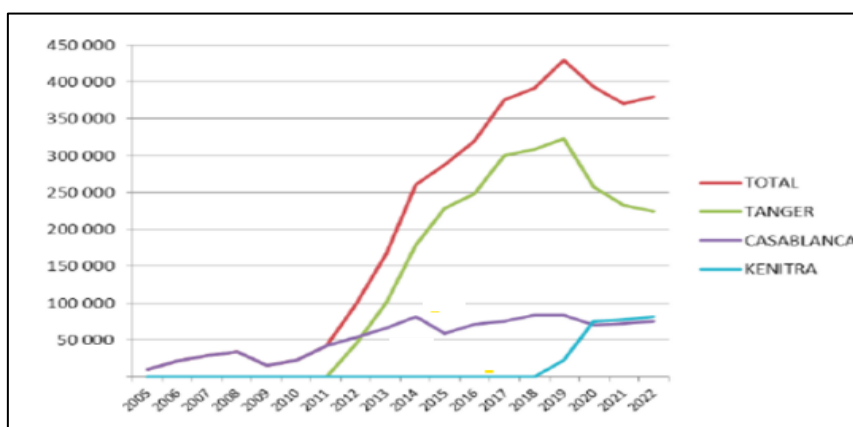
La part des importations dans le secteur à également évolué en 2019. Le Maroc a importé près de 28 milliards de pièces et accessoires automobiles selon les données de l'office des changes, ce qui pèse sur les échanges automobiles.

Le taux de couverture des échanges extérieurs dans l'industrie automobile a, quant à lui, nettement évolué et a atteint 72% de couverture en 2018.

**c. Un accroissement de la production automobile à Tanger**

Les flux d'IDE et la part des exportations témoignent d'un dynamisme industriel remarquable dans la région de Tanger au cours des dernières années. Ce dynamisme se traduit notamment par les résultats obtenus en matière de production de véhicules à Tanger par rapport aux autres villes marocaines.

**Graphique 21 : Production de véhicules à Tanger**

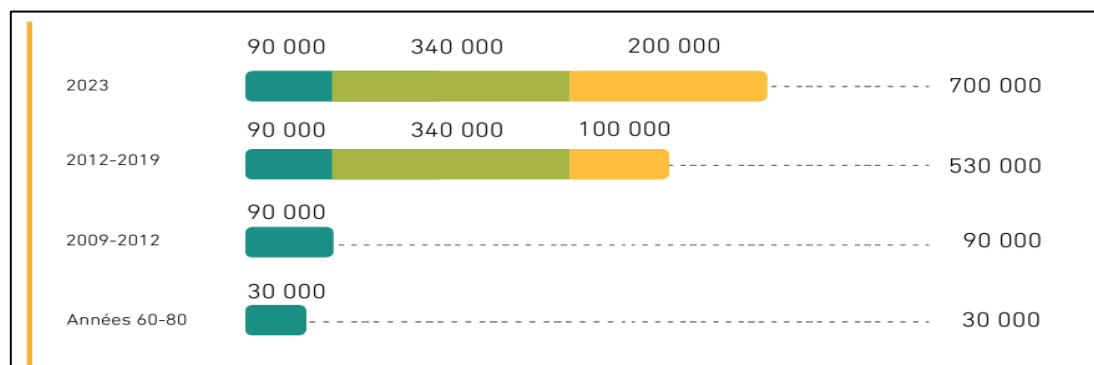


Source : Office des changes (2020)



La mise en service de l'usine Renault en 2012 a permis de renforcer la capacité de production de la région, avec 340 000 véhicules produits, ce qui confère à Tanger une position importante dans le segment de la production de véhicules.

**Graphique 22: Capacité de production automobile annuelle Renault (en unité)**



Source : données du ministère de l'industrie, du commerce et de l'économie verte et numérique- Article du 31 juin 2020

En effet, la construction automobile dépend de la proximité de ses fournisseurs pour consolider son activité, réduire les coûts et les obstacles d'approvisionnement. Selon World Bank Group (2019), « la base d'approvisionnement s'est densifiée, l'investissement de Renault ayant permis d'attirer plus de 30 équipementiers automobiles ». L'usine Renault a développé un réseau de sous-traitants à Tanger exclusivement pour l'approvisionner.

**Tableau 26 : Chiffres clés du secteur automobile (2019)**

Chiffres du secteur automobile	Exportations	Emplois	Taux d'intégration	Production	Donneurs d'ordre
	7,2 Mds euros	163 000	Renault : 65% PSA : 60%	7000 000 véhicules	Renault PSA Somaca

Source : Haut-Commissariat au Plan –Coface -Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique -Centre Régional d'Investissement de Tanger

En revanche, sur l'année 2020, la production a subi les effets de la crise sanitaire et a nettement baissé. Tanger abrite un écosystème automobile qui a vu ces entreprises suspendre leur chaîne de valeur et geler leur production.

Cette période de fragilité de la chaîne d'approvisionnement mondiale a permis à certaines entreprises de repenser leurs stratégies d'approvisionnement et de développement en vue de participer à l'intégration locale.

### **2.1.2. Une forte intégration locale**

La dynamique automobile observée dans la région de Tanger s'explique en partie par diversification de son tissu industriel autour des écosystèmes automobiles. Depuis les années 2012, le Maroc a vu l'émergence d'un tissu automobile qui n'a pas cessé d'augmenter en particulier depuis l'implantation de Renault.

De nombreux constructeurs et fournisseurs de rang 1 et range 2 ont choisi Tanger comme territoire de localisation pour leurs activités productives et témoignent le développement d'un réseau de sous-traitance autour d'activités complémentaires à l'activité de construction et d'assemblage.

La chaîne d'approvisionnement dans l'automobile regroupe plusieurs fournisseurs dont Veloso et R.Kumar (2002) <sup>197</sup> devisent en :

- Intégrateurs de systèmes : il s'agit de la conception et l'intégration des composants
- Fabricant mondial de systèmes normalisés : un spécialiste de la conception et du développement des systèmes complexes
- Spécialiste des composants : un producteur des composants sous-systèmes spécifiques pour une voiture ou plate-forme donnée)
- Fournisseurs matières premières

---

<sup>197</sup> F. Veloso, Rajiv Kumar (2002), The Automotive Supply Chain: Global Trends and Asian Perspectives

**Tableau 27 : Caractéristiques des fournisseurs OEM**

	Raw Material Supplier	Standardizer	Component Specialist	Integrator
Focus	A company that supplies raw materials to the OEM or their suppliers	A company that sets the standard on a global basis for a specific component or system	A company that designs and manufactures a component tailored to a platform or vehicle	A company that designs and assembles a whole module or system for a car
Market Presence	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Local</li> <li>•Regional</li> <li>•Global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Global for 1st tier</li> <li>•Regional or local for 2nd, 3rd tiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Global</li> </ul>
Critical Capabilities	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Material Science</li> <li>•Process engineering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Research, design, and engineering</li> <li>•Assembly and supply chain management capabilities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Research, design, and process engineering</li> <li>•Manufacturing capabilities in varied technologies</li> <li>•Brand image</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Product design and engineering</li> <li>•Assembly and supply chain management capabilities</li> </ul>
Types of Components or systems	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Steel banks</li> <li>•Aluminum ingots</li> <li>•Polymer pellets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tires</li> <li>•ABS</li> <li>•Electrical Control Unit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Stampings</li> <li>•Injection molding</li> <li>•Engine components</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Interiors</li> <li>•Doors</li> <li>•Chasis</li> </ul>

Source : Veloso et Kurman (2002)

Dans cette perspective Tanger a vu l'apparition de cinq écosystèmes qui regroupe les activités de :

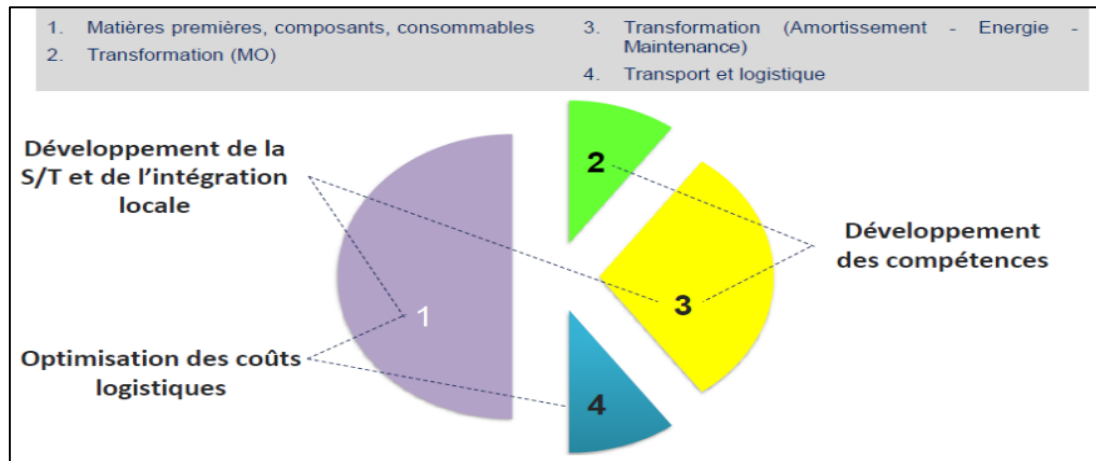
- Câblage automobile ;
- Métal et emboutissage ;
- Intérieur, véhicule et siège ;
- Batterie ;
- Moteur et transmission.

Le développement des écosystèmes s'inscrit dans le cadre du plan d'accélération industrielle, pour un industriel installé à Tanger, « *en tant qu'équipementiers, nous devons disposer de tous les ingrédients nécessaires pour pouvoir nous développer. En plus des infrastructures et des plateformes industrielles intégrées, il nous faut aussi un tissu de sous-traitance autour de nous. Si ce dernier venait à manquer, une part importante de notre compétitivité pourrait être remise en question* »<sup>198</sup>.

<sup>198</sup> Ali ABJIU, Automobile : Ecosystèmes, l'ingrédient magique, l'Economiste, 29/04/2015

La mise en place des écosystèmes contribue à structurer l'industrie automobile, à réduire la compétition des sous-traitants et à encourager l'intégration locale.

**Graphique 23 : Structure de coût pour un fournisseur « Lambda »**



Source : AMICA, 2017

Les zones franches jouent un rôle décisif dans l'attractivité des équipementiers automobiles qui souhaitent se développer à l'international pour élargir leur portefeuille de clients (Frigant, 2004), et elles ont tous les atouts d'une localisation attractive pour les avantages géoéconomiques qu'elles offrent. Ce sont les activités de câblage qui ont contribué à l'agglomération des activités, principalement avec l'arrivée d'entreprises leaders comme Yazaki, Lear et Delphi, qui fabriquent des composants, des connecteurs et un volume important de sous-traitance (Layan, Lung, 2009 : 140).

Il y aurait, alors, une logique de « follow sourcing », créée par l'implantation de Renault, qui conditionne et entraîne l'arrivée d'autres équipementiers, créant ainsi une agglomération industrielle et des liens interentreprises.

## 2.2. Les liens inter industriels entre donneur d'ordre et sous-traitants

La nature des liens interindustriels est une question qui ne peut être examinée sans tenir compte du concept de chaîne d'approvisionnement et de ses caractéristiques. Le dictionnaire Oxford définit la chaîne d'approvisionnement comme « une série de processus impliqués dans la

production et la livraison de biens, depuis leur fabrication ou leur développement jusqu'à leur acquisition ou leur utilisation »<sup>199</sup>(Oxford Dictionary, 2023).

Il s'agit d'un système de gestion de la valeur et, en tant que tel, d'un réseau d'entreprises qui établissent des relations et sont impliquées dans le cycle de production d'un bien ou d'un service. C'est en ce sens que B.J La Londe (1997), identifie la chaîne d'approvisionnement comme « un ensemble d'entreprises qui se transmettent des matériaux »<sup>200</sup>. Lambert et al. (1998) précisent que les entreprises se regroupent pour produire des biens et des services jusqu'au produit final<sup>201</sup>. Ainsi, dans une chaîne d'approvisionnement industrielle, les producteurs de matières premières et de composants, les assembleurs, les grossistes, les distributeurs et les transporteurs sont des membres qui travaillent ensemble.

Cette approche met l'accent sur la complexité des liens interindustriels dans la chaîne d'approvisionnement et donc sur la nécessité d'une gestion efficace pour assurer son bon fonctionnement. Ce faisant, des relations solides sont créées entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants qui agissent de manière organisée et cohérente pour éviter les interruptions de production. Le succès de cette relation dépend fortement de la communication, de l'échange, du partenariat et des relations à long terme.

Selon La Londe (1997), une chaîne d'approvisionnement implique un contrat à long terme entre au moins deux entreprises qui vise à développer la confiance et l'engagement dans la relation par le partage et l'échange d'informations<sup>202</sup>. Cette multiplicité d'acteurs facilite le transfert de connaissances et de compétences, source de création de valeur entre donneurs d'ordre et sous-traitants.

Le changement organisationnel semble être un facteur déterminant dans cette relation, obligeant les entreprises participantes à élever leur niveau d'organisation et à adhérer à des normes de production et de qualité plus élevées et plus strictes.

---

<sup>199</sup>Oxford Dictionary. (2023). Supply-chain [OxfordLearnersDictionaries.com]. OxfordLearnersDictionaries.com.

<sup>200</sup> Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2015). Définir Le Supply Chain Management. *Logistique & Management*, 23(4), 7-24.

<sup>201</sup> Lambert, D., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (1998). *Fundamentals of logistics management*. McGraw-Hill/Irwin.

<sup>202</sup> La Londe, B. J. (1997). Supply chain management : Myth or reality ? *Supply chain management review*, 1(1), 6-7.

Plusieurs approches sont donc possibles pour expliquer pourquoi les entreprises établissent des liens entre elles. Quelle est donc la nature de ces liens ?

### **2.2.1. Le follow sourcing : une logique de réseau d'entreprises ?**

Dans son ouvrage « organiser l'entreprise en réseau », P.Boulangier (1990), définit le réseau comme « un assemblage de petites unités dispersées, reliées entre elles de façon plus au moins formelle et organisée, pour satisfaire des biens communs. La notion de réseau suggère une entraide, une collaboration entre les membres et renvoie directement au concept de système qui rassemble des éléments entretenant des relations entre eux »<sup>203</sup>. Selon l'auteur, le réseau suppose des comportements, des moyens de communication et une gestion spécifique.

Cependant, l'auteur dresse une typologie de structure de réseaux, qui prend compte d'un ensemble de paramètres (pouvoir de décision, modes de fonctionnement et les conditions de performances) et distingue entre :

- Les réseaux intégrés (secteur bancaire)
- Les réseaux fédérés (coopératives)
- Les réseaux contractuels (franchise)
- Les réseaux maillés (Silicon Valley)<sup>204</sup> : il s'agit de formes d'organisation productive telles que les districts industriels, les SPL, etc. que nous avons déjà abordées dans le premier chapitre.

En effet, pour certains auteurs, le réseau peut être appréhender comme une forme intermédiaire entre l'organisation et le marché. C'est dans de ce sens que, Lecoq () définit l'organisation en réseau comme, « l'ensemble des formes intermédiaires qui combinent simultanément et à des degrés différents, des mécanismes d'allocation des ressources qui appartiennent au marché et à la hiérarchie pure. Par conséquent, l'ensemble des possibilités organisationnelles ne se réduit plus à une alternative Marché-Hiérarchie, mais s'inscrit dans un triptyque Marché-Réseau-Hiérarchie, dans lequel l'organisation réseau serait considérée comme le cas général et les deux modes polaires comme des cas particuliers ».

---

<sup>203</sup> P. Boulangier, Organiser l'entreprise en réseau, Nathan, Paris, 1990.

<sup>204</sup> M. Brasseur et T. Picq, « La Silicon Valley : modèle précurseur ou marginal ? », Revue française de gestion, janvier-février, 2000, p. 131-136.

Le réseau serait alors, une forme intermédiaire entre l'organisation et le marché, un moyen pour créer des ressources et bénéficier des complémentarités et de synergies. Ainsi, le réseau peut à la fois supporter les défaillances du marché et de la hiérarchie et introduire des facteurs basés sur la flexibilité, la stabilité (Livian, 1998) et la confiance entre les acteurs.

De ce point de vue, une entreprise-réseau se caractérise par la présence d'une firme-pivot, autour de laquelle gravitent des entreprises spécialisées. Son rôle est d'organiser et d'assurer la complémentarité des unités affiliés à la réalisation d'un projet productif en fondant les relations sur les principes de stabilité (contrat long terme), de confiance, qui favorise l'apprentissage, et le savoir-faire et permet de capitaliser l'expérience.

Pour Maillat, Quévit et Senn (1993), le réseau correspond à « un ensemble formé de liens sélectionnés et explicites avec des partenaires préférentiels inscrits dans la perspective des relations de marché d'une entreprise et de sa recherche de ressources complémentaires ayant comme objectif principal la diminution de l'incertitude. Les réseaux sont caractérisés par le fait qu'ils ne sont pas définis a priori, mais qu'ils trouvent leur origine dans les interactions stratégiques entre partenaires »<sup>205</sup>.

Dans cette perspective, Ettigoffer et Van Benden (2000)<sup>206</sup>, font une distinction entre les méta-organisations et les méta-réseaux pour expliquer la collaboration et l'intégration au sein d'un réseau d'entreprises.

La logique de la méta-organisation se caractérise par une forte coopération entre les entreprises fondée sur la confiance et une culture d'échange, avec une intégration qui reste faible. En revanche, dans un contexte de méta-réseau, la structure des activités complémentaires implique une intégration importante dans le processus de chaîne de valeur qui favorise l'innovation organisationnelle<sup>207</sup>.

De ce point de vue, l'organisation réseau serait comme un nouvel idéal type (Livian, 1989)<sup>208</sup>, qui se caractérise par une structure souple et réactive qui s'adapte aux conditions modernes de

---

<sup>205</sup> Maillat, D., Quévit, M. et Senn, L. (1993). Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional, Editions de la division économique et sociale.

<sup>206</sup> D. Ettigoffer et P. Van Benden, MMét@ -organisations, les modèles d'entreprises créateurs de valeur, Village Mondial, Paris, 2000.

<sup>207</sup> D. Ettigoffer et P. Van Benden, MMét@ -organisations, les modèles d'entreprises créateurs de valeur, Village Mondial, Paris, 2000.

<sup>208</sup> Y.F. Livian, Organisation, Théories et Pratiques, Dunod, Paris, 1998.

la concurrence. « Plus l'environnement devient évolutif, concurrentiel, imprévisible, plus se révèlent importantes les capacités de souplesse de réactivité, de multiplication des intelligences en tant que facteur d'innovation, plus il devient nécessaire de mettre du réseau dans sa pyramide. »<sup>209</sup> (Sérieyx, 1996)

L'idée de méta-organisation ou l'entreprise en réseau selon Ettighoffer et Van Beneden (2000), prend forme et corps avec la mise en place de petites unités, une organisation du travail par projets et le développement de relations de confiance et de partenariat à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Dans plusieurs travaux (Pache et Paraponaris, 1993 ; Roberts et Mizouchi, 1989 ; Dussauge et Garrette, 1995 ; Sakakibara, 1997 ; Dyer et Singh, 1998) ont mis en évidence d'autres motivations qui encouragent les entreprises à collaborer<sup>210</sup>. Les auteurs mettent l'accent sur la nécessité d'exploiter des actifs complémentaires. « La coopération interentreprises permet d'exploiter des complémentarités qui, à leur tour, ont un impact sur le développement des compétences propres des entreprises »<sup>211</sup>. (Combe et Verzat, 1998)

L'analyse de Barthélémy, Fulconis et Mothe (2001) est une référence, elle fonde la stratégie des réseaux interentreprises sur l'apprentissage organisationnel et à l'approche par les ressources et les compétences. « La notion d'apprentissage organisationnel présente les structures de réseaux comme un moyen d'acquisition et de transfert d'informations et de partage de connaissances et de savoir-faire, permettant aux entreprises partenaires de maintenir, voire de renforcer leur position concurrentielle sur un marché donné »<sup>212</sup>.

On trouve également les travaux de l'école suédoise de Hakansson et Johanson (2001)<sup>213</sup>, expliquent que les mécanismes d'apprentissage renforcent la coopération entre les entreprises partenaire d'un réseau et distingue entre les réseaux de compétences (faire ensemble) et les réseaux de dépendance (faire-faire).

---

<sup>209</sup> H. Sérieyx, *La Nouvelle Excellence*, Maxima, Paris, 2000.

<sup>210</sup> Géniaux, I. & Mira-Bonnardel, S. (2003). *Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire*. *Revue française de gestion*

<sup>211</sup> Combe, M., Verzat, C., 1998, *La question de l'organisation : le défi de l'autonomie*, Editions d'Organisation, Paris.

<sup>212</sup> Barthélémy, J., Fulconis, F., Mothe, C., 2001, *Les coopérations inter-organisationnelles : une approche théorique transversale*, in MARTINET, A.C.,

<sup>213</sup> H. Hakansson et J. Johanson, *Business Network Learning*, Pergamon, Amsterdam 2001.



L'implantation du centre Renault et le développement d'un réseau de sous-traitants a affecté le tissu productif Tangérois et suppose des questionnements sur la nature des liens et des pratiques interentreprises. En effet, qu'il s'agisse de l'approche par les réseaux d'entreprises, par les districts ou par les systèmes productifs locaux, l'intérêt se porte sur les liens tissés entre les entreprises dans un contexte industriel.

### **2.2.2. La sous-traitance au cœur des liens industriels**

Aujourd'hui, il existe deux types d'entreprises : celles qui choisissent de concevoir et de commercialiser leur chaîne de production en délaissant la production, et celles qui choisissent de faire réaliser une partie de leur production et d'externaliser les tâches connexes auprès des prestataires de services de transport, de logistique ou de comptabilité. Cette réalité a entraîné une augmentation du nombre d'entreprises impliquées dans la sous-traitance.

Le secteur industriel évolue dans un environnement concurrentiel, où la sous-traitance joue un rôle important et constitue une activité essentielle pour maintenir un avantage concurrentiel. Selon l'enquête 2002 sur les relations interentreprises (ERIE), la sous-traitance (donnée ou reçue) représente la moitié de toutes les relations considérées comme les plus stratégiques par les entreprises (Haag, Raulin & Souquet, 2004).

L'association française de normalisation (AFNOR), qualifie la sous-traitance « les opérations concernant, pour un cycle de production déterminé, une ou plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise dite donneur d'ordres contre la réalisation à une entreprise dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres ».

Au-delà des définitions présentées, les réflexions théoriques avancent que les liens interindustriels impliquent deux types de relations : les premières sont de nature hiérarchique fondées sur la dépendance et l'exécution, tandis que les autres sont non-hiérarchiques et permettent aux entreprises d'établir des liens basés sur le partenariat et la coopération. Quelle est donc la nature de ces liens ? C'est la question que nous tenterons d'analyser dans cette section.

Le tissu industriel de Tanger est marqué par une forte présence de l'industrie automobile, de constructeurs tels que Renault, et d'un écosystème de fournisseurs de rangs divers et de sous-traitants dont la proximité génère des liens féconds.

En principe, toutes les entreprises peuvent nouer des accords, toutefois certaines caractéristiques comme la taille, la propriété de leur capital, et de leur orientation stratégique peuvent constituer des facteurs bloquants ou motivants auxdits accords (Menguzzato-Boulard et al., 2003).

#### **a. Des liens de dépendance**

La sous-traitance se présente comme un contrat par lequel une entreprise confère à une autre entreprise la réalisation d'une tâche tout en respectant les exigences du donneur d'ordre. Ce principe est largement présent dans la chaîne de valeur automobile, entre donneurs d'ordre et sous-traitants. M. Constance (1988) nous explique que la sous-traitance correspond à une activité de subordination, tandis que celle des achats est indépendante. Les achats effectués auprès des équipementiers ne sont pas considérés comme des achats de sous-traitance (Genthon, 2000 ; Gorgeu & Mathieu, 2005).

Pour B. Chaillou (1977), la sous-traitance se définit comme « tout travail dans la réalisation nécessite l'intervention d'un agent extérieur à partir : soit de la définition du travail, soit de la définition des méthodes de travail, ou encore l'exécution du travail à proprement parler »<sup>214</sup>(p.7)

Dans cette perspective, le contrat de sous-traitance intègre également la notion « cahier de charges » qui permet de définir les spécifications du produit ou du service à réaliser, et celle de « spécifications techniques » qui permet de décrire les modalités d'exécution. Alors que le donneur d'ordre est juridiquement réputé détenir la propriété intellectuelle du produit. C'est cette notion de propriété intellectuelle qui nous permet d'établir la différence entre un sous-traitant et un équipementier.

---

<sup>214</sup> Chaillou, B. (1977). Définition et typologie de la sous-traitance. *Revue économique*, 28(2), 24. <https://doi.org/10.2307/3501059>

De ce fait, le sous-traitant par le biais du contrat établi doit atteindre l'objectif de la mission à réaliser en respectant les exigences du donneur d'ordre. Dès lors, les relations de sous-traitance se transforment et évoluent en cascade (Duhautois & Perraudin, 2010), principalement dans les industries de haute technologie dont les chaînes de production sont très longues et complexes, en l'occurrence l'industrie aéronautique et l'industrie automobile.

Toutefois, ces relations varient en fonction de la taille et de la position du sous-traitant dans la chaîne d'approvisionnement (Duhautois & Perraudin, 2010). Un sous-traitant de rang 1 ou 2 dispose d'un large portefeuille de clients et peut s'imposer et négocier avec le donneur d'ordre sur les termes de son contrat, alors qu'un petit sous-traitant est soumis à l'exécution des instructions du donneur d'ordre. Ces configurations conduisent à des situations non coordonnées et incohérentes pour les sous-traitants situés en bas de la cascade.

#### **b. Des liens forts de partenariat**

La notion de partenariat recouvre plusieurs concepts tels que la concertation, l'intersectorialité ou encore la collaboration. Selon R. Jean-François & L. Gervais (2001), ces concepts sont nuancés et décrivent des niveaux de relations interacteurs organisés. Pour C. Landry (1994) la notion de collaboration prend un sens générique pour décrire les relations interentreprises, et effectue la distinction entre des relations moins formelles, basées essentiellement sur l'échange d'informations et la concertation, et des relations plus formelles qui favorisent l'intégration de pratiques distinctes, comme la cogestion. C'est ainsi, que l'auteur introduit, la notion de partenariat, comme étant une forme relativement structurée et formalisée, dans laquelle les collaborateurs conservent leur existence propre.

En effet, pour De Banville (1989), le partenariat correspond à « l'établissement entre donneur et preneur d'ordres de relations d'une certaine durée fondée sur une recherche en commun d'objectifs à moyen à long terme dans des conditions permettant la réciprocité des avantages »<sup>215</sup> (P. 126). Contrairement aux relations de sous-traitance, qui sont généralement conclus à court terme, les relations de partenariats sont stables et orientées vers le moyen et le

---

<sup>215</sup> De Banville, E. (1989). Le développement du partenariat industriel. *Revue d'économie industrielle*, 47(1), 125-136. <https://doi.org/10.3406/rei.1989.1291>

long terme, et peuvent portées, sur la détermination du volume de production, la qualité ou la conception des produits, la recherche et la mise en place des stratégies (De Banville, 1989).

Dans un même sens, l'AFNOR, considère le partenariat comme « état d'esprit rendant possible la création entre partenaires de relations privilégiées, fondées sur une recherche en commun d'objectifs à moyen terme, menées dans des conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages »<sup>216</sup>

**Tableau 28: D'une sous-traitance traditionnel vers le partenariat industriel**<sup>217</sup>

<b>Type de relation</b> <b>Modifications</b>	<b>Sous-traitance</b> <b>(quasi-intégration verticale)</b>	<b>Partenariat</b> <b>(quasi-intégration oblique)</b>
Durée de l'engagement	Court terme (1 an maximum)	Allongement de la durée
Tâche confiée au vendeur	Une pièce	Un sous-ensemble
Innovation du vendeur	Nulle	Sollicitée
Délais	Gestion par les stocks	Système du JAT
Qualité des produits	Fondée sur le contrôle du donneur d'ordres	Fondée sur des signes visibles
Nombre de vendeurs	Nombreux	Sous-traitance de premier niveau

Source : Baudry, (1995)

En ce sens, Barbat et Rispal (2006) considèrent la sous-traitance comme une réalité complexe, cela suggère que la nature de la relation peut évoluer de la sous-traitance classique (subordination et dépendance), à une relation plus partenariale qui repose sur les principes de confiance, de coopération et d'interdépendance.

### **c. Des changements organisationnels**

Néanmoins, au sein de ce réseau industriel, les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants locaux évoluent, entraînant de nouvelles pratiques organisationnelles et de nouveaux comportements qui génèrent progressivement des liens. Ces liens dépendent principalement des

<sup>216</sup> AFNOR gestion, commission technique de la sous-traitance. (1986). Livre blanc sur le partenariat.

<sup>217</sup> BAUDRY, B. (1992). « Contrat, autorité et confiance. La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? », Revue Économique, n° 5, p. 871-894.

attitudes et des modalités d'organisation des donneurs d'ordre, qui peuvent également être des sous-traitants.

De telles configurations se retrouvent souvent dans les industries automobile et aérospatiale, comme dans le cas d'Airbus, « afin de faire face au manque de cohérence et d'efficacité de sa politique de sous-traitance, Airbus choisit de rationaliser ses achats, l'objectif étant une forte diminution de ses sous-traitants directs. Ce mouvement concourut à la mise en place d'une architecture industrielle pyramidale, avec le développement d'une sous-traitance globale consistant à confier aux fournisseurs de premier rang le lancement, le développement, la réalisation et la responsabilité de sous-ensembles complets, à charge pour eux d'organiser leur propre sous-traitance »<sup>218</sup> (Mazaud & Lagasse, 2009, p. 157).

Les travaux théoriques ont développé une représentation pyramidale pour décrire les relations de sous-traitance. Il convient de souligner que le rang du fournisseur dans la chaîne de valeur joue un rôle important dans la caractérisation des liens entre les entreprises, puisqu'un donneur d'ordre confie la conception, le développement et la production à un nombre limité de fournisseurs directs, qui sont responsables de l'organisation de leur propre sous-traitance. Pour minimiser les risques, les grandes entreprises imposent aux sous-traitants un certain nombre de normes et de standards de production et de qualité.

Ce contexte dynamique des relations entre grands donneurs d'ordre et sous-traitants, stimule les discussions sur le changements organisationnel. Au sein des partenariats, la relation repose sur différents changements structurels émanant des donneurs d'ordre (Fekih Kahlache et B.Bello, 2004), et sur la réalisation de modifications organisationnelles majeures par l'introduction de nouvelles pratiques en matière de production, de qualité, de logistique, d'adaptation aux normes ou encore de transfert de compétences et de connaissances (Desreumaux, 1996).

## **Conclusion Section 2**

Dans la deuxième section de cette partie, nous nous sommes concentrés sur l'importance de l'industrie automobile, son rôle moteur et son impact sur le développement économique du pays.

---

<sup>218</sup> MAZAUD, F., & LAGASSE, M. (2009). « Externalisation et coordination stratégique des relations de sous-traitance : le cas d'Airbus », dans B. Baudry et B. Dubrion (éds). *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 153-168.

## **Conclusion chapitre 2**

Dans ce chapitre, nous avons décrits les principales caractéristiques de notre zone d'étude, à savoir ses aspects historiques, démographiques et économiques. Cette contextualisation de la région de Tanger nous a permis de mettre en évidence les changements qui ont profondément marqué sa dynamique industrielle et territoriale. Ces changements ont été impulsés par des projets territoriaux visant à développer la région et à affirmer ses externalités positives pour attirer les capitaux étrangers.

Les plus significatifs sont le développement du complexe portuaire Tanger Med et la création de zones franches diversifiées, qui ont absorbé la plupart des investissements de la région.

De plus, la région de Tanger, connue pour son attractivité, concentre des industries délocalisées, parmi lesquelles l'industrie automobile joue un rôle clé.

Dans ce chapitre, nous soulignons également l'importance de l'industrie automobile et son effet structurant, et nous discutons des liens inter-firmes résultant de la proximité dans cet espace organisé.

# CONCLUSION PARTIE 1

Dans la première partie de notre recherche, nous avons réalisé une revue de la littérature sur le concept d'attractivité territoriale et ses différentes approches, et considéré différents aspects du concept de territoire pour caractériser le cas du territoire de Tanger.

Ces concepts permettent de prendre en compte les stratégies d'internationalisation et de localisation des entreprises dans une zone géographique et s'appuient sur les travaux de la nouvelle économie géographique pour comprendre le phénomène de concentration industrielle et les effets d'agglomération.

Dans le cas de notre étude, Tanger apparaît non seulement comme un espace géographique et un support stratégique pour le choix de localisation des entreprises, mais aussi comme un réceptacle de projets territoriaux. L'apport de l'approche méso-économique de l'attractivité permet d'acquérir une compréhension plus fine et plus technique du territoire Tangérois et suggère une combinaison d'éléments attractifs spécifiques qui favorisent la localisation des activités industrielles dans le territoire. Pour un grand nombre d'entreprises, le choix de Tanger repose sur des critères tels que la proximité de l'Europe, le faible coût de la main d'œuvre et des infrastructures.... Tous ces facteurs façonnent le territoire et conduisent à la concentration des entreprises.

Par ailleurs, cette réalité industrielle et territoriale nous amène à penser Tanger comme un espace organisé, qui prend en compte la structure des IDE et des PME et organise leur production sur son territoire. Dans notre recherche, nous avons choisi d'examiner le tissu industriel Tanger sous l'angle des systèmes productifs localisés, en retenant la définition donnée par C.Courlet (2002). Selon lui, un SPL est selon lui « un regroupement caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large du terme (entreprises industrielles, services, centre de formations...) qui entretiennent entre elles des rapports d'intensité plus au moins forte ».

Plus précisément, selon C.Courlet, la logique d'agglomération est liée à la nature des activités, ce qui permet d'identifier des SPL à activités complémentaires, impliquant une division des activités et du travail. Cette configuration présente des similitudes avec le modèle Tanger.

Cette partie de la recherche vise également à décrire la structure industrielle de Tanger, en mettant l'accent sur son histoire et ses changements structurels. Le développement du port Tanger Med, la création des zones franches et la décision stratégique de s'orienter vers une économie diversifiée ont entraîné un afflux massif d'entreprises étrangères, notamment dans l'industrie automobile, provoquant un effet d'agglomération qui a progressivement modifié les contours du Grand Tanger.

Cette partie, nous donne l'occasion de souligner le rôle central de l'industrie automobile et son impact sur le développement local en termes d'emplois, d'exportations et de synergies avec les entreprises et industries locales.



## **PARTIE 2 : LE MODELE INDUSTRIEL TANGEROIS : METHODOLOGIE ET IDENTIFICATION EMPIRIQUE**

---

La deuxième partie de ce travail s'attache d'abord à présenter notre position épistémologique et les choix méthodologiques que nous avons adoptés pour mener à bien cette recherche.

L'importance d'une réflexion épistémologique en science de gestion est impérative. F. Wacheux (1996)<sup>219</sup> définit l'épistémologie comme la philosophie de la pratique scientifique concernant les conditions de la validité des savoirs théoriques. Pour Piaget (1967, p.6), l'épistémologie est « l'étude de la constitution des connaissances valables »<sup>220</sup>, ici l'auteur s'intéresse non seulement aux aspects méthodologiques de l'épistémologie mais aussi à la valeur des connaissances développées.

Dans ce sens Le Moigne (1995)<sup>221</sup> indique que le raisonnement épistémologique est soumis à trois questions :

- La gnoseologie : il s'agit de traiter la nature de la connaissance ;
- La méthodologie qui permet la construction de la connaissance ;
- L'éthique qui donne de la valeur et de la validité à la connaissance.

La constitution d'une connaissance valide suppose s'interroger « ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance »<sup>222</sup> (Perret et Seville 2007, p. 13) et permet de donner une certaine légitimité au chercheur afin de lui donner l'avantage de se distinguer et se différencier.

---

<sup>219</sup> Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives de recherches en gestion.

<sup>220</sup> Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. Méthodes de recherche en management, 2, 13-33.

<sup>221</sup> Le Moigne J.L. (1995b), Le constructivisme des épistémologies, Tome 2, ESF éditeur.

<sup>222</sup> Perret V. et Seville M. (2007), Fondements épistémologiques de la recherche, in R.A. Thietart, Recherche en management, Dunod, p. 13-33.

Le travail de recherche repose sur une vision propre au chercheur, proposant des résultats qui découlent d'une méthodologie et d'une logique particulière, dans le but de prescrire, de comprendre et d'expliquer (Perret et Séville, 2003)<sup>223</sup>. Cette vision place l'objet de notre travail dans une perspective de construction de connaissances, objectives ou subjectives.

Compte tenu de nos choix méthodologiques, cette section est également l'occasion de présenter nos résultats, de les discuter et de les confronter aux théories utilisées.

---

<sup>223</sup> Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 2, 13-33.

# Chapitre 1 : Identification des choix épistémologiques et méthodologiques

Le premier chapitre de cette partie se compose de deux sections, dont l'une consacrée à la présentation de notre fondement épistémologique, à savoir le paradigme **épistémologique constructiviste modéré**, et la seconde décrivant notre conception de la recherche qualitative et quantitative. Cette recherche suit une trajectoire inductive à visée descriptive-explicative.

L'identification des hypothèses épistémologiques et méthodologiques est une étape nécessaire et inévitable de la réflexivité du chercheur. Koenig.G (1993) rappelle que pour être scientifiquement valide, les affirmations de la recherche doivent être soumises au contrôle de la critique<sup>224</sup>. La validité d'une telle critique ne peut être envisagée que si le champ de la recherche est prédéterminé.

« Comment les théories scientifiques sont-elles élaborées et testées ? Quels sont les facteurs qui conduisent à leur acceptation ou à leur rejet ? Y a-t-il un progrès scientifique ? Qu'est-ce qu'une discipline scientifique ? » (Soler, 2009)<sup>225</sup>. Telles sont les interrogations que traite l'épistémologie, qui s'intéresse à la définition de la connaissance afin de juger de sa valeur, d'évaluer si elle coïncide avec l'idéal d'une connaissance certaine ou authentiquement fondée (Soler, 2009)<sup>226</sup>. En ce sens, l'épistémologie a de multiples représentations, ce qui en fait un concept polysémique.

Les réponses apportées aux questions soulevées par l'épistémologie conduisent à la formation de paradigmes épistémologiques.

Dans ce chapitre, nous décrirons également notre approche méthodologique, à savoir la recherche qualitative et quantitative, le processus de collecte et de traitement des données, et enfin la fiabilité et la validité de notre travail.

---

<sup>224</sup> KOENIG G. 1993, « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°91, novembre, p.4-17

<sup>225</sup> Soler, L. (2009). Introduction à l'épistémologie (p. 335). Ellipses.

<sup>226</sup> Idem

## **Section 1 : Positionnement épistémologique et mode de raisonnement**

A travers les âges, le savoir s'est accumulé par la construction de connaissances qui sont le résultat d'un certain nombre d'investigations scientifiques. Selon Gavard-Perret et al (2008)<sup>227</sup>, la science moderne adopte une approche rationnelle basée soit sur une approche déductive qui part du général vers le particulier, soit inductive qui va du particulier au général.

En effet, la science ne laisse aucune place aux croyances ou à la métaphysique et se définit comme le processus dynamique d'une démarche rationnelle dont l'objectif est d'examiner des phénomènes, des problèmes et de les résoudre afin d'obtenir des réponses suffisantes. Cette démarche doit conduire le chercheur à des connaissances nouvelles, solides et scientifiquement fondées.

Dans un tel processus scientifique, le chercheur doit suivre dans une approche systématique et rigoureuse. Son engagement envers la vérité scientifique (sa vérité) est soumis à des règles et conditions partagées, reconnues et validées par la communauté scientifique. Le chercheur est tenu de révéler sa position épistémologique (H. Dumez, 2010)<sup>228</sup>. Cependant, il existe une pluralité de paradigmes épistémologiques qui permettent au chercheur de se positionner et de justifier son raisonnement.

Certains soutiennent que les chercheurs ne devraient pas être contraints de choisir entre les paradigmes existants. Chaque projet de recherche peut trouver ses propres problèmes épistémologiques et il faut faire preuve de courage scientifique en proposant une approche spécifique en fonction du problème posé (H. Dumez, 2011)<sup>229</sup>.

Il n'y a donc pas une seule façon de construire la connaissance. Il y en a plusieurs !

---

<sup>227</sup> Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education France, 42.

<sup>228</sup> Dumez, H. (2010), *Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion*

<sup>229</sup> Dumez, H. (2011), *Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion*. *Le Libellio d'AEGIS*, 7(1, Printemps), 39-52.

## 1.1. Une variété de paradigmes épistémologiques en sciences de gestion

Bien que la notion de « paradigme » demeure floue, Thomas Kuhn (1983) la définit comme « un cadre légitime qui définit les problèmes et les méthodes »<sup>230</sup>, ce qui rend la recherche plus efficace. Le paradigme définit un langage de recherche commun qui favorise la diffusion des travaux et canalise les investigations, « on voit le monde à travers un paradigme, et on ne prend conscience de la manière dont on voit le monde, c'est-à-dire du paradigme dans lequel on se trouve, que quand ce paradigme entre en crise et qu'un autre paradigme se présente. »<sup>231</sup> (Dumez, 2011 p.56).

Partant de la définition de H. Dumez (2011) et des travaux de T. Kuhn (1983), le paradigme apparaît comme « une matrice disciplinaire », qui permet de résoudre des problèmes censés.

Il y a presque 200 ans, le seul paradigme dominant était le « positivisme ». Dans les sciences sociales tout comme les sciences de gestion, on distingue trois principaux paradigmes épistémologiques : le positivisme, le post-positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Chacun de ces modèles apporte des réponses distinctes aux principales questions épistémologiques et à la conception de la connaissance partagée, sur la base d'un système logique et cohérent d'hypothèses relatives : qu'est-ce que la connaissance (hypothèse épistémologique) ? Comment est-elle engendrée (hypothèse méthodologique) ? et quelle est sa valeur et sa validité scientifique (façon dont elle est justifiée) ?

L'épistémologie est « la branche de la philosophie portant sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées »<sup>232</sup> (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 15).

Il en résulte que le positionnement épistémologique est un processus pertinent dans la recherche scientifique ; le chercheur est amené à justifier scientifiquement son travail et à s'inscrire dans un paradigme approprié à la discipline de sa recherche. M.J. Avenier (2011)<sup>233</sup> souligne que la

---

<sup>230</sup> Kuhn (Thomas S.), *Structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1983 [1re éd., *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago (Ill.), University of Chicago Press, 1962].

<sup>231</sup> Dumez, H. (2011). *Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion* (2). *Le Libellio d'AEGIS*, 7(1, Printemps), 39-52.

<sup>232</sup> Allard-Poesi F., Maréchal G., (2014) « Construction de l'objet de la recherche », in. Thiétart R.-A., et al., (2014), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 4e ed, Paris.

<sup>233</sup> Avenier, M.-J. (2011). *Les paradigmes épistémologiques constructivistes : Post-modernisme ou pragmatisme ?* *Management & Avenir*, 43(3), 372-391.

méthodologie de recherche exige du chercheur qu'il expose en détail le cadre épistémologique dans lequel la recherche sera développée.

Dans cette perspective, Perret et Séville (2007) présentent dans le tableau ci-dessous les trois paradigmes épistémologiques souvent utilisés en sciences de gestion, à savoir le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

**Tableau 29 : les paradigmes épistémologiques<sup>234</sup>**

Les paradigmes	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Les questions épistémologiques			
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « Réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessité	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte Recherche formulé en termes de « pour quelles causes... »	L'interprétation Recherche formulé en termes de « pour quelles motivations des acteurs... »	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... »
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ?	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité
Les critères de validité			

Source : Perret et Séville (2007)

<sup>234</sup> Perret V. et Seville M. (2007), Fondements épistémologiques de la recherche, in R.A. Thietart, Recherche en management, Dunod, p. 13-33.

### 1.1.1. Un rappel du positivisme et du post-positivisme

#### a. Le courant positiviste

C'est à A. Comte que l'on doit l'expression de « philosophie positive », remplacée plus tard par « positivisme ». Les tenants de ce courant s'appuient sur trois principes fondamentaux : l'ontologie, l'épistémologie et la méthodologie et partent du principe que « *cet univers connaissable est un univers câblé, et le but de la science est de découvrir le plan de câblage : découvrir la vérité, c'est découvrir des lois* »<sup>235</sup>. Chaque phénomène étudié ou observé est soumis à des lois et des règles.

L'ontologie est une approche précise du déterminisme et de l'existence d'une réalité unique. Une vérité est celle qui peut être découverte par des lois et des mécanismes immuables, « ce qui est, est ; et toute chose connaissable a une essence »<sup>236</sup>. L'épistémologie de cette école de pensée exige que le chercheur parte d'une position d'objectivité ultime, ne laissant aucune place à la subjectivité. La méthodologie quant à elle, doit être basée sur une approche expérimentale hypothético-déductive.

Dans cette perspective, le paradigme positiviste repose sur des hypothèses fondatrices qui ne peuvent être respectées que pour produire des résultats scientifiques exacts, « étude de faits au moyen de méthodes qui visent à situer le chercheur en position d'extériorité par rapport à l'objet de son étude, de manière à assurer son objectivité et sa neutralité, en pierres angulaires de la démarche scientifique, contestant ainsi la place des connaissances a priori dans le processus scientifique (p.3) »<sup>237</sup> (Gavard-Perret et al., 2008).

En sciences sociales, le positivisme est une approche qui permet de la connaissance (K.B. Noor, 2018)<sup>238</sup>, le chercheur, appelé également « le scientifique », suit un modèle de recherche scientifique, logique et objectif fondé sur l'observation (collecte des données) des faits sociaux afin de parvenir à des explications et à des conclusions solides permettant de contribuer à la

---

<sup>235</sup> imane

<sup>236</sup> Le Moigne J.L. (1990). « Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in Martinet A.C (ed), épistémologies et sciences de gestion, Paris, Economica, 1990

<sup>237</sup> Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). Méthodologie de la recherche. Editions Pearson Education France, 42.

<sup>238</sup> Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. American journal of applied sciences, 5(11), 1602-1604.

construction des théories. En ce sens, les faits sociaux doivent être observables et expérimentales.

Le positivisme exclut donc formellement les intuitions et les spéculations lors de l'analyse des réalités, au profit d'une connaissance fondée sur le déterminisme et caractérisée par la certitude. Il privilégie l'utilisation de la méthode de l'analyse quantitative : la collecte, la mesure et l'analyse scientifique basées sur l'observation et le raisonnement.

Par ailleurs, il est difficile de respecter les principes d'objectivité dans les sciences sociales elles-mêmes, du fait que l'individu n'est pas totalement rationnel (Demaizière & Narcy-Combes, 2007)<sup>239</sup>. En ce sens, il existe d'autres courants qui permettent de produire des connaissances sans passer par les présupposés du courant positiviste.

### **b. Le courant post positiviste**

Le post-positivisme adopte une approche différente de celle du positivisme (K. B. Noor, 2008).

Les auteurs de ce courant distinguent entre deux conceptions du post-positivisme :

- Le réalisme scientifique est un post-positivisme aménagé, dont la finalité de la connaissance est de « de connaître, d'expliquer des phénomènes observables en ayant recours à des concepts inobservables en utilisant une forme réfutable »<sup>240</sup> (Avenier et Gavard-Perret, 2012).
  
- Le réalisme critique est considéré comme « l'alternative post-positiviste à la fois au positivisme et aux constructivismes » (Smith, 2006 ; Riopel, 2009 ; Avenier et Gavard-Perret, 2012) et se divise en trois catégories (Bhaskar, 1998a) : le réel empirique est « ce qui est connaissable, c'est-à-dire l'ensemble des perceptions humaines d'événements qui surviennent dans le réel actualisé »<sup>241</sup>, le réel actualisé composé du domaine où

---

<sup>239</sup> Demaizière, F., & Narcy-Combes, J.-P. (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain. Recherches en didactique des langues et des cultures.

<sup>240</sup> Avenier M.-J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion – Réussir son mémoire ou sa thèse*. 2<sup>e</sup> édit, Paris : Pearson Education France, pp. 11-62

<sup>241</sup> Bhaskar R., (1998), « Critical Realism. Essential Readings », In. Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., Norrie, A., (1998) Centre For Critical Realism, Routledge, London



surviennent des actions et d'événements, et enfin le réel profond désignant le domaine où résident « les mécanismes générateurs, les structures et les règles, qui gouvernent la survenue d'actions et d'événements »<sup>242</sup> (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 33)

Par ailleurs, les aspects de la société ne peuvent pas toujours être mesurés uniquement par des chiffres, d'où le rôle de l'appréciation des phénomènes sociaux qui « se produisent au sein de systèmes ouverts »<sup>243</sup> (Bhaskar, 1998a), et qui sont perçus « intentionnels et susceptibles d'apprentissage »<sup>244</sup> (Avenier et Thomas, 2012). Cette appréciation est à la base d'une approche qualitative, bien qu'elle soit source de subjectivité. L'interprétation change avec l'individu.

### **1.1.2. Le courant interprétativiste**

A partir des différences soulevés dans le tableau de Perret et Séville (2007), le paradigme interprétative est un courant qui emprunte la voie de la compréhension, « la compréhension d'un phénomène est alors dérivée du contexte. La connaissance produite doit intégrer une description détaillée du phénomène étudié, incluant ses aspects historiques et contextuels » (Perret et Séville, 2007).

Le chercheur dans ce courant se positionne comme « une partie intégrante » à l'égard de la réalité qu'il est tenu d'analyser (La Ville, 200). La réalité existe parce que le chercheur en prend conscience, son objectif est de « comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations »<sup>245</sup> (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 15). La construction de la connaissance est influencée par la perception du chercheur, le réel dépend de son expérience vécue (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006).

---

<sup>242</sup> Avenier M.-J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion – Réussir son mémoire ou sa thèse*. 2<sup>e</sup> édité, Paris : Pearson Education France, pp. 11-62

<sup>243</sup> Bhaskar R., (1998), « Critical Realism. Essential Readings », In. Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., Norrie, A., (1998) Centre For Critical Realism, Routledge, London

<sup>244</sup> Avenier, M. J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le libellio d'Aegis*, 8(4), 13-27

<sup>245</sup> Allard-Poesi, F. & Marechal, G. (2014). Chapitre 2. Construction de l'objet de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 47-75). Paris : Dunod.

D'un point de vue méthodologique, les méthodes qualitatives sont les plus privilégiées dans ce paradigme. Elle permet au chercheur de comprendre le sens donné à un phénomène, « l'objet précis de la recherche s'élabore au fur et à mesure que cette compréhension se développe »<sup>246</sup> c'est la raison pour laquelle l'objet de recherche dans le paradigme interprétativiste « ne dispose pas [...] de protocoles stricts de recherche établis initialement »<sup>247</sup> (Allard-Poesi et Maréchal, 1999)

La connaissance générée est descriptive, le chercheur doit fournir des « analyses solides » pour donner du sens à son interprétation et à sa possible adaptation à un autre contexte (Avenier et Thomas, 2012, p. 21).

**Tableau 30 : Tableau comparatif entre le courant positiviste et l'interprétativiste adapté d'Hassard et Cox, 2013)**<sup>248</sup>

	1 <sup>ère</sup> dimension		2 <sup>ème</sup> dimension	3 <sup>ème</sup> dimension
	Hypothèse Ontologique	Hypothèse Phénoménologique	Nature épistémologique	Nature méthodologique
<b>Positivisme</b>	La réalité est objective		La connaissance doit contribuer à la vérification ou l'infirmité	Théorie hypothético déductive (questionnaire)
<b>Interpretativisme</b>		La réalité est construite et reconstruite (interaction social)	La connaissance est obtenue à travers l'interprétation sociale	Interaction sociale et étude de cas (analyse de contenu)

Source: Hassard J, W Cox, 2013

<sup>246</sup> Ibid

<sup>247</sup> Allard - Poesi F., Marechal C., (1999), « Construction de l'objet de recherche », in Thiéart R.A. & coll., Méthodes et Recherche en Management, Paris : Dunod, (34 – 56)

<sup>248</sup> Hassard, J., & Wolfram Cox, J. (2013). Can Sociological Paradigms Still Inform Organizational Analysis? A Paradigm Model for Post-Paradigm Times. Organization Studies, 34(11), 1701–1728.

Les deux paradigmes présentés dans le tableau ci-dessus sont considérés comme opposés par Guba et Lincoln (1994)<sup>249</sup>. L'interprétativisme adopte une position plus constructiviste ; ils partagent certaines hypothèses, mais ont des approches différentes dans la création de la connaissance. Ils considèrent qu'il existe plusieurs réalités, et non pas une seule, qui reflètent la conscience des acteurs de l'organisation. Ils se distinguent par le statut qu'ils donnent à la connaissance et par la représentation de leurs modes d'organisation.

### 1.1.3. Le choix d'un constructivisme modéré

On doit à P. Berger et T. Luckmann (1966)<sup>250</sup>, l'émergence du « constructivisme » au 20 -ème siècle. Le constructiviste part du principe que la connaissance est le résultat de l'expérience humaine, chaque individu a sa propre perception et donc sa propre connaissance du réel.

Cependant, on distingue entre deux courants épistémologiques constructivistes (Avenier et Gavard-Perret, 2012) :

**Le paradigme constructiviste introduit par Guba et Lincoln (1989, 1998)<sup>251</sup>**, connu également sous l'appellation de « constructivisme modéré ». Les tenants de ce courant soulignent de « l'inséparabilité dans le processus de connaissance entre le sujet connaissant et ce qu'il cherche à connaître »<sup>252</sup> (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 35), ici le chercheur adopte une relation interactive avec l'objet de la recherche, « le sujet connaissant ne peut pas échapper à son humanité » (Ibid.), ainsi, la position du chercheur à l'égard de l'objet de recherche impacte le processus de la connaissance.

Par ailleurs, le constructivisme modéré conserve une grande proximité avec le paradigme interprétativiste et ne postule aucune hypothèse d'ordre ontologique, ainsi « la réalité est relative, multiple, socialement construite, et n'est pas gouvernée par des lois naturelles, causales

---

<sup>249</sup> Guba, E.G. et Y. S. Lincoln, 1998, Competing paradigms in qualitative research, in the landscape of qualitative research. N. Denzin and Y. Lincoln (eds), 195-220. London: Sage.

<sup>250</sup> Berger Peter, L. (1986). The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge [1966], trad. Fr. La construction sociale de la réalité.

<sup>251</sup> Guba, E.G. et Y. S. Lincoln, 1998, Competing paradigms in qualitative research, in the landscape of qualitative research. N. Denzin and Y. Lincoln (eds), 195-220. London: Sage.

<sup>252</sup> Avenier M.-J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (Eds.), Méthodologie de la recherche en sciences de gestion – Réussir son mémoire ou sa thèse. 2<sup>e</sup> édit, Paris : Pearson Education France, pp. 11-62

ou d'autres sortes »<sup>253</sup>. (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 35). La théorie générale de la société est formée par des données construites par des acteurs individuels et collectifs (Qribi, 2010)<sup>254</sup>. L'élément épistémologique suppose ici l'interaction du chercheur avec l'objet étudié, cela signifie qu'il peut utiliser sa subjectivité comme outil d'investigation.

Sur le plan méthodique, le constructivisme favorise « les méthodes herméneutiques mises en œuvre de manière dialectique » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 35), dont l'objectif est d'avoir « une meilleure compréhension des constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié » (Ibid., p 40) dont le but est d'obtenir un consensus.

**Le paradigme constructiviste conceptualisé par V.Glasersfeld (1988/1981, 2001, 2005)<sup>255</sup>** et poursuivie par Le Moigne (1990, 1995, 2001, 2002, 2003) appelé par ce dernier « le paradigme épistémologique constructiviste radical ».

Le constructivisme au sens de V.Glasersfeld (1988) « développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective » mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience » (Von Glasersfeld, 1988, p. 27). Dans la perspective de l'auteur, la réalité n'existe pas en que telle, nul ne peut prétendre à un réel universel, « la véracité de toute hypothèse fondatrice sur l'existence et la nature d'un réel en soi ne pourra jamais être prouvée »<sup>256</sup> (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 35). Dans ce contexte, le chercheur sur la base de son expérience et de son projet de recherche, construit une connaissance partielle, loin d'intégrer la globalité de la réalité. Il est donc difficile d'étudier tous les aspects d'un phénomène donnée. La connaissance dans ce paradigme est issue du « développement de l'intelligibilité dans les flux d'expériences humaines » (Gavard-Perret et al 2012). La réalité est construite par les individus en fonction de leurs expériences préalables, de leur contexte culturel et de la réalité qui les entoure. Face à une situation ou un problème donné, une personne devra mobiliser un certain nombre de structures

---

<sup>253</sup> Ibid,35

<sup>254</sup> Qribi, A. (2010). Socialisation et identité. L'apport de Berger et Luckmann à travers «la construction sociale de la réalité ». Bulletin de psychologie, 2, 133-139.

<sup>255</sup> Glasersfeld E. von, 2005, Thirty years radical constructivism, Constructivist Foundations 1/1, pp. 9-12.

<sup>256</sup> Avenier M.-J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (Eds.), Méthodologie de la recherche en sciences de gestion –Réussir son mémoire ou sa thèse. 2<sup>e</sup> édit, Paris : Pearson Education France, pp. 11-62

cognitives, appelées schémas opératoires (J.Kerzil, 2009)<sup>257</sup>, de sorte que les connaissances développées dans ce cas soient basées sur sa propre expérience.

Le constructivisme radical quant à lui « ne nie pas l'existence possible d'un réel extérieur au chercheur, indépendant de lui et de l'attention qu'il lui accorde. Il conteste seulement la possibilité de connaître ce réel indépendamment des perceptions qu'il induit ». (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 35). Le constructivisme radical postule le rôle important de l'expérience comme origine de la connaissance, « *dans tous les domaines d'investigation humaine (y compris les mathématiques), l'investigation empirique va main dans la main avec la construction et la mise à l'épreuve d'une théorie.* ». (Simon, 1989 p.129)<sup>258</sup>.

Cependant, malgré l'expérience, le courant constructiviste radical affirme que chacun crée sa propre réalité et que nous n'avons aucun moyen de savoir ce que devrait être la réalité.

Sur le plan méthodique, la connaissance « *ne s'exprime pas sous la forme de théories prédictives ni de règles normatives à suivre impérativement. Elle est plutôt à utiliser comme un guide heuristique pour encourager la réflexion, éclairer des situations problématiques, et/ou stimuler l'action créative en donnant à voir des voies plausibles pour atteindre certains buts* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Le chercheur qui s'inscrit dans ce paradigme peut faire le choix de plusieurs méthodes de recherche, « autorisent la légitimation de connaissances élaborées par interprétation et traitement d'informations recueillies par le biais de n'importe quelle méthode de recherche [...] » (Ibid.)

Enfin, pour Dumez (2010)<sup>259</sup>, le constructivisme est une théorie fondée sur les faits étudiés qui sont construits par l'interprétation du chercheur. Cette interprétation conduit donc à une inévitable subjectivité. La connaissance serait alors le produit d'une activité cognitive. En adoptant l'approche constructiviste, le chercheur, par la manière dont il observe son objet et par ses représentations, contribue à la construction de son objet de recherche sans être indépendant de ses idées ou de sa culture et favorise la compréhension des processus complexe (Chanal et

---

<sup>257</sup> Kerzil, J. (2009). Constructivisme. Dans : Jean-Pierre Boutinet éd., L'ABC de la VAE (pp. 112-113). Toulouse : Érès.

<sup>258</sup> Simon, H. A. (1989). Epistemology: Formal and empirical. Acting and reflecting: The interdisciplinary turn in philosophy., 127-128.

<sup>259</sup> Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion.

al, 1997). Au sens de Plane (2000, p. 16), la démarche constructiviste permet « la possibilité d'interagir avec les acteurs des organisations dans le cadre d'un projet de création de connaissances successivement compréhensif et prescriptif ».

### **Argumentation de notre choix**

Au regard de notre sujet et des différents paradigmes abordés dans cette section, nous avons opté pour un positionnement constructiviste modéré qui justifie d'une grande proximité avec le courant interprétativiste. Ce courant s'inscrit bien dans une recherche en science de gestion, « le réel est constitué d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions »<sup>260</sup>(M. Girod-Séville, V. Perret, 1999).

Dans la présente recherche, le tissu industriel Tangérois est appréhendé comme un objet en action qui évolue de manière systématique, et inclus dans un système d'interactions entre plusieurs acteurs publics et privés, ce qui produit des situations interprétatives et un sens d'un construit social entre plusieurs individus.

Le développement du tissu industriel Tangérois en tant qu'objet de recherche est directement observable, il traduit une dynamique industrielle forte marquée par la localisation d'IDE et de PME dans les zones franches aménagées. Ce constat est pour nous l'occasion de décrire et de comprendre le mode d'organisation productive forgé par cette forte concentration d'entreprises et la nature et l'intensité des interactions entre les acteurs. La réalité du tissu industriel Tangérois n'existe pas en dehors du système d'acteurs qui la produit.

Il existe bien une co-construction des savoirs entre le chercheur et les enquêtés, c'est un territoire de plusieurs acteurs en interaction, le chemin de la connaissance se construit progressivement grâce à ces interactions observables. « Le chercheur constructiviste considère que la réalité n'est pas donnée mais qu'elle est construite par le chercheur lui-même à partir d'une situation, d'un contexte donné. Le processus de production des connaissances gestionnaires selon la perspective constructiviste s'inscrit donc dans une logique intentionnelle, un projet de changement d'une situation donnée. »<sup>261</sup> Le Moigne, 1990.

---

<sup>260</sup> Girod-Séville M., Perret V., (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in. Thiéart R.A., (dir.) et al., (1999) Méthodes de recherche en management, Dunod, pp.13-33.

<sup>261</sup> Le Moigne, 1990, J-L, « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation » in Martinet, C.A, (Ed), épistémologies et sciences de gestion, Paris, Economica, 1990, p 81-140).

Une position constructiviste aménagée nous permet une lecture structurée où la réalité est positionnée dans un territoire attractif marqué par un mouvement d'agglomération d'entreprises, des pratiques organisationnelles et des liens entre acteurs qui engendrent des situations interprétatives, tel est le parti pris de notre travail.

Le choix du paradigme constructiviste s'adapte parfaitement à notre recherche qui a une portée descriptive- explicative.

Le constructivisme aménagé, croit fortement à la « relativité » de la vérité et de la réalité (Baumard, 1997)<sup>262</sup>. Il confirme le caractère construit et transformateur de la recherche constructiviste, car la valeur de la connaissance dépend du critère d'adéquation et du critère d'enseignabilité (Perret et Séville, 2003)<sup>263</sup>.

## **1.2. Mode de raisonnement et choix méthodologique**

Le mode de raisonnement scientifique est présenté comme un processus, une manière de clarifier la pensée de la recherche quant au choix de l'induction, de déduction ou de l'abduction, dans le but est de permettre au chercheur de parvenir à ses conclusions. Hlady-Rispal (2002) définit le mode de raisonnement comme « l'établissement d'une méthodologie et l'analyse des données conduisant à l'interprétation des résultats et à l'évaluation critique des théories et concepts initiaux et de leurs implications stratégiques »<sup>264</sup>.

### **1.2.1. Le choix d'un raisonnement inductif**

Les chercheurs ont tenté de faire la distinction entre les trois modes de raisonnement dont David (1999) nous précise que<sup>265</sup> :

- La démarche déductive « génère des conséquences » ;
- La démarche inductif consiste à « établir des règles générales » ;
- La démarche abductive permet de « construire des hypothèses ».

---

<sup>262</sup> Baumard P. 1997, « Constructivisme et processus de recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur », Cahier du LAREGO, UVSQ, n°27

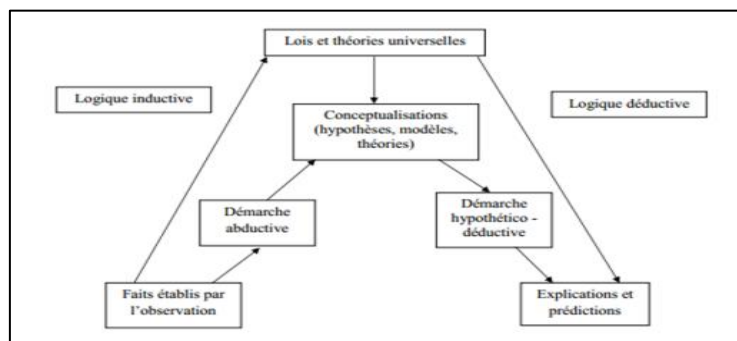
<sup>263</sup> Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. Méthodes de recherche en management, 2, 13-33.

<sup>264</sup> Hlady Rispal, M. (2002). La méthode des cas : Application à la recherche en gestion. De Boeck Supérieur.

<sup>265</sup> David A., (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In Conférence de l'AIMS (pp. 1-23).

Bien que les caractéristiques de ces logiques soient différentes, David (1999) indique qu'il faut « dépasser l'opposition classique entre démarche inductive et démarche hypothético-déductive et considérer une boucle récursive abduction/déduction/induction »<sup>266</sup> et de les concevoir d'une manière complémentaire, car elles ont « un rôle particulier dans la construction de la connaissance » (Ibid.). La figure ci-dessous visualise la trajectoire de chacune des logiques :

**Figure 9: Les différents modes de raisonnement**



Source : Charriere-petit et Durieux (2007)<sup>267</sup>

### a. Le raisonnement déductif

Il s'agit ici d'un raisonnement qui obéit à une logique qui va du général au particulier. Un tel raisonnement se caractérise par « le fait que, si les hypothèses formulées initialement (prémices) sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie »<sup>268</sup> (Charriere et Petit et Durieux, 2007). Une démarche déductive peut servir pour vérifier une théorie, c'est « un raisonnement qui conduit de propositions données aux propositions qui en découlent rationnellement » (Mourral et Millet, 1995).

### b. Le raisonnement abductif

« L'abduction conjugue le caractère a posteriori de la théorisation fondée sur les données empiriques avec le caractère a priori de l'utilisation inférentielle des théories (construites

<sup>266</sup> Ibid.,

<sup>267</sup> CHARREIRE-PETIT S., DURIEUX F., (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In THIÉTART, R.-A. (Ed.), Méthodes de recherche en management. Paris : Dunod, 3e éd., 58-83.

<sup>268</sup> Ibid.,



inductivement) pour la continuité logique de la collecte des données »<sup>269</sup> (Anadon et Guillemette, 2007, p. 35). Ainsi, le raisonnement abductif se construit sur la base d'un va-et-vient entre les concepts théoriques et l'observation empirique. C'est une démarche qui a pour but de « proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées »<sup>270</sup> (Charreire-Petit et Durieux, 2014, p. 80).

Pour Goff (2012, p.284), l'abduction « n'est ni le point de départ (déduction), ni le point d'arrivée (induction), mais le levier explicatif »<sup>271</sup>.

### **c. Le raisonnement inductif**

La recherche inductive désigne le raisonnement qui consiste à aller du particulier au général, c'est-à-dire qu'à partir des faits rapportés ou observés (expériences, événements, etc.), le chercheur parvient par généralisation et non par vérification à partir d'un cadre théorique préétabli. En ce sens, le chercheur qui accepte un tel raisonnement pour sa recherche induit des règles générales par la force de l'observation répétitive, « le nombre de vérifications faites sur des situations singulières sera élevé, plus forte sera la probabilité que cette hypothèse soit vraie et, donc, d'en faire une « loi » générale » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 15).

La stratégie de notre recherche est fondée sur un raisonnement inductif, ainsi le point de départ de notre analyse relève d'un cas ou d'un phénomène particulier, celui du tissu industriel Tangérois qui nécessite une compréhension globale. L'observation des faits sur un terrain est une caractéristique de l'approche inductive. Pour J.M. Van Der Maren, la recherche inductive est « collaboratrice, complexe et se situe dans le compromis que dans la pureté théorique ».

Tout au long de cette recherche, nous avons observés les faits qui caractérisent le tissu industriel Tangérois et nous avons mis l'accent sur les l'interaction entre les acteurs. Ce lien entre les faits et les idées nous permet de donner raison à nos observations (A.Abakouy, 2012) .

En même temps, une posture inductive peut être utilisée pour générer des connaissances dont l'objectif est de tester cadre théorique prédéfini et de vérifier des hypothèses ou d'expliquer des

---

<sup>269</sup> Anadon M. et Guillemette F. (2007), « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? », Recherche qualitative, Hors-série, n°5, p.35.

<sup>270</sup> Charreire Petit S., Durieux F., (2014), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in. Thiétart R.A., (2014), Méthodes de recherche en management, 76-104, Dunod, Paris.

<sup>271</sup> Le Goff Joan, « Charles Sanders Peirce. Fondation du pragmatisme et découverte de l'abduction », in Olivier Germain (dir.), Les grands inspirateurs de la théorie des organisations, Tome 1, Coll. Grands auteurs, E.M.S., 2012, pp. 275-309.

phénomènes une fois qu'ils ont été définis<sup>272</sup>. Nous pouvons donc mettre en perspective qu'une recherche inscrite dans un paradigme empirico-inductif peut avoir un usage descriptif, explicatif ou vérificatif.

Le raisonnement inductif accorde « la primauté à l'enquête, à l'observation, voire à l'expérience et essaie d'en tirer des leçons plus générales, des constats universaux »<sup>273</sup>. Nous concevons que le raisonnement choisi nous permet d'opter une méthodologie mixte, « il n'y a pas de conflit fondamental entre les buts et les potentialités des méthodes ou des données qualitatives et quantitatives. [...] chacune des formes de données est utile pour la vérification et la génération de théorie »<sup>274</sup>.

Afin d'approcher la réalité du tissu industriel de Tanger et le comportement des différents acteurs qui le composent, à savoir les investisseurs en termes de facteurs influençant le choix d'implantation, les acteurs publics en termes de rôle d'accompagnement, et la nature des liens et des interactions, nous avons eu recours à des entretiens et à une enquête par questionnaire.

En extrayant les données essentielles et les résultats, nous pouvons vérifier nos hypothèses et expliquer le phénomène de notre sujet de recherche.

#### **Le choix retenu de paradigme épistémologique, de mode de raisonnement**

Positionnement épistémologique : Constructivisme modéré

Raisonnement : Empirico-Inductif

Objectif : Visée descriptive-explicative

Démarche : Observation

Méthodologie : Mixte

---

<sup>272</sup> L.Trudel, C.Simard, N.Vonarx (2007), Acte de Colloque : RECHERCHES QUALITATIVES : les questions de l'heure – Hors-Série – numéro 5 – pp. 38-45

<sup>273</sup> Martin Olivier, « Induction-déduction », in Paugam Serge (dir.), Les 100 mots de la sociologie, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? », pp. 13-14

<sup>274</sup> Glasser B. G et Strauss A. L (1976), The discovery of Grounded Theory Stratégies for Qualitative Reaserch, Aldine de Gruyt.

## **1.2.2. Le choix d'une méthodologie mixte et le design de la recherche**

### **a. La démarche mixte**

Dans le cas de cette thèse, nous avons opté pour une méthodologie mixte, utilisant à la fois des approches qualitatives et quantitatives.

L'approche qualitative est un point central de notre recherche, le passage par les faits sociaux s'inscrit dans le constructivisme, dont le but ultime est de donner du sens aux comportements et aux pratiques des acteurs concernant l'organisation productive dans un territoire donné. Cette démarche repose fondamentalement sur l'interprétation et l'explication occultée, elle pour objectif de « rechercher les significations, de comprendre des processus, dans des situations uniques et/ou fortement conceptualisées »<sup>275</sup>(Giordano, 2003, p. 13)

Parallèlement, l'approche quantitative, à travers le questionnaire, nous permettra de construire une représentation du phénomène étudié comme élément de cadrage de notre recherche, et de le décrire à l'aide d'indicateurs et de variables.

Par cette méthode, nous cherchons à identifier les déterminants de l'attractivité et de la singularité du tissu industriel tangérois afin de déterminer son organisation productive, forgée par la coexistence d'acteurs multiples (PME locales, firmes multinationales, acteurs et institutions publiques, etc.) par rapport à un SPL (système productif local).

La consolidation de l'approche quantitative (questionnaire) avec l'approche qualitative (entretiens semi-directifs) est de ce point de vue essentielle pour décrire et expliquer le périmètre territorial et industriel de notre zone d'étude et la nature des liens et interactions de ce système d'acteurs.

### **b. Le processus des données**

Pour notre recherche, nous avons mobilisés deux sources de données :

#### **▪ Les données primaires**

Les données primaires correspondent à notre approche qualitative administrée par un guide d'entretien et à notre approche quantitative administrée par un questionnaire. Dans la section

---

<sup>275</sup> Giordano Y., (ed.) (2003), Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative, Editions EMS Management et Sociétés, Colombelles.

suivante, nous détaillerons le protocole de la méthodologie choisie et l'approche de la collecte des données.

#### ▪ **Les données secondaires**

Les données secondaires correspondent aux données administratives, aux rapports officiels publiés et aux études en lien avec l'objet de notre recherche :

- Le centre régional d'investissement de Tanger (CRI)
- L'agence spéciale de Tanger Med et ses filiales (TMSA / TMZ)
- L'Office de formation professionnelle et de promotion
- Les statistiques des zones franches choisie pour notre étude
- La base de données de la monographie de la région de Tanger- Tétouan- Al hoceima (HCP)
- Direction des ports et du domaine public maritime

Les données internes ont été collectées lors de l'enquête qualitative de terrain, dont l'objectif était de les consolider avec les données primaires. Les données externes basées sur la documentation, les rapports et les articles de presse ont été utilisées pour contextualiser la structure du tissu industriel de Tanger.

#### **c. Le design de la recherche**

Le plan de recherche est « un élément crucial de tout projet de recherche empirique, quels que soient l'objet de recherche et le point de vue méthodologique choisis »<sup>276</sup> (Royer et Zarlowski, 2014, p. 169) et correspond à un cadre qui permet d'assembler les éléments constitutifs d'une recherche scientifique en fonction de sa nature.

Royer et Zarlowski (1999, p. 143) désignent par le design de recherche « la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyses et résultats »<sup>277</sup>.

---

<sup>276</sup> Royer I., Zarlowski P., (2014), Le design de la recherche, 144-169

<sup>277</sup> Idem., p 143

Or, un plan de recherche de qualité repose « d'une part, sur la logique de l'ensemble de la démarche de recherche et, d'autre part, sur la cohérence de tous les éléments qui la constituent »<sup>278</sup> (Royer et Zarlowski, 2014, p. 144).

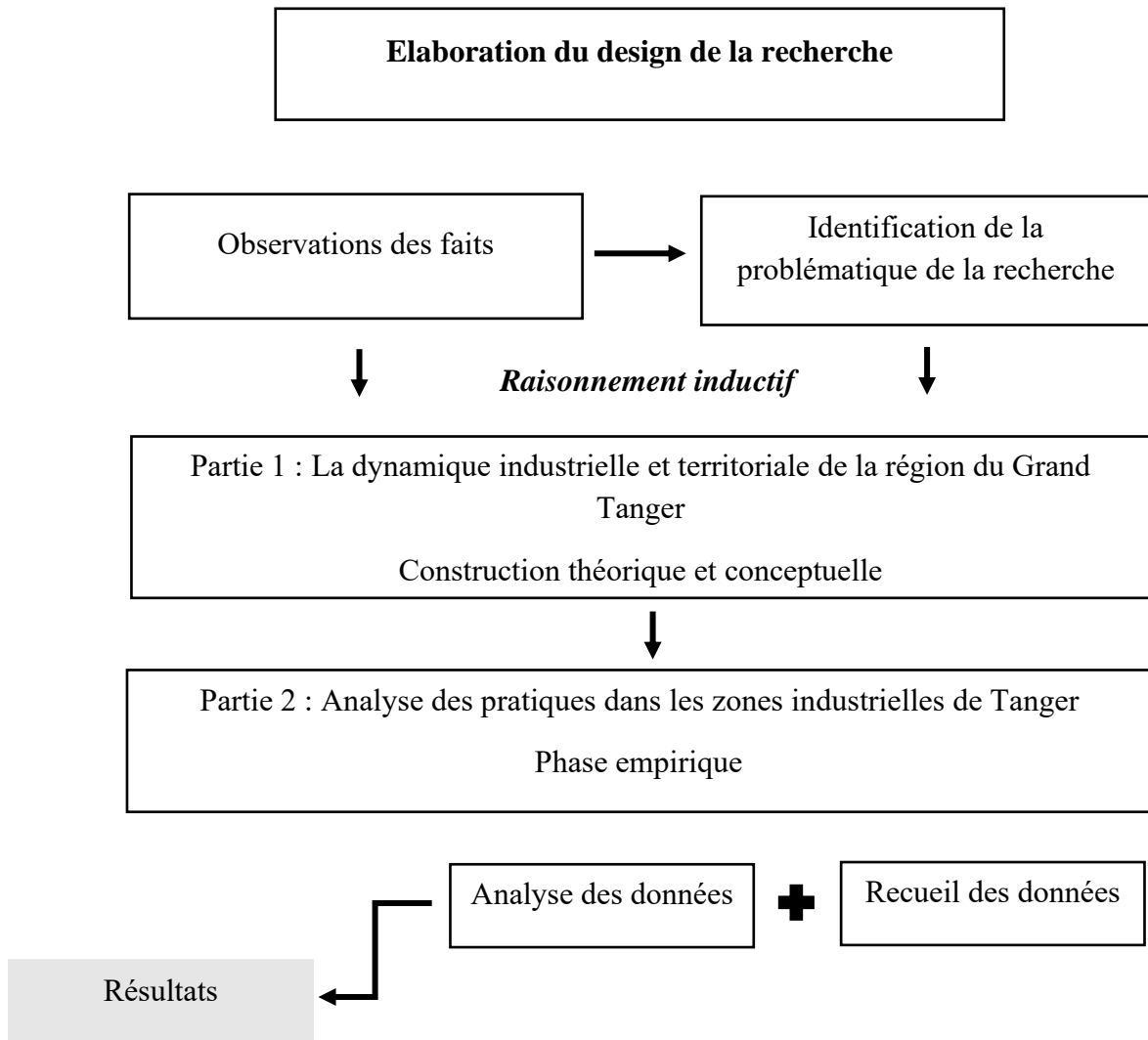
Il s'agit d'une manière d'exposer la recherche et d'instrumentaliser sa stratégie (Giordano, Jolibert, 2012)<sup>279</sup>. Le schéma ci-dessous dessine la trame de notre recherche.

---

<sup>278</sup> Idem., p 144

<sup>279</sup> Giordano, Y., & Jolibert, A. (2012). Spécifier l'objet de la Recherche. In *Méthodologie de La Recherche. Réussir Son Mémoire Ou Sa Thèse En Sciences de Gestion*.

**Figure 10: Le design de la recherche**



## **Section 2 : La structuration des enquêtes qualitatives et quantitatives et les données de cadrage**

Le choix de notre terrain se justifie par l'attractivité et la singularité du tissu industriel de Tanger. Ce choix été principalement motivé par la nécessité de comprendre les pratiques des entreprises et les leviers organisationnels dans un contexte de multiplication des liens industriels.

En effet, le Grand Tanger abrite de nombreuses zones franches et zones industrielles autour desquelles se créent de véritables liens inter-firmes et un véritable tissu industriel.

Pour répondre à notre problématique et avoir une compréhension constructive de cette zone à forte densité industrielle, tant sur sa spécificité, son attractivité que sur les liens qui en découlent entre les parties prenantes, il est impératif dans le cadre d'une recherche académique d'expliquer notre déroulement méthodologique.

Dans cette section, nous présenterons notre démarche quantitative et qualitative, le processus de recueil de données, les caractéristiques de l'échantillon retenu et enfin le traitement de nos données.

### **2.1. Echantillonnage et structuration de l'enquête quantitative**

La recherche quantitative en sciences de gestion nécessite l'utilisation d'une série d'outils et de techniques (questionnaires, enquêtes, observations, archives, etc.) en fonction du contexte de la recherche et de ce qui doit être démontré.

#### **2.1.1. Le mode d'administration de la recherche quantitative**

##### **a. Le questionnaire : un outil de recherche quantitative**

Le questionnaire est défini par Baumard et al (2007) comme « un outil (...) bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées »<sup>280</sup>. En ce sens, l'enquête par questionnaire permet au chercheur de couvrir un large échantillon de répondants sur un sujet donné.

---

<sup>280</sup> Baumard, Philippe, et al. « Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources », Raymond-Alain Thiétart éd., Méthodes de recherche en management. Dunod, 2014, pp. 261-296.

L'évaluation de la qualité de son utilisation doit être efficace, précise, claire, fiable et compréhensible par les répondants.

L'utilisation de cette méthode dans notre recherche nous permet de cadrer notre problématique de recherche et de consolider l'approche qualitative par des variables descriptives et explicatives. Son objectif est d'identifier les caractéristiques des entreprises implantées dans les zones franches et industrielles de Tanger, de déterminer les facteurs qui ont influencé leur choix d'implantation et les questions relatives à la nature des liens et des interactions et leur impact sur leurs pratiques organisationnelles.

La première étape est de disposer d'éléments descriptifs (le statut de l'entreprise, l'activité, la date de création...) et la seconde est de disposer d'éléments explicatifs (qui traduisent la relation de cause à effet entre des variables)<sup>281</sup>.

### **b. Enquête Lime Survey : élaboration du questionnaire**

L'élaboration d'un questionnaire est une étape cruciale de la recherche scientifique si l'on veut collecter des données auprès d'une grande population. Des logiciels et des outils existent pour faciliter l'administration des questionnaires.

L'Université Montpellier 3 met à la disposition des chercheurs l'outil Lime Survey, qui permet de créer des questionnaires et des enquêtes pour des projets de recherche à grande échelle. Nous avons donc choisi d'utiliser Lime Survey pour formuler nos questions et les modalités de réponses. Le tableau ci-dessous présente le type de questions retenues :

**Tableau 31 : Types de questions proposés par Lime Survey**

<b>Type de questions choisies</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zone de texte court</li><li>- Zone de texte long</li><li>- Choix multiples + option : Autre en commentaire</li><li>- Menu déroulant</li><li>- Choix fermé</li></ul>
-----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>281</sup> BAUMARD Philippe et al. (1999), « La collecte de données et la gestion de leur source », In Méthodologie de la recherche en gestion, Ed Thiétart, Nathan. p2



	- Tableau à variable descriptives et numériques
--	-------------------------------------------------

Source : Auteur

Lors de la rédaction des questions, l'outil permet de prévisualiser les groupes de questions, de vérifier les modalités de réponse et de créer un lien d'accès afin d'envoyer les invitations par e-mail. Bien entendu, cette invitation était accompagnée d'un paragraphe expliquant l'intérêt de ce travail de recherche et le but de notre enquête, ainsi que d'une note sur la confidentialité et l'anonymat (annexe 1).

Pour s'assurer de la fiabilité des questions rédigées, nous avons effectué un pré-test à 2 DG d'entreprises industrielles installées dans la région de Tangerang, afin d'ajuster et de revoir la qualité de la formulation et de la compréhension des questions et des réponses.

Le pré-test est une étape impérative pour valider le contenu de notre construction, c-à-dire, la cohérence des questions posées, limiter les phrases mal formulées (syntaxe trop complexe, questions longues, ...) et évaluer le temps nécessaire pour remplir le questionnaire.

Cependant, le questionnaire est renseigné en mode auto-administré, ce qui nous permet de suivre la participation des répondants et les résultats en temps réel. Lime Survey offre également la possibilité d'envoyer des rappels à toutes les entreprises qui n'ont pas répondu.

Les invitations ont commencé à être envoyées le 06/2021 à un groupe de 300 entreprises situées dans les zones franches et industrielles sélectionnées de Tangerang et s'adressant principalement aux entreprises nationales et multinationales.

La sélection des entreprises n'a pas été une tâche facile ; nous avons utilisé plusieurs méthodes : les bases de données publiées souvent pas à jour, la plateforme LinkedIn où j'ai contacté directement des managers, des cadres d'entreprises de la région, dont certains étaient très coopératifs, et finalement le réseau personnel de mes précédents stages. Cette étape a été l'une des plus difficiles que j'ai rencontrées au cours de l'élaboration de ce travail.

<b>Mode de sélection des entreprises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de données publiées</li> <li>- Plateforme LinkedIn</li> <li>- Réseau personnel</li> </ul>
------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tout au long de cette période, nous avons effectué de nombreuses relances par courrier électronique et par téléphone, en expliquant que l'information était confidentielle et que l'anonymat serait respecté. Il faut dire que la culture du pays joue un rôle important lorsqu'il s'agit d'effectuer des recherches et de demander des informations, la réticence de certaines personnes a été l'un des obstacles majeures à notre recherche.

Enfin la structuration de notre questionnaire suit un modèle thématique. Nous avons, dans ce sens, établi une répartition sous forme de quatre chapitres. Chaque chapitre comprend entre 6 et 12 questions.

### **Tableau 32 : La structuration du Questionnaire**

Notre questionnaire comprend 4 chapitres et aborde les thèmes suivants

<b>Chapitre 1</b>	Identification de l'entreprise	Ce chapitre est composé de questions visant à identifier les caractéristiques des entreprises répondantes, leur secteur d'activité et leur zone d'implantation, ainsi que les facteurs qui ont influencé ce choix.
<b>Chapitre 2</b>	Description de l'activité	Le deuxième chapitre s'attache à identifier le poids des entreprises dans la chaîne de valeur (donneurs d'ordre et sous-traitants), les facteurs qui déterminent la nature des liens et les changements organisationnels induits.
<b>Chapitre 3</b>	L'usage des infrastructures	Il s'agit dans ce chapitre d'identifier l'impact des infrastructures sur leur management organisationnel des entreprises
<b>Chapitre 4</b>	Changement organisationnel	Les interrogations dans ce chapitre portent sur l'adaptation des pratiques organisationnelles et des formes de production dans un contexte de densité industrielle

Source : Auteur

### **2.1.2. Sélection des zones d'activité et des entreprises de notre échantillon**

Royer et Zarlowski (2014) présentent l'échantillon comme « l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront rassemblées »<sup>282</sup> et repose sur le principe de représentativité qui « suppose que l'on puisse décrire la population de manière plus ou moins objective à l'aide de critères ou concepts qui peuvent être dissociés de la subjectivité du chercheur – et de celle des personnes appelées à faire partie de l'échantillon, le cas échéant » (Ibid., p. 221).

Notre échantillon repose sur un certain nombre de critères.

- **Le statut des entreprises**, nous avons donc choisi les PME nationales et les filiales de multinationales.

- **Le statut de la zone localisation** : Ce critère est très important dans la mesure où le tissu industriel de Tanger comprend également des zones opérant dans les secteurs des services et de l'offshore. L'objectif est de restreindre la population cible, ce qui est très difficile dans le cas d'un questionnaire, avec un mode de recours qui nécessite de passer par des réseaux personnels et des recommandations. L'objectif initial était de ne cibler que les zones franches, mais notre questionnaire a été partagé à un certain nombre d'entreprises des zones industrielles traditionnelles que nous avons retenues. En ce sens, nous avons sélectionné les zones d'activités à forte concentration industrielle et productive.

- **Le Secteur d'activité** : Secteur d'activité : nous avons opté pour une logique de diversification sectorielle, critère permettant de déterminer les activités qui animent fortement le tissu industriel de Tanger.

#### **a. Présentation des zones franches d'exportation et des zones industrielles**

Le tissu industriel de Tanger est composé de plusieurs zones d'activités de différents types et spécialisations. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques des zones retenues, l'année de leur création et leur spécialisation productive.

---

<sup>282</sup> Royer I., Zarlowski P., (2014), Le design de la recherche, 144-169.

**Tableau 33 : Caractéristiques des zones d'activité sélectionnées**

Zones d'activités	Date de création	Nature	Spécialisation	Nb d'entreprises 2019
TFZ	1999	Zone Franche	Polyvalente	674
TAC 1 / TAC 2	2013	Zone Franche	Automotive	82
Mghogha	1975	Zone Industrielle	Textile, Confection	120
Gzenaya	1996	Zone Industrielle	Transport, textile, confection...	—

Source : Auteur

Notre choix se justifie par le caractère industriel de ces zones et la densité d'entreprises multinationales et nationales dans des secteurs d'activités à forte valeur ajoutée dans le territoire de Tanger.

Afin de déterminer les facteurs influençant le choix de localisation des entreprises et de comprendre la nature des liens interindustriels, le questionnaire a été partagé et distribué à 300 entreprises basées à Tanger.

L'analyse de notre terrain, à partir de ces éléments est déterminante pour comprendre la singularité du tissu industriel Tangérois et caractériser le mode d'organisation productive d'un tissu d'agglomération d'entreprises.

**b. Description de l'échantillon et méthode de traitement de données quantitatives**

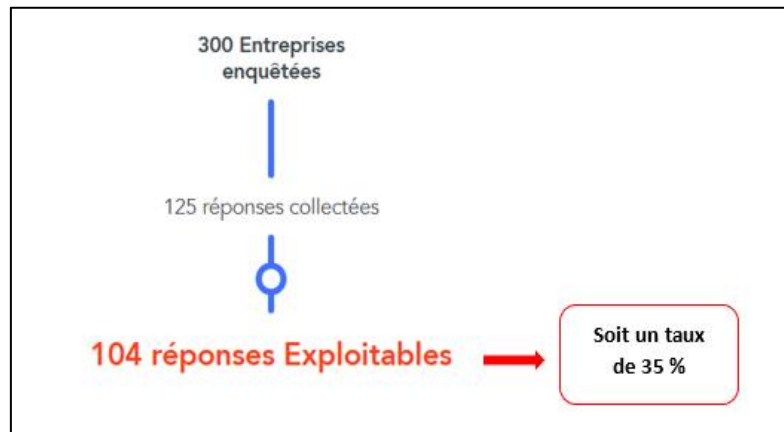
L'objet de notre étude est principalement de comprendre tissu industriel de Tanger. Il s'agit de décrire et d'expliquer la spécificité productive Tangéroise à travers le positionnement des entreprises PME et des multinationales dans les zones et les liens qui se produisent, se distinguent ou s'imposent dans un territoire qui se manifeste par :

- Une forte attractivité territoriale et industrielle
- Une forte polarisation par le positionnement des zones
- Un fort polycentrisme dû à la nature des activités

## Le taux de retour obtenu

En suivant la structure du questionnaire ci-dessus et le nombre d'entreprises interrogées. Le taux de réponse obtenu avant le tri était de 41,6%. Après évaluation, nous avons constaté que certaines réponses étaient partiellement complétées et non exploitables, ce qui nous a donné un taux de retour final de 35%.

**Figure 11 : Taux de réponses retenu**



La sélection d'un logiciel adapté à l'analyse des données quantitatives est une étape nécessaire. Le choix d'un logiciel adapté à l'analyse des données quantitatives est une étape nécessaire au traitement et à l'exploitation des réponses collectées. Il existe plusieurs outils d'aide à l'analyse des enquêtes par questionnaire, tels que Sphinx, SPSS..., etc.

Pour notre démarche de traitement, nous avons tout d'abord rassemblé et exporté toutes les données collectées à partir de Lime Survey vers un fichier Excel (annexe 3), à partir duquel nous avons effectué un tri pour que les réponses restent complètes et exploitables. Sur les 125 réponses collectées, nous avons jugé que certaines étaient partiellement complètes et d'autres non exploitables, nous avons donc conservé 104 réponses.

Enfin, nous avons choisi Sphinx comme moyen de traitement de nos données pour identifier nos variables descriptives, et pour effectuer des corrélations afin de déterminer les variables explicatives de notre objet de recherche.

Le choix d'utiliser Sphinx a été motivé par la représentativité de notre échantillon et la nature de nos variables qui sont principalement qualitatives et descriptives-explicatives.

L'utilisation de Sphinx nous permet d'analyser les données de la manière suivante :

- **Tri à plat** : il s'agit de visualiser les premiers résultats recueillis. La connaissance apportée par le tri à plat est utilisée dans notre recherche pour cadrer et représenter notre échantillon sur la base de variables telles que le statut des entreprises enquêtées, les zones d'installation, la répartition des secteur d'activité, etc. En effet, le tri à plat constitue le point de départ si l'on souhaite effectuer des analyses détaillées par croisement de variables.
- **Tri croisé** : l'utilisation du tri croisé nous permet d'établir des relations entre différentes variables et de déterminer s'il existe des dépendances entre elles. Si tel est le cas, le résultat fourni par le tableau croisé permet d'identifier le degré de signification entre les variables. Cependant, le test du Chi-deux est inclus sous le tableau pour permettre une évaluation statistiquement significative des relations trouvées. Dans notre analyse, nous avons justifié que le fait que les variables soient descriptives-explicatives nécessite une analyse empirique en rapportant des éclairages théoriques.

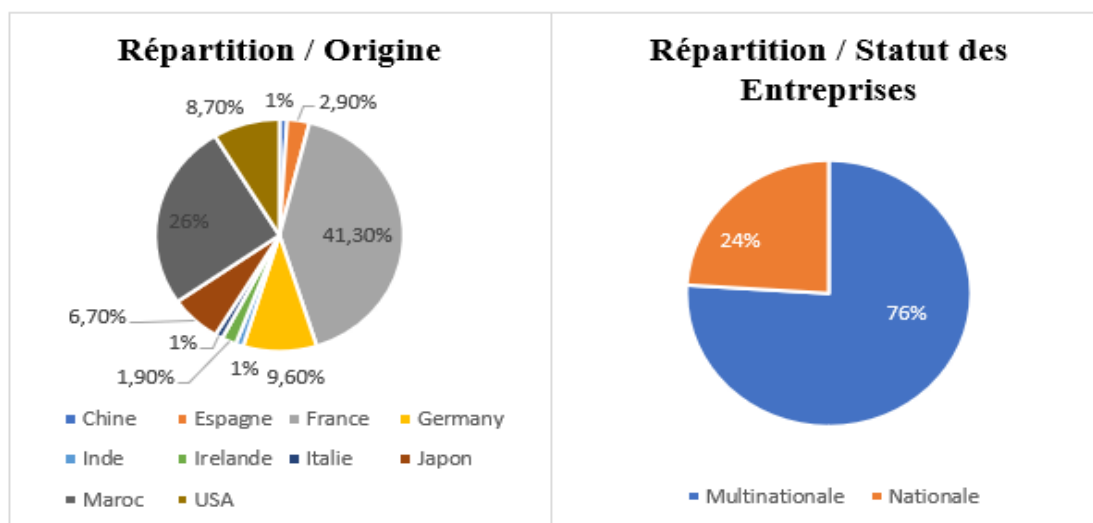
Sur la base des 104 réponses obtenues et des techniques de tri à plat, nous pouvons présenter les caractéristiques des entreprises qui constituent notre échantillon.

- **La répartition de l'échantillon par pays d'origine et statut**

D'après les graphiques ci-dessous, notre échantillon est constitué de 76% entreprises multinationales et de 24% entreprises nationales appartenant à des pays d'origine très diversifiés. Pour la majorité des entreprises proviennent de la France avec 41,30%, de l'Allemagne avec 9,60% suivi des Etats Unis 8,70% etc. Un taux de 26% correspond aux entreprises Marocaines.

La taille des entreprises n'a pas été retenue pour notre échantillon, nous avons jugés que les réponses collectés ne sont pas cohérentes.

### **Graphique 24 : Répartition de l'échantillon par pays d'origine et statut de l'entreprise**

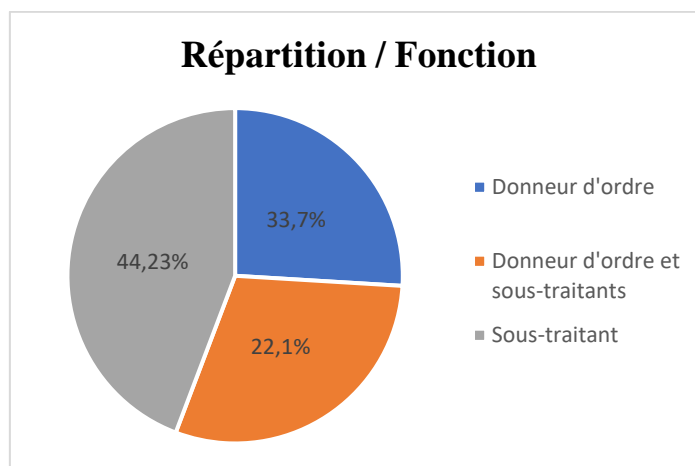


Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

#### ▪ **La répartition de l'échantillon par la nature de l'activité**

Le graphique ci-dessous illustre la rôle qu'occupe les entreprises de notre échantillon dans la chaîne logistique et son degré d'intervention.

### **Graphique 25 : Répartition de l'échantillon par activité de l'entreprise**



Source : Enquête quantitative ; traitement d'auteur

Comme nous pouvons le constater, notre échantillon est composé de 33,7% d'entreprises donneuses d'ordre, 44,23% de sous-traitants et de 22,1% d'entreprises combinant les deux

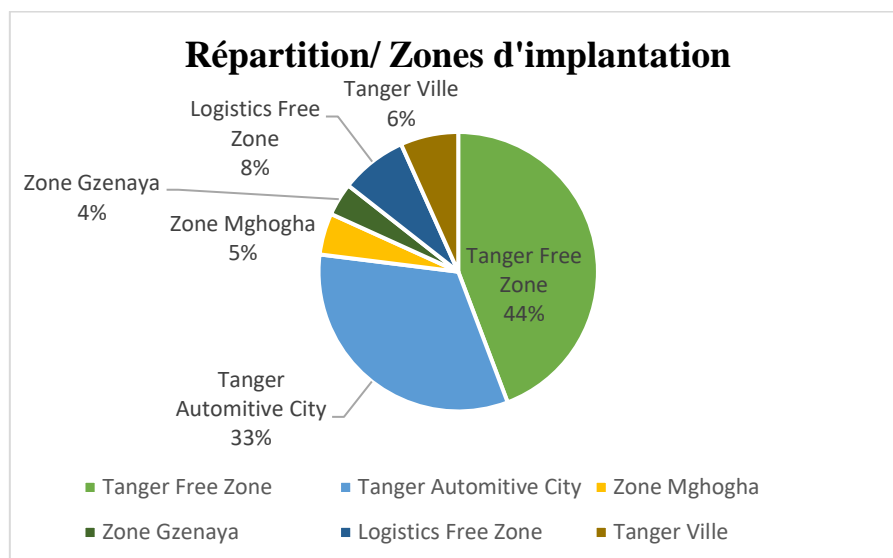
fonctions. Cette donnée nous permettra d'identifier la nature des liens inter-industriels opérés dans les zones et leur impact sur l'adaptation des pratiques et des formes organisationnelles.

- **La répartition par zones de localisation**

Le graphique ci-dessous illustre la localisation choisie par les investisseurs pour leurs activités. Conformément à notre critère d'avoir des entreprises basées dans des zones franches industrielles, 44% de notre échantillon est basé dans la TFZ, suivie par la TAC avec 32,7%, les zones les plus représentatives de notre échantillon.

Sur les 104 entreprises sélectionnées, 84% ont choisi de s'implanter dans les zones franches d'exportation et 15,3% dans les zones industrielles traditionnelles. Il s'agit là d'un élément clé dans l'identification des facteurs de localisation.

**Graphique 26 : Répartition de l'échantillon par zone de localisation**



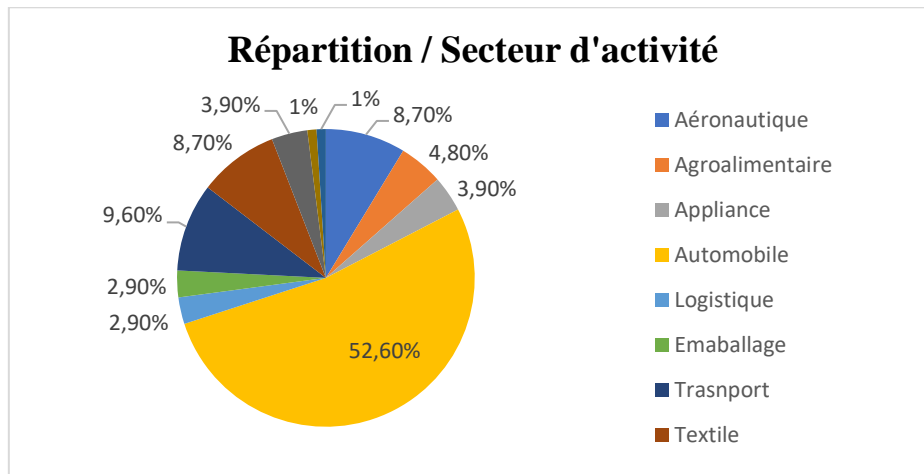
Source : Enquête quantitative ; traitement d'auteur

- **La répartition par Secteur d'activité**

Ce graphique représente la répartition de l'échantillon par secteur d'activité.



### **Graphique 27 : Répartition de l'échantillon par secteur d'activité**



Source : Enquête quantitative ; traitement d'auteur

Compte tenu de l'objectif de notre recherche et de nos critères de sélection de l'échantillon, qui requièrent des entreprises dans des secteurs d'activité à forte valeur ajoutée. Notre échantillon est composé de 52,6% d'entreprises du secteur automobile, 8,70% du secteur aéronautique, 8,70% du secteur textile, etc.

Ces données déterminent la concentration et la spécialisation des entreprises, que nous aborderons dans l'analyse des résultats.

## **2.2. Echantillonnage et structuration de l'enquête qualitative**

La méthode qualitative a été définie comme une approche qui cherche à comprendre les phénomènes non pas par la mesure et la quantification, comme c'est le cas avec les méthodes quantitatives, mais par la collecte de données verbales, permettant ainsi une approche interprétative (Patton, 2005)<sup>283</sup>. Bien qu'elle ait été critiquée dans de nombreuses études, la méthode qualitative semble mieux adaptée à l'étude de certaines questions de recherche : outre les questions relatives à la question de recherche, elle permet d'explorer les émotions, les sentiments, les comportements et les expériences personnelles et professionnelles des personnes interrogées.

Contrairement à la méthode quantitative, dont la validité et le bien-fondé ont été largement défendus, l'étude qualitative marque des points forts dans certains contextes de recherche, en

---

<sup>283</sup> Patton, M. Q. (2005). Qualitative Research. In Encyclopedia of Statistics in Behavioral

l'occurrence le traitement de situations complexes (Wacheux, 1996)<sup>284</sup> et dans le domaine de la sociologie en exploitant les sentiments, les mots, les anecdotes et les expressions. En ce sens, elle laisse au chercheur la latitude d'intégrer d'autres alternatives<sup>285</sup> (Bryman et Robert, 1999), contrairement aux études quantitatives qui restent rigides et ne donnent pas lieu à une flexibilité (Thiéart et al., 2007).

### **2.2.1. Echantillonnage et mode administration de l'enquête qualitative**

La réalisation d'une enquête qualitative nécessite l'utilisation d'une multitude de techniques si l'objectif de la recherche est de comprendre la perception et la représentation qu'ont les individus d'un environnement donné. La recherche qualitative ne se préoccupe pas de la quantité de réponses collectées, mais de la qualité des interprétations et des expériences des participants face à un sujet étudié.

#### **a. Mode d'administration de l'enquête qualitative**

Pour Aubin-Auger et al (2008)<sup>286</sup>, la question de recherche permet au chercheur de déterminer la méthode de collecte de données la plus appropriée pour son travail. En complément de notre étude quantitative, l'approche qualitative s'adapte également aux sciences de gestion, et a pour vocation de se pencher sur « une réalité spécifique et enchâssée dans un contexte »<sup>287</sup> (Giordano, 2003, p. 16). En ce sens, Baumard (2004) indique qu'il existe nombreuses méthodes de collecte de données à vocation qualitatif « l'entretien individuel, l'entretien de groupe, et l'observation participante ou non participante »<sup>288</sup> (Baumard et al., 2014).

En effet, l'entretien se caractérise par une « rencontre interpersonnelle qui donne lieu à une interaction essentiellement verbale » (Gavard-Perret et al., 2012) et se définit comme « un moment de parole durant lequel un intervieweur extrait une information d'un interviewé sur des

---

<sup>284</sup> Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives de recherches en gestion.

<sup>285</sup> Bryman A., Burgess R. G. (1999), Qualitative research. Vol. 2, [Methods of qualitative research]. Sage.

<sup>286</sup> Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008) « Introduction à la recherche qualitative ». P 142-145.

<sup>287</sup> Giordano Y., (ed.) (2003), Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative, Editions EMS Management et Sociétés, Colombelles

<sup>288</sup> Cité dans « La collecte de données et la gestion de leurs sources »

actions passées, des savoirs sociaux, sur ses valeurs, normes, représentations »<sup>289</sup> Vilatte (2007).

Par ailleurs, l'entretien en tant que technique de recherche qualitative nécessite l'élaboration d'un guide d'entretien structuré en faisant le choix entre l'entretien directif, l'entretiens semi-directif et le non directif.

- **L'entretien directif** : le chercheur pose une, voire une série de questions ouvertes aux personnes répondants (interviewées) dans un ordre et une formulation prédéterminés. Les questions posées sont très claires et sans indication de réponse. L'enquêté n'a pas la possibilité de s'exprimer librement, il doit se conformer à la question posée.
- **L'entretien semi-directif** : il s'agit d'une technique dans laquelle le chercheur prépare un guide d'entretien. Celui-ci consiste en une série de questions sous forme de thèmes destinés à recueillir des informations valables et précises. Le choix de cette technique impose au chercheur de maintenir une distance sociale avec les personnes interrogées afin de ne pas biaiser l'entretien.
- **L'entretien non directif** : également appelés entretiens libres, s'inspirent des techniques de psychothérapie. L'objectif est de favoriser la discussion et d'inciter l'interlocuteur à approfondir le sujet.

**b. Le choix de l'entretien semi-directif : une technique d'administration de la démarche qualitative**

Pour Y.S. Lincoln<sup>290</sup>, l'entretien semi-directif permet « de collecter les données qui contribuent au développement de connaissances en privilégiant les approches qualitatives et interprétatives, notamment celles relevant des paradigmes constructiviste »<sup>291</sup>.

Dans le cadre de notre approche qualitative, nous avons opté pour la technique de l'entretien semi-directif. En effet, l'utilité de ce type d'entretien est simple : il nécessite l'utilisation d'un

---

<sup>289</sup> Vilatte J. C., (2007), Méthodologie de l'enquête par questionnaire. Laboratoire Culture & Communication Université d'Avignon

<sup>290</sup> Lincoln Y.S. (1995), Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative Inquiry*, 1, 275-289

<sup>291</sup> Claude.G, L'entretien semi-directif : définition, caractéristiques et étapes (2019, 7 novembre).

guide d'entretien, la fixation de thèmes sous forme de trame de questions ouvertes, cohérentes en fonction de l'objectif de la recherche et de l'ordre des questions sur lesquelles un développement et une interprétation sont attendus.

Le guide d'entretien est un « inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait qui, à un moment ou un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément »<sup>292</sup> (Gavard-Perret et al., 2012).

Jolibert et Jourdan (2011) proposent une architecture qui correspond à un guide d'entretien<sup>293</sup> :

**Tableau 34 : Les étapes de l'entretien semi-directif selon Jolibert et Jourdan (2001)**

<p><b>Processus de l'entretien semi- directif</b></p>	<p><b>Introduction</b> : C'est une étape très importante pour le bon déroulement de l'entretien. Il s'agit de mettre le répondant à l'aise et de lui rappeler les conditions de l'entretien, à savoir le droit d'être enregistré et le respect de la confidentialité.</p> <p><b>Début de l'entretien</b> : A ce stade, le chercheur doit approcher son sujet et les thèmes qu'il souhaite aborder. C'est une sorte d'entonnoir qui va du général au plus profond.</p> <p><b>Corps de l'entretien</b> : C'est l'une des étapes où le chercheur recueillera le maximum de données sur les perceptions, le répondant est généralement bien impliqué dans l'échange, « le répondant est pleinement impliqué et ses mécanismes d'autocensure et de défense sont réduits. Les motivations, les pensées, les troubles, ou encore les craintes peuvent librement circuler »<sup>294</sup>. (Jolibert et Jourdan, 2011).</p>
---------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>292</sup> Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education France, 42.

<sup>293</sup> Jolibert A. et Jourdan P. (2011), *Marketing Research – Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod.

<sup>294</sup> Jolibert A. et Jourdan P. (2011), *Marketing Research – Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod.

	<p><b>Conclusion de l'entretien :</b> Il s'agit de faire « une récapitulation générale des idées émises par le répondant en lui demandant si cela correspond bien à ce qu'il pense »<sup>295</sup> (Pellemans, 1999). Enfin, il convient de remercier la personne interrogée pour le temps qu'elle a consacré à l'entretien et de lui demander si elle pense avoir manqué des points essentiels.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Par ailleurs, notre recherche d'intéresse au tissu industriel Tangérois et de ses avantages spécifiques. La dynamique territoriale et industrielle observée dans la région incite notre curiosité quant à l'agglomération, la concentration des IDE, des PME dans des zones dédiées et les stratégies d'attractivité mise en avant pour valoriser l'image de ce territoire.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi deux cibles pour notre démarche qualitative :

- 18 collaborateurs internes et externes des zones franches composés de directeurs, managers et de chefs d'entreprises.
- 5 cadres du secteur public de la région de Tanger impliqués dans l'attractivité et l'offre territoriale de la région composés des agences de gestion des zones et du port et des institutions en charge de la formation et du recrutement que nous allons détaillerons plus loin.

Cependant, l'objectif de l'étude qualitative est assigné à deux étapes :

- Une étape confirmatoire : où le chercheur essaie de retrouver les variables dans le discours des interviewés (c'est une façon de tester si le modèle trouve un écho favorable dans la pratique)
- Une étape exploratoire : le chercheur enrichit sa recherche par des variables spécifiques à la réalité des entreprises enquêtées. Cette étape favorise l'exploration de nouveaux mécanismes ou de nouvelles méthodes non identifiés dans la littérature, propres à la réalité du terrain.

---

<sup>295</sup> PELLEMANS P. (1999), Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique, De Boeck.

### 2.2.2. Les faits déterminants des pratiques industrielles

L'approche qualitative auprès des entreprises installées dans les zones et des acteurs publics constitue un point fort et une observation centrale de notre recherche.

#### a. Guide d'entretien auprès des managers d'entreprises

L'objectif de l'enquête menée auprès de 18 entreprises était d'identifier les pratiques et les liens perçus par les dirigeants dans les différentes zones de Tanger. Dans cette optique, nous avons proposé cinq thèmes pour approfondir la compréhension des enjeux liés à la représentation du tissu productif tangérois (localisation, positionnement, infrastructure, croissance, etc.) et à la nature des liens afin de consolider l'approche quantitative.

**Tableau 35 : Les thématiques du guide d'entretien n°1**

<b>Thème 1</b>	L'identification du contexte de l'entreprise
<b>Thème 2</b>	Le positionnement de l'entreprise sein de la zone et les facteurs d'attractivité.
<b>Thème 3</b>	Les pratiques et la nature des liens inter-industriels
<b>Thème 4</b>	Les liens avec le port Tanger Med
<b>Thème 5</b>	Projection et stratégies de croissance

Source : Auteur

#### **Le déroulement de l'entretien**

Le guide d'entretien présenté sous forme de thématique reprend les mêmes critères de sélection que l'échantillon de l'étude quantitative. Pour rappel, nous avons sélectionné les managers en fonction du statut de l'entreprise dans laquelle ils travaillent, du statut de la zone de localisation de leur entreprise, du secteur d'activité et du genre des répondants, que nous tenions à diversifier, ce critère ne pouvant être exhaustif dans l'étude quantitative.

Par ailleurs, nous avons principalement utilisé notre réseau personnel pour prendre des rendez-vous, l'accès aux zones franches nécessite une autorisation particulière de la part de l'autorité gestionnaire et la période de crise de la pandémie à limiter nos déplacements.

Lors de nos rendez-vous, nous avons laissé à nos interlocuteurs le choix de l'endroit où ils souhaitaient nous rencontrer. Certains ont préféré nous rencontrer dans leur entreprise, d'autres

ont choisi un lieu plus propice à la discussion. Au moment de l'entretien, nous avons demandé la possibilité d'enregistrer l'échange pour éviter de perturber la conversation lors de la prise de notes. Il est à noter que nos entretiens se sont déroulés dans plusieurs langues étrangères (arabe, français, espagnole et anglais), car les entreprises dans les zones franches sont le plus souvent des filiales de multinationales, ce qui implique que les managers sont souvent nationalités étrangères.

La taille a été déterminée en retenant le principe de saturation théorique (Wright J, Rossi P.E et Anderson B, 2010), c'est-à-dire que parfois d'autres entretiens ne pouvant apporter de nouvelles informations.

Le temps alloué aux entretiens dépend du profil de l'enquêté et du statut de l'entreprise. Nous avons déterminé une durée allant de 30 min à 1h 45 selon le profil et l'activité du répondant et la qualité des réponses.

Afin d'assurer le bon déroulement des entretiens, nous avons respecté les consignes de présentation de l'objet de la recherche, accepté d'enregistrer les entretiens et de respecter la confidentialité afin de favoriser un bon climat d'échange. La conduite de nos entretiens s'est déroulée de la manière suivante :

- Nous avons laissé aux participants le choix de choisir l'endroit où ils souhaitent entretenir avec nous en raison la difficulté d'accès à certaines zones, qui nécessite une autorisation de la part de l'agence gestionnaire.
- Au début, nous nous sommes présentés et nous avons expliqué notre recherche et surtout les implications de ce type de recherche tout maintenant un climat de confiance avec l'interlocuteur. Pour faciliter les réponses, nous avons demandé à l'interviewer de rester spontané créant ainsi un climat détendue et confortable.
- Nous avons demandé le consentement des participants d'enregistrer l'entretien, sur la totalité des enquêtés, seulement deux personnes ont refusé et ont privilégié la prise de note.
- L'entretien a commencé en s'axant sur les thèmes de notre recherche tels qu'expliqués dans le tableau ci-dessus
- Enfin, avant de quitter l'entretien, nous avons remercié les répondants pour le temps accordé et la qualité de l'échange.

▪ **Caractéristiques de l'échantillon sélectionné**

Nous avons réalisé des entretiens auprès de 18 managers d'entreprises installées dans les différentes zones du territoire Tangérois, le tableau ci-dessous la taille de l'entreprise, la zone de localisation, le secteur d'activité et la durée allouée.

**Tableau 36 : Caractéristiques de notre échantillon n°1**

Entretiens	Poste / Genre	Age	Expérience	Statut	Secteur d'activité	Spécialité	Zone d'implantation	Durée de l'entretien
Entretien 1	Cheffe de département (F)	34 ans	13 ans	PME	Automobile	Assemblage des tableaux de montage	TFZ	0h48 min
Entretien 2	Chef de département (H)	35 ans	12 ans	PME	Automobile	Assemblage des panneaux et montage de câblage	TFZ	0h45 min
Entretien 3	Manager Usine (H)	38 ans	23 ans	PME	Automobile	Fabrication de joints en caoutchouc et en mousse	TFZ	0h50 min
Entretien 4	Manager Usine (F)	47 ans	25 ans	PME	Automobile	Fabrication de composantes électromécaniques	TFZ	0h46 min
Entretien 5	Manager Usine (H)	49 ans	26 ans	PME	Automobile	Fabrication de composites thermoplastique	TFZ	0h55 min
Entretien 6	Chef de département (F)	48 ans	20 ans	PME	Aéronautique	Sous-ensemble de structure à forte valeur ajoutée	TFZ	0h41 min
Entretien 7	Chef de département (H)	36 ans	11 ans	PME	Aéronautique	Fabrication de pièces mécaniques destinés à l'aéronautique	TFZ	0h47 min
Entretien 8	Manager Usine (H)	38 ans	16 ans	PME	Recyclage	Recyclage et gestion des déchets	TFZ	0h45 min
Entretien 9	Manager Usine (F)	56 ans	26 ans	GE	Automobile	Injection plastique et peinture des	TAC	1h03 min

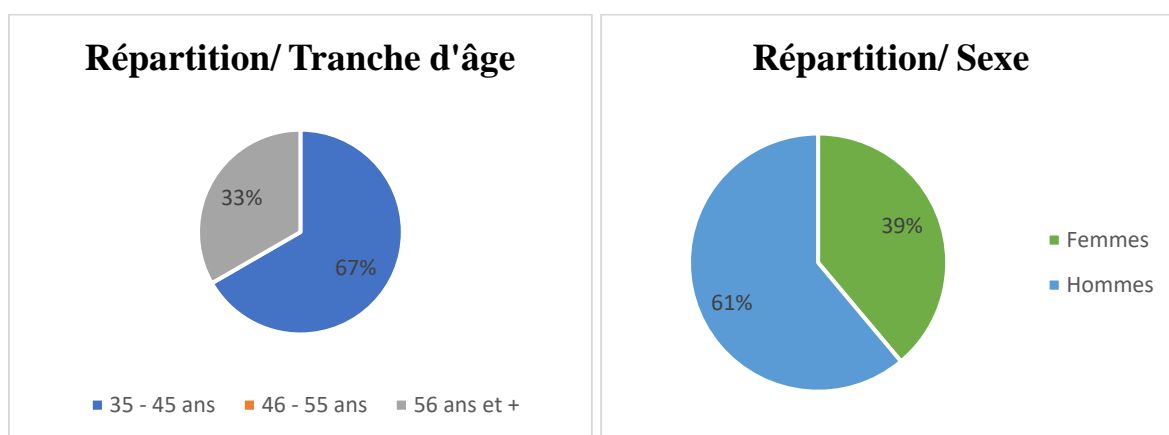


						pièces automobiles		
Entretien 10	Directeur logistique (H)	56 ans	29 ans	GE	Automobile Logistique Agroalimentaire	Supply Chain Services (Fret et logistique)	TAC	1h05 min
Entretien 11	Manager Usine (H)	57 ans	25 ans	GE	Automobile	La fabrication et la vente de tous véhicules automobiles et en particulier industriels	TAC	0h52 min
Entretien 12	Manager Usine (H)	56 ans	21 ans	PME	Automobile	Système de câbles Bowden pour les applications automobiles	TAC	0h46 min
Entretien 13	Directeur logistique (H)	50 ans	21 ans	GE	Logistique Transport international routier	Entreposage, Logistique, Transport	Zone industrielle Gzenaya	0h45min
Entretien 14	Directrice générale (F)	38 ans	15 ans	TPE	Freight forwarder	Transport maritime	Zone industrielle Gzenaya	0h32min
Entretien 15	Cheffe de département (F)	57 ans	25 ans	TPE	Transit	Transit	Zone industrielle Gzenaya	0h30 min
Entretien 16	Directeur général (H)	66 ans	35 ans	PME	Transport international routier	Transport International Routier	Zone industrielle Mghogha	0h43 min
Entretien 17	Manager Usine (H)	40 ans	12 ans	PME	Textile	Confection	Zone industrielle Mghogha	0h39 min
Entretien 18	Cheffe département (F)	39 ans	14 ans	PME	Textile	Fabrication tissage pou couverture	TFZ	0h45min

### ▪ Profil des répondants

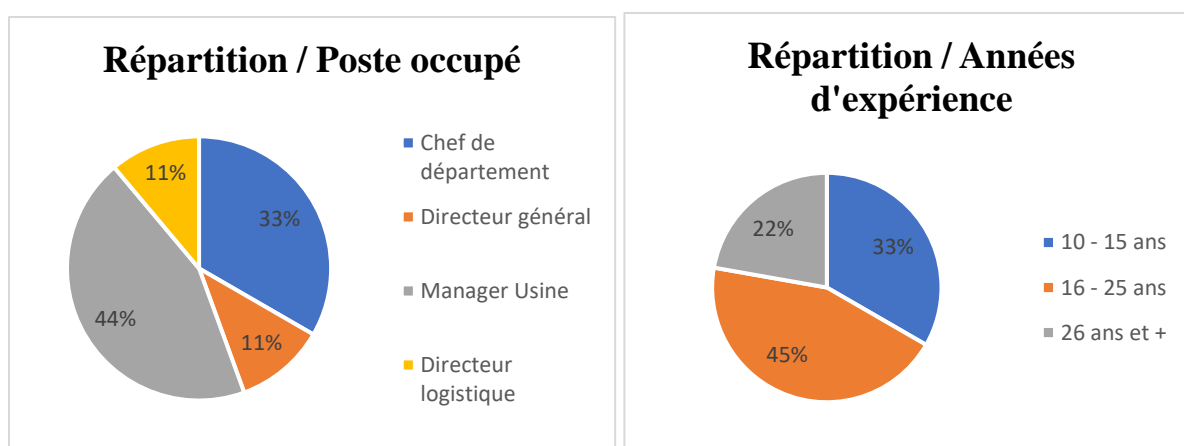
Après avoir présenté les entreprises sélectionnées pour l'enquête qualitative, nous présenterons le profil des personnes interrogées en fonction de leur poste, de leur sexe et de leur année d'expérience.

**Graphique 28 : Répartition des répondants par âge et sexe**



Le graphique ci-dessus montre la répartition des répondants par sexe et par tranche d'âge. Sur les 18 répondants, nous avons rencontré 7 femmes et 11 hommes de statuts différents. Le critère de l'âge étant déterminant pour justifier l'expérience du répondant, l'échantillon est composé de 45% de répondants dans la tranche d'âge 35-45 ans, 22% entre 46-55 ans et 33% de 56 ans et plus.

**Graphique 29: Répartition des répondants par poste et années d'expérience**



Les graphiques ci-dessous montrent la poste et le nombre d'années d'expérience de nos répondants. Comme on peut le voir, l'échantillon requiert un minimum de 10 ans d'expérience, avec des postes allant de 33% de chef de département, 44% manager d'usine, 11% de directeur logistique et 11% de directeur général.

Dans la section suivante, nous présentons les caractéristiques de l'échantillon d'acteurs publics sélectionnés pour notre approche qualitative.

### **b. La Structuration du guide d'entretien destiné aux acteurs publics**

Le débat sur l'attractivité territoriale est sans doute un sujet qui mérite une attention particulière du point de vue des stratégies de promotion, de gestion et d'accompagnement de la part des collectivités locales.

Les acteurs impliqués dans la gestion du tissu industriel de Tanger ne partagent pas nécessairement les mêmes enjeux ni les mêmes ambitions.

L'objectif de ce deuxième guide d'entretien est d'explorer le dialogue entre les acteurs de ce territoire très attractif, les mécanismes d'accompagnement des investisseurs et leur implication dans la pérennisation de cette croissance. Nous avons donc choisi de cibler un certain nombre d'acteurs publics en fonction de leur rôle, de leur poids et de leur implication dans la dynamique structurante et industrielle du Grand Tanger.

L'objectif est de mettre en évidence le rôle des politiques publiques dans la mise en place d'un système d'acteurs prêts à renforcer et consolider l'attractivité de la région de Tanger. Par ailleurs, les entretiens, nous permettront également de montrer que l'agglomération des entreprises dans les zones aménagées s'accompagne d'un système d'acteurs mobilisés de manière volontariste.

Les entretiens ont été menés selon la même méthode que les entretiens qualitatifs avec les chefs d'entreprise et les managers décrits ci-dessus. Pour cela, nous avons défini trois thèmes pour le guide d'entretien.

**Tableau 37 : Les thèmes de l'entretien semi-directif acteurs publics**

<b>Thème 1</b>	Identification du contexte de l'agence ou de l'institution et de ses missions.
<b>Thème 2</b>	Rôle et accompagnement
<b>Thème 3</b>	Stratégie et développement

En outre, nous n'avons pas utilisé les mêmes questions pour tous les entretiens en raison des particularités de chaque institution publique. Le tableau ci-dessous présente le profil des « acteurs », la fonction de chaque établissement, le poste de chaque interrogé et la durée de l'entretien.

**Tableau 38: Profil de l'échantillon sélectionné n°2**

<b>Entretien</b>	<b>Etablissement</b>	<b>Poste</b>	<b>Expérience</b>	<b>Age</b>	<b>Durée de l'entretien</b>
<b>Entretien 1</b>	Agence chargée de l'aménagement, du développement et de la gestion du complexe portuaire et des zones industrielles.	Directeur Central du Port Tanger Med et logistique	18 ans	42 ans	00h 45 min
<b>Entretien 2</b>	Agence gestionnaire chargée des zones franches, du foncier, et d'accompagnement aux investisseurs	Senior Business Development Manager	11 ans	37 ans	1h 02 min
<b>Entretien 3</b>	Etablissement chargé de la formation professionnelle	Chef de pôle de communication de la cité des métiers et compétences de la région	7 ans	30 ans	1h 00 min
<b>Entretien 4</b>	Etablissement chargé du recrutement et de l'insertion	Cadre responsable de recrutement pôle nord	10 ans	38 ans	00h 50 min
<b>Entretien 5</b>	Centre responsable de l'investissement dans la région	Cadre responsable pôle investisseur	8 ans	35 ans	00h 48 min

Après avoir exposé les caractéristiques de notre échantillon qualitatif, nous allons passer à présent au processus de traitement et d'analyse des données.

### **2.2.3. Le choix de l'analyse de contenu**

Les techniques d'analyse des données dans une approche qualitative consistent à étudier et à analyser les entretiens, la plus reconnue et la plus utilisée par les chercheurs est l'analyse de

contenu. Berelson (1952), la qualifie de « technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication »<sup>296</sup>.

Elle permet au chercheur de transcrire des données qualitatives, de définir une grille d'analyse sous forme de thèmes et de coder l'information afin de pouvoir l'interpréter et la traiter.

La collecte de données par le biais d'entretiens pose une difficulté relativement importante, car elle limite quelque peu la capacité du chercheur à analyser le discours ou le texte recueilli.

Il convient également de noter que l'analyse de contenu peut être réalisée manuellement ou automatiquement à l'aide d'un logiciel (par exemple Nvivo).

Cette section résume les objectifs de l'analyse de contenu en tant que méthode d'analyse qualitative des entretiens. Les tenants de cette approche doivent respecter certains principes et étapes afin d'assurer la fiabilité et la validité scientifique. Avant d'examiner ces points, nous reviendrons très brièvement sur les principales étapes de l'analyse de contenu.

#### ▪ **Le processus de recueil et d'analyse**

D'un point de vue général, l'analyse de contenu est un ensemble d'outils méthodologiques sans cesse améliorés, utilisés sur des données discursives, c'est-à-dire qualitatives, pour tirer des conclusions par déduction et inférence, tout en conciliant rigueur et objectivité d'une part, subjectivité et fécondité d'autre part (Bardin, 1977)<sup>297</sup>. Selon Remy & Ruquoy, (1990)<sup>298</sup>, elle regroupe plusieurs méthodes, dont l'analyse structurale, l'herméneutique collective et l'analyse textuelle....

Pour ces deux auteurs, ces méthodes ne partagent pas les mêmes outils méthodologiques en termes d'objectifs, de matériel (contenu étudié) et de processus d'interprétation ; elles obéissent à des règles et des principes rigoureux.

La méthode d'analyse de contenu consiste à retranscrire mot à mot les propos annoncés lors d'un entretien. C'est une technique qui permet de traiter objectivement l'information qualitative. Il s'agit d'une technique qui met en évidence les relations possibles entre les indices du message et les variables que nous essayons d'explorer ou de vérifier.

---

<sup>296</sup> Berelson B., (1952), *Content analysis in communication research Analysis*, Sage Publications, Londres.

<sup>297</sup> Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu [Content analysis]*. Paris, France: PUF.

<sup>298</sup> Remy, J., & Ruquoy, D. (1990). *Méthodes d'analyse de contenu et sociologie*. Publications Fac St Louis.

Cela peut se faire de deux manières complémentaires : lexicalement, syntaxiquement ou par la structure du discours. Il s'agit ici d'analyser l'occurrence ou la récurrence des mots et des variables et d'associer les mots à l'objet de la recherche.

L'analyse de contenu est également une succession d'étapes qui commence par la retranscription des données, la préanalyse, l'exploitation du matériel puis le traitement et l'interprétation des résultats.

**Tableau 39 : Plan d'analyse des données qualitatives**

<b>Missions</b>	<b>Description</b>
Le choix des documents à analyser	<p>Cette étape impose au chercheur de sélectionner parmi ses données qualitatives d'entretiens celles qu'il va soumettre à l'analyse. Le choix des documents nécessite des lectures approfondies pour permettre le choix des documents servant la thématique étudiée (Robert &amp; Bouillaguet, 1997).</p> <p>Dans le cas des données des entretiens, le chercheur se base soit sur la transcription ou retranscription des réponses des interviewés ou ses écrits dans le cas de prise de notes.</p>
Formulation des hypothèses et objectifs de l'analyse	<p>Cette étape consiste à chercher les différentes thématiques abordées dans les discours et procéder à leur regroupement. Cette étape dépend de la présence d'un cadre empirique et/ou théorique de la recherche. Sur le plan opérationnel, elle nécessite un retour minuscule sur chaque observation.</p>
Les indicateurs	<p>Cette dernière mission consiste à choisir ou à construire des indicateurs qui vont servir l'interprétation. D'après L. Bardin (1977) c'est « le repérage des indices et l'élaboration des indicateurs, où il s'agit de choisir les indices contenus dans le corpus en fonction des hypothèses (si cel les-ci sont détermi</p>

	nées) et de les organiser systématiquement sous forme d'indicateurs précis et fiables » <sup>299</sup> .
Préparation du Matériel	L'objectif est la décontextualisation des entrevues ou des épisodes d'observation de leurs parties originales par le découpage du discours en unités comparables et en thèmes pour l'analyse thématique (R.Tesch, 1990) <sup>300</sup> .

Source : Auteur

### **La retranscription**

Compte tenu de notre démarche, et pour assurer une transcription rigoureuse des données, nous avons demandé que l'échange soit enregistré, à l'exception d'un répondant qui a refusé d'être enregistré, et pour lequel nous avons préféré prendre des notes. Les données ont été retranscrites mot à mot, une étape importante de l'analyse pour garder la fiabilité des données<sup>301</sup> (Auerbach, Silverstein, 2003) et la qualité du texte (verbatim) à exploiter. Néanmoins, nos échanges se sont également déroulés dans des langues différentes, à savoir l'Arabe et l'Anglais, nous avons donc retranscrit l'intégralité du discours dans la langue de l'enquêté et l'avons ensuite traduit en français.

La retranscription des entretiens est une tâche souvent effectuée manuellement<sup>302</sup> (Silverman, 1999), de manière à reprendre le discours de l'interrogé, sans ramener des modifications au texte. Les gestes, les mouvements et les expressions sont également intéressants à noter, car ils permettent de comprendre le sens de certains mots à travers l'expression du visage. **La préanalyse**

Le chercheur dans cette phase doit effectuer une « analyse flottante » (Dumez, 2013)<sup>303</sup> de l'information recueillie de ses entretiens. Il s'agit de construire le corpus de la recherche (Robert

<sup>299</sup> Bardin, L (1997). L'analyse du contenu, compte rendu. P 123- 124

<sup>300</sup> Tesch, R. (1990). Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools. Bedford: Routhledge. LSL Press Ltd.

<sup>301</sup> Auerbach C., Silverstein, L. B., (2003), Qualitative data : An introduction to coding and analysis. NYU press.

<sup>302</sup> Silverman D., (1993, 2001, 2006, 2012), Interpreting Qualitative Data, Methods for Analysing Talk, Text, and Interaction, Sage, London

<sup>303</sup> Dumez, H. (2013), « Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion ». Tome 3

et Bouillaguet, 1997)<sup>304</sup> et de réunir les éléments importants sur lesquels va porter l'interprétation finale.

Sur la base de notre recherche, nous avons choisi l'analyse thématique pour notre contenu. Paillé et Mucchielli (2012) définissent celle-ci comme une méthode « faisant intervenir des procédés de réduction des données »<sup>305</sup>, le but étant de « repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets »<sup>306</sup> (Mucchielli, 1996, p. 259).

Le choix de l'analyse thématique s'inscrit bien dans notre choix méthodologique mixte, il s'agit d'un « outil précieux dans bon nombre de cas : première expérience de recherche, besoin de poser rapidement un diagnostic, intention descriptive plutôt qu'interprétative ou explicative, utilisation avec des chercheurs dans le cadre d'une recherche-action, utilisation complémentaire à des méthodes quantitatives »<sup>307</sup> (Paillé et Mucchielli, 2012).

Par ailleurs, la thématization se présente sous deux formes :

- La thématization dite « déductive » : il s'agit d'une classification préétablie des thèmes, basée sur une approche hypothético-déductive et établie à partir d'un cadrage théorique ou d'une lecture aléatoire d'une partie du corpus.
- La thématization dite « inductive » : également appelée thématization enracinée, elle consiste à identifier les thèmes au fur et à mesure de la lecture du texte. À partir des verbatims et des récurrences d'idées, le chercheur constitue les rubriques dans lesquelles seront regroupés les données collectés.

Enfin, compte tenu de notre démarche, nous avons opté pour la complémentarité des deux approches (Paillé et Mucchielli, 2003). La thématization déductive nous a permis de déterminer quelques thèmes à l'avance, concernant le contexte et l'identification des entreprises et des choix

---

<sup>304</sup> Robert, A., & Bouillaguet, A. (1997). L'analyse de contenu, que sais-je. France: Presses Universitaires de France.

<sup>305</sup> Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11 - L'analyse thématique. Dans, P. Paillé & A. Mucchielli (Dir), L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (pp. 231-314). Paris : Armand Colin.

<sup>306</sup> Mucchielli A., (1996), Méthodologie d'une recherche qualitative.

<sup>307</sup> Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11 - L'analyse thématique. Dans, P. Paillé & A. Mucchielli (Dir), L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (pp. 231-314). Paris : Armand Colin.



de localisation, tandis que la thématization inductive nous a permis de procéder à une analyse progressive et plus fine des liens dont les thèmes ont été établis au fur et à mesure.

### **Exploitation du matériel**

L'analyse thématique est une technique qui permet de catégoriser le texte sous forme de thèmes et d'axes basés sur des critères communs et regroupés sous une rubrique générique, en utilisant l'opération de « codage » pour élaborer une grille d'analyse qui facilite l'interprétation. Le codage est donc une opération qui « attribue un code thématique identique à tous les éléments du corpus qui se réfèrent à un même thème »<sup>308</sup> (Alami et al., 2013, p. 108), Humberman et Mile (1991) soulignent que le codage est « une activité fatigante »<sup>309</sup> à associer un code à chaque élément.

La liste des thèmes à analyser a d'abord été déterminée sur la base du guide d'entretien, puis des sous-thèmes ont été ajoutés afin de procéder à une analyse plus détaillée des aspects et concepts importants de notre recherche, tels que les aménités du territoire, les facteurs d'attractivité, les industries motrices et la nature liens. L'intégration de sous-thèmes nous a permis de compléter notre liste de départ et de dégager de nouvelles variables déterminantes qui n'avaient pas été prises en compte antérieurement.

### **Le traitement et l'interprétation des données**

Le traitement de l'information consiste à traiter les données brutes en fonction du matériel disponible, dans le but de faciliter l'interprétation des résultats. Le traitement des données peut être manuel ou automatisé à l'aide d'un logiciel.

Pour nos données qualitatives, nous avons opté pour la méthode manuelle, qui consiste à étudier les verbatims des répondants, les mots clés sous forme de phrases ou de mots qu'ils emploient pour donner du sens à leur perceptions.

---

<sup>308</sup> Alami, S., Desjeux, D., & Garabuau-Moussaoui, I. (2013). L'approche qualitative. Que sais-je ? 2, 11-29.

<sup>309</sup> Miles, M. B., Huberman A.M., (1991), Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes, DeBoeck, Bruxelles. Traduction de Analysing qualitative data: A source book for new methods, 1979, 1984, Sage, Beverly Hills.

A l'issue des textes retranscrits, nous avons effectué une lecture attentive pour identifier les informations pertinentes, puis nous avons sélectionné les verbatims dans le discours des répondants. En suivant les thèmes préétablis, nous avons pris soin de relier chaque phrase témoin en thèmes ou sous-thèmes afin qu'ils puissent être clairement identifiés. En regroupant les verbatims en thèmes associés, nous avons pu formuler les idées clés de manière pertinente ce qui nous a permis d'interpréter méthodiquement nos résultats.

L'interprétation est la phase la plus importante de l'analyse du contenu dans la mesure où elle permet d'évaluer objectivement la valeur des hypothèses. Pour Robert & Bouillaguet (1997, p.31), l'interprétation des résultats s'appuie sur « les éléments mis au jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du corpus étudié »<sup>310</sup>.

Après avoir sélectionné, classé et formulé les idées clés et les verbatims, nous avons procédé à leur interprétation. Dans cette étape, nous avons identifié les réponses à notre problématique dans le discours des personnes interrogées, sur la base des questions posées dans le guide d'entretien, et nous les avons discutées par rapport à nos hypothèses.

L'objectif est de donner du sens aux données à travers les explications, les perceptions et les comportements des répondants, dans une construction textuelle minutieuse qui maintient une certaine distance.

Ainsi, l'inférence est un type d'interprétation défini comme, « une opération logique par laquelle on tire d'une ou de plusieurs propositions (en l'occurrence les données établies au terme de l'application des grilles d'analyse) une ou des conséquences qui en résultent nécessairement. Il s'agit donc de justifier la validité de ce qu'on avance à propos de l'objet étudié en exposant les raisons de la preuve »<sup>311</sup> (Robert & Bouillaguet, 1997, p.31).

#### **2.2.4. Fiabilité et validité de la recherche**

Dans la recherche académique, les notions de validité et de fiabilité sont des conditions nécessaires pour assurer la pertinence et la rigueur des résultats obtenus. Dans cette section, nous présentons les critères d'évaluation de notre recherche.

---

<sup>310</sup> Robert, A., & Bouillaguet, A. (1997). *L'analyse de contenu, que sais-je*. France : Presses Universitaires de France.

<sup>311</sup> Ibid.,

La mesure de la fiabilité et de la validité d'une étude qualitative diffère de celle d'une étude quantitative (Krefting, 1991). L'étude qualitative consiste à vérifier la qualité de l'échantillon à travers un ensemble d'éléments tels que la qualité socioprofessionnelle des personnes interrogées (niveaux hiérarchiques, diversité des entreprises, années d'expérience...), alors que l'étude quantitative s'appuie sur la représentativité des échelles de mesure et toute une série de critères.

Pour être valides, les conclusions doivent être justes, vraies et sincères, et rendre compte de la réalité de manière authentique<sup>312</sup> (Andréani et Conchon, 2005).

La validité au sens large fait référence à la « capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de recherche pour lequel ils ont été créés »<sup>313</sup> (Wacheux, 1996, p. 266). Or, le critère de validité vérifie la validité de l'instrument de mesure et des résultats obtenus.

La fiabilité, quant à elle, porte sur la confiance et la fidélité, et permet de « démontrer que les opérations de recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s) »<sup>314</sup> (Thiétart et al., 2014, p. 298).

#### **a. La validité du construit**

Pour rendre compte de la validité d'une recherche, il convient de vérifier « le degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est supposée représenter »<sup>315</sup> (Zaltman et al., 1973). Ainsi, la validité de la construction se concentre non pas sur le processus de construction de l'objet de recherche, mais sur le processus de concrétisation de l'objet de recherche.

En utilisant une approche de recherche inductive, nous avons d'abord mené une étude empirique basée sur des faits observés : l'attractivité territoriale de la région, l'agglomération des entreprises dans les zones développées, l'effet de la proximité dans le développement d'un tissu productif singulier. Au terme de cette recherche empirique, nous avons construit notre cadre

---

<sup>312</sup> Andréani J. C., Conchon, F., (2005), Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing.

<sup>313</sup> Wacheux F., (1996), Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion, Collection « Gestion », Série : Politique générale, Finance et Marketing, Economica, Paris, 290

<sup>314</sup> Thiétart R.A., (dir.), Allard-Poesi F., Angot J., Baumard P., Blanc A., (2014, 2003, 1999), Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris.

<sup>315</sup> Zaltman G., Duncan R., Holbek J., (1973). Innovations and organizations. John Wiley & Sons

conceptuel pertinent autour du territoire, de l'attractivité, des stratégies de localisation des firmes et des formes d'organisation productive qui se manifestent dans les territoires.

Concernant la recherche quantitative, la validité de construit se base sur les variables ou les items censés mesurer un phénomène, en vérifiant leur degré de significativité et de corrélation (Carole Drucker-Godard, Sylvie Ehlinger, Corinne Grenier, 2014).

Sur la base des résultats obtenus lors de notre recherche quantitative, nous avons sélectionné des corrélations pertinentes et significatives entre les principales variables à étudier.

#### **b. La validité et la fiabilité de l'outil de mesure**

La fiabilité et la validité de l'instrument de mesure en recherche qualitative dépendent « des données qu'il recueille sur le terrain et qui reflètent le plus fidèlement possible la réalité qu'il souhaite étudier »<sup>316</sup> (Drucker-Godard et al., 2014, p. 304). Le chercheur, à travers les résultats obtenus, doit montrer que l'outil de recherche est cohérent et stable, visible et précis, pour qu'il soit fiable. Plus le degré de cohérence et de stabilité est élevé, plus le degré de fiabilité est important. La fiabilité se réfère à la capacité d'un instrument à produire des mesures cohérentes, c'est-à-dire que si les informations sont collectées plusieurs fois, avec le même instrument, et que les résultats obtenus sont identiques ou similaires, l'outil est considéré comme fiable.

Dans nos entretiens semi-directifs, nous avons utilisé un seul guide d'entretien pour toutes les personnes interrogées, afin de garantir un démarche uniforme. De plus, notre guide d'entretien a été évalué par 2 membres du comité interne de notre laboratoire de recherche afin de s'assurer de la clarté et de la pertinence des questions.

Au cours de nos entretiens, nous nous sommes assurés que les questions étaient comprises par les répondants, et nous les avons reformulées dans la langue de la personne interrogée si nécessaire, les retranscriptions ont également été faites mot à mot, n'ayant subis aucune altération ou modification des réponses obtenues

---

<sup>316</sup> Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. & Grenier, C. (2014). Chapitre 10. Validité et fiabilité de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 297-331).

### **c. Validité interne de la recherche**

La validité interne d'une recherche consiste à « s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés »<sup>317</sup> (Drucker-Godard et al., 2014).

Dans cette perspective Yin (2013)<sup>318</sup>, nous présentent quelques méthode pour renforcer la pertinence interne de notre travail :

- Tester des hypothèses rivales ;
- Faire une description détaillée du processus de collecte et de traitement de données ;
- Procéder par saturation de terrain

Afin de consolider la validité interne de notre recherche, nous nous positionnons dans le cas d'une description détaillée du processus de collecte des données et de leur traitement tant pour l'étude qualitative que quantitative expliqué dans la section 2 de ce chapitre.

Par ailleurs, le principe de saturation du champ est souvent appliqué à un grand nombre d'entretiens. Il convient toutefois de préciser qu'à partir du 12ème entretien semi-directifs, des redondances ont été constatées sur certains aspects de notre questionnaire.

Pour notre étude quantitative, nous avons administré un questionnaire structuré à l'aide de l'outil d'enquête lime Survey. Ce questionnaire a été évalué par les membres du comité interne de notre laboratoire et testé auprès de 2 DG, afin de valider la cohérence des questions et leur énonciation.

Au regard de ces indications, nous pouvons confirmer que notre échantillon nous semble valide et acceptable. Cependant, nous rappelons que cette recherche est de nature inductive, la validité de l'outil de recherche a été évaluée en comparant les résultats obtenus avec les faits observés (hypothèses empiriques).

---

<sup>317</sup> Ibid.,

<sup>318</sup> Yin, R.K. (2013) Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks.

## Conclusion chapitre 1

Le choix d'une position épistémologique en sciences de gestion est une étape essentielle. Dans ce chapitre, nous avons examinés les options et les paradigmes qu'un chercheur en sciences de gestion peut emprunter à la théorie pour situer son objet d'étude.

Ce fut l'occasion, d'une part, de rappeler trois paradigmes qui font l'objet d'un large consensus parmi les chercheurs : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. D'autre part, de choisir la méthodologie appropriée pour notre recherche.

La méthodologie utilisée est la suivante : dans un premier temps, nous avons exposé le contexte et la problématique de notre recherche, puis nous avons expliqué son intérêt en présentant nos hypothèses de recherche. Nous avons ensuite brièvement exposé notre positionnement épistémologique par rapport aux paradigmes existants.

Notre démarche s'inscrit dans un paradigme inductif constructiviste modéré, qui conserve les principes de la méthodologie mixte. La première est de nature qualitative et vise à vérifier les pratiques organisationnelles et les liens inter-firmes dans un contexte industriel singulier, celui de la région de Tangerang et du rôle déterminant joué par l'industrie automobile. La seconde est quantitative, descriptive-explicative, et vise à déterminer les variables descriptives que sont les zones d'activité, les secteurs d'activité, les choix de localisation, etc.

La décision de combiner les deux méthodes a été prise en raison de leur complémentarité et de la possibilité de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

L'enquête qualitative a été réalisée à l'aide de guides d'entretien auprès de 23 collaborateurs, dont 18 cadres et dirigeants d'entreprises et 5 du secteur public. Tous les entretiens ont été retranscrits à l'aide d'une méthode d'analyse de contenu. Afin d'obtenir des résultats fiables et valides, les conditions et le protocole ont été définis et respectés.

L'approche quantitative a été réalisée auprès de 300 entreprises basées à Tangerang, pour lesquelles nous avons obtenu un taux de réponse favorable et acceptable de près de 104 réponses exploitables.

## **Chapitre 2 : Le modèle industriel Tangérois entre polarité et recherche de diversité**

Dans ce deuxième chapitre, nous présentons les résultats de deux études qualitatives et quantitatives :

La première section présentera les résultats obtenus auprès des entreprises implantées dans les parcs d'activités sur les facteurs d'attractivité de la région de Tanger, ainsi que les activités motrices et leurs effets structurants.

La recherche de la diversité industrielle est un aspect déterminant dans la formation du tissu industriel de Tanger, qui sera également discuté dans cette première section.

Dans la deuxième section, nous discuterons de nos conclusions sur la nature des liens interindustriels et des changements organisationnels. Dans un même temps, nous présenterons les résultats de nos entretiens avec cinq acteurs publics concernant l'offre territoriale destinée à soutenir les investisseurs.

Enfin, à partir de l'analyse de nos résultats obtenus, nous discuterons de nos hypothèses sur les éléments qui caractérisent la singularité du tissu industriel de Tanger. Ces dernières feront l'objet d'une confirmation ou d'une réfutation de nos résultats.

## **Section 1 : Une forte attractivité et agglomération industrielle**

Cette première section passe en revue les premiers résultats obtenus à partir des enquêtes qualitatives et quantitatives, en ne tenant en compte que les éléments pertinents pour nos hypothèses. La présentation de nos résultats est mixte : nos données qualitatives sont exprimées sous forme de verbatims et nos données quantitatives sous forme de tableaux Excel et du logiciel Sphinx.

Dans cette démarche, nous présenterons les aménités du territoire et les facteurs affectant l'agglomération des entreprises à Tanger, ainsi que la nature de l'industrie qui y contribue.

### **1.1. Les aménités et facteurs d'attractivité du territoire Tangérois**

La situation du territoire Tangérois est marquée par des caractéristiques géographiques et structurelles. En effet, pour l'attractivité des investissements directs étrangers, **sa proximité** au territoire européen constitue un des éléments importants souvent pris en compte dans les intentions et les choix de localisation des entreprises.

#### **1.1.1. Les facteurs de proximité**

Dans nos entretiens qualitatifs, cette proximité apparaît comme un facteur déterminant des choix opérés pour les sites de production. « *Le choix de notre localisation à la TAC (Tanger Automotiv City) est guidé par le positionnement géographique de la région par rapport à l'Europe* » Extrait entretien 5

« *Tanger détient un positionnement fort par rapport à l'Europe et aux pays émergents tel que le Nigeria* » Extrait entretien 9

Cette position géographique favorable de la région de Tanger est également complétée par la présence d'infrastructures portuaires et routières dont le développement joue un rôle essentiel dans les échanges et les capacités d'approvisionnement des entreprises installées dans la zone.

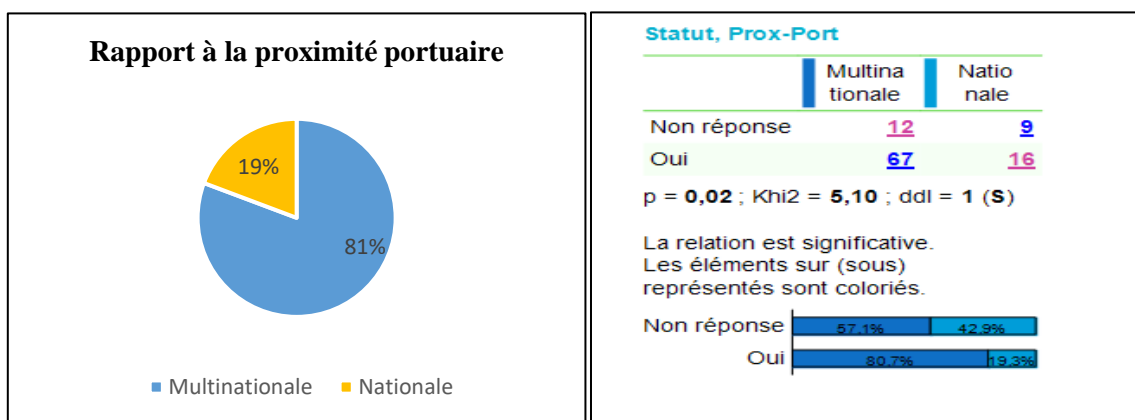
« *L'avantage de proximité est également déterminant pour notre implantation. Nous pouvons prendre l'exemple du trajet Barcelone-Algérie qui dure 3 à 4 jours, alors que le trajet Maroc-Barcelone durera 2 jours et demi, ce qui représente un gain de temps. Preuve qu'il y a une véritable proximité* » Extrait entretien 10



La relation avec la proximité géographique dépend également de la présence du port de Tanger Med, qui constitue une infrastructure de taille permettant de faciliter les échanges et de réduire les pertes de temps.

Dans le graphique ci-dessous, 79,80 % des entreprises aux statuts variés considèrent que leur localisation est influencée par la présence du port. Ainsi, pour les entreprises multinationales, en particulier exportatrices, la proximité au port de Tanger Med s'avère très significative, avec un taux de 80,72%. Ce lien explique en grande partie le caractère très volontariste du développement portuaire et de l'extension de ses capacités.

**Graphique 30 : Le choix de localisation par rapport à la proximité géographique**



Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

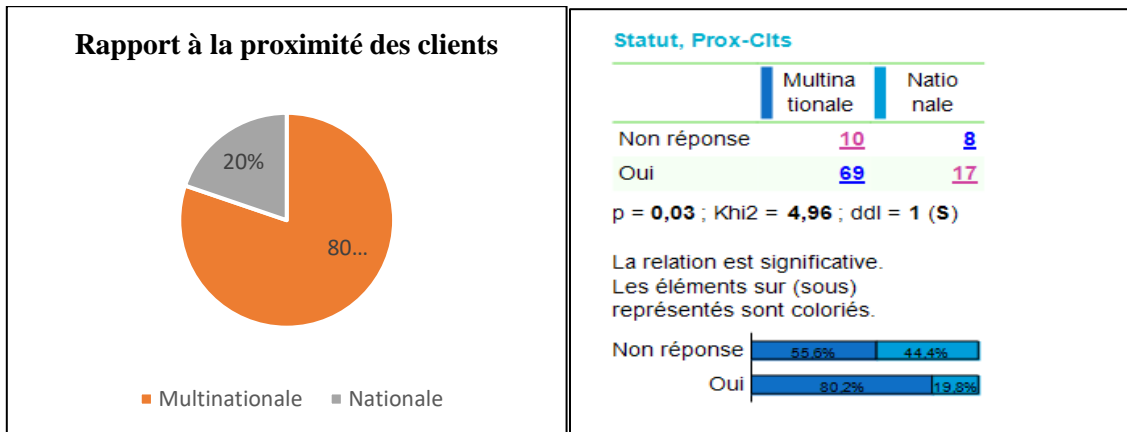
Sur le territoire Tangérois, la construction de la dynamique industrielle repose sur cette proximité géographique. C'est un des facteurs les plus importants pour des entreprises dont les productions sont pour l'essentiel destinées au territoire européen.

Toutefois ce facteur à lui seul n'explique pas les stratégies adoptées par les investisseurs étrangers. Ainsi, les dimensions relatives à la proximité structurelle (concentration d'entreprises, du secteur d'activité, etc) sont également des facteurs essentiels dans les décisions d'installation dans la région. « *Notre positionnement dans le territoire Tangérois est également déterminé en fonction de la proximité avec nos principaux fournisseurs* » Extrait entretien 14

Dans un même temps, les choix de localisation et de site sont largement influencés par la présence d'activités à fort potentiel d'impulsion industrielle comme c'est le cas pour les industries automobiles et plus récemment aéronautiques. « *En tant que responsable et*

gestionnaire du site, nous travaillons avec des entreprises des secteurs automobile et aéronautique, c'est ce qui nous a amené à développer notre activité à Tanger et à s'installer en zone franche. Pour nous, il y a une proximité stratégique entre le port Tanger Med, les zones et nos clients » Extrait entretien 8

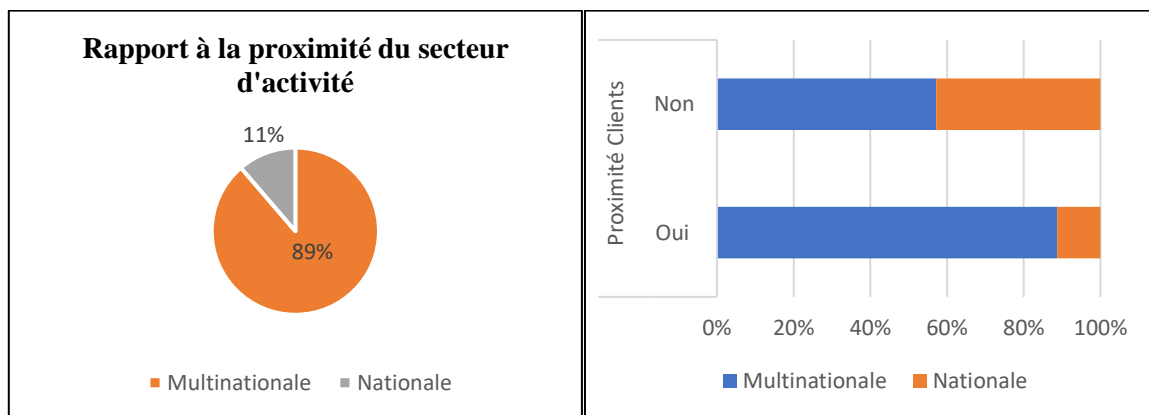
**Graphique 31: Le choix de localisation par rapport à la proximité des clients**



Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

Parmi les 104 entreprises enquêtées, 82,69 % ont choisi de s'installer à Tanger pour des raisons de proximité avec les clients, dont 80,23% sont des multinationales et 19,76% des entreprises nationales.

**Graphique 32: Le choix de localisation par rapport à la proximité du secteur d'activité**



Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

Par ailleurs, la proximité du secteur d'activité est également l'un des aspects qui incite les entreprises à s'agglomérer dans la région, soit 59,61% de notre échantillon. La relation est

surreprésentée pour les multinationales avec 88,70% de réponses positives pour le critère de proximité sectorielle. « *Le concept de nearshoring proposé par le Maroc est une offre très intéressante. Le Maroc est bien positionné, l'écosystème de Tanger Med est un centre de production de classe mondiale et compétitivité internationale pour l'industrie de haute technologie* » Extrait entretien 12

« *Notre décision de nous implanter dans la zone franche de Tanger répondait avant tout à une exigence de notre client. Nous sommes ici depuis 10 ans. Nous sommes sous-traitants exclusifs d'un grand groupe automobile très présent dans la région et dans le pays en général. Ils ont jugé que la proximité de notre implantation favorisait la rapidité des échanges et des changements liés à la production ou autre...* ». Extrait entretien 5

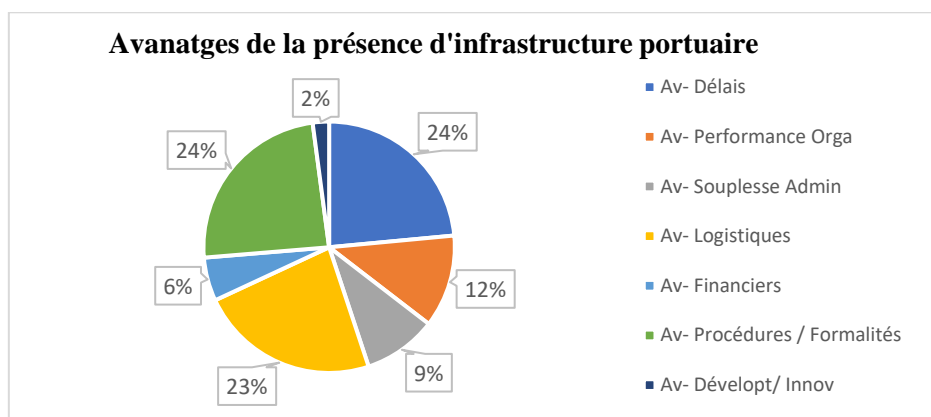
### **1.1.2. Les facteurs de connectivité et d'infrastructures**

Au-delà de cette réalité géographique et infrastructurelle, la région de Tanger présente également d'autres aménités favorables, telles que :

- **La connectivité avec le port de Tanger Med.** « *L'avantage de connectivité vient du fait que le port de Tanger Med est considéré comme le premier port méditerranéen et le premier port africain. Il y a une excellente connexion maritime et une fréquence de livraison assez régulière sur les pays « target X ». L'avantage de connectivité nous permet d'avoir un avantage en termes de délais plus courts, en effet le délai de livraison de Dubaï prend 2 à 3 semaines alors que le délai au Maroc est raccourci à 2 à 3 jours* » » Extrait entretien 10

Cette connectivité du port est aussi accompagnée par une nette réduction des charges logistiques qui facilitent de plus en plus le transbordement et les activités associées. « *Ce que notre groupe gagné en termes de localisation à Tanger et de création de Hub, c'est l'importance de réduction des coûts logistiques à nos clients. Avant, ils achetaient à Dubaï, le coût du conteneur était de 3000 à 5000 dollars, alors qu'aujourd'hui, ils achètent au Maroc et le coût du conteneur est de 600 à 700 dollars* » Extrait entretien 10

### **Graphique 33: L'avantage de l'infrastructure portuaire**



Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

Le port de Tanger Med est un complexe portuaire, industriel et logistique de grande performance sur la façade méditerranéenne, son positionnement stratégique fait de lui un maillon fort de la chaîne d'approvisionnement mondiale et un accélérateur du rythme des investissements dans la région. A partir de Tanger Med, la distance est minimale entre l'Afrique et l'Europe, il permet des accès directs aux grandes lignes maritimes Est/ouest avec « zéro déviation » pour les navires<sup>319</sup>. « *L'impact identifié par l'évolution de Tanger Med est celui de la demande, nous avons beaucoup plus de demande. Nous observons une montée de donneurs d'ordre qui commencent à voir la plateforme de Tanger Med comme une vraie plateforme vers l'Afrique. Avant, elle était destinée au marché local et au marché européen* » Extrait entretien 16

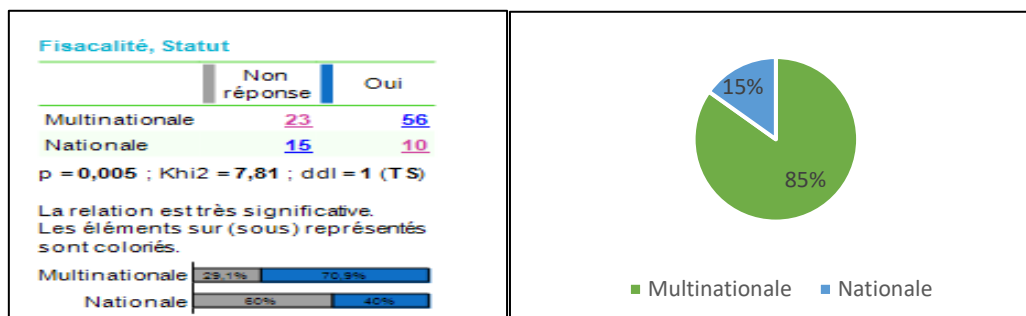
#### ***- Le développement et la structuration des zones franches***

Le territoire de Tanger est également marqué par le développement et l'aménagement de plusieurs types de zones franches. En effet, pour les investisseurs, les avantages fiscaux et les conditions d'exonération de taxes sont essentiels dans le choix de leur implantation. « *...il ne fait aucun doute que l'Etat marocain offre des avantages fiscaux attractifs, ce qui a évidemment favorisé notre choix d'implantation. La facilité administrative de dédouanement par rapport aux entreprises du territoire assujetti, l'exonération de la TVA et de certaines taxes pendant 5*

<sup>319</sup> Maritime News, « Exclusif : les 50 destinations que relie Tanger Med », 22 novembre 2009

ans, et de la taxe professionnelle pendant 10 ou 15 ans, sont des critères retenus par notre groupe... » Extrait entretien 6

### **Graphique 34: Le choix de localisation par rapport aux avantages de fiscalité**



Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

63,46% des entreprises de notre échantillon indiquent que les aspects fiscaux influencent leur choix de localisation. Ainsi, pour les multinationales, la fiscalité est un élément importants. Ce rapport met en évidence les stratégies mises en place pour soutenir et encourager l'investissement dans les zones franches du Grand Tanger.

#### **1.1.3. Les facteurs de coûts réduits**

Dans un même temps, le régime fiscal est également accompagné par la rapidité des procédures, « *Oui, c'est un avantage pour nous d'être situés dans la zone franche, le processus de déclaration est rapide avec une taxe fixe. Dans le territoire assujetti, par exemple (zone industrielle traditionnelle), les entreprises sont soumises à des impôts qui peuvent varier et une procédure plus longue* ». Extrait entretien 5

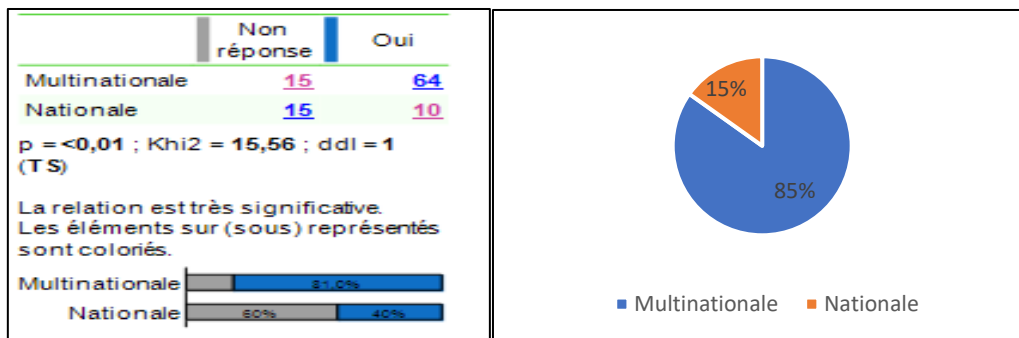
Le développement des free zones est accompagné par la modernisation des procédures qui génèrent des avantages significatifs pour les entreprises qui y sont localisées. « *Nous avons développé avec le service de la douane ce qu'on appelle MAF (magasin avancé fournisseurs) pour inciter les entreprises à s'installer dans les zones franches. La MAF<sup>320</sup> est une formule*

<sup>320</sup> Plate-forme de distribution, en général de grande taille, destiné à assurer la logistique amont (et aval dans certains cas) d'un producteur. Dédiée à l'entreposage approvisionnement, elle réunit en un même lieu l'ensemble des matières premières et/ou des composants nécessaires à l'activité du producteur et approvisionne au fur et à mesure les chaînes de fabrication de ce dernier. Le magasin avancé fournisseur peut être géré par le producteur lui-même, mais est confié à un prestataire (4PL) le plus souvent.

*généralisée au monde entier, mais elle vient d'être implémenter au Maroc. Elle a un avantage financier important pour les investisseurs » Extrait entretien 10*

*- Les facilités administratives et la réduction des coûts logistiques. « L'informatisation des processus douaniers est une réalité. Les coûts associés sont compétitifs et sans préjudice pour l'entreprise. Le temps de dédouanement d'un produit est fluide, qu'il s'agisse d'un groupage ou d'un chargement complet ». Extrait entretien 11*

**Graphique 35: Le choix de localisation par rapport aux facilités administratives**



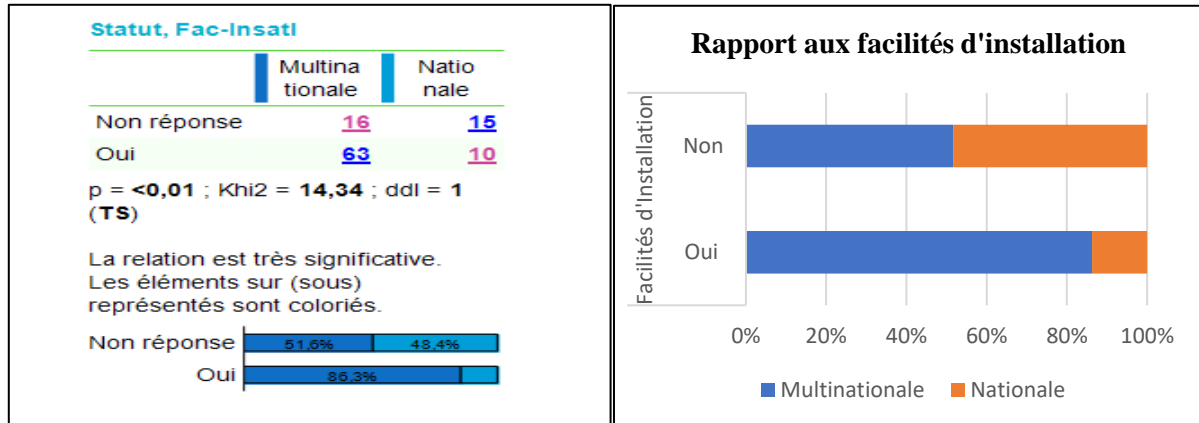
Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

Le choix de la localisation est renforcé par les facilités administratives liées au dédouanement : 85% des entreprises multinationales sont conscientes de ces avantages et considèrent que pour leurs activités d'exportation, la rapidité des processus administratifs est essentielle. « *Tanger Med dispose d'une organisation structurée, nous sommes à Tanger depuis 1986, et je peux souligner que le traitement des documents via le système informatique BADR (Base Automatisée des Douanes en Réseau) nous a permis d'accélérer nos procédures. Par exemple, une déclaration qui prenait 48 à 72 heures ou plus pour être gérée à la douane, peut maintenant être faite dans la journée. Cela dépend également du régime qui peut exiger des procédures différentes. Nos clients sont de plus en plus satisfaits par rapport à avant » Extrait entretien 15*

Cette réalité douanière est aussi accompagnée par une participation volontariste des collectivités territoriales (centre régional d'investissement, l'agence de gestion des zones franches) qui facilitent de plus en plus l'installation des entreprises dans les zones franches « *...pendant la période de transition et d'installation, l'équipe nous a beaucoup aidés à créer l'entreprise, à trouver les bons emplacements, à organiser l'architecture de la construction, à faire venir les bonnes personnes au bon endroit, tout a été organisé par l'autorité spéciale, de*

sorte que nous avons vraiment dû nous concentrer sur notre entreprise, sur la façon dont nous voulions la mener, mais le reste a été pris en charge par les autorités.» Extrait entretien 12

**Graphique 36: Le choix de localisation par rapport aux facilités d'installation**



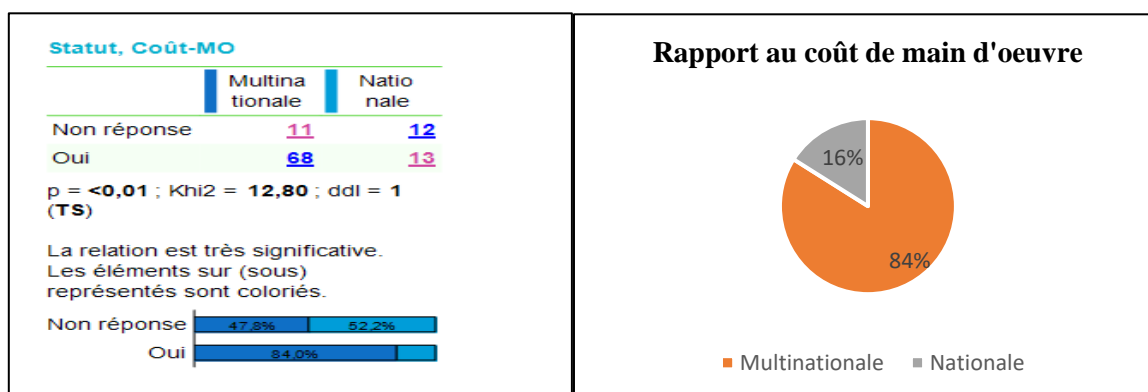
Source : Enquête quantitative ; traitement de l’auteur

Outre les avantages fiscaux et les facilités administratives, l'administration marocaine veille à accompagner les investisseurs dans leur installation dans le tissu industriel de Tanger. 86,3% des entreprises multinationales soulignent la qualité de l'appui fourni par les autorités locales, qui promeut l'image de la région et encourage les implantations industrielles.

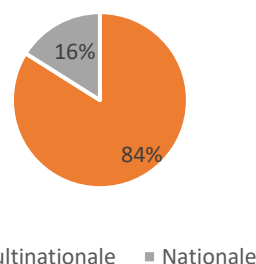
*- Les faibles coûts de travail et la disponibilité de la main d’œuvre : « ..... les coûts salariaux sont très intéressants et nous bénéficions d'un grand nombre de personnes bien formées... » Extrait entretien 1*

Les coûts salariaux compétitifs jouent un rôle considérable dans les choix de localisation des multinationales.

### **Graphique 37: Le choix de localisation par rapport aux coûts de main d'œuvre**



#### Rapport au coût de main d'oeuvre



Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

Notre enquête quantitative, fait apparaître que le coût de la main-d'œuvre a un effet sur les décisions de localisation pour 77,88 % des entreprises interrogées, dont 84 % sont des multinationales.

« ... d'autre part, Tanger a une longue histoire industrielle dans le domaine du textile, le coût de la main-d'œuvre est très avantageux, mais le savoir-faire est également très présent... »

Extrait entretien 11

Dans la pratique, la qualité et les coûts de main-d'œuvre sont au cœur de la décision ou de la stratégie de localisation. Les coûts de production jouent également un rôle décisif : « Nous avons constaté que la compétitivité et la production en Europe se détériorent en raison de l'augmentation des coûts de travail, et nous avons des produits compétitifs qui doivent avoir de faibles coûts de production ». Extrait entretien 12

« C'est un pôle très intéressant, en termes de ressources humaines et de compétences, il y a un écosystème installé à Tanger (port, main d'œuvre, coût...). Il y a tous les éléments qui font de Tanger une zone d'attractivité et d'influence. C'est ce qui intéressent les donneurs d'ordre (un écosystème prêt et préparé pour les accueillir ». Extrait entretien 16

Les données de l'enquête montrent que le territoire de Tanger présente un certain nombre d'avantages qui ont influencé leur choix de localisation et d'installation. Le graphique ci-dessous, illustre les facteurs déterminants de notre enquête quantitative :



- La concentration d'entreprises du même secteur d'activité (59,61%), et de clients (83,69%) affichent des résultats positifs, ces critères sont sources d'effet de proximité et de création d'externalités.
- Les coûts salariaux (78%) mettent en avant le passé industriel de la région et la présence d'un savoir-faire localisé.
- Les avantages fiscaux (63,43%) et les facilités administratives (71,15%) et d'installation (70%) sont des atouts qui participent fortement aux décisions d'implantation des entreprises et expliquent l'engagement volontariste d'un système d'acteurs et leur rôle dans le développement du système productif de Tanger.
- Le développement des zones et le positionnement stratégique du port (79,5%).

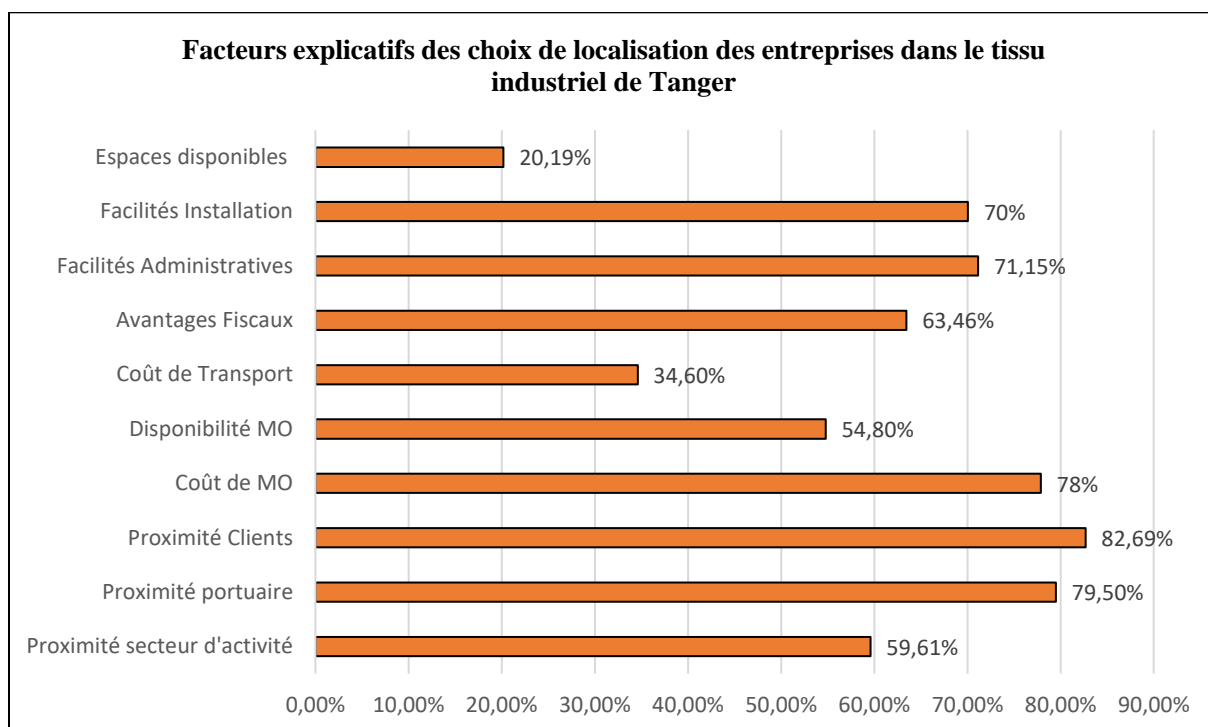
Outre les facteurs identifiés dans l'enquête quantitative pour décrire l'attractivité de la région de Tanger, les entretiens ont également révélé d'autres dimensions importantes, telles que :

*- **L'importance et la qualité des infrastructures** : « les communications terrestres, les zones, les chemins de fer et les ports desservant les zones franches sont honnêtement de qualité. Le transport terrestre et maritime des camions est facile à gérer et à des coûts acceptables. Depuis 2018, les liaisons ferroviaires entre Tanger et Casablanca sont assurées par le TGV. Se rendre au Maroc par avion depuis les grandes capitales européennes, à des coûts acceptables, est désormais une réalité ».* Extrait entretien ç

Les infrastructures influencent fortement la localisation des entreprises et contribuent au fonctionnement d'un système économique.

*- **La proximité des marchés européens et africains**, « ...nous disposons à Tanger d'infrastructures très intéressantes, d'un grand nombre de personnes instruites et, bien entendu, de la proximité de l'Europe, le port permettant d'acheminer les marchandises en très peu de temps vers l'Europe et, par la mer, vers l'Amérique ».* Extrait entretien 7

### **Graphique 38: Facteurs explicatifs des choix de localisation des entreprises dans le tissu industriel de Tanger**



Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

Les résultats de notre enquête quantitative confortent tous ces facteurs qui décrivent l'attractivité de la région Tangéroise. Ces avantages, sont des dimensions déterminantes de la croissance du territoire et de l'accélération des investissements étrangers. Cela confère ainsi à la région de Tanger, le caractère d'une plateforme industrialo-portuaire singulière.

Cette plateforme se caractérise donc par ces forces d'attractivité, par une progressive concentration industrielle et particulièrement par le rôle joué par les activités motrices autour de l'industrie automobile.

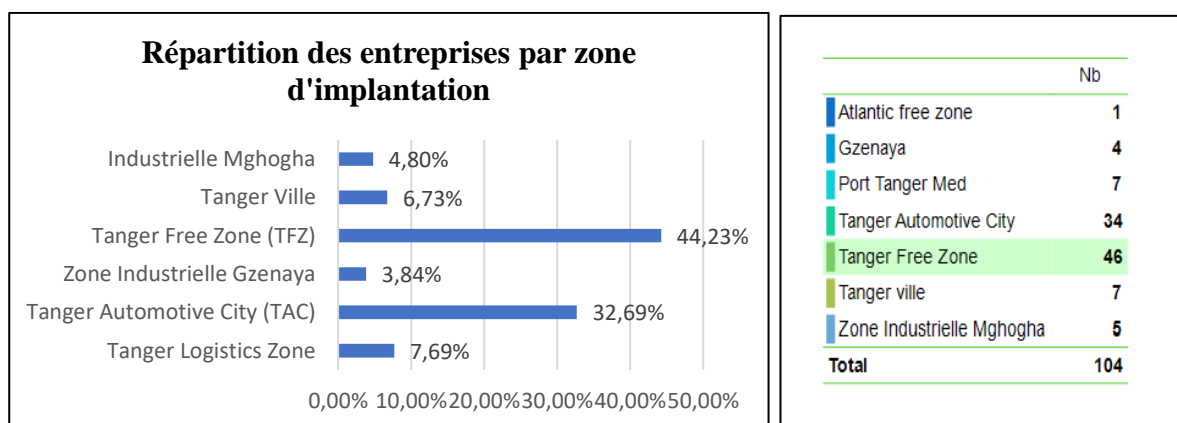
#### **1.2. Les industries motrices du tissu industriel Tangérois**

La dynamique industrielle de Tanger est marquée par la polarisation des zones franches et des zones industrielles. En effet, le positionnement des zones dans le territoire, que ce soit au sud-ouest de l'agglomération de Tanger, à l'est vers Tétouan ou le nord-ouest, l'ensemble de la région entraîne la concentration d'un réseau d'activités industrielles (voir chapitre 2/1).

### 1.2.1. Une agglomération d'entreprises dans les zones franches

Dans notre enquête quantitative menée auprès de 104 entreprises de ces zones, une grande partie des réponses mettent en avant le rôle des zones franches dans ce contexte d'attractivité territoriale et leurs capacités à attirer les investisseurs étrangers dans le domaine industriel.

**Graphique 39: La concentration des entreprises dans les zones franches**



Source : Etude quantitative ; traitement de l'auteur

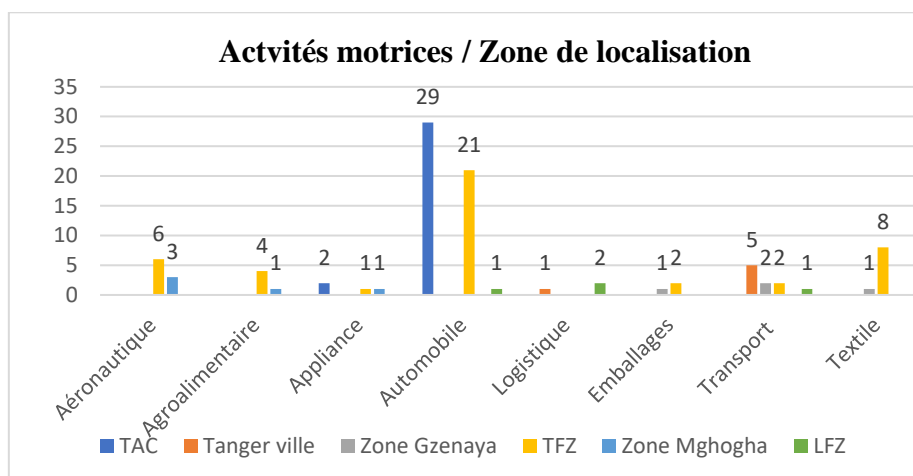
Les résultats montrent que la Tanger Free Zone (TFZ) et la Tanger automotive city (TAC) concentrent l'essentiel des activités industrielles avec respectivement 44,23% et 32,69% des entreprises de notre échantillon.

Cette concentration industrielle dans les zones franches est marquée par une présence des entreprises multinationales (88,60 %). Le recours aux avantages fiscaux et aux facilités administratives dépend de la présence de zones franches.

En même temps, la proximité de la production et des clients renforce l'agglomération des entreprises dans ces zones et contribue à générer des externalités positives. « ...on peut dire que nous sommes des spécialistes de la logistique automobile, et nous travaillons beaucoup avec de constructeurs et équipementiers automobiles. Pour nous, Tanger est la capitale de l'industrie automobile au Maroc, c'est une des raisons pour lesquelles nous sommes basés à Tanger depuis 2011, parce que nous cherchons à être proches de nos clients ». Extrait entretien 16

Le graphique ci-dessous montre qu'une grande partie des entreprises de notre échantillon situées dans des zones franches opèrent dans le secteur automobile.

### **Graphique 40: L'agglomération des industries automobiles dans le tissu industriel de Tanger**

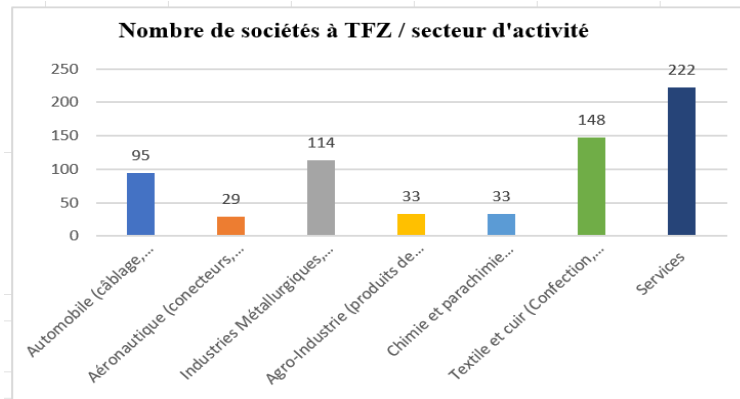


Source : Etude quantitative ; traitement de l'auteur

En comparaison, les données recueillies lors de nos entretiens semi-directifs avec les responsables de zones confirment la forte présence du secteur automobile dans la région. Ce dernier joue un rôle d'entraînement pour les activités d'équipementiers comprenant les entreprises de câblage automobile, de plasturgie, d'électricité... « *Le Maroc est aujourd'hui la deuxième destination d'investissement des entreprises allemandes sur le continent africain après l'Afrique du Sud. En particulier, l'écosystème Tanger, avec les zones Tanger Med et le port Tanger Med, est devenu pour l'industrie automobile, mais aussi pour d'autres secteurs associés, la pierre angulaire du succès des entreprises allemandes à Tanger* ». Extrait entretien 11

Dans le graphique ci-dessous, la Tanger Free zone (TFZ) compte un total de 674 entreprises, dont 14,09% de câblage automobile, 16,91% d'industries complémentaires à l'activité automobile, 4,30% pour l'aéronautique, 21,95% le textile et d'autres activités tels que l'agro-industriel, les services... Un total de 31% apparait pour le câblage et les activités de sous-traitance associée.

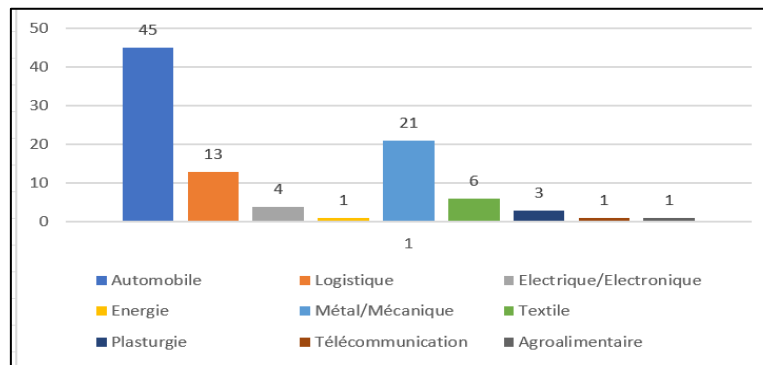
**Graphique 41: La répartition des entreprises par secteur d'activité dans la TFZ**



Source : Enquête qualitative ; traitement de l'auteur sur la base des données de la direction des zones (2019)

La zone Tanger Automotiv city (TAC) comprend un total de 95 entreprises, dont 47,36% dans l'industrie automobile, 29,47% dans les activités complémentaires au secteur automobile, 6,31% dans le textile et autres activités telles que l'agro-industrie, les services, etc. Un total de 76,84% apparaît pour le câblage et les activités de sous-traitance connexes.

**Graphique 42: Une forte concentration des industries automobiles dans la TAC**

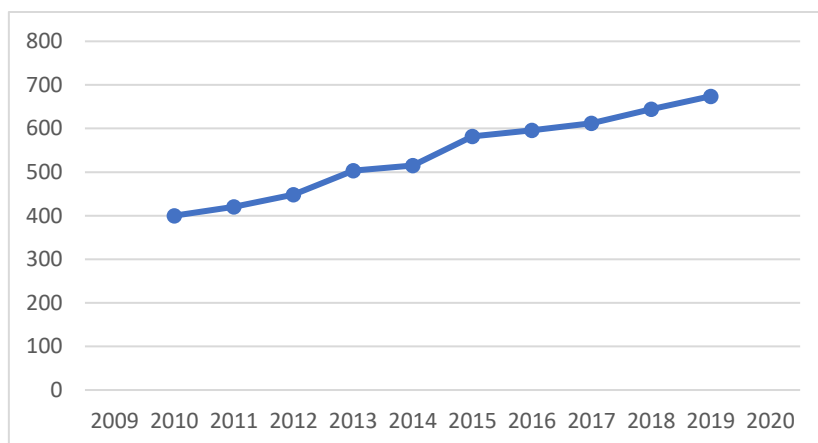


Source : Enquête qualitative ; traitement de l'auteur sur la base des données de la direction des zones

Le secteur automobile, dont le développement dans la région de Tanger depuis les années 2000, joue par excellence le rôle **d'industrie génératrice d'investissement**. « *Le secteur automobile s'est développé rapidement et avec succès dans la région de Tanger. Il est le moteur du dynamisme industriel de Tanger* » Extrait entretien 3

Sur cette zone, la plus ancienne à Tanger, le nombre d'entreprises localisées a évolué de façon très significative en passant de 394 à 644 entre 2009 et 2019 soit une évolution de près de 62% sur 10 ans.

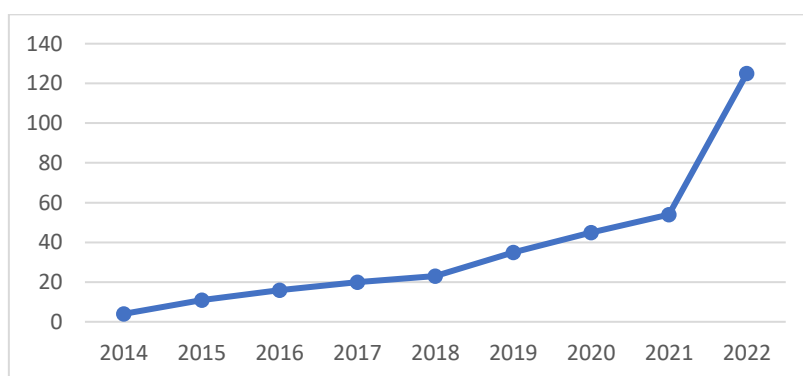
**Graphique 43: Une forte évolution des industries entre 2009 et 2019 à TFZ**



Source : Enquête qualitative ; traitement de l'auteur sur la base des données de la direction des zones (2019)

Dans la zone TAC, le rythme de développement est plus lent en comparaison avec celui de la TFZ. Depuis sa mise en service en 2013, le nombre d'entreprises a évolué en passant de 4 entreprises à seulement 125 entreprises en 2022. « *Nous sommes très sélectifs quant aux implantations des entreprises dans la zone TAC, et nos critères d'acceptation sont basés sur la richesse des investissements en termes de chiffre d'affaires et de savoir-faire* » Extrait Entretien Acteur 2

**Graphique 44: La courbe d'évolution des industries automobiles entre 2009 et 2019 à la TAC**



Source : Enquête qualitative ; traitement de l'auteur sur la base des données de la direction des zones (2022)

Cette forte évolution observée depuis les années 2011 est marquée par l'arrivée du grand constructeur automobile « Renault » pour son projet Low Cost, « *il y avait des équipementiers déjà présents à Tanger, mais avec l'installation de Renault à Melloussa, le secteur automobile s'est vu booster en accélérant le rythme de remplissage des zones franches...* » Extrait entretien 4

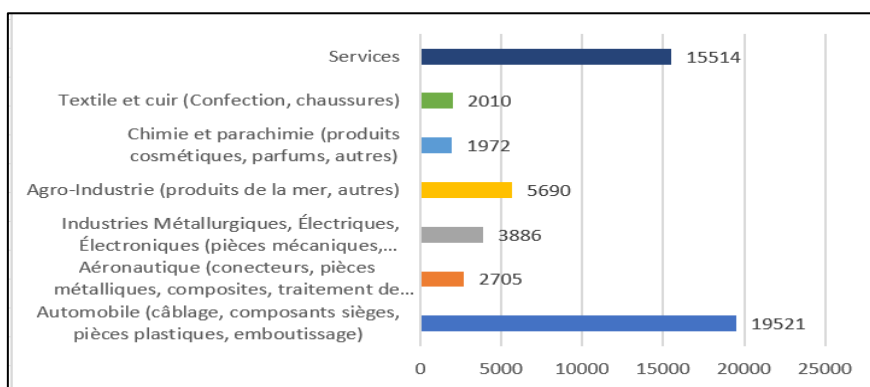
« ... Renault est un acteur fort qui a dynamisé le secteur automobile de la région, nous avons préparé 314 hectares de terrain pour le groupe et lui avons accordé le statut de zone franche. » Extrait entretien acteur 1

### 1.2.2. Les effets de l'industriel automobile sur l'emploi et la formation

Cette concentration de la production automobile dans les diverses zones franches d'accueil a des répercussions importantes sur l'emploi, la diversité des métiers, la structuration de nouvelles compétences...

Le secteur automobile se caractérise par des effets structurants et participe fortement au développement de la dynamique industrielle de la région en termes d'emploi. L'activité automobile absorbe à elle seule 49% de la main d'œuvre en 2019 à la TFZ.

**Graphique 45 : La concentration de l'emploi automobile dans la TFZ**



Source : Enquête qualitative ; traitement de l'auteur sur la base des données de la direction des zones (2020)

Cette progression, malgré les années Covid, ne s'est pas arrêtée puisqu'entre 2020 et 2023 on compte 397 entreprises supplémentaires.

Au cours de cette année 2023, les prévisions d'installation sont marquantes comme le souligne le tableau ci-dessous.

**Tableau 40 : Prévisions en emploi dans la Tanger Free Zone (TFZ) en 2023**

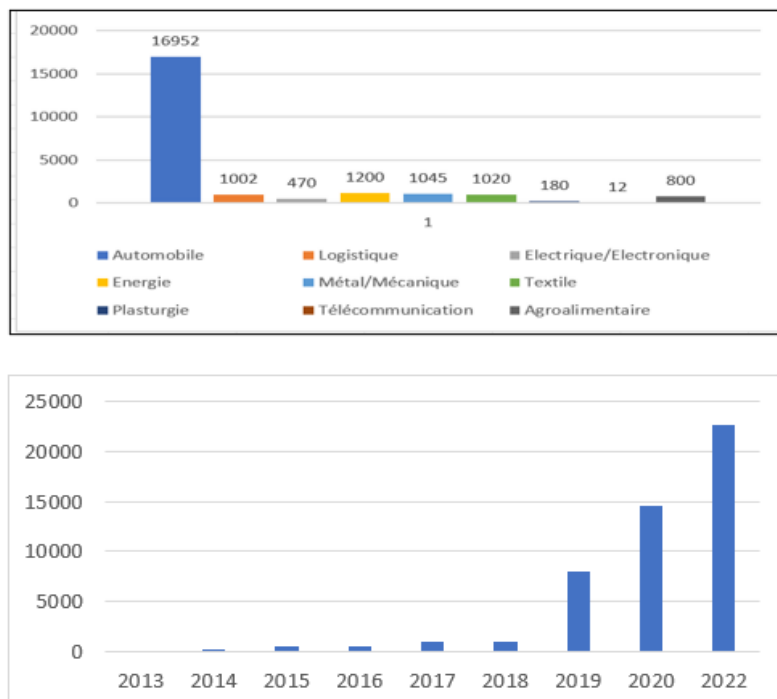
Etat d'avancement	Nb de Sociétés	Investissement en KDH	Emplois prévus
En activité	223	2 470 390	23 718
En Construction	41	1 038 900	6 151
Plans autorisés	17	189 380	1 821
Plans à l'étude	116	1 487 530	13 486
<b>Total</b>	<b>397</b>	<b>5 186 200</b>	<b>45 176</b>

Source : Enquête qualitative ; traitement de l'auteur sur la base des données de la direction des zones

Au titre de l'année 2023, la zone franche de Tanger (TFZ) assurera le fonctionnement de 397 entreprises et prévoit 45176 emplois répartis selon la situation de chaque entreprise (en activité, en construction...) de la zone choisie.

Si on observe la zone spécifique développée en 2013, essentiellement centrée sur l'automobile (la Tanger automotiv city (TAC)), la part de l'emploi dans les activités de l'automobile (automobile, Plasturgie, Electrique et Métal) est de 82,21 % de l'ensemble des emplois de la zone.

**Graphique 46 : Evolution et concentration de l'emploi automobile dans la TAC entre 2013 et 2020**



Source : Enquête qualitative ; traitement de l'auteur sur la base des données de la direction des zones (2020)



Dans cette zone, le nombre d'emplois localisés a augmenté de manière significative, passant de 510 à 22 681 entre 2014 et 2022, une évolution considérable en 8 ans.

En 2023, les emplois projetés sont de 14985 pour 159 entreprises en instance d'installation dans la zone de Tanger automotiv City (TAC).

**Tableau 41 : Emplois projetés dans la Tanger Automotiv City (TAC) en 2022**

	Zone Franche	Zone Libre	Total
<b>Projets Signés</b>	50	53	103
<b>Projets en activité</b>	43	13	56
<b>Investissement en MMDH</b>	11,7	1,7	13,4
<b>Emplois projetés</b>	12 113	2 872	14 985

Source : Enquête qualitative ; traitement de l'auteur sur la base des données de la direction des zones

La dynamique engagée dans l'industrie automobile dans la région est également soutenue par la nombre croissant des équipementiers de rang 1 et rang 2, qui contribuent à la diversité des métiers dans les zones franches autour du faisceaux électriques, housses de sièges, électronique, métallurgie, climatisation, plastiques, etc

Et depuis 2014, on assiste à une réorganisation des filières en écosystèmes, ce qui a permis de drainer l'investissement dans la région et d'enraciner la filière automobile. « *Le développement des zones est complémentaire de celui du port. La zone franche comptait entre 200 et 300 équipementiers implantés, l'entrée en service de Renault, le nombre d'entreprises sur l'ensemble des zones est passé à 1500, générant des emplois indirects pour les sous-traitants du groupe* » Extrait entretien 10

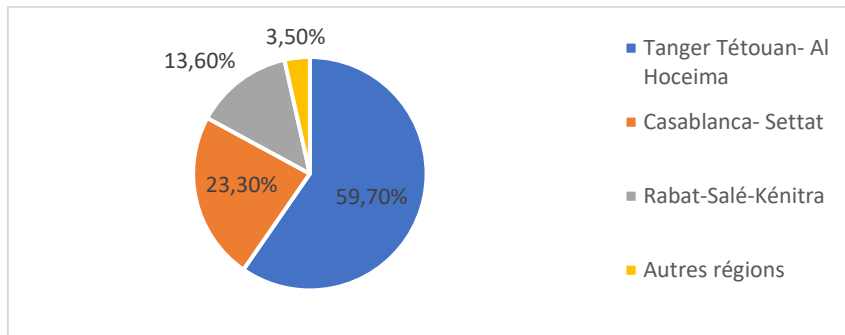
Les équipementiers automobiles sont ceux qui génèrent le plus d'emplois à forte valeur ajoutée et affichent une forte intégration de la main d'œuvre locale soit 62 000 emplois supplémentaires en 2020 (Entretien Acteur 5). En effet, ils devancent les grands constructeurs automobiles et les sites d'assemblage. « *Renault ne constitue pas le premier employeur de la région, Elson est responsable directe et indirecte de 20000 emplois, Aptiv frôle les 45000 emplois* » Extrait entretien 11

« *Le segment du câblage est l'un des plus grands générateurs d'emplois directs et indirects dans la région, avec près de 39 000 emplois directs et indirects identifiés dans la région de Tanger*

en 2020, un rythme inférieur à celui de 2018 impacté par Covid-19... » Extrait entretien Acteur 2

L'industrie automobile est le moteur économique de la région de Tanger, aussi bien en termes de création que de diversité d'emplois. Entre 2016 et 2019, le taux d'emploi était de 60%, bien au-dessus des taux observés à Casablanca (23,3%) et à Kénitra (13,6%).

#### **Graphique 47 : La contribution du secteur automobile à l'emploi dans la région**

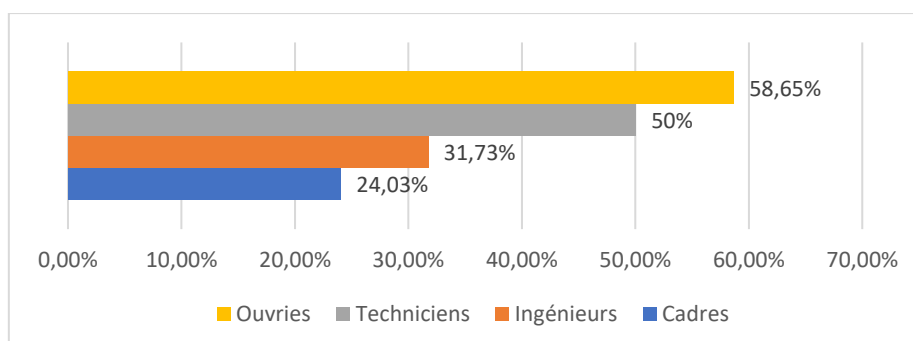


Source : Enquête qualitative, traitement de l'auteur sur la base des données du centre régional d'investissement

Cette forte concentration de l'automobile dans la région de Tanger est une dimension déterminante dans les choix de localisation et surtout une marque forte de structuration de la plateforme industrielle à Tanger.

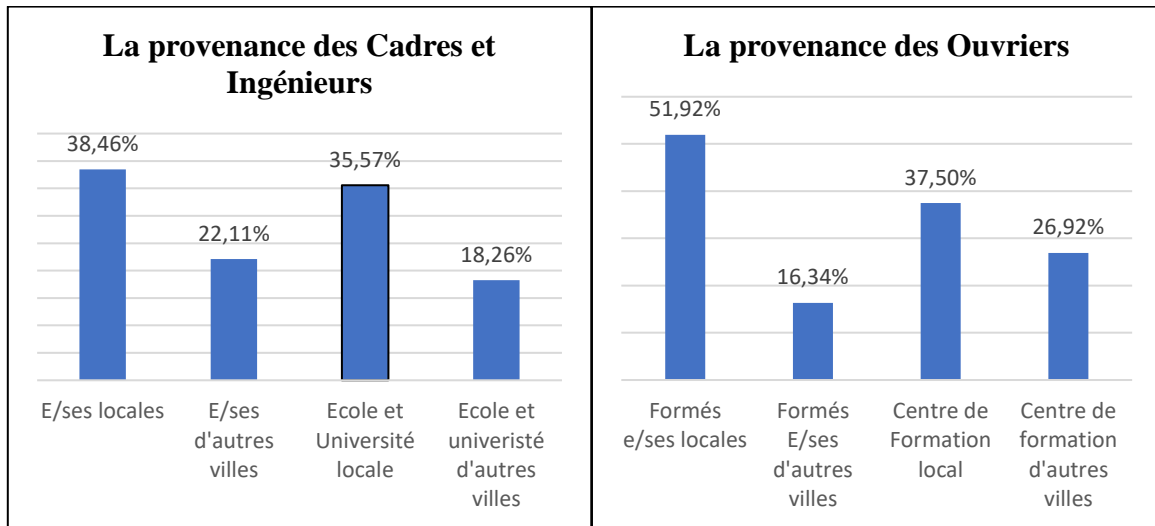
D'après les données de l'enquête quantitative, la ressource humaine la plus recherchée par les industriels, en particulier dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique, sont les ouvriers (58,56%) et les techniciens (50%). Cela montre que ces entreprises contribuent non seulement à résorber le chômage dans la région, mais aussi à l'emploi des jeunes diplômés en employant 24,03% de cadres et 31,73% d'ingénieurs.

#### **Graphique 48: Profils recherchés par les entreprises du tissu industriel Tangérois**



Le tissu industriel de Tanger se caractérise par une structure organisationnelle spécifique, la mobilité du personnel entre les entreprises industrielles des différentes zones est élément constitutif du système productif localisé, avec respectivement 38,46% et 51,92% des cadres et des ouvriers provenant des entreprises étrangères localisées.

**Graphique 49 : L'appartenance des cadres et des ouvriers**



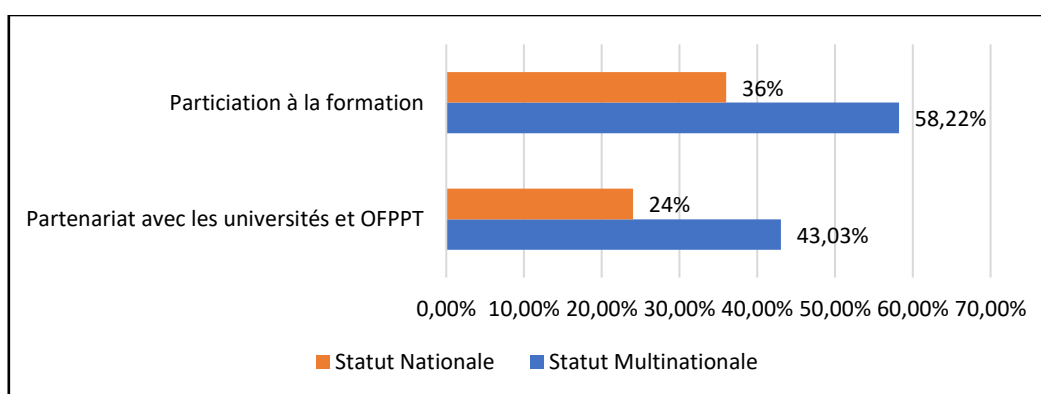
L'expérience industrielle acquise par les employés dans les entreprises étrangères de la région est largement mise en avant par les entreprises de notre échantillon. « *D'après mon expérience, chaque entreprise met en place un système de formation interne ou externe mais jamais à la hauteur de Renault. PSA n'a pas trouvé de problème pour s'implémenter, les employés était déjà formés par Renault* » Extrait Entretien 6. Le passé industriel de la région dans les industries textiles et, depuis quelques années, dans les industries d'automobiles témoigne de la dextérité de sa main-d'œuvre, principalement dans la catégorie des ouvriers (51,92%).

Les résultats montrent que les universités et les centres sont fortement impliqués dans la formation de profils adaptés au marché du travail et participent au développement du capital humain dans la région. En effet, pour les entreprises 37,50% des ouvriers et 35,57% des cadres sont formés localement aux métiers de l'industrie. « *Les atouts dont dispose le Maroc aujourd'hui, c'est l'envie des jeunes à vouloir apprendre de nouveaux métiers et de nouvelles*

*spécialisations mais aussi grâce au programme nationale pour développer la formation professionnelle aux profits des investisseurs ». Extrait entretien 1*

Par ailleurs, 43,03% des multinationales ont recours à des partenariats et soulignent l'importance de ces derniers pour atteindre un taux d'insertion élevé et contribuer à l'emploi des diplômés par le biais de stages et de programmes de pré-emploi. Le besoin de formation des employés est déterminant pour 52,88% des entreprises répondantes.

### **Graphique 50 La participation des Université et instituts à la formation professionnelle**



Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

### **1.2.3. Les effets de l'industrie automobile sur les exportations**

L'industrie automobile a un impact majeur sur les exportations. En effet, la proximité des marchés européens et africains et l'agglomération des entreprises exportatrices dans la région de Tanger ont fait de l'industrie automobile le premier secteur d'exportation de voitures du pays. « *L'industrie automobile est l'un des secteurs les plus exportateurs, avec des exportations atteignant 40,5 % grâce à Renault et PSA* » Extrait entretien Acteur 3

Cette évolution est en grande partie due au succès de Renault et à l'impulsion des équipementiers automobiles dans des zones dédiées, « *cette usine arrive à fabriquer 340 000 véhicules destinés à l'exportation* », « *au niveau du port, nous avons près de 10 000 voitures stationnées et prêtes à l'exportation* ». Extrait entretien Acteur 2

Le port de Tanger Med joue un rôle important dans les exportations : « *Des navires quittent chaque jour le port Tanger Med à destination de 73 pays consommateurs. C'est un formidable outil logistique, qui a permis à Renault d'être compétitif au niveau de sa logistique et, bien*

*entendu, de sa production, qui atteint les 400 000 véhicules produites par an* ». Extrait entretien Acteur 3

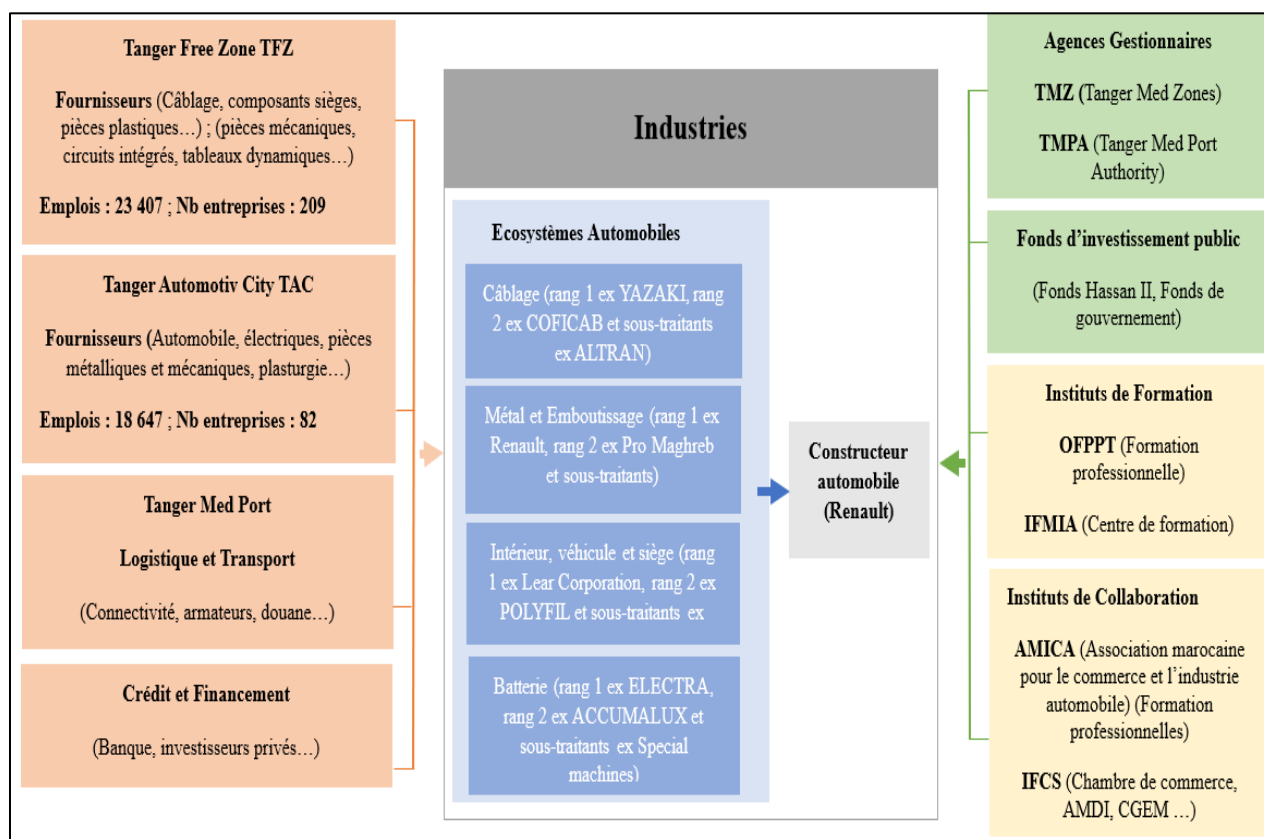
Ces exportations concernent également les pièces et composants automobiles fabriqués dans les usines marocaines, qui servent à approvisionner les sites du groupe Renault en Inde, en Roumanie et dans d'autres pays, *« près de 195 600 m3 de composantes sont produites par des manufacturiers marocains et destinées aux marchés internationaux pour le groupe Renault »*. Extrait entretien Acteur 3

L'intégration de l'industrie automobile est le résultat des stratégies incitatives et des conditions de fiscalité, de main d'œuvre, d'infrastructure et de matières convenables pour le développement des chaînes de valeurs dans l'économie marocaine.

*« Aujourd'hui, au Maroc, lorsqu'un port est construit derrière lui, un constructeur automobile qui va s'installer, une politique qui cherche à créer un écosystème rien que pour le secteur automobile. C'est ce qui crée de la valeur. Un constructeur automobile seul, participe à l'emploi mais à la hauteur des équipementiers qui l'accompagnent »* Extrait Acteur 5

Bien que, ce secteur se caractérise par des performances importantes en termes d'intégration locale, d'emplois, de formation et d'exportations, il n'en demeure pas moins que la recherche de la diversité industrielle est une option incontournable pour le renforcement du modèle industriel Tangérois.

**Figure 12 : La chaîne de valeur automobile dans le territoire Tangérois**



Source : l'auteur

### 1.3. La recherche de la diversité industrielle

#### 1.3.1. Les industries traditionnelles du textile-habillement

L'industrie de textile et de l'habillement est implantée dans la région de Tanger depuis les années 1990. « On peut considérer, si vous voulez, le secteur comme l'un des piliers de l'industrie nationale » Extrait entretien Acteur 1.

Historiquement, le secteur a joué un rôle important dans le développement de l'industrie de transformation dans la région de Tanger, comme en témoigne sa contribution à l'emploi et la dextérité de sa main d'œuvre.

Dans notre enquête qualitative, les répondants déclarent que la région de Tanger occupe la deuxième place après Casablanca, en termes d'attractivité pour les entreprises du textile, et se caractérise par une participation importante des entreprises Espagnoles dans la région.

### **Graphique 51 : Origine des sociétés de textile et cuir à TFZ**



Source : Enquête qualitative ; traitement de l'auteur sur la base des données de la direction des zones (2019))

Le groupe espagnole Inditex constitue l'un des principaux donneurs d'ordre de la région et du pays, 80%<sup>321</sup> des entreprises locales travaillent en exclusivité pour ce dernier.

Le développement des zones franches et du port de Tanger Med ont consolidé cette position, pour l'attractivité d'un réseau de sous-traitance qui a sensiblement modifié le comportement des entreprises par rapport à d'autres régions, notamment Casablanca. Tanger a la particularité d'absorber une grande proportion d'entreprises exportatrices et d'investisseurs étrangers, et d'avoir une taille d'entreprise (180 employés) supérieure à la moyenne nationale<sup>322</sup>.

Le graphique ci-dessous montre le nombre annuel de nouvelles entreprises textiles en 2021. Comme on peut le constater, la région de Tanger a connu une augmentation remarquable en 2017, où le nombre de nouvelles entreprises a atteint 39,28%.

Cette courbe s'est affaiblie, notamment durant la période covid-19, où le taux a été inférieur à la moyenne. Ceci est dû en partie à la dépendance vis-à-vis des donneurs d'ordre et des importations de matières premières de Chine, ce qui a ralenti l'activité non seulement à Tanger, mais aussi dans l'ensemble du pays. Dans notre enquête qualitative, toutes les personnes interrogées ont témoigné des effets de la covid-19 sur l'emploi et les unités informelles :

- « On pouvait plus survivre pendant la période Covid-19 » Extrait entretien 10

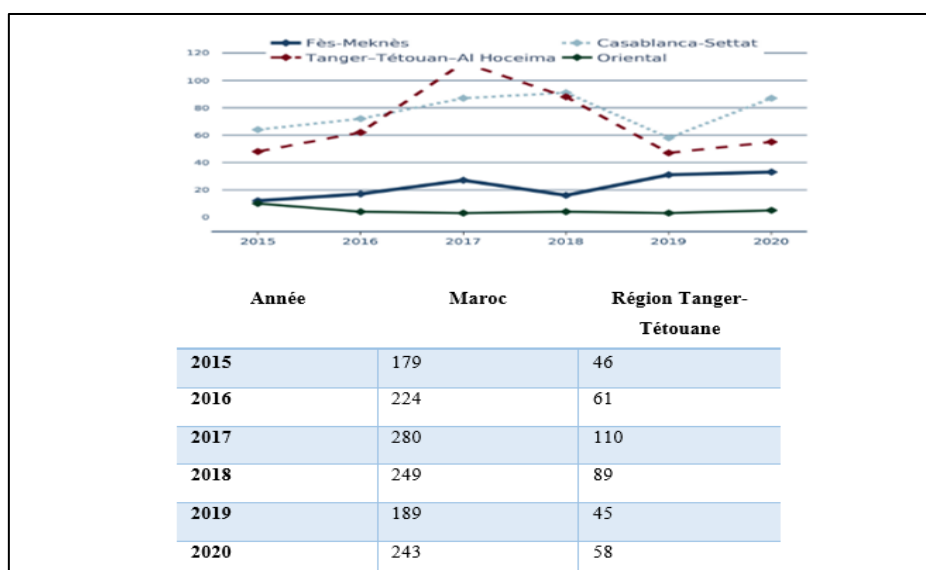
<sup>321</sup> La vie éco, « textile : les unités de Tanger et Fès filent un mauvais coton », Aziza Belouas 2023

<sup>322</sup> Belghazi, 2005 ; Haut-commissariat au Plan, enquête nationale sur le secteur informel, 2007 ; AMITH Nord, 2011.

- « Nous avons été contraints de fermer l'usine et de licencier une partie de nos employés » Extrait entretien 18
- « Pendant covid, nous avons rencontré des difficultés pour s'approvisionner de MP. On a travaillé avec 50% du personnel ». Extrait entretien 2

Cette période de Covid-19 n'a pas été sans conséquences, et a permis aux entreprises de repenser leurs stratégies de diversification des approvisionnements.

### **Graphique 52 : Créations annuelles d'entreprises de fabrication textile 2021 à Tanger**



Source : Enquête qualitative ; traitement de l'auteur sur la base des données du Centre régional d'investissement

Si on observe la Tanger free zone (TFZ), la part de l'emploi des activités du textile cuir dans la zone est de 4%. Pour la Tanger automotiv city, le secteur enregistre 4,49% de l'emploi dans la zone en 2019.

### **Tableau 42 : Le poids du textile dans les zones franches industrielles et la part de l'emploi en 2019**

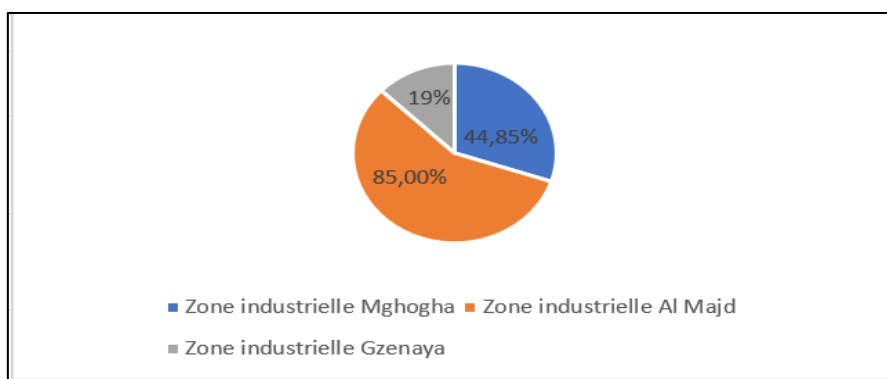
Zone Franche	Activité	Nombre d'entreprises	Nombres d'emploi
Tanger Free Zone	Textile et cuir	148	2010
Tanger Automotiv City	Textile et cuir	6	1020

Enquête qualitative ; traitement de l'auteur sur la base des données de la direction des zones (2019)



En 2019, les sociétés de production de l'industrie textile cuir représentent, 44,85% des unités localisées dans la zone industrielle Mghogha, 85% des activités de la zone industrielle Al Majd sont tournées vers le fast fashion et de 19% à Gzenaya.

**Graphique 53: Concentration du secteur textile dans le tissu productif de Tanger**



Source : Enquête qualitative ; traitement de l'auteur sur la base des données du Centre régional d'investissement

Malgré les années Covid-19 Tanger reste une localisation favorable pour les investisseurs de textile. Pour les répondants, le positionnement de Tanger à proximité du marché européen et les conditions avantageuses de coûts, de fiscalité et de ressources les poussent à installer leurs activités dans les zones dédiées. « *Position géographique très intéressante, et le développement des écosystèmes de textile* » Responsable Usine textile et habillement

« *C'est important pour nous d'être proche à l'Europe, ce qui incite les donneurs d'ordres à produire ici, plutôt qu'en Asie, pour plus de réactivité sur de petites séries. L'ouverture vers l'Afrique qui nous permet de devenir un fournisseur. Nous fabriquons des uniformes pour plusieurs pays africains.* » Extrait entretien 17

En ce sens, il y a une véritable relance et un soutien à la redynamisation des industries textiles qui ont longtemps structuré le tissu productif de Tanger. « *Notre investissement s'inscrit dans le cadre de la relance du secteur textile, je pense que c'est ce qui nous a permis d'investir dans le produit fini et l'intégration de la technologie de l'impression sur tissu* ». Extrait entretien 17

Cependant, nos entretiens ont révélé que le secteur, est fortement dépendant à un seul donneur d'ordre, « *Les unités de production textile de Tanger ont recours à la sous-traitance et sont dépendantes des capitaux étrangers* ». Extrait entretien 18

Pour faire face à ce niveau élevé de dépendance, un répondant relevant de l'action publique se contente de nous dire « *nous aspirons à convertir l'industrie textile et à la soutenir en tant que leader mondial pour les années 2035...* » et a poursuivi, « *...nous avons des stratégies sur lesquelles nous travaillons, ...* » Extrait entretien Acteur 1

Il faut dire que cette relation entre donneurs d'ordre et sous-traitants a permis aux entreprises locales d'établir des liens étroits de sous-traitance et un climat d'échange, ce qui a eu des répercussions importantes sur la qualification de la main-d'œuvre, le transfert de connaissances, etc. Les témoignages des personnes interrogées confirment la dextérité de la main-d'œuvre issue du passé industriel de la région, en ce sens ils déclarent que, « *Les industriels de la région ont des compétences et un savoir-faire de très grande qualité* » Extrait entretien 18

« *La main d'œuvre locale a développé un véritable savoir-faire dans les domaines de textile et d'habillement* » Extrait entretien 7

Le dynamisme du secteur textile à Tanger est également soutenu par un programme de formation.

**Tableau 43 : La participation des instituts à la formation dans le secteur textile**

Institut spécialisé de technologie appliquée de textile - confection Tanger	319	353	333
Maintenance de Matériel de Confection	17	16	18
Mécanicien Régleur de Machines de Confection	42	50	46
Opérateur Qualifié en Coupe et Couture industrielle	41	59	41
Technicien en Modélisme Industriel	81	83	85
Techniques Habillement Industrialisation	80	83	82
Techniques Habillement Production	58	62	61

Source : Enquête qualitative ; traitement de l'auteur sur la base des données de l'office de recrutement (2022)

### 1.3.2. Les industries émergentes

A partir des années 2000, la configuration du tissu industriel Tangérois a commencé à changer sensiblement par l'installation d'entreprises dans les activités aéronautiques, aux activités de recyclage, d'armement, d'énergie...

Pour les répondants, la région de Tanger, avec tous ses grands projets d'infrastructure, offre de réelles opportunités d'investissement. « *Le secteur aéronautique étant un secteur à exploiter dans la région* ». Extrait entretien 9

Les entreprises de l'industrie aéronautique de la région de Tanger sont principalement localisées dans la Tanger Free Zone (TFZ). En ce sens, dans notre enquête quantitative, nous avons retenues 9 entreprises du secteur aéronautique, dont 6 installés dans la TFZ.

La Tanger Free Zone (TFZ) regroupe 29 entreprises des métiers de l'aéronautique (connecteurs, pièces métalliques, composites, traitement de surfaces), soit 4,03% des industries de la zone et contribue à l'emploi avec 2705 salariés, soit 5,27% de la main d'œuvre de la zone.

**Tableau 44: Emergence et développement du secteur aéronautique dans la TFZ (2019)**

Activité	Nb de sociétés	Investissement en KDH	Emplois
Aéronautique (connecteurs, pièces métalliques, composites, traitement de surfaces)	29	320 320	2705

Source : Direction Tanger Med Zones

Le tissu industriel Tangérois figure parmi les territoires où le secteur commence à se développer et à se positionner pour attirer les industriels aéronautiques. « *Nous sommes présents dans la région depuis 6 ans maintenant, cela nous rapproche de l'Europe, et personnellement je pense que le secteur aéronautique est plein développement dans la région* » Extrait entretien 7

Comme pour la plupart des secteurs d'activité, le développement de l'aéronautique est consolidé par des incitations fiscales, « *Pour reprendre notre histoire, au départ, nous étions implantés sur le territoire fiscal. Pour bénéficier des facilités de dédouanement offertes, de l'exonération de la TVA et de certaines taxes pendant 5 ans, et de l'exonération de la taxe professionnelle pendant 10 ou 15 ans, nous avons déménagé dans la TFZ* ». Extrait entretien 6

Le développement de l'industrie aéronautique dans le tissu industriel Tangérois, est essentiel.

Cette configuration contribue à la diversité et à la croissance économique de la région de Tanger. « *Notre secteur s'est vu impacté par la Covid-19, et nous avons été obligés de stopper notre activité. Aujourd'hui, notre seule survie est de diversifier nos activités. Il ne faut jamais dépendre d'un seul métier. Pour notre part, en tant que prestataire nous avons développé en plus du textile, l'agroalimentaire et l'automobile* » Extrait entretien 10

C'est un marqueur fort de la singularité de région et de ses évolutions en termes :

- De formation et de compétences. Une grande partie des salariés sont formés à des métiers nouveaux qui se diffusent également auprès des sous-traitants ;
- De diversification des liens et des opportunités industriels ;
- D'attractivité du territoire et de sa capacité à diversifier les implantations industrielles dans des domaines comme l'agro-alimentaire ou le recyclage.

Les répondants se sont exprimés et témoigne que, « *il y a d'autres secteurs qui se sont développés dans la région, à savoir le recyclage, l'agroalimentaire.... Nous disposons de 7 zones franches qui accueillent déjà les nouvelles filières, Tanger Tech est l'une d'entre elles* ».

Extrait entretien acteur 2

« *En tant que recycleur, nous travaillons en étroite collaboration avec nos partenaires de déchets présents dans la zone* » Extrait entretien 8

**Tableau 45 : Emergence du secteur agroalimentaire dans les zones Franches (2019)**

Activité	Zone de localisation	Nb de sociétés	Emplois
<b>Agro-industrie (produits de la mer...)</b>	TFZ	33	5 690
<b>Agroalimentaire</b>	TAC	1	800

Source : Direction de Tanger Med Zones (TMZ), 2019

Dans cette perspective, les résultats montrent que la région de Tanger est certes polarisée par l'industrie automobile, il n'en demeure pas que l'arrivée de nouveaux secteurs et l'émergence des industries de l'aéronautique, du recyclage et de l'agroalimentaire jouent un rôle clé dans le développement de la région. « *Malgré la présence des industries automobiles, nous essayons de nous diversifier dans la zone et de développer d'autres secteurs* ». Extrait entretien Acteur 2

## **Conclusion section 1**

Cette section est consacrée à l'analyse des résultats obtenus afin de répondre à la question que nous avons posée sur l'attractivité et la spécificité du tissu industriel de Tanger, et de confirmer ou d'infirmer les hypothèses que nous avons émises.

A partir de notre analyse mixte, nous aboutissons à la conclusion que le tissu industriel Tangérois présente des critères de localisation recherchés par les entreprises et, de ce point de vue, il offre une plate-forme pour l'agglomération de certaines activités et permet l'émergence d'un pôle industriel singulier et compétitif.

Les facteurs de proximité, la qualité des infrastructures, les faibles coûts de main d'œuvre et les avantages fiscaux, indiquent clairement que Tanger est lieu attractif pour les investisseurs et montrent l'importance des mesures prises par les acteurs publics pour accroître son attractivité.

Entre autres, le développement du complexe portuaire Tanger est une réalité que la plupart des répondants considèrent comme essentiel pour leurs exportations et offre des avantages record en termes de connectivité et de proximité.

Le développement des zones franches est également un atout qui influence l'attractivité de Tanger et l'agglomération des entreprises dans la région. Nous avons constaté que les zones franches sont particulièrement polarisées par l'industrie automobile et les activités connexes, ce qui leur permet de bénéficier des externalités positives de la proximité et des avantages de coûts plus faibles. Tous ces éléments font de Tanger un pôle attractif et unique.

Par ailleurs, la pertinence de l'attractivité du modèle Tangérois, se manifeste dans sa capacité à diversifier la nature des activités de ses investisseurs, en ouvrant la voie à l'émergence de nouveaux secteurs d'activité et à la résilience de son passé industriel. La recherche de la diversité industrielle est désormais au cœur du processus de développement du tissu industriel de Tanger.

## **Section 2 : Une forte densification des liens inter industriels**

L'arrivée massive d'investissements étrangers dans la région de Tangerang nous a amenés à réfléchir sur les liens interindustrielle et les imbrications qui se produisent autour des zones désignées.

Dans cette section, nous discutons de nos conclusions sur la nature des interactions entre les différents acteurs. Du côté des entreprises, les liens sont le plus souvent de nature productive prennent la forme de partenariats, de sous-traitance ou de coopération. Qu'elles soient locales, nationales ou internationales, les relations sont établies sur des pratiques et des exigences.

Pour les acteurs publics, il s'agit de déterminer quelles mesures sont prises dans l'intérêt des entreprises et si la qualité du dialogue répond à leurs attentes.

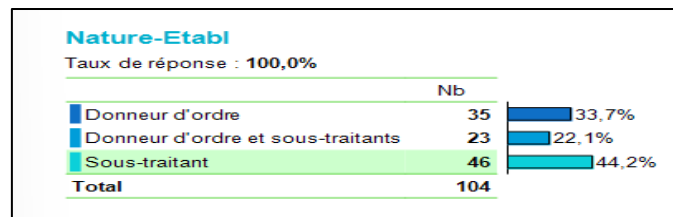
### **2.1. Accumulation des compétences et des savoirs industriels**

La nouvelle restructuration de la chaîne de valeur et l'intensité des implantations industrielles dans la région de Tangerang se manifestent par le développement d'une chaîne de sous-traitants de premier, deuxième et troisième rangs.

Ces derniers évoluent opèrent dans un environnement complexe où les demandes et les liens se multiplient. Cela a un fort impact sur l'économie locale, et par conséquent, sur les entreprises locales qui souhaitent intégrer la pyramide des sous-traitants, qui à leur tour dépendent de l'entreprise principale.

#### **2.1.1. L'intégration locale de la sous-traitance**

La croissance des exportations dans l'industrie automobile est le résultat de la présence de grands constructeurs et équipementiers dans le tissu industriel de Tangerang. Cette réalité productive a conduit à la concentration d'un réseau de sous-traitance locale et de fournisseurs désireux de renforcer les écosystèmes automobiles présents dans la région et s'intégrer dans la chaîne de valeur automobile. 44,23% des entreprises sont sous-traitantes, 33,7% sont des donneurs d'ordre et 22,1% sont engagés dans les deux activités.

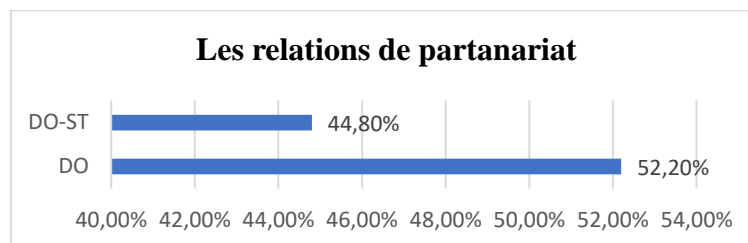


Source : Enquête quantitative

Par ailleurs, cette forte agglomération des entreprises contribue à la croissance régionale et permet aux entreprises locales de développer des liens forts de sous-traitance, de partenariats, ou de coopération avec les grands groupes. « *Nous sommes une unité de fabrication située dans la Tac. Une grande partie de nos produits fournis des clients locaux et une partie beaucoup plus petite de la production fournis des projets en Europe* » Extrait entretien 9

Dans nos résultats quantitatifs, près de 55,2% des entreprises donneurs d'ordre estiment établir des relations de partenariats (coopération) avec les autres entreprises avoisinantes et 44,8 % des entreprises qui sont à la fois sous-traitantes et donneuses d'ordre sont du même avis. « *Nous travaillons en étroite collaboration avec nos partenaires et nos fournisseurs de déchets qui approvisionnent notre usine de matières premières* ». Extrait entretien 8

#### **Graphique 54 : Des liens interindustriels de partenariat**



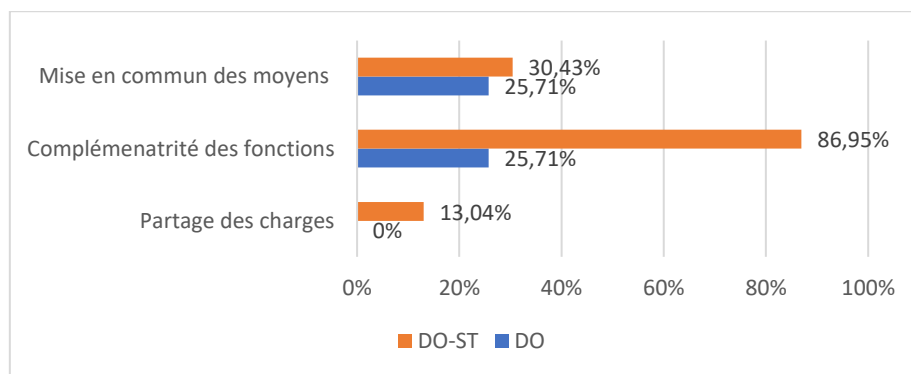
Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

La relation de sous-traitance trouve son origine dans l'héritage taylorien, où le donneur d'ordre exerce une sorte de contrôle sur le sous-traitant (Baudry, 2005). Cette relation a évolué vers une nouvelle forme de partenariat, plus coopératif, basé sur la répartition et la complémentarité des fonctions et des tâches, ainsi que le partage des charges.

« *La situation de l'entreprise a totalement changé depuis que nous avons signé un accord de partenariat avec un fournisseur de rang 1 et 2. Cela nous a permis de stabiliser notre travail et de prendre des risques - Avant, nous n'avions aucune visibilité sur le donneur d'ordre, nous étions de simples exécuteurs, avec des moyens restreints...* ». Extrait entretien 1

Pour la majorité des donneurs d'ordre (86,85 %), la forme la plus courante d'accord de partenariat est la complémentarité des fonctions exercées par les entreprises (sous-traitance). « *Oui bien entendu, nous avons aussi des collaborations ciblées sur certaines fonctions, notamment celle des câbles électriques avec des partenaires locaux...* ». Extrait entretien 12

**Graphique 55 : La nature des relations de partenariat**



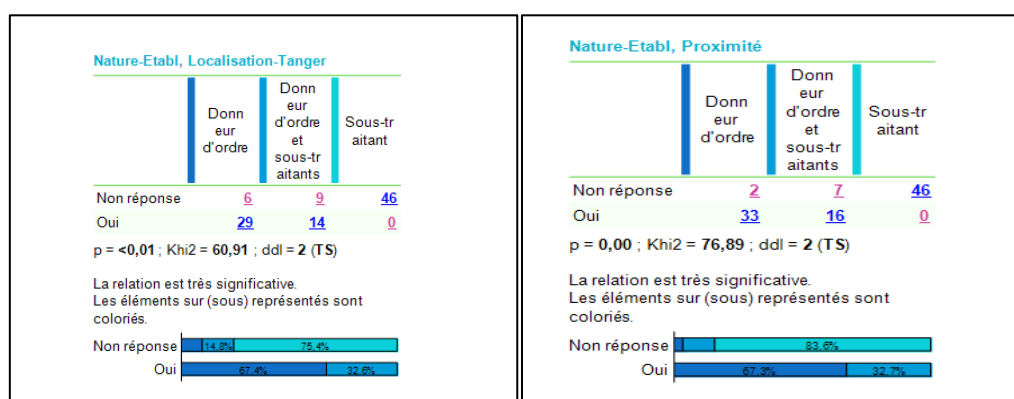
Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

Cette complémentarité des fonctions est largement favorisée par la proximité géographique de 80,4% des entreprises interrogées, dont 74,13% ont indiqué que leurs sous-traitants sont essentiellement localisés à Tanger. « *Bien évidemment, il y a l'exigence du client en parallèle. C'est aussi pour des questions de proximité du client pour faciliter les échanges* » Extrait entretien 2

La proximité est un facteur déterminant du système productif local et joue un rôle clé dans l'intensification des liens interindustriels. « *Notre présence dans la zone Tac nous permet de fournir une assistance en face à face avec nos clients sur le territoire, ce qui n'est pas négligeable pour nous et pour nos clients* ». Extrait entretien 11



**Tableau 46 : La proximité des liens entre donneurs d'ordre et sous-traitants**



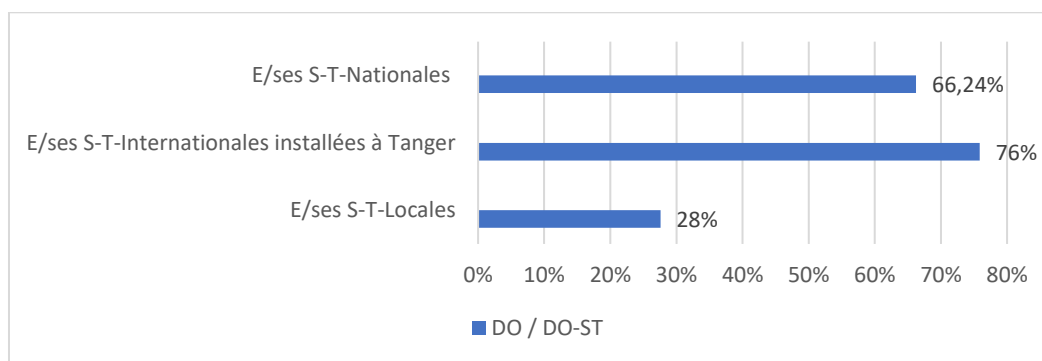
Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

En ce sens, le tissu industriel Tangérois devient un lieu privilégié pour la sous-traitance internationale. La présence de grandes entreprises du secteur automobile, notamment des constructeurs dans les zones franches dédiés a contribué à l'attractivité d'un réseau de fournisseurs de rang 1<sup>323</sup> attachés à la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise décisionnaire. Ces derniers, à leur tour, ont encouragé les fournisseurs de niveau 2 et 3 à s'installer dans le territoire et ont stimulé la sous-traitance locale. « *L'expérience des entreprises déjà installées est l'argument le plus convaincant pour les autres, pour les concurrents et pour les partenaires de considérer Tanger comme une destination potentielle d'investissement dans l'automobile et bien d'autres secteurs* ». Extrait entretien 12

Dans le graphique ci-dessous, 76% des entreprises déclarent avoir des relations avec les sous-traitants internationaux, tandis que 66,2% favorisent la participation des sous-traitants nationaux. Ceci indique que le tissu industriel de Tanger offre un environnement favorable aux développement des relations de partenariat entre acteurs.

<sup>323</sup> Le fournisseur de rang 1 approvisionne directement l'usine qui assemble le produit fini, le rang 2 fournit le rang 1, le rang 3 livre le rang 2.

### **Graphique 56 : Le choix de collaboration avec les sous-traitants**



Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

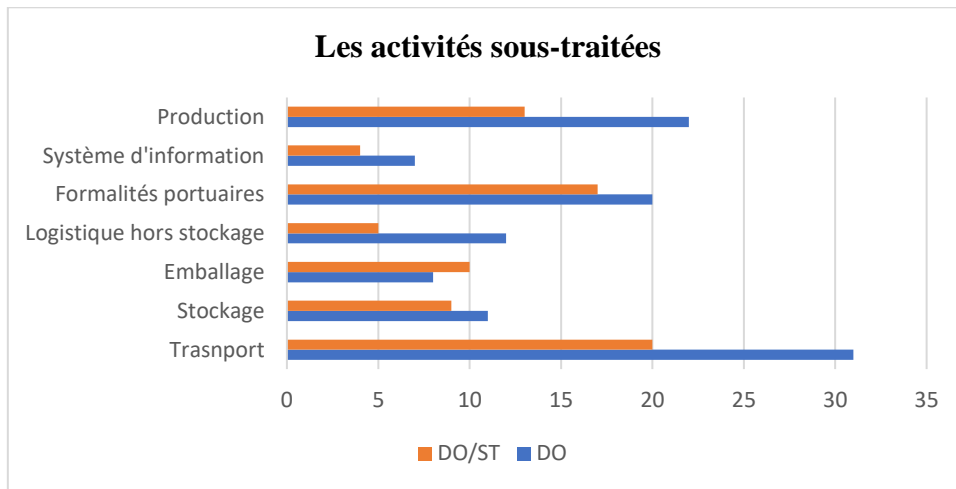
« *L'investissement du gouvernement marocain dans la création d'un pôle automobile dans les zones franches permet d'envisager la croissance des entreprises locales. Les subventions accordées par le gouvernement aux équipementiers exigent qu'à partir de 2023, 80 % des produits soient fabriqués des entreprises locales au Maroc, ce qui continue d'ouvrir des portes à de nombreuses entreprises* ». Extrait entretien 3

Par ailleurs, tous les sous-traitants locaux ne sont pas impliqués dans les écosystèmes automobiles. Comme le montre le graphique ci-dessus, seules 28 % des entreprises font appel à des sous-traitants locaux, ce qui explique en partie le passage à des partenariats en termes de nature des activités de transformation dans lesquelles ils sont impliqués pour le développement de produits.

La majorité des activités sous-traitées localement concernent des activités à faible valeur ajoutée telles que la maintenance, de transit, de transport, de consignation... « *La sous-traitance est effectuée par l'intermédiaire de la société qui s'occupe des procédures d'expédition (Matranord), en dehors de la zone franche, et qui représente l'entreprise dans la gestion des processus douaniers* » ; « *nous sous-traitons l'activité transport à une entreprise nationale, située en dehors de la zone franche* ». Extrait entretien 5

La figure ci-dessous montre les activités sous-traitées par les donneurs d'ordre, le transport, les formalités portuaires et la production étant les fonctions les plus externalisées.

**Graphique 57: Les activités sous-traitées par les donneurs d'ordre dans le tissu industriel de Tanger**

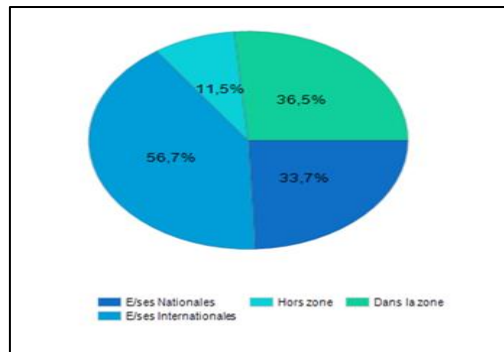


Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

Ces entreprises évoluent dans un contexte industriel singulier, où les relations de sous-traitance sont de plus en plus internationalisées et se caractérisent par des pratiques et des exigences managériales introduites par les entreprises étrangères.

**2.1.2. Des changements dans les pratiques organisationnelles des sous-traitants**

Le processus de changement organisationnel dans le tissu industriel de Tanger est un défi pour la plupart des entreprises sous-traitantes opérant dans la région. Pour les donneurs d'ordre, le changement est essentiel pour maintenir la compétitivité de l'organisation (Vandangeon-Derumez, 1998). Par conséquent, les sous-traitants qui travaillent en étroite collaboration avec les donneurs d'ordre sont confrontés à des changements dans leurs pratiques organisationnelles. L'accélération des marchés, l'intensification de la concurrence et les progrès technologiques en sont les principaux facteurs. 56,7% des sous-traitants interrogés déclarent travailler avec des donneurs d'ordre internationaux.



Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

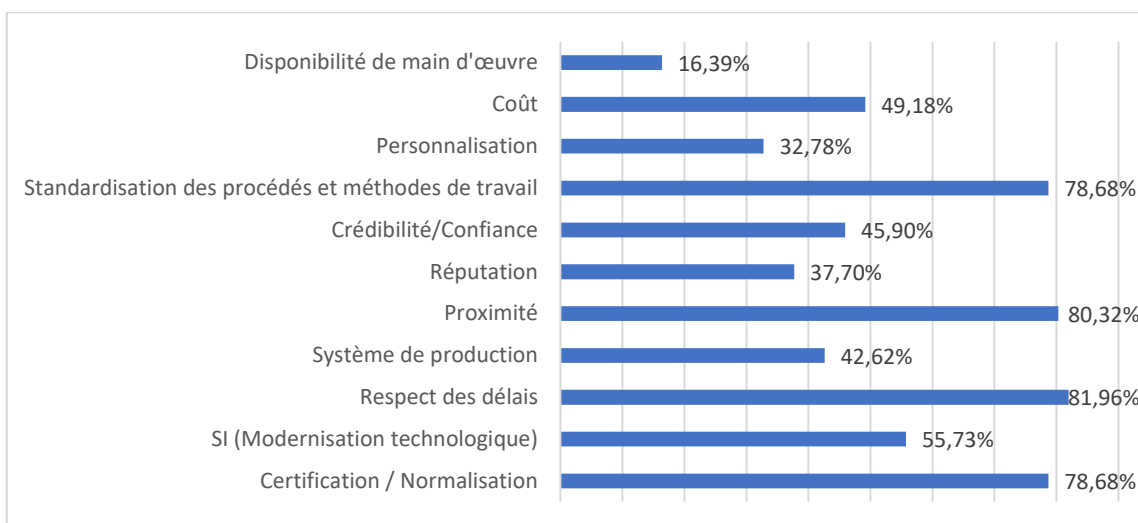
Dans un tel contexte, les sous-traitants doivent être capables de résister aux changements organisationnels et de développer leurs compétences en termes de respect des délais, de qualité et de réactivité pour répondre aux exigences permanentes de leurs donneurs d'ordre. « *Nous avons des clients extrêmement exigeants au niveau de la qualité. Ce n'est pas dans notre intérêt de perdre le marché et la confiance de plusieurs années. Nous sommes exigeants avec nos sous-traitants sur certains aspects. Cela fait partie des exigences du métier...* ». Extrait entretien 12

Le graphique ci-dessous montre que 80,32% des donneurs d'ordre s'appuient sur la proximité géographique de leurs sous-traitants, ce qui permet d'établir des liens structurés et de faciliter les échanges qui favorisent un climat de confiance (45,90%). Le respect des délais (81,96%) est un aspect important des conditions d'intégration des sous-traitants, tout comme la standardisation des processus et des méthodes de travail (78,68%), afin de garantir une production et une livraison de qualité répondant aux exigences de la chaîne d'approvisionnement.

« *Tout ce qui intervient dans le processus de fabrication doit être conforme aux exigences du client. C'est la maison mère qui décide de la production, et nous exécutons tout ce qui touche au produit. Nous devons suivre le processus de production à la lettre* ». Extrait entretien 6

Dans les liens entre donneurs d'ordre et sous-traitants, la relation de confiance apparaît comme un facteur non négligeable et est donc cruciale pour le développement et la pérennisation du tissu industriel Tangérois, où 45,90% des entreprises ont répondu positivement.

### **Graphique 58: Les exigences des donneurs d'ordre dans le choix des sous-traitants**



Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

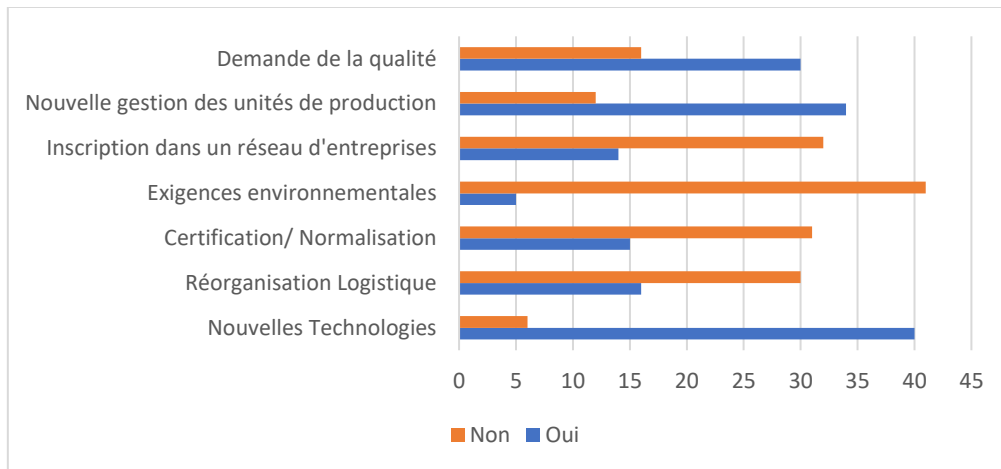
Dans un environnement concurrentiel, les sous-traitants doivent répondre aux impératifs de leurs donneurs d'ordre et anticiper leur positionnement sur le marché. « *On devait changer notre façon de travailler et s'adapter pour gagner le marché* ». Extrait entretien 2

La qualité et les délais de livraison sont également des facteurs décisifs pour le choix des sous-traitants. « *Ce qui compte et qui fait notre différence en même temps, c'est de livrer un produit qui répond aux exigences de qualité, de délais de livraison et de dépasser nos capacités productives* ». Extrait entretien 4

Par ailleurs, ces exigences sont d'autant plus contraignantes dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique, où l'intégration des chaînes d'approvisionnement implique une forte maîtrise du triptyque – coûts-qualité-délais –. « *Travailler dans le secteur aéronautique est synonyme de changement et d'adaptation permanents. Nous devons réagir rapidement et accompagner nos équipes d'opérateurs à dépasser leurs capacités. Nous souffrons d'un taux de turn-over proportionnellement élevé, nous formons, nous assistons et après 3 ans nous devons refaire la même chose, ce qui rend la tâche difficile. Mais nous essayons de nous adapter et de réagir au mieux. C'est notre plus grande contrainte* ». Extrait entretien 7

Les certifications sont également une condition nécessaire pour les sous-traitants et les prestataires ; « *la certification ISO 9001 VS 2015 est indispensable dans le secteur automobile* » Extrait entretien 10

« A partir de 2023, chaque prestataire devra présenter son quota, sa consommation de COD2 (si les quotas sont dépassés, il y aura des pénalités à payer) et devra avoir une certification de décarbonisation (accord de décarbonisation 50001 avec l'Europe). » Extrait entretien 16



Source : Enquête quantitative ; traitement de l'auteur

A cet effet, il convient de souligner que les donneurs d'ordre sont également susceptibles d'être confrontés à des difficultés lorsqu'ils font appel à la sous-traitance. D'une part les sous-traitants peuvent ne pas disposer des ressources et des moyens nécessaires, notamment en matière des nouvelles technologies, ni de la capacité à réagir rapidement aux changements managériaux, sociaux et financiers que cela implique. Le graphique ci-dessus montre que les sous-traitants locaux ont un faible niveau d'adoption des nouvelles technologies, ce qui explique en partie les changements auxquels ils sont confrontés dans ce domaine. Cela peut également s'expliquer par la taille des entreprises sous-traitantes ; l'accès aux nouvelles technologies génère des ressources importantes que les entreprises locales ne peuvent pas supporter.

### 2.1.3. Les contraintes des sous-traitants

L'enquête quantitative consolide ces impératifs autour d'une grille de difficultés rencontrées par 58 donneurs d'ordre avec leurs sous-traitants : 55,17% indiquent que leurs sous-traitants peinent à respecter les délais de livraison et 53,44% manquent de réactivité face aux changements, soit les facteurs les plus déterminants de la grille, suivis de quelques défaillances en termes de qualité exigée.

Par ailleurs, pour la majorité des grandes entreprises, la maîtrise des coûts constitue une variable déterminante à leur performance, 6,89% des donneurs d'ordre estiment que leurs sous-traitants

ont des compétences à maîtriser les coûts. La multiplication des acteurs et des relations dans la chaîne d’approvisionnement génère beaucoup de coûts pour les grandes entreprises.

**Tableau 47 : Les difficultés rencontrées avec les sous-traitants**

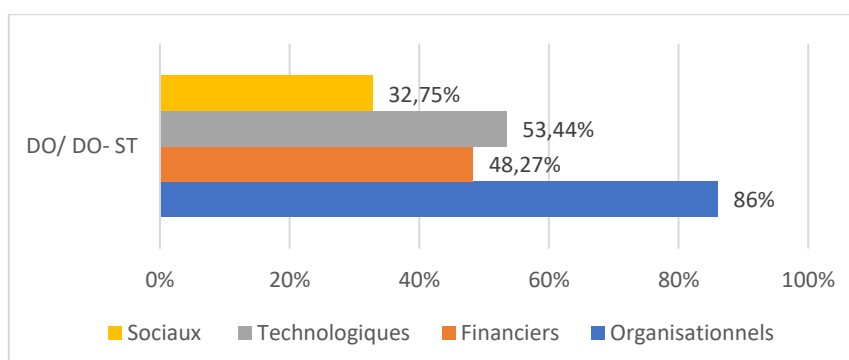
	Oui	Non
<b>Manque de réactivité</b>	53,44 %	46,55 %
<b>Manque de flexibilité</b>	36,20 %	81,03 %
<b>Risques de défaillances</b>	12,06 %	87,93 %
<b>Manque de coordination</b>	22,41 %	77,58 %
<b>Maitrise de la qualité</b>	46,55 %	53,44 %
<b>Maitrise des coûts</b>	6,89 %	93,10 %
<b>Non-respect des délais</b>	55,17 %	44,82 %

Source : Enquête quantitative ; traitement de l’auteur

« La situation de l’entreprise a totalement changé depuis que nous avons signé un accord de partenariat avec un fournisseur de rang 1 et 2. Cela nous a permis de stabiliser notre travail et de prendre des risques - Avant, nous n’avions aucune visibilité sur le donneur d’ordre, nous étions de simples exécuteurs, avec des moyens restreints -, et de renforcer notre capacité à livrer un produit répondant aux attentes du donneur d’ordre ». Extrait entretien 2

Dans le graphique ci-dessous, les sous-traitants se montrent résistants au changement : 86% des entreprises estiment que leurs sous-traitants sont résistants et adaptables aux changements organisationnels.

**Graphique 59 : Résistance des sous-traitants aux changements**

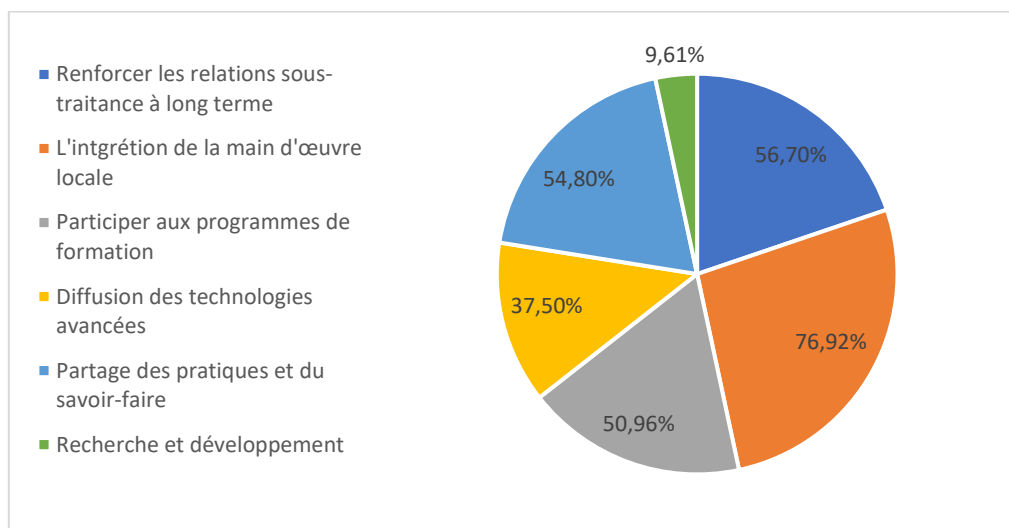


Source : Enquête quantitative ; traitement de l’auteur

Ces changements sont de nature structurelle et source d'interactions fructueuses entre les entreprises du territoire. Les donneurs d'ordre et les sous-traitants d'entreprises étrangères contribuent à améliorer le niveau des entreprises locales et à développer leurs compétences organisationnelles, managériales et technologiques, ainsi qu'à partager leur savoir-faire dans des activités très complexes basées sur l'apprentissage collectif et l'intérêt commun.

« Notre unité de production vise à répondre à ses besoins en utilisant les compétences et les entreprises existantes à Tanger. Avec la croissance de l'activité, notre unité aura tendance à devenir autonome par rapport au siège en termes de production et de gestion. On constate que le marché local a développé des compétences adaptées à la croissance des zones franches, cherchant à apporter des réponses adéquates en termes de qualité de service et de délais de réponse ». Extrait entretien 9

**Graphique 60 : Participation au développement des PME locales**



En effet, 76,92% des entreprises interrogées soulignent leur contribution à l'intégration de la main d'œuvre locale, 56,70% estiment renforcer les relations de sous-traitance locale, tandis que 54,80% privilégient le partage des pratiques et du savoir-faire par la formation des salariés pour 50,96%, et 37,50% déclarent procéder à des transferts de technologie.

Plus la densité est importante et plus les échanges et le partage s'accroît. Ainsi, l'apprentissage collectif dans le cadre d'un système productif local est une condition forte pour faciliter la cohésion interentreprises et contribuer à l'économie locale.



En effet, les intervenants de la chaîne de valeur partagent des intérêts en commun. Les grandes entreprises trouvent toujours dans la densité industrielle et la proximité des entreprises locales des moyens de mieux externaliser leurs productions et de contrôler la qualité des processus et des produits. « *Il est plus facile pour notre groupe de confier la fabrication de certaines pièces à des entreprises situées à proximité, cela nous permet d'en garantir la qualité demandée par notre client* » Extrait entretien 12

Dans un même temps, les entreprises locales trouvent un intérêt particulier de s'impliquer et de s'intégrer d'une manière poussée dans le réseau de sous-traitance. Cela permet de booster leurs développements et d'avoir un maximum de connaissance sur les nouveaux processus de production, l'utilisation des technologies avancées, le développement d'une main d'œuvre qualifiée ...

« *Travailler depuis 10 ans en tant que sous-traitant installé dans TFZ, avec des fournisseurs de niveau 3, nous a permis de progresser dans notre métier et de nous faire profiter de leur expérience ! mais toujours l'équipe est motivée, dynamique et se donne pour apprendre le maximum de connaissance* ». Extrait entretien 4

**L'apprentissage collectif** s'accompagne d'un intérêt commun, dont l'un des aspects déterminants est la formation, « *Notre stratégie reste la même : continuer à former l'équipe avec des compétences marocaines et renvoyer les 3 techniciens résidents au siège* ». Extrait entretien 9

**La colocalisation** est également une nouvelle approche qui contribue fortement à l'intégration économique de la région. « *Nous privilégions les relations de colocalisation avec nos partenaires marocains* ». Extrait entretien 17

Celle-ci s'appuie essentiellement sur l'intégration locale par la formation, la qualification de la main d'œuvre et la production. « *Renault dispose d'un grand centre de formation dans des métiers avancés et sophistiqués, et a contribué au développement du secteur automobile au Maroc, ceci représente un bon exemple de colocalisation* » Extrait entretien 10

Il faut dire que Renault joue un rôle majeur dans le renforcement des compétences de la main-d'œuvre de l'industrie automobile sur le territoire et permet aux hommes et aux femmes de profiter d'un apprentissage de qualité et des cursus dans les métiers de l'automobile.

« Nous cherchons à créer de la polyvalence chez nos salariés et à maîtriser nos métiers (automobile, textile, agroalimentaire) par la formation continue ». Extrait entretien 10

Dans cette perspective, la colocalisation se présente comme une source de bénéfices pour tous, les entreprises indiquent que le développement de leurs pratiques productifs repose sur les relations de partenariat et la confiance « On collabore avec l'équipementier X depuis 2008, avec un contrat renouvelé tous les 3ans. Ce qui nous a permis d'apprendre davantage sur les aspects techniques et d'ingénierie, et de progresser notre niveau de production grâce aux améliorations apportés par l'OEM. La confiance qu'ils nous accordent est à l'origine de 14 années de partenariat » Extrait entretien 2

Le transfert des technologies apparaît parmi les déterminants de l'intérêt commun, l'installation de grands groupes dans le tissu industriel et le développement des relations de sous-traitance favorise la diffusion de la technologie. « De nombreux OEM continuent à s'installer ici. Le déploiement de nouvelles technologies, avec le partage des connaissances, est une valeur ajoutée sur le marché local, c'est le cas de notre groupe au Maroc ». Extrait entretien 3

## **2.2. Une implication volontariste des acteurs publics**

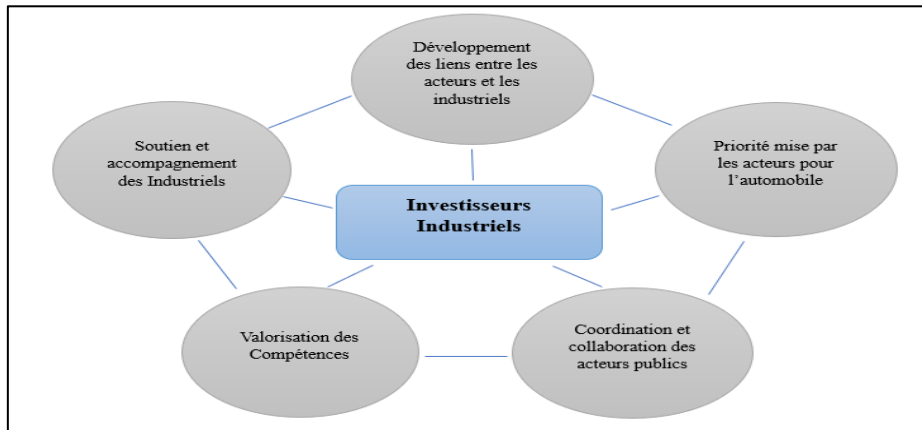
Les systèmes de production sont des espaces souvent renforcés par la participation active d'un système d'acteurs : l'aide à la formation, l'appui financier, le soutien foncier, le recrutement, etc.

De ce point de vue, la question de l'implication des acteurs prend toute son importance, et nous intéresserons dans ce dernier volet de notre analyse, nous examinerons les enjeux de ce contexte particulier et les attentes des investisseurs.

Le tissu industriel Tangérois est marqué par la participation d'un ensemble d'institutions publiques et de structures de gestion impliquées dans l'attractivité et le soutien des capitaux étrangers. Ces cinq acteurs ont été choisis pour leur expertise et leur représentativité dans la gestion de ce processus.

L'ensemble des acteurs est organisé autour du Projet Investisseurs, qui vise à créer une dynamique pour attirer et accompagner les investisseurs souhaitant s'implanter à Tanger.

**Graphique 61: Implication des acteurs publics dans la structuration du tissu industriel**  
**Tangérois**



Source : Auteur

**2.2.1. Un partenaire régional de l'investissement**

L'acteur n°1 est un établissement public, chargé de la mise en œuvre de la politique de l'Etat concernant le développement, les incitations, la promotion et l'attractivité des investisseurs étrangers et nationaux à l'échelle régionale. (Centre régional d'investissement).

Il dispose de deux pôles :

- Maison de l'investisseur : ce premier pôle est chargé de faciliter la vie de l'investisseur dans la région, en offrant un accompagnement global pour les entreprises.
- Impulsion économique et offre territoriale : il s'agit d'un pôle orienté vers la stratégie et l'offre territoriale Maroc qui comprend le package des incitations et des fonds d'impulsion territoriale.

Il s'agit d'un centre qui regroupe l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet « industriel » et constitue le point de repère pour l'investisseur dans son développement au sein du territoire mais aussi dans ses interactions avec les autres institutions.

## ▪ L'accompagnement administratif

« Notre politique est d'apporter un service de qualité aux investisseurs et de leur faciliter la vie sur le territoire. Les procédures d'installation et les formalités administratives sont complexes et nous nous mobilisons pour accompagner l'investisseur dans ces besoins ». Extrait entretien acteur 1

Le répondant a souligné que l'une des missions de l'établissement est de coopérer avec l'ensemble des acteurs impliqués afin d'offrir un excellent accompagnement aux investisseurs. « De par la loi et les missions qui lui sont confiées, notre établissement est un acteur qui travaille en étroite collaboration avec tous les membres participants. On peut même dire que nous sommes la plaque tournante qui réunit tous les acteurs autour d'un projet industriel. L'établissement ne charge pas des responsabilités qui ne lui incombent pas, mais il met en contact les investisseurs avec l'institution recherchée. Il a une casquette d'investisseur, si j'ose m'exprimer ainsi ». Extrait entretien acteur 1

En ce sens, Il s'agit d'assurer l'interface entre les investisseurs et les autres administrations. « Par exemple, lorsqu'un industriel souhaite s'installer dans une zone franche, c'est à dire la TAC ou la TFZ, il est nécessaire de s'organiser et de collaborer avec la structure de gestion des zones qui est chargée de présenter l'offre pour faciliter l'obtention de l'autorisation d'installation ». Extrait entretien acteur 1

Cela suppose il existe bien une communication qui favorise les synergies et les échanges entre les acteurs locaux et consolide leurs compétences afin d'assister et d'accompagner les investisseurs dans leurs démarches.

Pour répondre aux besoins permanents des industriels, le CRI travaille en collaboration avec la Chambre de Commerce, les organismes de gestion des zones franches et de nombreuses autres institutions impliquées dans la formation, le recrutement et l'environnement, à la mise en place d'une « commission régionale unifiée des investisseurs », dont l'objectif est de traiter de bout en bout l'ensemble des décisions liées à l'investissement. « Dans le cadre de la nouvelle réforme, une commission a été créée pour rassembler toutes les institutions publiques impliquées dans les projets industriels, la "commission régionale unifiée d'investissement". L'idée ou la raison d'être de cette commission est de faciliter la vie des investisseurs ». Extrait Acteur 1

*Pour ce faire, des réunions régulières sont organisées avec tous les acteurs du projet industriel, qu'il s'agisse de l'étude d'impact environnement, de l'Anapec (recrutement), de l'OFPPT (formation) ou de l'industrie, afin de faciliter l'installation de l'investisseur et de l'assister dans les démarches administratives et les conventions à signer (avec l'Etat pour les incitations) ».*

Extrait Acteur 1

Cette commission constituera un cadre unique pour l'évaluation, l'instruction et le traitement des demandes d'investissement, y compris pour statuer et donner son avis sur les demandes d'actes administratifs et d'autorisations nécessaires à la réalisation des projets et des incitations à l'investissement.

- **Les soutiens financiers**

Pour promouvoir l'attractivité des investisseurs dans la région de Tanger et la structuration des écosystèmes, le ministère de l'industrie a mis en place un dispositif ciblé et concret qui vise à créer un environnement propice aux entreprises.

Les avantages de soutien financier en faveur des investisseurs sont aussi des points forts du programme et de la mission de l'Acteur n°1, en particulier pour les entreprises localisées dans les zones franches d'exportations.

En effet, ce volet, se traduit par un ensemble de soutiens publics qui vise principalement l'industrie. Parmi les missions de l'Acteur n°1 est de contribuer à la gestion de l'aide financière attribuée par l'état au profit des investisseurs. Il s'agit de : Fonds de développement industriel (FDI) et Fond de promotion Hassan II.

Il ressort des témoignages qu'au-delà des exonérations fiscales, la réglementation marocaine a prévu des avantages spécifiques aux investisseurs dans le cadre de conventions ou contrats d'investissement à conclure avec l'Etat sous réserve de répondre aux critères requis et après approbation de la Commission des Investissement. *« L'état a mis en place un certain nombre de stratégies incitatives, notamment fiscales, dans le cadre de la charte de l'investissement, le Maroc offre aux investisseurs un soutien financier pouvant aller jusqu'à 30 % de leur projet dans un cadre conventionnel. Elle met à disposition une offre foncière compétitive, c'est-à-dire des terrains aménagés et pris en charge par l'Etat ».* Extrait Acteur 1

Les investisseurs qui sont installés dans les zones franches bénéficient également des avantages fiscaux et douaniers qui prévoient des exonérations sur la TVA, les droits de douanes et sur la taxe professionnelle.

- **La durabilité de l'activité industrielle**

L'établissement est également impliqué dans la pérennisation de l'activité industrielle, « nous avons des services qui sont orientés vers la pérennisation de l'activité, par exemple au CRI, l'investisseur est accompagné de bout en bout et même tout au long de la durée de vie du projet. Nous apportons une assistance complète, de l'installation, à la réalisation du projet et à sa continuité. Aujourd'hui, nous avons une approche proactive du processus projet industriel ».

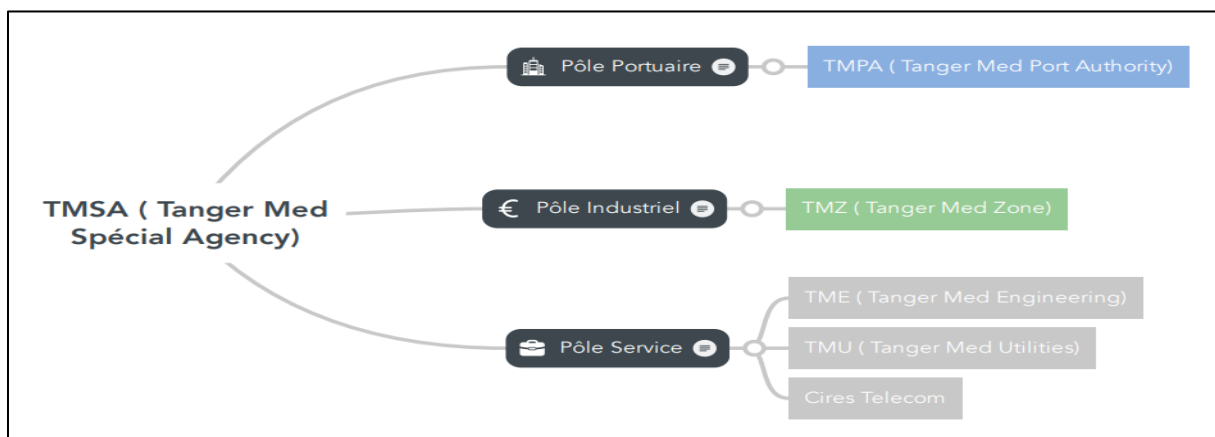
Extrait Acteur 1

## 2.2.2. Participation dans la gestion des zones franches et du port de Tanger Med

### Partenaire de gestion des zones franches

L'acteur n°2 est une entreprise publique filiale d'une agence spéciale, impliquée dans l'aménagement des zones, l'exploitation et le développement de la plateforme industrielle de Tanger qui regroupe un ensemble de zones d'activité propice pour la localisation des entreprises. « Nous sommes une agence publique spéciale chargée du développement des pôles d'activités dans la région du Nord ». Extrait entretien acteur 2

**Figure 13 : La structuration de TMSA et ses filiales**



Source : Auteur

Pour le développement de la région de Tangerang, le répondant a déclaré que, « *Le projet Tangerang Med est à la fois complexe et intéressant. Il a fallu trouver un compromis entre les gains en mer et les gains sur terre* » Extrait Acteur 2. Cette volonté de globalisation s'est traduite par le développement d'un pôle industriel structurant autour des zones franches, qui de ce fait, repose sur l'acquisition du foncier.

▪ **Un accompagnement des investisseurs**

Selon le responsable de la TMZ (Tanger Med Zone), les travaux sont réalisés en amont, dans un « projet investisseurs », qui se déclinent sur 4 niveaux (**Extrait entretien Acteur 2**) :

- La prospection foncière : « *l'état à donner de prérogatives à TMSA. On a le droit d'exproprier le foncier, c'est un fast track, une manière de faire avancer rapidement les projets dans les meilleures conditions* » ; et rajoute que « *on avait signé quelques conventions signés avec l'état qui réserve à Tangerang Med un foncier de 5000 hectares dans la région du Nord pour qu'il soit développé au profil des zones* ».
- L'étude de faisabilité, qui comprend la topographie, le statut et l'aspect technique. « *On regarde un peu la topographie (étude de sol) de ce terrain, on regarde comment connecter le terrain pour le rendre fonctionnel (électricité, eaux)* ».
- Acquisition et viabilisation : l'objectif est de veiller à ce que le terrain soit davantage raccordé aux routes principales, « *Evidemment si la viabilité du projet est trop coûteuse on abandonne le projet. Une fois l'étude viable un conseil de surveillance valide ou non le projet effectué par le service juridique et technique* ».
- La promotions et la commercialisation du foncier : « *Notre cœur de métier consiste à viabiliser le terrain, à faire la promotion et à le commercialiser. Nous gérons les zones et nous prenons le rôle de l'État dans la gestion des zones* ».

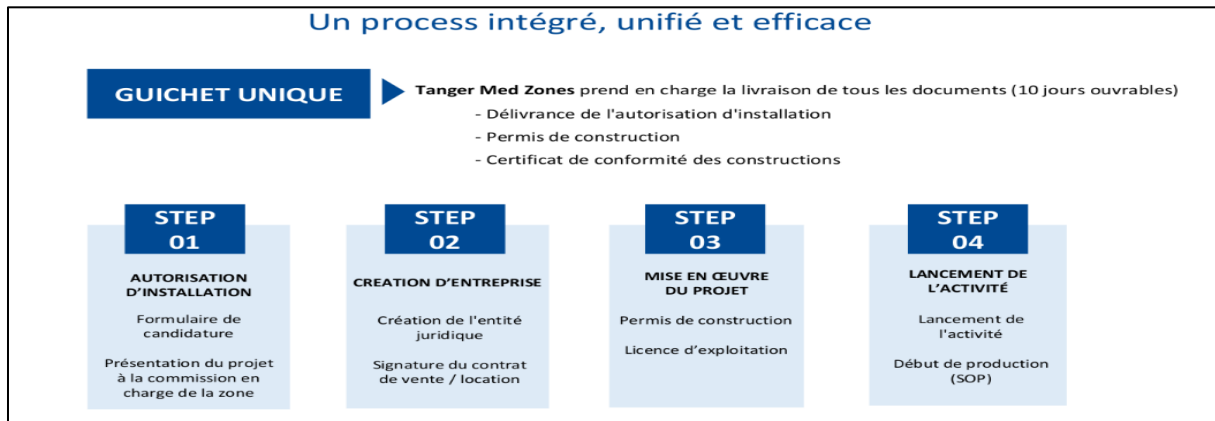
**Lors de nos entretiens, le responsable des zones franches, nous a expliqué que derrière ce travail se profile l'objectif d'attirer des investissements directs étrangers dans la région et de développer la chaîne de valeur économique, dans un but précis celui de créer des emplois.**

Enfin, en termes d'appui administratif, le témoignage du responsable explique que, l'agence met en place un guichet unique pour gérer les papiers administratifs et accompagner les

opérateurs en amont de leur installation, en leur proposant des terrains, mais également dans l'achat et enfin dans la construction de l'usine.

Le graphique ci-dessous nous présente le fonctionnement du guichet unique<sup>324</sup> :

**Figure 14: Fonctionnement du guichet unique**



Source : Direction de Tanger Med Zones

### **Partenaire portuaire**

L'acteur n°3 représente l'autorité portuaire elle regroupe un ensemble d'acteurs publics et privés, formant ensemble une communauté portuaire spécifique. L'agence spéciale est une société anonyme à conseil et à directoire de surveillance. Son nom de « spéciale » provient de la participation de ministres du gouvernement et des responsables des entités publiques. Elle dispose de prérogatives publiques qui facilitent l'échange entre partenaires et accélèrent les négociations. (Tanger Med port authority).

*« Je voudrais revenir sur la spécificité de TMSA. Normalement, les ports sont gérés par l'ANP (agence nationale des ports), mais pour le port de Tanger Med, le roi, en collaboration avec certains conseillers, ont accepté de donner à cette mission de développement portuaire une vision stratégique à long terme, en soutenant le développement des plateformes et des zones d'activités. C'est un projet intégré dans une agence spéciale pour être au même niveau et respecter les normes et avoir le même langage des opérateurs logistiques internationaux ».*

Extrait entretien acteur 2

<sup>324</sup> Direction Tanger Med zones



Elle agit comme interlocuteur unique représentant l'Etat pour l'ensemble des partenaires du projet Tanger Med. « *C'est très important parce que nous avons traité avec Maersk et que nous avons besoin du même niveau intellectuel* » Extrait entretien acteur 2.

- **Des liens de confiance entre les partenaires**

Dans nos entretiens qualitatifs, le facteur confiance apparaît comme un facteur déterminant des liens entre les partenaires du port (concessionnaires, armateurs) et l'autorité portuaire. « *Les partenaires étrangers que nous avons attirés ces dernières années sont importants. Nous avons l'avantage de coopérer pour un objectif commun, celui faire progresser les chiffres. Ils nous font confiance, c'est une des raisons pour lesquelles ils ont signé des contrats à très long terme, jusqu'à 30 ans ou plus* ». Extrait entretien acteur 3

Cette confiance est également renforcée par les prérogatives de l'agence à prendre des décisions rapidement, « *Le port a des prérogatives pour avancer rapidement et prendre des décisions, notamment pour la négociation et la signature des contrats à long terme. Cela donne des perspectives à nos clients, qui font confiance à Tanger Med et qui sont prêts à s'engager sur des contrats de longues durées* ». Extrait entretien acteur 3

- **Un service de qualité**

Cependant, **la qualité du service** est essentielle pour maintenir cette confiance. « *Ce qui compte, c'est le service rendu au quotidien. Les Marocains qui travaillent dans le port font un excellent travail en termes de productivité de la manutention. Les services de pilotage, de remorquage et de capitainerie offrent un excellent service par rapport aux autres ports méditerranéens. Enfin, c'est la raison pour laquelle les partenaires étrangers nous font confiance et acceptent de nous donner du trafic chaque année* ». Extrait entretien acteur 3

**L'engagement** est un déterminant des liens entre « *Depuis la nouvelle réforme de 2018, nous nous engageons à devenir des partenaires crédibles les investisseurs qui s'adressent à nous* ». « *Nous veillons à être professionnels et à respecter nos engagements envers eux, par exemple, réduire les obstacles administratifs et apporter de l'aide dans les démarches, les autorisations* ». Extrait entretien acteur 3

### 2.2.3. Soutien à la formation et de recrutement

#### Un partenaire dans la formation des ressources humaines

La formation des ressources humaines fait partie des priorités stratégiques du Plan d'accélération industrielle (PAI) 2014-2020. La disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée a un impact sur l'attractivité du territoire Tangérois et contribue fortement au renforcement de la productivité des entreprises installées dans les multiples zones franches.

Comme le soulèvent les résultats de l'analyse qualitative des dirigeants d'entreprises, la filière automobile est le moteur de la région de Tanger. Les chaînes de valeur de l'industrie automobile évoluent dans un contexte d'adaptation et de concurrence internationale. La complexité des méthodes de production, l'intensité technologique, la qualité des produits, les compétences des ressources humaines et la qualification de la main d'œuvre sont des facteurs déterminants susceptibles d'avoir un impact positive ou négatif sur l'industrie automobile.

Les acteurs locaux, à travers les organismes publics et privés de formation professionnelle, les universités et les écoles d'ingénieurs, se sont engagés dans la constitution d'un vivier de ressources humaines, qui s'est concrétisé par la mise en service d'établissements dédiés aux métiers de l'automobile, de la mécanique, de la maintenance... et dispositifs d'aides financières directes à la formation (65.000 dirhams/personne). Il s'agit de :

L'acteur n°4 est un établissement de formation professionnelle et de la promotion du travail, est un établissement public de formation crée en 1974 sous la tutelle du ministère de l'Éducation nationale, dont la gestion est tripartite entre état, salariés et employeurs. Il joue un rôle important et déterminant dans le développement et à l'intégration de la formation professionnelle. *« C'est un établissement publique, dont la mission est de former les futures stagiaires et non pas des étudiants dans différents domaines »*. Extrait Acteur 4

Dans la région de Tanger-Tétouan, cet établissement de formation occupe une place importante dans l'appui au secteur automobile et garantit à cet effet la disponibilité d'un capital humain prêt et préparé à intégrer ces industries. *« Je vous explique notre processus, l'office dispose d'un département d'ingénierie de l'information (CDT) qui étudie les besoins de qualification requises dans la région et collabore avec les acteurs régionaux pour déterminer les formations et les filières à mettre en place. Les concertations peuvent avoir lieu avec tout acteur impliqué*

*dans l'écosystème économique (chambre de commerce, préfecture, ministère de l'investissement ... ».* Extrait Acteur 4

L'avantage de l'OFPPPT est qu'il s'adapte aux dynamiques et aux besoins régionaux. Il dispose d'une carte métier qui évolue et s'adapte en fonction de la situation économique et de la demande du marché régional. « *Lorsque qu'un investisseur souhaite démarrer son activité dans une zone franche, le CRI le met en relation avec les centres de formation, notamment avec l'OFPPPT, pour définir les besoins de spécialisation et formation* ». Extrait Acteur 4

La création de l'OFPPPT est un choix socio-stratégique qui s'engage, d'abord à intégrer la formation à un métier, faire participer et former une main-d'œuvre qualifiée qui se donne un objectif pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises (hôtellerie, tourisme, agroalimentaire, automobile, aéronautique, textile, l'électronique...).

La ville de Tanger compte à elle seule 7 établissements de formation professionnelle, chacun contribuant à la fois au développement d'une main-d'œuvre qualifiée et à la création de spécialisations distinctes. Je ne citerai que ceux qui nous intéressent dans le cadre de notre recherche :

- Centre d'insertion Essabil-OFPPPT Tanger : propose des formations diplômantes pour les techniciens et techniciens spécialisés en mécanique, électromécanique et électricité industrielle. Pour l'année 2022, ils ont formé près de 133 profils aptes à occuper des postes dans ce secteur, et prévoient d'en former 174 pour 2023.

**Tableau 48 : Une forte participation à la formation dans les métiers industriels**

Centre d'insertion Essabil- OFPPPT Tanger	Actifs	Prévus
Mécanicien Général Polyvalent	35	41
Électricité d'Installation	19	25
Electricité d'Entretien Industriel	46	58
Electromécanique	33	50

Source : Enquête qualitative ; traitement de l'auteur sur la base des données de la direction OFPPPT Tanger (2022-2023)

- Institut spécialisé dans les métiers de l'automobile Tanger : Il s'agit d'un centre public de formation professionnelle spécialisé dans les métiers de l'automobile, avec des ateliers et des instituts d'apprentissage. En 2022, il a formé 119 personnes en mécanique et production automobile, et prévoit d'en former 165 d'ici 2023.

**Tableau 49: La formation dans les métiers automobiles**

Institut spécialisé dans les métiers de l'automobile Tanger	Actifs	Prévus
Génie Mécanique option Bureau d'Etudes en Automobile	25	25
Génie Mécanique option Etudes et Méthodes en Fabrication Mécanique	0	25
Génie Mécanique option Méthode FAO Outillage de presse	24	25
Génie Mécanique option Usinage outillage de presse	33	50
Production mécanique option Montage / Ajustage Outillage de presse	37	40
Technicien en Réparation des Engins à Moteur (Option : Automobile)	46	49
Technicien spécialisé en Diagnostic et Electronique Embarquée	23	24

Source : Enquête qualitative ; traitement de l'auteur sur la base des données de la direction OFPPT Tanger (2022-2023)

- Institut spécialisé de technologie appliquée dans la zone franche de Tanger (TFZ) : il s'agit également d'un centre de formation public situé dans la zone franche. Il intervient dans la formation de techniciens et de techniciens spécialisés dans les domaines de la plasturgie, de la fabrication mécanique, de la qualité et de la certification, activités complémentaires au secteur automobile, mais aussi dans certaines spécialisations de l'aéronautique.

**Tableau 50: Les profils requis dans le secteur automobile et aéronautique**

Institut spécialisé de technologie appliquée zone libre échange Tanger	Actifs	Prévus
Chaudronnerie Aéronautique	19	20
Mécatronique	33	43
Technicien Spécialisé de Méthodes en Fabrication Mécanique	19	19
Production et Qualité en Automobile	71	25
Maintenance des Machines et Outillage en Plasturgie	46	45
Monteur Régleur en Plasturgie	22	21
Automatisation et Instrumentation Industrielle	27	23
Électricité d'Installation	24	25
Electricité d'Entretien Industriel	22	23
Electricité d'Installation	0	0
Electromécanique	38	42
Electromécanique des Systèmes Automatisées	29	42
Technicien en Electricité de Maintenance Industrielle	37	41

Source : Enquête qualitative ; traitement de l'auteur sur la base des données de la direction OFPPT Tanger (2022-2023)

Les résultats de notre enquête qualitative montrent que l'OFPPT offre un éventail de formations et s'implique fortement dans la constitution d'un bassin de qualifications pour l'industrie

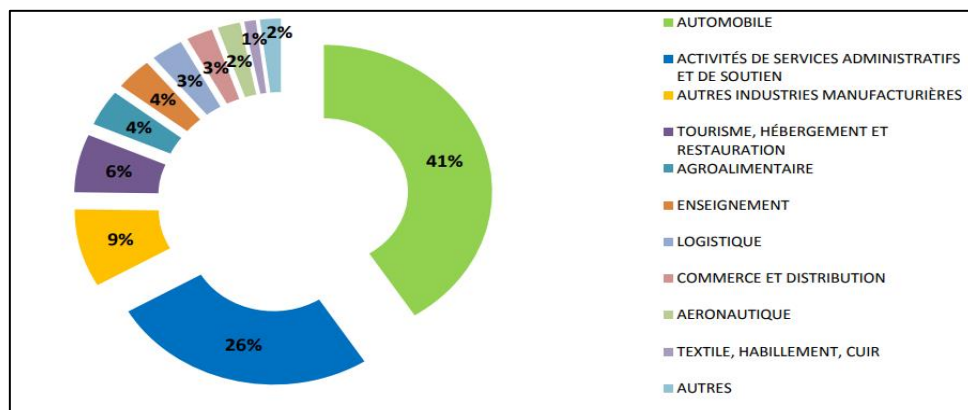
automobile et les activités complémentaires que sont la mécanique, l'électronique et la plasturgie.

Par ailleurs, les profils formés ne sont pas suffisants pour répondre aux besoins en diplômés du secteur automobile. Ce constat rejoint les témoignages de plusieurs dirigeants d'entreprise sur la question de la disponibilité de la main-d'œuvre, qui expriment des difficultés à recruter des profils adaptés à la culture de l'industrie automobile dans son ensemble. Ainsi, « *L'automobile et l'aéronautique, en termes de capacité, de couverture de besoin, et en termes de profil parce que Tanger est une zone qui n'a pas de qualification, vs savez au Maroc ce sont des statistiques récentes 10000 postes restent vacants chaque année, car on ne trouve pas les bons profils* » Extrait entretien acteur 5.

Cette conjoncture touche les catégories ouvrières dans le langage industriel « opérateur », « on souffre d'un manque d'opérateurs, car pour les cadres les entreprises recourent plus aux cabinets de recrutement externes comme MANPOWER, CRIT, REKRUTE etc... » Extrait entretien acteur 5.

Ce témoignage affirme les entretiens que nous avons eus avec les managers d'entreprises qui disent souffrir de la rotation des effectifs dans la catégorie ouvrière.

**Graphique 62 : Besoins en profils du secteur automobile**



Source : Anapec (2019)

Selon les calculs de l'ANAPEC (2019), pour la fin de l'année 2019, 89 391 besoins en compétences sont prévus dans tous les secteurs, dont 63 % sont concentrés dans la zone Casa Rabat-Tanger et 29 % dans le secteur de l'automobile. Les employeurs ont besoin de profils

diplômés, représentant 66,6 % des besoins nationaux, le secteur automobile représentant 33 % des besoins prévisionnels.

**Tableau 51 : Besoins prévisionnels en profils diplômés pour le secteur automobile à Tanger**

Besoins Prévisionnels en compétences	Besoin des employeurs en profils diplômés	Besoin du secteur automobile	Besoin de la région de Tanger (secteur automobile)
89 391 profils diplômés	66,6% du besoin national = 59 534 profils	33% du besoin prévisionnel = 19 646	41% du besoin secteur automobile national = 8055 profils

Source : Calcul auteur sur la base des données de l'Anapec (2019)

Il est à souligné que les données mobilisées pour apprécier la contribution de la formation professionnelle au renforcement du secteur industriel, en particulier du secteur automobile à Tanger ne sont pas exhaustives. Il existe d'autres institutions de formation et d'apprentissage comme l'IFMIA, l'institut de formations aux métiers de l'industrie automobile, dont la mission est d'améliorer la compétitivité du secteur et compléter l'offre OFPPT. Depuis son ouverture à Tanger en 2018, l'école propose des formations métiers (câblage automobile, injection plastique, maintenance et systèmes automatisés) en alternance en partenariat avec des entreprises et obtient des résultats positifs.

### **Partenaire de recrutement**

L'Acteur n°5 est un organisme public marocain chargé du recrutement, de l'insertion et de l'accompagnement des jeunes à l'employabilité. Il agit également en tant qu'acteur stratégique qui participe à l'attractivité et l'accompagnement des investisseurs dans leurs besoins de recrutement. *« Il y a un commission qui se réunit, composé du CRI, de la Chambre de commerce, de la Wilaya, de la protection civile, de l'agence de développement régional du Nord, de l'Anapec... et nous nous réunissons avant l'installation de n'importe quel investisseur pour mettre en place la stratégie à suivre ».* Extrait entretien acteur 5

Chaque membre de ce comité est volontairement impliqué, comme le précise l'enquêté, *« L'administration fiscale s'occupe de la fiscalité, la wilaya des questions foncières avec TMZ, le CRI offre un guichet unique pour toutes les démarches administratives, la Chambre de commerce propose des services annexes, des mises en réseau, etc. et l'Anapec offre ce que nous*

*avons déjà mentionné » et continue, « L'OFPTT, quant à lui, propose une formation contractuelle à la carte, gratuite pour l'entreprise ». Extrait entretien acteur 5*

*En ce sens, « L'Anapec fonctionne de la même manière dans tout le Maroc, c'est un réseau public qui a le même process, après chaque région a ses spécificité, la région du Nord, Tanger plus particulièrement est très connu par l'aéronautique et l'automobile, mais aussi les métier (offshore) ». Extrait entretien acteur 5*

Cependant, pour identifier les besoins des investisseurs, il nécessaire de prendre contact avec eux. Le répondant nous déclare, « Nous faisons de la prospection commerciale, certaines de nos équipes vont à la rencontre des entreprises pour les démarcher, à la manière d'un cabinet de recrutement, sauf que c'est gratuit ! ». Il poursuit que, « parfois, les entreprises viennent nous voir directement, avant même d'être installées, et c'est le Cri qui se charge de cette mise en relation ». Extrait entretien acteur 5

#### ▪ **Accompagnement des ressources humaines**

L'Anapec propose un ensemble de programmes et de prestations d'insertion et d'accompagnement pour les demandeurs d'emploi. **(Extrait entretien acteur 5)**

- L'entretien de positionnement, « Tous les demandeurs d'emploi ont le droit de participer à un entretien de positionnement, au cours duquel ils peuvent d'abord se connaître, puis découvrir les possibilités d'emploi, et enfin trouver un terrain d'entente entre ce qu'ils peuvent faire et ce qui est disponible sur le marché » ;
- Ateliers de recherche d'emploi classiques (ARE) : « ce sont des ateliers classiques qui permettent aux demandeurs d'emploi de rédiger une lettre de motivation, cv, entretien d'embauche » ;
- Ateliers de recherche d'emploi spécialisés (ARE) : « Il y a aussi des ARE spécialisées : comment chercher du travail, connaître le marché de l'emploi, parce que chaque marché a ses spécificités, selon les régions, et puis nous proposons aussi des formations, ce que nous appelons des FQR (formations qualifiantes et requalifiantes) que nous sous-traitons à des Opérateurs de Formation (OF) ces formations sont le résultat d'une veille prospective qui étudie les besoins de recrutement sur le marché ».

- **Accompagnement investisseurs**

En ce sens, l'Anapec met à la disposition des investisseurs des programmes de formation gratuits pour les profils recherchés et propose des services individualisés. *« Par exemple : si le marché a besoin « cariste », on organise des formations de « cariste » ; ce sont des formations gratuites financées par l'Anapec, c'est-à-dire que le bénéficiaire ne paye rien du tout et l'OF (opérateur de formation) est obligé à un certain % d'intégrer les personnes qui ont été formées dans cette spécialité et on a constaté, que c'est les postes en « middle management » sur lesquels on a un besoin de recrutement. Cela étant, il y a aussi les FCE ; formation contractuelle à l'emploi ; c'est-à-dire, quand une entreprise s'installe à la TAC (Tanger automobile city), elle exprime ses besoins en personnel pour le démarrage sur un tel métier, à ce moment-là, l'entreprise choisit un OF, l'Anapec paie la formation et on oblige l'opérateur à intégrer les softskills formés ».* Extrait entretien acteur 5

- **Des contrats spécifiques de recrutement**

Pour apporter un accompagnement de qualité aux investisseurs et contribuer à l'emploi des jeunes, l'Anapec a mis en place un certain nombre de mesures diversifiées pour favoriser l'embauche :

Le premier consiste à mettre en place un contrat spécifique pour les entreprises déjà installées. *« Le contrat Anapec est un contrat de stage, appelé aussi contrat d'insertion. Il permet à l'entreprise de recruter un candidat pendant deux ans, ou celle-ci est exonérée de toutes les charges patronales (salaire net = salaire brut). Mais aussi que le recruté est couvert par la CNSS c'est-à-dire ; couverture sociale à travers l'AMO (assurance maladie obligatoire mais pas des prestations sociales telles que la retraite. ».* Extrait entretien acteur 5

Un deuxième destiné aux entreprises qui souhaitent démarrer leurs activités sur le territoire, il s'agit de, *« Pour les entreprises nouvellement créées qui veulent démarrer, on propose le dispositif « TAHFIZ » motivation en français ; pour les 10 premières personnes qui vont former le « noyau » de l'entreprise, on propose à l'entreprise de leur faire des CDI tout en les exonérant de la part patronale de l'IS et l'IR »* Extrait entretien acteur 5



Et un dernier dispositif très peu populaire, pour absorber le chômage de longue durée, « *si une entreprise accepte de recruter un licencié qui est au chômage depuis un an, une prime sera versée à l'entreprise de 25 000 DHS soit 2500 Euro* ». Extrait entretien acteur 5

### **2.3 L'affirmation des particularités du tissu industriel Tangérois.**

Les résultats et l'analyse de notre étude qualitative et quantitative montrent que la spécificité du tissu industriel de Tanger repose sur trois aspects principaux :

#### **1<sup>ère</sup> Particularité : Les aménités et les facteurs d'attractivité du territoire**

L'agglomération des entreprises dans le tissu industriel de Tanger est influencée par les aménités de sa position géographique et de sa proximité de l'Europe.

*« Le développement portuaire de TMED a rapproché le Maroc du monde, avec une plus grande portée sur l'Europe. Ce canal de communication permet aux entreprises de gérer les ressources et d'ajuster les moyens, permettant ainsi le développement de leurs activités. Outre le transport de marchandises, la facilité d'accès en voiture aux différents ports européens facilite l'entrée des ressources humaines nécessaires pour soutenir l'entreprise, ouvrant ainsi une autre option de communication aérienne ». Extrait entretien 9*

En effet, les investisseurs soulignent que ces atouts sont renforcés par une infrastructure portuaire performante qui facilite l'accès au marché européen et offre une ouverture sur le marché Africain. « *On voit beaucoup de donneur d'ordre qui commencent à voir la plateforme de Tanger Med comme une vraie plateforme vers l'Afrique* ». Extrait entretien 16

*« L'expérience du groupe à travers son implantation dans la TAC ne veut pas s'arrêter sur le nord Afrique, il envisage davantage d'attaquer l'ouest d'Afrique. Parce que le port de Tanger Med est un port très stratégique pour tous les pays l'ouest Afrique ». Extrait entretien 11*

Des témoignages d'un certain nombre d'investisseurs dans divers secteurs d'activité ressortent des verbatims analysés. Tout d'abord, la connectivité est perçue comme un facteur impactant fortement la position du pays dans les réseaux maritimes, « *Le port Tanger Med a atteint un niveau très intéressant et structurant pour l'économie régionale, il se classe parmi les premiers ports mondiaux* », mais aussi les chaînes d'approvisionnement internationales qui permettent

d'attirer des productions à haute valeur ajoutée. *« C'est en partie grâce à Tanger Med qu'on a réussi à développer le secteur automobile »*. Extrait entretien 10

À cet égard, le port de Tanger Med est stratégiquement positionné pour rivaliser avec les ports du bassin méditerranéen et accueille des armateurs de renommée mondiale qui ont placé leur confiance dans l'ensemble de la communauté portuaire de Tanger Med, *« les partenaires étrangers que nous avons attirés ces dernières années sont importants. Nous avons l'avantage de coopérer pour un objectif commun, celui faire progresser les chiffres. Ils nous font confiance, c'est une des raisons pour lesquelles ils ont signé des contrats à très long terme, jusqu'à 30 ans ou plus »*. Extrait Acteur 3

**A côté de ces avantages, existent d'autres variables déterminantes à la localisation des entreprises à Tanger.** Il s'agit de l'existence d'infrastructures adaptées (port, TGV, autoroutes, etc.), du développement des zones franches qui offrent des avantages fiscaux et des facilités d'exportation, de l'existence de la proximité de clients et de fournisseurs dans le même secteur d'activité qui permet de réduire les coûts et de bénéficier des externalités positives, de la spécialisation dans la production automobile, de la compétitivité des coûts salariaux et du savoir-faire résultant de la dextérité des employés dans l'industrie textile et, plus récemment, dans l'industrie automobile. *« Disponibilité des MOD (mains d'œuvre directe) et MOI (main d'œuvre indirecte), ayant déjà une expérience dans l'industrie automobile. Aucune difficulté de recrutement, que ce soit en interne ou avec l'aide des cabinet de recrutement spécialisées ou d'agence de recrutement publique (Anapec) »*. Extrait entretien 12

D'autres déterminants plaident en faveur du choix du tissu industriel de Tanger : l'implication des acteurs publics, notamment à travers un soutien financier et une assistance spécifique aux investisseurs, la présence de centres de formation et la participation des universités locales pour fournir des ressources humaines qualifiées, ainsi que la proximité entre les acteurs pour établir des liens forts de partenariat et de coopération.

Par ailleurs, bien que le tissu industriel de Tanger offre des avantages en termes d'implantation d'entreprises, certains facteurs jouent en défaveur du territoire, tels que le coût élevé de l'électricité et de l'internet dans les zones franches, les taux d'intérêt bancaires astronomiques *« les frais bancaires et les intérêts, supérieurs à la moyenne européenne, pour les prêts bancaires ; les coûts exorbitants de l'internet dans la zone franche »*. Extrait entretien 9

La bureaucratie de l'administration publique, « *ces dernières années, la bureaucratie des processus a diminué, mais elle persiste encore lorsqu'elle est appliquée sur le territoire marocain* » Extrait entretien 5 et le manque d'investissement dans la recherche et le développement sont autant de contraintes qui pèsent sur l'attractivité du territoire Tangérois.

De même, les répondants témoignent que, la rotation et le manque de qualification des opérateurs constituent l'un des principaux obstacles auxquels est confronté le secteur industriel à Tanger. « *L'absentéisme des employés et l'acquisition rapide de pertes qui ne reflètent pas la réalité, ce qui entraîne une perturbation de la production* » Extrait entretien 9

Certains acteurs interrogés confortent le manque de ressources humaines pour les postes d'opérateur, « *l'automobile et l'aéronautique, en termes de capacité, de couverture de besoin, et en termes de profil parce que Tanger est une zone qui n'a pas de qualification, vous savez au Maroc ce sont des statistiques récentes 10000 postes restent vacants chaque année, car on ne trouve pas les bons profils* ». Extrait Acteur 5

Les résultats relatifs au premier aspect montrent que le territoire de Tanger est particulièrement attractif pour les industriels en raison de ses avantages géographiques et structurels, dont certaines caractéristiques s'apparentent à la dynamique d'un système productif local.

Notre première hypothèse descriptive postule que **le tissu industriel induit un modèle d'organisation spécifique à la région de Tanger**. En ce sens, notre objectif est de déterminer ce qui fait la spécificité de ce territoire.

Les résultats relatifs à cette hypothèse mettent en évidence les aménités du territoire et son attractivité qui se caractérise par une forte agglomération d'IDE. Il en ressort que dans la littérature, l'attractivité est un concept multidimensionnel, qui renvoie à l'ensemble des dispositifs mis en place par l'État pour attirer l'IDE sur son territoire : codes d'investissement, fiscalité applicable à l'IDE, régime d'amortissement, aides et subventions aux implantations étrangères, tarifs publics et prix de l'énergie, fiabilité des infrastructures et services publics. Selon W. Andreff (1997), elle repose sur les atouts et les handicaps du pays hôte, y compris la qualité des firmes locales rachetables par les MN.

Dans sa célèbre théorie des stratégies de localisation des entreprises multinationales, Dunning (1993) souligne trois avantages qui expliquent les motivations des IDE à s'implanter dans un

pays, et qui constituent également la base de l'attractivité territoriale. Mucchielli (1998) partage l'avis de Duning (1993) sur les avantages de la localisation et affirme que la décision d'une entreprise d'implanter son unité de production dans un pays étranger repose sur quatre facteurs :

- Taille du marché ;
- Coûts des facteurs de production que la filiale va exploiter ;
- Nombre des entreprises locales et étrangères présentes sur le territoire,
- Politiques d'attractivité des autorités locales (subventions à la création d'emplois, exonération temporaire de la fiscalité, faibles impôts, etc.)

Dans cette grille, nous identifierons les principaux facteurs qui déterminent l'attractivité du territoire pour les IDE, et qui contribuent à la dynamique du tissu industriel de Tanger.

**Tableau 52 : Les déterminants de l'attractivité du territoire et de ses aménités**

<b>Déterminants de l'attractivité du territoire et de ses aménités</b>	
<b>Variables significatives</b>	<b>Variables non significatives</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'infrastructures adéquates (Port, TGV, autoroutes...);</li> <li>- Incitations fiscales très intéressantes</li> <li>- Coûts compétitifs ;</li> <li>- Zones aménagés</li> <li>- Proximité (géographique, clients, fournisseurs...);</li> <li>- Accès marché ;</li> <li>- Des ressources locales (MO, foncier...);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bureaucratie de l'administration ;</li> <li>- Coûts élevés de charges fixes (internet, électricité...);</li> <li>- Frais bancaire et taux d'intérêt exorbitants ;</li> </ul>

Compte tenu de ces résultats, nous pouvons affirmer que chaque territoire est singulier en fonction de ses ressources locales et de son niveau de développement (M. Andreff, W. Andreff, 2002). Le tissu industriel de Tanger réunit des éléments attractifs et favorise l'implantation industrielle des entreprises, ce qui traduit une atmosphère industrielle au sein de laquelle les dynamiques territoriales et la proximité jouent un rôle structurant dans la construction d'un environnement industriel singulier.

En ce sens, le tissu industriel de Tanger évolue dans un contexte territorial et industriel spécifique, ce qui nous permet **de confirmer notre première hypothèse**.

## **2 ème particularité : La concentration des activités industrielles dans les zones franches**

Par ses avantages géographiques et structurels, le tissu industriel de Tanger se caractérise également par une forte concentration de groupes automobiles multinationaux. En effet, le Maroc a réussi à attirer sur son territoire des constructeurs automobiles, et par conséquent un réseau de sous-traitants de tous rangs, dont les effets se sont considérablement multipliés sur l'emploi, les exportations et l'intégration des entreprises locales dans ce réseau de sous-traitance.

*« En 2005, on assiste à la négociation avec Renault et puis à la signature d'un partenariat. Renault représente l'un des grands écosystèmes pour les équipementiers ».*

*« Tanger Med reste toujours pour nous les équipementiers, une plateforme d'export d'excellence pour gérer la matière première et la livraison ».*

Le choix fait par ces groupes multinationaux du tissu industriel tangérois comme territoire de production automobile, destiné principalement à l'exportation et à l'approvisionnement d'un marché mondialisé, font appel à des procédés de fabrication complexes et modernes et des principes d'organisation internationalisés, permettant à la main d'œuvre locale d'acquérir de l'expérience et de capitaliser le savoir-faire. Par ailleurs, en intégrant les chaînes de valeur d'approvisionnement, les entreprises locales bénéficient des externalités positives de la proximité, qui favorisent l'apprentissage collectif et l'intérêt commun.

Les investisseurs interrogés ont fait part de leur expérience et ont exprimé leur volonté de se développer sur le territoire Tangérois, *« avec la croissance du noyau automobile à Tanger et l'arrivée de plus d'OEM, nous envisageons une évolution qui se fera au détriment des productions installées dans la péninsule ibérique et à l'est (Hongrie, Pologne, etc.) ».*

Cette ambition d'évoluer au sein du tissu industriel tangérois se traduit par une volonté d'intégration des entreprises locales, *« Le groupe cherche à répondre à ses besoins en utilisant les compétences et les entreprises existantes à Tanger ».* De plus, la continuité de l'installation et du regroupement des équipementiers contribue au développement de la main-d'œuvre locale, *« de grands opérateurs continuent de s'installer à Tanger, ce qui favorise : le développement*

*des compétences, la formation à des métiers pointus et sophistiqués, le développement d'un savoir-faire pouvant répondre aux besoins de ces opérateurs ».*

Cette dynamique a donné naissance à une organisation productive singulière, caractérisée par un regroupement spatial de TPE, PME et de grandes entreprises autour de l'industrie automobile, dont la proximité leur permet d'entretenir des liens forts et de créer une dynamique de réseau avec l'environnement local. De plus, les établissements universitaires et les politiques publiques soutiennent ce mode d'organisation productive et forgent l'attractivité du territoire.

**Tableau 53: Les avantages spécifiques d'agglomération des entreprises dans le tissu industriel Tangérois**

<b>Les avantages spécifiques d'agglomération des entreprises</b>	
<b>Variables significatives</b>	<b>Variables non significatives</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un climat d'investissement ;</li> <li>- Proximité et Accès aux marchés européen et africains ;</li> <li>- Disponibilité des compétences ;</li> <li>- Disponibilité de main d'œuvre ;</li> <li>- Existences d'externalités positives ;</li> <li>- Réduction des coûts de transaction ;</li> <li>- Spécialisation production autour de l'automobile,</li> <li>- Développement d'un réseau de sous-traitance à proximité</li> <li>- Réduction des coûts et des délais</li> <li>- Soutien-appui des collectivités publiques</li> <li>- Participation à la formation professionnelle et incubation ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible disponibilité de la matière première ;</li> <li>- Congestion de trafic ;</li> <li>- Augmentation du coût de foncier ;</li> <li>- Impact environnementale ;</li> <li>- Coût de vie élevée ;</li> <li>- Inégalités régionales ;</li> <li>- Faible niveau de recherche et de développement ;</li> </ul>
<b>Influence de l'industrie automobile sur l'environnement local</b>	
<b>Variables positives</b>	<b>Variables négatives</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribution à l'emploi, au exportations ;</li> <li>- Opportunités de partenariat ;</li> <li>- Intégration locale dans le réseau de sous-traitance ;</li> <li>- Apprentissage collectif ;</li> <li>- Mise à niveau des pratiques organisationnelles, managériales des entreprises locales ;</li> <li>- Diffusion des savoir-faire, des idées...</li> <li>- Externalités de connaissance ;</li> <li>- <b>Soutiens aux exportations,</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts de main d'œuvre font l'objet de spéculation avec la présence des OEM ;</li> <li>- Pénurie des ressources locales ;</li> <li>- Pertes d'emploi en cas de crise ;</li> <li>- Congestion du trafic ;</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

La deuxième hypothèse est explicative et avance que **l'industrie automobile joue un rôle déterminant dans la structuration du modèle industriel de Tanger (H2)**. En rappelant les fondements de la nouvelle économie géographique de Krugman (1991), la concentration des entreprises automobiles résulte des économies d'agglomération issues du tissu productif de Tanger et du rôle déterminant de la proximité. Pour Krugman, deux forces sont à l'œuvre : les économies d'échelle internes à l'entreprise et sont principalement liées à la minimisation des coûts, qui ont été amplement démontrées dans la première hypothèse. Ensuite, les externalités positives qui permettent l'interaction entre les acteurs, contribuent à l'emploi et créent des bénéfices collectifs basés sur l'apprentissage commun, le partage de l'information et le développement économique régional.

Par ailleurs, les politiques publiques constituent une dimension essentielle sur laquelle repose la NEG. En effet, la mise en place d'un climat d'investissement favorable, d'incitations financières et la présence de facteurs d'attractivité favorisent la concentration des entreprises dans la territoire de Tanger et stimulent la croissance économique, la création d'emplois et le développement industriel.

En ce sens, nous pouvons confirmer que l'industrie automobile joue un rôle déterminant dans la structuration du modèle industriel de Tanger, consolidant le caractère singulier du tissu industriel tangérois. Cependant, nos résultats montrent que ces effets peuvent également avoir un effet destructeur, nous pouvons ainsi avancer que **l'hypothèse 2 est donc partiellement confirmée.**

### **3<sup>ème</sup> particularité: Un processus de développement industriel diversifié**

Bien que l'industrie automobile soit une force motrice et ait un effet structurant sur l'environnement local, les investisseurs perçoivent que le tissu industriel de Tanger est propice à la diversité industrielle et offre des opportunités d'investissement dans d'autres secteurs.

*« Lorsque nous nous sommes installés à Tanger, nous avons vu l'évolution derrière ce complexe industrialo-portuaire et nous avons compris qu'il y avait des opportunités et que nous ne pouvions pas survivre uniquement avec le client X, surtout dans la période de la Covid-19 ».*

Cette diversité se reflète dans le passé industriel de la région, avec le textile qui reste le deuxième employeur du tissu industriel de Tanger après l'automobile et l'émergence de nouveaux pôles autour de l'aéronautique, de l'agroalimentaire et de bien d'autres industries. *« Le secteur aéronautique est un marché à exploiter ».*

*« A Tanger, il y a une présence massive du secteur automobile (l'écosystème est bien ancré dans la région de Tanger), cependant il y a d'autres secteurs qui sont présents dans le territoire, à savoir le textile, l'agroalimentaire... »*

La recherche de la diversité industrielle semble être un facteur décisif, compte tenu des effets destructeurs que peut avoir l'industrie automobile, et réduit la vulnérabilité du développement économique de la région. C'est ainsi que, les collectivités locales indiquent s'ouvrir à d'autres marchés prometteurs et aménagent des zones pour d'autres secteurs d'activité qui offrent un nouveau souffle à la région. *« Il faut voir le secteur automobile, comme un secteur développé en termes de population industrielle et stratégique pour la croissance de la région, (l'écosystème est bien ancré dans la région de Tanger), cependant il y a d'autres secteurs qui sont présents dans le territoire, à savoir le textile, l'agroalimentaire qu'on cherche à booster également... ».*



La troisième hypothèse est prospective et suppose que **la recherche de la diversité productive est, aujourd'hui, une option indispensable pour le développement du modèle industriel Tangérois (H3).**

Dans cette perspective, les résultats mettent en évidence deux aspects qui déterminent la diversité industrielle.

Le premier facteur découle du passé industriel de la région dans le domaine du textile-habillement. Ce secteur est le deuxième employeur de la région après l'industrie automobile et a joué un rôle dans la dextérité de la main-d'œuvre locale. Dans l'analyse de nos résultats, les zones industrielles dites traditionnelles sont caractérisées par une forte concentration de petites et moyennes entreprises de textile et de confection, sous-traitantes aux grands donneurs d'ordre espagnols.

Le deuxième aspect concerne le développement d'industries émergentes sur le territoire. En effet, les répondants ont souligné que le tissu industriel de Tanger offre de réelles opportunités d'investissement, le secteur aéronautique, l'agroalimentaire, etc., étant des secteurs à exploiter. Cette prise de conscience est liée à la pandémie de la covid-19, où la fermeture des frontières a entraîné des répercussions majeures sur l'emploi et l'arrêt de production. Dans l'analyse de nos entretiens, certains directeurs ont exprimé le rôle de la diversité comme composante qui mène à l'excellence, et que derrière le dynamisme de Tanger, soutenu par son port, ils ont réussi à diversifier leurs métiers.

Nous pouvons **donc affirmer que la recherche de la diversité productive est aujourd'hui une option essentielle pour la durabilité du développement du tissu industriel de Tanger**, dans lequel l'implication des politiques est déterminante.

Après avoir validé nos hypothèses, il est donc important de positionner et de déduire l'organisation du tissu industriel de Tanger au regard de la lecture théorique du système productif local. Dans le premier chapitre, nous avons élaboré une grille d'analyse qui nous permet d'identifier les critères déterminants d'un SPL. Pour rappel, le système productif local se présente comme « *un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large du terme (entreprises industrielles, de services, centre de recherches et de formation, interfaces, etc.) qui entretiennent entre elles des rapports d'intensité plus ou moins forte* » C.Courlet (2002)

**Tableau 54: Grille d'analyse de la spécificité du tissu industriel Tangérois**

<b>Caractéristiques d'un SPL</b>	<b>Variables Théoriques</b>	<b>Variables empiriques</b>
<b>Organisation productive localisée</b>	Existence de zones déterminées	+
	Concentration d'entreprises	+
	Spécialisation productive	+
	Réduction des coûts de transaction	+
	Disponibilité et polyvalence de main d'œuvre	+
	Flexibilité	-
	Matières premières	-
<b>Existence d'externalités positives</b>	Existence atmosphère industrielle	+
	Proximité géographique	+
	Proximité clients et fournisseurs	+
	Echange du savoir-faire	+
	Circulation des idées	+
	Circulation des connaissances	+
	Renouvellement des pratiques	+
	Recherche et développement	-
	Innovation collective	-
	Veille technologique	-
<b>Réseau d'interactions</b>	Confiance	+
	Existence de partenariat	+
	Essaimage	-
	Création d'entreprises	
	Sous-traitance / division de travail	+
	Appartenance à un réseau	-
	Concurrence/ coopération	+
<b>Systèmes d'acteurs</b>	Entreprises de production	+
	Entreprises de service	+
	Collectivités territoriales	+
	Universités	+
	Centre de recherche	-
	Etablissement de formation	+
	Structure d'appui-conseil	+

## Conclusion section 2

Dans cette section, nous avons mis en évidence la nature des liens interindustriels et analysé les pratiques des entreprises installées dans les zones aménagées entre donneurs d'ordre et sous-traitants.

Nous avons également abordé, le principal défi auquel participe les acteurs publics, à savoir garantir un degré suffisant d'homogénéité de l'action et promouvoir les complémentarités et les synergies entre les différents acteurs afin d'atteindre des objectifs communs (Fabry, 2009). Il s'agit clairement d'un grand enjeu car les parties prenantes impliquées ne partagent pas les mêmes objectifs, les mêmes feuilles de routes et surtout pas les mêmes intérêts.

Dans notre enquête qualitative, les acteurs interrogés nous ont tous confirmés que les objectifs et les intérêts sont les mêmes lorsqu'il s'agit d'attirer et de soutenir les investisseurs., « *personne ne domine personne, lorsque nous nous réunissons, c'est vraiment pour encourager l'entreprise à s'y installer* » Extrait Acteur 5

« *L'idée, ou la logique, est de faciliter la vie de l'investisseur, et chacun apporte le soutien nécessaire en fonction de son expertise et de son niveau d'implication* ». Extrait Acteur 1

## Conclusion Chapitre 2

Le débat sur l'attractivité de la région du grand Tanger revêt un intérêt de la part des acteurs publics. En effet, l'attractivité d'un territoire donné n'est pas uniquement une réalité économique, mais plutôt une traduction de la gestion publique et politique. Cela revient à dire que la notion d'attractivité territoriale est une résultante de stratégies de promotion (production de discours sur l'attractivité), de stratégies de prospection (démarchage des entreprises...), de projet de négociation (production d'un service adapté à une demande précise), de stratégies d'accompagnement (service après-vente répondant aux besoins fonctions de l'entreprise) et de gouvernance (mise en place de stratégies...) (Ingallina,2007).

Un territoire tel qu'il soit se construit de manière permanente et en parfaite collaboration avec plusieurs acteurs économiques, sociaux et institutionnels (Gomez, 2014). En effet, la notion d'acteurs renvoi à un ensemble d'individus et d'institutions qui donnent et dessinent les contours de gestion de leurs territoires. Ainsi, Fabrice Hatem définit un acteur comme, « une personne, un groupe ou un organisme, visant certains objectifs et confronté à certaines contraintes, et qui peut, par ses stratégies et ses moyens d'action, influencer sur le devenir du système étudié ». Pour Michel Godet, un acteur est un groupe homogène ayant des objectifs et des moyens d'action communs et mettant en œuvre une même stratégie et affichant un rapport de force face aux autres acteurs » (Godet).

Nous avons donc consacré ce chapitre à l'analyse de nos résultats sur l'attractivité du modèle industriel de Tanger et de ses caractéristiques. Nous avons abordé les points liés à nos hypothèses, que nous avons tenté de discuter sur la base des recherches qualitatives et quantitatives réalisées.

## **CONCLUSION PARTIE 2**

La deuxième partie de notre recherche porte sur la définition de nos orientations épistémologiques. Nous avons opté pour une approche constructiviste qui nous permet de lire de manière structurée la réalité du tissu industriel de Tanger et les pratiques dans des zones franches.

Parallèlement, nous avons discuté de notre choix méthodologique qui a adopté les principes de l'approche mixte, à savoir l'enquête qualitative et quantitative en expliquant le processus de collecte et de traitement des données. La première, qualitative, se concentre sur les pratiques organisationnelles et les interactions entre les acteurs. La recherche quantitative, plus descriptive, s'intéresse aux mécanismes de choix de localisation des entreprises.

Le deuxième chapitre constitue également l'occasion de présenter nos résultats, de les discuter et de les confronter aux théories utilisées.

# CONCLUSION GENERALE

---

Partant d'une vision stratégique de son industrialisation, le Maroc s'est engagé dans une démarche structurante depuis les années 2000 qui met explicitement l'accent sur la volonté de diversifier l'économie. Cette recherche de diversification s'appuie essentiellement sur l'attractivité des IDE et des grands projets infrastructurels, desquels le tissu industriel de Tanger a constitué le point de départ de ces stratégies, permettant au pays d'accroître sa présence sur les marchés extérieurs. Cela suppose une collaboration forte entre acteurs publics et la mise en place d'une gouvernance lisible et compétitive.

Le contexte du territoire de Tanger est très particulier, avec une logique à la fois industrielle et territoriale. Le contexte industriel est fondé sur les stratégies des entreprises qui recherchent des localisations pour leurs activités, leur permettant de bénéficier de certaines aménités et avantages du territoire choisi. Cela a conduit à l'apparition d'un phénomène de concentration des activités industrielles autour des zones dédiées, sur la base de critères de proximité, de coûts compétitifs, d'infrastructures adéquates, etc. Cette dynamique a généré des effets d'agglomération qui ont progressivement remodelé les schémas de la région de Tanger.

Le contexte territorial, quant à lui, repose sur les pratiques des acteurs publics, qui mettent en place des stratégies d'incitation en vue d'attirer les implantations industrielles à s'y installer. Le niveau amélioré du port Tanger Med, l'aménagement des zones franches et les incitations fiscales, sont des éléments constitutifs à l'attractivité du territoire Tangérois, qui reflètent l'engagement et la détermination des politiques publiques à développer la croissance régionale. Il en va ainsi du « pacte national pour l'émergence industrielle (PNEI) », une politique industrielle « vise explicitement là à diversifier l'économie en attirant les investissements directs à l'étranger (IDE) et en améliorant la compétitivité externe de l'industrie »<sup>325</sup>.

---

<sup>325</sup> Piveteau, Alain. « Au Maroc, l'épreuve politique d'une industrialisation importée », *Afrique contemporaine*, vol. 266, no. 2, 2018, pp. 75-96.

Depuis les années 2000, ces deux contextes contribuent à forger un système productif local singulier, dont le développement a essentiellement favorisé l'industrie automobile, ce qui s'est concrétisé par l'implantation d'un constructeur automobile sur le territoire. Cette réussite a eu des répercussions économiques, sociales et politiques considérables. Le développement de l'industrie automobile dans la région est une source de productivité, un constructeur automobile, par nature, a besoin de fournisseurs à proximité, qui à leur tour ont besoin de sous-traitants. Ces réalisations sont un point fort de la spécificité et du développement du tissu industriel de Tanger.

C'est dans cette perspective, que notre recherche s'est déroulée. Elle a été centrée sur la compréhension de cet espace organisé qui couvre l'ensemble du territoire tangérois, avec une agglomération d'activités industrielles structurées autour de zones franches et des zones traditionnelles. Cette architecture territoriale appelle des réponses afin d'identifier les facteurs structurels et géographiques qui déterminent sa spécificité et les dynamiques économiques qui caractérisent son développement.

En ce sens, le local correspond bien à l'idée du territoire délimité de Tanger, le productif se réfère essentiellement à l'agglomération des activités industrielles et le système fait référence à une coalition d'acteurs aux statuts variés (multinationales, PME, autorités locales, agences de gestion, universités et établissements de formation, etc.).

Tout au long de ce travail de recherche, nous nous sommes appuyés sur une revue de la littérature et des enquêtes de terrain pour décrire les spécificités du tissu industriel de Tanger. Le premier chapitre de notre première partie nous a permis de construire un cadre conceptuel et théorique autour de l'attractivité territoriale et des mécanismes de localisation des entreprises. Les observations recueillies autour de cette recherche nous ont amenés à focaliser notre compréhension sur les facteurs qui expliquent l'agglomération des multinationales et des PME dans le tissu industriel de Tanger, terrain de notre recherche. En théorie, cette concentration industrielle présente des similitudes qui relient les espaces organisés et les dynamiques industrielles localisées (district industriel, système productif local, pôle de compétitivité...). Parmi ces modèles, le système productif local a été adopté comme modèle théorique de référence, en raison de ses particularités, il est proche de la situation industrielle de Tanger. En effet, toutes les zones franches correspondent à cette logique de SPL, à laquelle nous avons attribué une grille d'analyse (chapitre 1). Notre deuxième chapitre, nous avons présenté notre

terrain d'étude, en précisant son contexte historique, géographique et économique, puis nous avons abordé les changements qui ont eu un impact significatif sur son tissu productif. L'objectif de cette section est de mettre en évidence l'évolution structurelle et industrielle de la région de Tanger.

La deuxième partie de notre recherche était pour nous l'occasion de présenter notre choix épistémologique et la conduite de notre méthodologie mixte.

Les résultats et l'analyse de notre étude qualitative et quantitative montrent que la spécificité du tissu industriel de Tanger repose sur trois aspects principaux :

- La force des aménités géographiques et des forces d'attractivité du territoire ;
- La forte concentration des activités industrielles dans les zones franches ;
- La singularité des liens inter-industriels

Notre thèse vise à apporter des réponses à la question de la singularité et de l'attractivité du tissu industriel de Tanger en tant que modèle pouvant être vertueux. De ce point de vue, nous avons confirmé cette orientation car la force du tissu industriel Tangérois est liée à un ancrage territorial fort et des formes de diversification qui assurent la durabilité du modèle.

D'un point de vue théorique, notre revue de littérature a mobilisé un cadre théorique pour expliquer le phénomène d'agglomération des entreprises sur des territoires donnés. Il mêle économie et gestion, et s'appuie sur les travaux de la nouvelle économie géographique, qui aborde la localisation des entreprises et le rôle que joue la proximité dans un contexte territorial et industriel singulier.

D'un point de vue méthodologique, nous avons opté pour un raisonnement inductif, s'appuyant principalement sur des faits et des données de terrain. Cette démarche, nous a permis de mieux prendre en compte la perception des managers et l'accompagnement par les acteurs publics des axes industriels dans la région de Tanger.

A partir des résultats obtenus, il nous semble important de préciser les limites de notre travail de recherche. Le choix du tissu industriel de Tanger comme terrain de recherche est à la fois ambitieux et complexe. En effet, l'utilisation d'une méthodologie mixte, adoptant une logique inductive, tend à généraliser les faits observés et les données recueillies, et correspond selon Catellin (2004) à « la généralisation d'une propriété observée empiriquement sur un grand



nombre de cas ou à partir d'échantillons représentatifs ». Dans nos investigations, les informations brutes manquaient d'actualité et l'accès aux données statistiques était restreint. Cette limite est fortement liée aux effets de la pandémie de Covid-19 et la réserve liée à la confidentialité des données imposée par les acteurs publics.

Notre recherche présente également d'autres limites :

- Bien que nous ayons obtenu un taux de retour de 35 %, notre enquête quantitative était basée uniquement sur des variables qualitatives-descriptives, ce qui a exclu toute analyse statistique des données en ACP ou en ACM. Cela s'explique par la nature et la taille de l'échantillon (104 réponses) ;
- Nos entretiens semi-directifs se sont déroulés en plusieurs langues, ce qui nous a amené à les transcrire et à les traduire pour éviter de biaiser le discours des répondants ;
- Le désengagement de certaines personnes interrogées à la dernière minute ;
- La réticence des acteurs publics à partager des données jugées confidentielles ;

Il convient de préciser que les données recueillies ne permettent pas de généraliser ou d'extrapoler les résultats, mais plutôt de mettre à jour et de décrire la réalité du tissu industriel de Tanger tout en la complétant avec un cadre théorique explicatif.

A la lumière de nos constats et résultats, il nous semble utile de suggérer quelques pistes de recherche pour des travaux futurs.

Les questions autour des formes organisationnelles territoriales dans les pays en développement sont pertinentes et suscitent l'intérêt de plusieurs chercheurs. En effet, les systèmes productifs locaux sont des espaces de productions organisés sur des territoires donnés assez spécifiques, avec une histoire et une identité socio-économique importante, dont les liens entre acteurs se sont construits et ont donné lieu à des relations de partenariat et de coopération très fortes. D'autre part, la fibre industrielle de Tanger, assimilé à un SPL à activités complémentaires, montre qu'il existe des différences significatives et des caractéristiques qui ne correspondent pas au sens propre du SPL.

Une autre dimension nous semble très importante à aborder, celle des politiques d'attractivité territoriale qui allient les attentes des acteurs publics et des acteurs privés, en l'occurrence les politiques d'aménagement du territoire et de fiscalité. En effet, toute politique publique permet

de répondre à un problème, mais en crée d'autres qui peuvent être inattendus et parfois destructeurs. Le grand ensemble d'entreprises automobiles dans la région de Tanger illustre parfaitement les attentes des décideurs publics quant à l'impact de l'industrie sur l'environnement local en termes de création d'emplois, d'exportations et d'intégration de la sous-traitance locale. Dans le même temps, les entreprises sont à la recherche d'avantages fiscaux et de coûts compétitifs. Quelles sont les attentes des entreprises et des acteurs publics vis-à-vis de ces politiques publiques ? Le but est de confronter ces attentes et de voir comment elles conditionnent les perspectives d'une collaboration plus étroite pour faire face à des effets inattendus liés, par exemple, à l'industrie automobile et au changement climatique.

En résumé, notre travail confirme que le système productif local de Tanger est un système initié par des acteurs publics, animé par la présence de multinationales et de PME, qui interagissent entre elles. Ce système prend un contour territorial structuré autour des zones franches industrielles et largement polarisé par le secteur automobile.

Dans cette perspective, le processus de développement du modèle de Tanger ne peut être soutenu que par une diversification des investissements dans la région. En effet, la polarisation de l'industrie automobile autour des zones est insuffisante et source de dépendance et de risques conjoncturels, comme ce fut le cas pour l'industrie textile et la dépendance à l'égard des entreprises espagnoles. Dans un même temps, la crise de la Covid-19 a été l'une des périodes critiques ayant affecté la chaîne d'approvisionnement automobile.

Pour assurer la durabilité de cette structure émergente, des progrès significatifs doivent être réalisés dans la recherche de la diversité industrielle, en encourageant l'émergence d'autres secteurs à haute valeur ajoutée qui permettent le transfert de compétences et de connaissances. La recherche de la diversité reste essentielle pour le dynamisme industriel de la région de Tanger.

## Bibliographie

Alami, S., Desjeux, D., & Garabuau-Moussaoui, I. (2013). L'approche qualitative. Que sais-je ? 2, 11-29.

Allard - Poesi F., Marechal C. (1999). Construction de l'objet de recherche. In Thiétart R.A. & coll., Méthodes et Recherche en Management, Paris : Dunod, 34–56.

Allard-Poesi F., Maréchal G., (2014) « Construction de l'objet de la recherche », in. Thiétart R.-A., et al., (2014), Méthodes de recherche en management, Dunod, 4e ed, Paris.

Ali, M. B., Rifai, S., Bouksour, O., & Barrijal, S. (2015). Proposition d'un modèle causal mesurant les liens existants entre les pratiques de la qualité et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : Cas des entreprises manufacturières de la Zone Franche et de la Zone Industrielle de Gueznaya installées à Tanger (Maroc). International Journal of Innovation and Applied Studies, 11(3), 650.

Amine, R. (2016). Les clusters au Maroc: vers l'émergence d'une nouvelle politique industrielle territoriale. Marché et organisations, 26, 93-120.

Anadon M. et Guillemette F. (2007), « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? », Recherche qualitative, Hors-série, n°5, p.35.

Andreani J. C., Conchon, F., (2005), Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing.

Andreff, W. (1997). Les firmes multinationales et les pays associés à l'Union Européenne. In D. Guerraoui & X. Richet (Eds.), Les investissements directs étrangers : facteurs d'attractivité et de localisation (pp. 44). Casablanca-Paris : Les éditions Toubkal et l'Harmattan

Andreff, W. (2003). Les multinationales globales. Edition la découverte.

Angelier, J-P. (2002). Économie industrielle : une méthode d'analyse sectorielle (3e éd.). Presses universitaires de Grenoble.

Aubert, F., Guérin, M., & Perrier-Cornet, P. (2001). Organisation et territoire : un cadre d'analyse appliqué aux espaces ruraux. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3, 393-413.

Auerbach C., Silverstein, L. B., (2003), *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. NYU press.

Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-145.

Asheim B. T., 2000, "Industrial Districts", 413-431, in Clark G., Feldman M., and Gertler M., *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford

Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : Post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43(3), 372-391.

Avenier M.-J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion – Réussir son mémoire ou sa thèse*. 2<sup>e</sup> édit, Paris : Pearson Education France, pp. 11-62

Avenier, M. J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le libellio d'Aegis*, 8(4), 13-27

Ayadi, W. (2009). Les zones franches en Afrique du Nord dans le secteur du textile : Impacts commerciaux et juridiques. *Mémoire de maîtrise en droit international (LL.M)*, Université du Québec à Montréal.

Baha Eddine Harroussi, & Abdellatif Chako. (2019). The Attractive Territory: Contribution of the Territorial Positioning and the Innovative Theoretical and Historical Models. *European Scientific Journal*.

Bagnasco, A. (1977). *Tre Italia. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Bologna: Il Mulino.

Bailly A., Ferras R., Pumain D. (1992). *Encyclopédie de géographie*. Paris : Economica, 1132 p.

Bailly, A. (1994) « Ces ports qui créent des villes », l'harmattan

Bardin, L. (1977). L'analyse de contenu Paris, France : PUF.

Barthélémy, J., Fulconis, F., Mothe, C. (2001). Les coopérations inter-organisationnelles : une approche théorique transversale. In A.C. Martinet, H. Hakanson, et J. Johanson (Éds.), *Business Network Learning* (pp. [page range]). Pergamon, Amsterdam.

Barro R. (1990), « Government Spending in a Simple Model of Economic Growth », *Journal of Political Economy*, 98, p. 103-125

Baud, P., Bourgeat, S., & Bras, C. (2003). *Dictionnaire de géographie*. Hatier, Collection initial.

Baudry, B. (1992). « Contrat, autorité et confiance. La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? », *Revue Économique*, n° 5, p. 871-894.

Baumard P. 1997, « Constructivisme et processus de recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur », *Cahier du LAREGO, UVSQ*, n°27

Baumard Philippe et al. (1999), « La collecte de données et la gestion de leur source », In *Méthodologie de la recherche en gestion*, Ed Thiétart, Nathan. p2

Baumard, Philippe, et al. « Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources », Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 2014, pp. 261-296.

Baumont, C., & Huriot, J.-M. (1995). *Agglomération, industrie et ville*. (Thèse de doctorat). Laboratoire d'analyse et de techniques économiques (LATEC).

Baumont, C., Béguin, H., & Huriot, J.-M. (1996). *Définir la ville* (Thèse de doctorat). Laboratoire d'analyse et de techniques économiques (LATEC).

Becattini, G. (1989). Le district industriel comme environnement créatif. Dans E. Benedetti (dir.), *Mutations technologiques et conditions internationales*. Franco Angeli, Milan

Becattini, G. (1992). Le district marshallien : une notion socio-économique. In G. Benko & A. Lipietz (Eds.), *Les régions qui gagnent*. PUF.

Becattini, G. (2000). *Dal Distretto industriale allo sviluppo locale*. Turin, Bollati Boringhieri.

Belkheiri, O. (2019). Transformations industrielles et territoriales de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima.

Belqasmi, S., & Debbarh, M. A. (2017). Contribution de la confiance des IDE à l'émergence de l'écosystème d'affaires marocain, cas de l'industrie automobile à Tanger : Étude exploratoire. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 2(2).

Belussi, F., & Pilotti, L. (2002). Knowledge Creation, Learning and Innovation in Italian Industrial Districts. "Happy Communities" in *Economic Geography*, 125-139.

Ben Letaifa, S. (2009). *La théorie de l'écosystème : Trois essais sur le relationnel et l'innovation dans les secteurs bancaires et des TIC (technologies de l'information et des communications) (Thèse de doctorat)*. Université du Québec à Montréal.

Benabdeljlil, N., Lung, Y., & Piveteau, A. (2019). L'implantation de Renault à Tanger : Un tournant pour l'industrie automobile au Maroc.

Benadbdejlil, N., Lung, Y., & Piveteau, A. (2017a). L'émergence d'un pôle automobile à Tanger (Maroc). *Critique économique*, 35.

Benadbdejlil, N., Lung, Y., & Piveteau, A. (2017b). L'émergence d'un pôle automobile à Tanger (Maroc). *Critique économique*, 35.

Benko G, Dunford Mick et Lipietz Alain, 1996, « Les districts industriels revisités », in Bernard Pecqueur (dir.), 1996, *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, L'Harmattan.

Berelson B., (1952), *Content analysis in communication research Analysis*, Sage Publications, Londres.

Berger, P. L. (1986). *The social construction of reality : A treatise in the sociology of knowledge* [1966]. (Trad. Fr. *La construction sociale de la réalité*).

Bhaskar R., (1998), « *Critical Realism. Essential Readings* », In. Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., Norrie, A., (1998) *Centre For Critical Realism*, Routledge, London

Bhaskar R., “*The Logic of Scientific Discovery*”, dans Archer M., Bhaskar R., Collier A., Lawson T. et Norrie A., *Critical Realism Essential Readings*, New York, Routledge, 1998b, p. 48-103.

Boschma, R. (2005). *Proximity and innovation : A critical assessment*. *Regional studies*, 39(1), 61-74.

Boulanger, P. (1990). *Organiser l’entreprise en réseau*. Nathan, Paris.

Boulerbah, A. (s. d.-a). *Tanger Métropole : Le nouveau pôle industriel du pays du Maroc*. *FOCUS SUR TANGER : LÀ OÙ L’AFRIQUE ET L’EUROPE SE RENCONTRENT*, 139.

Bourdeau-Lepage, L., & Huriot, J.-M. (2009). *Proximités et interactions : une reformulation*. *Géographie, économie, société*, 11(3), 233-249.

Bost, F. (2007). *Les zones franches, interfaces de la mondialisation*. *Annales de géographies*

Brasseur, M., & Picq, T. (2000). *La Silicon Valley: modèle précurseur ou marginal ?* *Revue française de gestion*, janvier-février, 131-136

Bravo-Nieto, A. (2009). *Tanger, croissance urbaine d'une ville internationale. De l'opportunité d'un Observatoire de La Medina*. *Actes Du Séminaire*. Centre Marocain de Conjoncture.

Brun and F. Guérin, *La logistique. Ses métiers, ses enjeux, son avenir*. Caen : EMS Editions, 2014.

Brunet, R., et al. (1992). *Les mots de la géographie : Dictionnaire critique*. Paris, Reclus.

Bruno Marnot, « *Comment les ports de commerce devinrent-ils des nœuds de communication ? Les leçons de l’histoire française* », *Revue d’histoire des chemins de fer*, 42-43 | 2012, 9-26.

Brusco, S. (1982). Le modèle émilien : décentralisation productive et intégration sociale. *Cambridge Journal of Economics*.

Brusco, S. (1990). The idea of the industrial district : its genesis. In G. Becattini, F. Pike, & G. Sengenberger (Eds.), *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy* (pp. 9-43). Geneva, International Institute for Labour Studies.

Bryman A., Burgess R. G. (1999), *Qualitative research*. Vol. 2, [Methods of qualitative research]. Sage.

Camagni, R. (2002). Compétitivité territoriale, milieux locaux et apprentissage collectif : une contre-réflexion critique. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 4, 553-578.

Camagni, R. (2006). Compétitivité territoriale : La recherche d'avantages absolus. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 45(1), 95-115.

Carrincazeaux, C., & Lung, Y. (1998). La proximité dans l'organisation de la conception des produits de l'automobile. *Approches multiformes de la proximité*, Hermes, Paris, 241-265.

Casin, D. (2011). La RSE dans les relations de sous-traitance : Déterminants, diffusion et changements. *Cahiers Du CEREFIGE*, Article 1117. <https://ideas.repec.org/p/fie/wpaper/1117.html>

Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Cambridge, MA - Oxford.

Charlton, A., & Davis, N. (2007). Does Investment Promotion Work ? *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 7(1).

Charreire-Petit, S., Durieux, F. (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In Thiétart, R.-A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 3e éd., 58-83.

Chaillou, B. (1977). Définition et typologie de la sous-traitance. *Revue économique*, 28(2), 24. <https://doi.org/10.2307/3501059>

Charreire Petit S., Durieux F., (2014), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in. Thiétart R.A., (2014), *Méthodes de recherche en management*, 76-104, Dunod, Paris.



- Christaller, W. (1966). *Central Places in Southern Germany*. Englewood Cliffs, N.J.
- Christaller, W. (1975). La théorie des lieux centraux. In Antoine Bailly, *L'organisation urbaine, théorie et modèles* (p. 132). CRU.
- Claude.G, *L'entretien semi-directif : définition, caractéristiques et étapes* (2019, 7 novembre).
- Cooke, P. (2002). *Knowledge economies: Clusters, learning and cooperative advantage*. Routledge.
- Colovic, A. & Mayrhofer, U. (2008). « Les stratégies de localisation des firmes multinationales. Une analyse du secteur automobile », *Revue française de gestion*, vol.184, n°4, p.151-165.
- Combe, M., Verzat, C., 1998, *La question de l'organisation : le défi de l'autonomie*, Editions d'Organisation, Paris.
- Courlet, C. (2001). *Les systèmes productifs localisés : Bilan de littérature*, p. 85.
- Courlet, C. (2002). *Les Systèmes Productifs Localisés : Un bilan de la littérature. Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, 33, 27-40.
- Cusin, F., & Damon, J. (2010). Les villes face aux défis de l'attractivité. Classements, enjeux et stratégies urbaines. *Futuribles*, 367, 25-46.
- D'Aquino, P. (2002). *Le territoire entre espace et pouvoir : pour une planification territoriale ascendante*. *L'Espace géographique*, 1, 3
- Daumas, J. (2006). *Districts industriels : le concept et l'histoire*. XIV International Economic Congress, Helsinki.
- Daumas, J. (2007). *Districts industriels : du concept à l'histoire : Les termes du débat*. *Revue économique*, 58, 131-152.
- David A., (1999), *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*. In *Conférence de l'AIMS* (pp. 1-23).

De Banville, E. (1989). Le développement du partenariat industriel. *Revue d'économie industrielle*, 47(1), 125-136. <https://doi.org/10.3406/rei.1989.1291>

Dematteis, G., & Governa, F. (2005). Territorio y territorialidad en el desarrollo local. La contribución del modelo SLOT. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*.

Demaizière, F., & Narcy-Combes, J.-P. (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain. *Recherches en didactique des langues et des cultures. Les cahiers de l'Acedle*, 4(4), Art. 4.

Debarbieux, B. (1999). L'exploration des mondes intérieurs. In R. Knafou (Ed.), *Géographie, état des lieux* (pp. 371-384). Belin.

Desreumaux, A. (1996). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 107, 86-108.

Di Meo, G. (1996). *Les territoires du quotidien*. Paris, L'Harmattan.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. & Grenier, C. (2014). Chapitre 10. Validité et fiabilité de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 297-331). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0297>

Duhautois, R., & Perraudin, C. (2010). La nature des liens interentreprises dans les relations de sous-traitance. Une analyse empirique du cas de la France. *Réseaux*, 162(4), 101-127. <https://doi.org/10.3917/res.162.0101>

Duranton, G. (1997). La nouvelle économie géographique : Agglomération et dispersion. *Économie & prévision*, 131(5), 1-24.

Dumez, H. (2010). *Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion*. 6.

Dumez, H. (2011). *Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion* (2). *Le Libellio d'AEGIS*, 7(1, Printemps), 39-52.

Dumez, H. (2013), « *Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion* ». Tome 3

Dunning, J. H. (1988). Explaining International Production. London: Unwin Hyman.

Dunning, J. H. (2001). The Eclectic Paradigm of International Production: A Personal Perspective. In The Nature of the Transnational Firm (Eds. C. N. Pitelis & R. Sugden), Routledge, London/New York, 117-136

El Mokri, K. (2016). La stratégie industrielle 2014-2020 du Maroc et ses implications potentielles sur le processus de transformation structurelle. Policy Center for the New South, Rabat, Morocco.

EL OUDRI, A., LAROUSSI, A., & BADRI, A. (2022). La dynamique concurrentielle du Secteur d'Automobile au Maroc : Vers une analyse sectorielle prospective. *ملفات ابحاث في الاقتصاد والتسيير*, 10(1).

Engman, M., Onodera, O., & Pinali, E. (2007a). Zones franches d'exportation : Leur rôle passé et futur dans les échanges et le développement.

Engman, M., Onodera, O., & Pinali, E. (2007b). Zones franches d'exportation : Leur rôle passé et futur dans les échanges et le développement.

Ettiggoffer, D., & Van Beneden, P. (2000). Méta-organisations, les modèles d'entreprises créateurs de valeur. Village Mondial, Paris.

Fabry, N. (2009). Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires. *Revue internationale d'intelligence économique*, 1(1), 55-66.

Fabry, N., & Zeghni, S. (2006). How former communist countries of Europe may attract inward foreign direct investment? A matter of institutions. *Communist and Post-communist Studies*, 39(2), 201-219.

Flanders investment and trade. (2015). Le secteur de l'Automobile au Maroc Un secteur en pleine expansion. <https://corporate.flandersinvestmentandtrade.com/en>

Fourboul, C. V. (2012). Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire. *Revue internationale de Psychosociologie*, 18(44), 71-88.

Fujita M., Krugman P. (2004). « The defining issue of the new economic geography is how to explain the formation of a large variety of economic agglomeration (or concentration) in geographical space ». *Regional Science*, 83, 1-2, p. 140.

Gauthier, C. (2014). Répartition géographique de la population d'après les données du Recensement Général de la Population et de l'Habitat de 2014. Site institutionnel du Haut-Commissariat au Plan du Royaume du Maroc.

Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education France, 42.

Gervasio, M. S. (2012). *L'Attractivité territoriale : Rôle des incitations et des institutions et conditions de l'innovation [PhD Thesis]*. Université François-Rabelais de Tours.

Giordano Y., (ed.) (2003), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions EMS Management et Sociétés, Colombelles.

Giordano, Y., & Jolibert, A. (2012). Spécifier l'objet de la Recherche. In *Méthodologie de La Recherche. Réussir Son Mémoire Ou Sa Thèse En Sciences de Gestion*.

Girod-Séville M., Perret V., (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in. Thiétart R.A., (dir.) et al., (1999) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp.13-33.

Géniaux, I. & Mira-Bonnardel, S. (2003). Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire. *Revue française de gestion*

Gervasio, M. S. (2012). *L'Attractivité territoriale : Rôle des incitations et des institutions et conditions de l'innovation [Thèse de doctorat, Université François-Rabelais de Tours]*.

Glasser B. G et Strauss A. L (1976), *The discovery of Grounded Theory Stratégies for Qualitive Reaserch*, Aldine de Gruyt.

Glaserfeld, E. von (2005). Thirty Years Radical Constructivism. *Constructivist Foundations*, 1(1), 9-12.

Gombač, B. (1991). Les zones franches en Europe. *Bruylant.Harroussi, B. E., & Chakor, A.* (2019). 15(10)

Gosse, B., Sargis Roussel, C., & Sprimont, P.-A. (2002). Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 5, 101-128.

Greenan, N., Guillemot, D., & Moatty, F. (2005). Enquête changements organisationnels et informatisation : Comment les relations au travail sont-elles mesurées ? *Réseaux*, 6, 21-63.

Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1998). Competing Paradigms in Qualitative Research. In the *Landscape of Qualitative Research*. Dans N. Denzin et Y. Lincoln (eds), 195-220. London : Sage.

Haag, O., Raulin, E., & Souquet, C. (2004). Les relations interentreprises : Nombreuses et d'abord hexagonales. *Le 4 pages des statistiques industrielles*, 195.

Hansen W., 1959, « How accessibility shapes land use », *Journal of American Institute of Planners*, Vol. 25(2), pp. 73-76.

Hatem, F. (1998). *L'investissement international à l'horizon 2002*. DII-Cnuced-Arthur Andersen, Paris.

Hatem, F. (2004). *Investissement international et politiques d'attractivité*. Economica, Paris.

Hatem, F. (2004). Attractivité de quoi parlons-nous ? *Revue Pouvoirs locaux*, 61(2), 2ème trimestre.

Hatem, F. (2005). *Attractivité du territoire : théorie et pratique*. Ecole de management de Normandie, Working papers.

Hatem, F. (2007). *Le marketing territorial : Principes, méthodes et pratiques*. EMS Editions.

Harding, T., & Javorcik, B. S. (2012). Foreign direct investment and export upgrading. *Review of Economics and Statistics*, 94(4), 964-980.

Hassard, J., & Wolfram Cox, J. (2013). Can Sociological Paradigms Still Inform Organizational Analysis? A Paradigm Model for Post-Paradigm Times. *Organization Studies*, 34(11), 1701–1728.

Heinrich, J. Von Thünen. (1851, 1857). L'État isolé Laverrière. Paris, 1851 et 1857. Cité (Huriot, J.-M. (1994)

Hirsh, F (1976), « An International Trade and Investment Theory of the firm », Oxford Economic Papers, 28 (2). P. 258-270

Hervé Deiss, « Tanger Med : chronologie d'une ambition », 02 janvier 2020

Hirschman A.O., 1958, « The strategy of development», Yale University Press, New Haven.

Hlady Rispal, M. (2002). La méthode des cas : Application à la recherche en gestion. De Boeck Supérieur.

Houllier-Guibert, C.-E. (2019). L'attractivité comme objectif stratégique des collectivités locales. Revue d'Economie Regionale Urbaine, 1, 153-175.

Hotteling H., "Stability in Competition", Economic Journal, 39,1929, p. 41-47.

Huriot J.-M. (1994) Von Thünen, économie et espace, Paris, Economica.

Huriot, J.-M. (2009). Villes et économie : Les infortunes du savoir. Géographie, économie, société, 11(1), 23-38.

Iammarino, S., & McCann, P. (2006). The structure and evolution of industrial clusters : Transactions, technology and knowledge spillovers. Research Policy, 35(7), 1018-1036.

Isard, W. (1956). Location and space economy. Cambridge, MA : The MIT Press.

Jacobs J., 1969, The economy of Cities, New-York, Vintage Books.

Jemna, L. M. (2016). Qualitative and mixed research methods in economics: The added value when using qualitative research methods. Journal of Public Administration, Finance and Law, 09, 154-167.

Jean-François, R., & Gervais, L. (2001). Les enjeux du partenariat aujourd'hui. Nouvelles pratiques sociales, 14(1), 20-30.

Jolibert A. et Jourdan P. (2011), Marketing Reasarch – Méthodes de recherche et d'études en marketing, Paris, Dunod.

Kerzil, J. (2009). Constructivisme. Dans Jean-Pierre Boutinet (Éd.), L'ABC de la VAE (pp. 112-113). Érès, Toulouse.

Khelfaoui, Z., Michun, S., & Granié, C. (2010). Les réseaux de petites entreprises : une opportunité pour l'action publique ? Revue de l'Éducation permanente, 182, 122-133.

Koeing G. 1993, « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°91, novembre, p.4-17

Krefting L., (1991), Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. American journal of occupational therapy, 45(3), 214-222

Krugman, P. (1991). Geography and Trade. Cambridge, MA : MIT Press.

Krugman, P. (1992). Geography and Trade (2nd Printing). MIT Press.

Krugman, P. (1993). First nature, second nature, and metropolitan location. Journal of Regional Science, 33(2), 129-144.

Krugman, P. (1995). Development, Geography and Economic Theory. MIT Press, Cambridge.

Krugman, P., & Venables, A. (1995). Globalization and the inequality of nations. The Quarterly Journal of Economics, 110(4), 857-880.

Kuhn (Thomas S.), Structure des révolutions scientifiques, Paris, Flammarion, 1983 [1re éd., The Structure of Scientific Revolutions, Chicago (Ill.), University of Chicago Press, 1962].

Kusago, T., & Tzannatos, Z. (1998). Export processing zones : A review in need of an update. Social Protection Group, Human Development Network, The World Bank.

Landry, C. (1994). Émergence et développement du partenariat en Amérique du Nord. *École et entreprise. Vers quel partenariat*, 7-27.

Laigle, L. (1995). De la sous-traitance classique au co-développement. *Actes du GERPISA*, 14, 23-40.

Lajugie, J., Delfaud, P., & Lacour, C. (1985). *Espace régional et aménagement du territoire*. Paris : Dalloz. (P. 53).

Lagnel, O. (1998). *L'attractivité des territoires* (Doctoral thesis). Université de Paris-X-Nanterre.

Lajarge, R. (2000). Patrimoine et légitimité des territoires. In F. Gerbeaux (Ed.), *Utopies pour le territoire : cohérence ou complexité ?* (p 79-100). Éditions de l'Aube.

Leducq, D., & Lusso, B. (2011). Le cluster innovant : conceptualisation et application territoriale. *Cybergeog: European Journal of Geography, Espace, Société, Territoire*, document 521.

Le Goff Joan, « Charles Sanders Peirce. Fondation du pragmatisme et découverte de l'abduction », in Olivier Germain (dir.), *Les grands inspireurs de la théorie des organisations*, Tome 1, Coll. Grands auteurs, E.M.S., 2012, pp. 275-309.

Le Moigne J.L. (1990). « Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in Martinet A.C (ed), *épistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990

Le Moigne J.L. (1995b), *Le constructivisme des épistémologies*, Tome 2, ESF éditeur.

Lescure, M. (2006). Introduction générale le territoire comme organisation et comme institution. Page 1, novembre 2006. UNCTAD, *World Investment Report*, United Nations Conference on Trade and Development, New York/Geneva, 2005

Lévêque, L., Maurel, L., & Senelet, M. (2004). *L'Offre métropolitaine française : Vue par les emplois métropolitains supérieurs*. Paris, Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (FNAU), DATAR. 95p.



- Levratto, N. (1990). Le financement des PME par les banques : Contraintes des firmes et limites. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(2), 193-213.
- Lévy, J. (1991). A-t-on encore (vraiment) besoin du territoire ? *Espaces Temps*, 51-52, 102-142.
- Lincoln Y.S. (1995), Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative Inquiry*, 1, 275-289
- Livian, Y.F. *Organisation, Théories et Pratiques*, Dunod, Paris, 1998.
- Lösch, A. (1938). The Nature of Economic Regions. *Southern Economic Journal*, 5(1), July.
- Lösch, A 1940 « The economics of location ». Yale University Press, New Haven. 1954
- Lösch, A. (1954). *The Economics of Location*. New Haven : Yale University Press. (Translation of "Die räumliche Ordnung der Wirtschaft.")
- Madani, Dosati (1999), A Review of the Role and Impact of Export Processing Zones, Policy Research Working Paper No. 2238, Banque mondiale, Washington D.C.
- Maillat, D., Crevoisier, O., & Lecoq, B. (1993). Réseaux d'innovation et dynamique territoriale. Un essai de typologie. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3/4, 407-432.
- Malika, A. I. T. (2017). The application of local productive system (industrial district) in the tourism activities. *International Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*, 3(1), 27-30.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics* (8th Edition). London : MacMillan.
- Marshall, A. (1890). *Principes d'économie politique*. Paris, Giard et Brière.
- Masson, J.-L. (1984). Situation et devenir des zones industrielles. *Géocarrefour*, 59(4), 261-275.
- Mayer, T., & Mucchielli, J.L. (1999). La localisation à l'étranger des entreprises multinationales : une approche d'économie géographique hiérarchisée appliquée aux entreprises japonaises en Europe. *Économie et Statistique*, 326-327, 159-176.

Mayrhofer, U. (2014). IV. Alan M. Rugman. L'ancrage régional des stratégies d'internationalisation. In Ulrike Mayrhofer (Ed.), *Les Grands Auteurs en Management International* (pp. 73-87). Caen : EMS Editions

Mazaud, F., & Lagasse, M. (2009). « Externalisation et coordination stratégique des relations de sous-traitance : le cas d'Airbus », dans B. Baudry et B. Dubrion (éds). *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 153-168.

McIntyre, J.R., R. Narula, et L.J.Trevino (1996), The role of export processing zones for host countries and multinationals: A mutually beneficial relationship?, *The International Trade Journal*, Volume X, No. 4, hiver 1996

Menguzzato-Boulard, M., Escriba-Esteve, A., & Sanchez-Peinado, L. (2003). *Les accords de coopération : Une stratégie pour toutes les entreprises ?*

Mercier-Suissa, C. (2011). *Entre délocalisations et relocalisations. Mobilité des entreprises et attractivité des territoires*. Karthala.

Mérenne-Schoumaker (1991), « La localisation des industries » Nathan, p. 123

Mezouaghi, M. (2009). *Les localisations industrielles au Maghreb : Attractivité, agglomération et territoires*. Karthala Éditions.

Miles, M. B., Huberman A.M., (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, DeBoeck, Bruxelles. Traduction de *Analysing qualitative data : A source book for new methods*, 1979, 1984, Sage, Beverly Hills.

Mirabaud, P. (2005). *Les réseaux d'entreprises et les territoires*. Allocution d'ouverture, Rencontres de SPL (CDIF), juin.

Moine, A. (2006). Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'Espace géographique*, 35, 115-132.

Morisset, J., & Andrews-Johnson, K. (2004). *The effectiveness of promotion agencies at attracting foreign direct investment* (Vol. 16). World Bank Publications.

Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.

Mouriaux, F. (2004). Le concept d'attractivité en Union monétaire. *Bulletin de la Banque de France*, 123, 29-44.

Mucchielli A., (1996), *Méthodologie d'une recherche qualitative*.

Mucchielli, J.L. (1998). *Multinationales et mondialisation*. Éditions du Seuil, Paris.

Mucchielli, J.L., & Puech, F. (2003). Internationalisation et localisation des firmes multinationales : l'exemple des entreprises françaises en Europe. *Économie et Statistique*, 363-364-365, 129-144.

Mucchielli, J. L. (2005). *Relations économiques internationales*, Hachette, Paris, pp. 91-92.

Newman, P., & Thornley, A. (2011). *Planning world cities: Globalization and urban politics*. Bloomsbury Publishing.

Nguyen, Q. N. (2009). *La reconfiguration des districts industriels au Vietnam (Thèse de doctorat de Sociologie, démographie, sous la direction de Ganne B.)*. Lyon, Université Lumière Lyon 2, p. 17

Noisette, P., & Vallerugo, F. (2010). *Un monde de villes : Le marketing des territoires durables*. Éditions de l'Aube.

Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American journal of applied sciences*, 5(11), 1602-1604.

Oulmakki (2015)

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11 - L'analyse thématique. Dans, P. Paillé & A. Mucchielli (Dir), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 231-314). Paris : Armand Colin.

Pale, R. (2021). [Thèse].

Patton, M. Q. (2005). *Qualitative Research*. In *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science*. John Wiley & Sons, Ltd.

Paus, E. (2012). *Confronting the middle income trap : insights from small latecomers*. *Studies in comparative international development*. p. 47

Pellemans P. (1999), *Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique*, De Boeck.

Perret, V., & Séville, M. (2003). *Fondements épistémologiques de la recherche*. *Méthodes de recherche en management*, 2, 13-33.

Perret V. et Seville M. (2007), *Fondements épistémologiques de la recherche*, in R.A. Thietart, *Recherche en management*, Dunod, p. 13-33.

Perroux, F. (1955). *Note sur la notion de pôle de croissance*. *Économie Appliquée*, 1-2, 307-320.

Perroux, F. (1961). *L'économie du XXe siècle*. Paris : Presses universitaires de France.

Perroux F. (1964). « *Industrie et création collective, Saint Simonisme du XX è siècle et création collective* », PUF, Paris.

Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*.

Piore, M., & Sabel, C. (1984). *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*. Hachette Edition.

Piveteau, A. (2018) « *Au Maroc, l'épreuve politique d'une industrialisation importée* », *Afrique contemporaine*, vol. 266, no. 2, 2018, pp. 75-96.

Poirot, J., & Gérardin, H. (2010). L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Mondes en développement*, 149, 27-41.

Pommier, P. (2003). *Systemes Productifs Locaux*.

Ponsard C. (1955) *Economie et espace. Essai d'intégration du facteur spatial dans l'analyse économique*, Paris, SEDES

Porter M.E., (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press

Porter, M. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*. Inter Éditions.

Porter M.E., 2000, « Location, Clusters, and Company Strategy » in G. Clark, M. Gertler, and M. Feldman, *Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford : Oxford University Press

Pumain, D. (2005). *Les lieux centraux*. Hypergeo.

Qribi, A. (2010). Socialisation et identité. L'apport de Berger et Luckmann à travers «la construction sociale de la réalité ». *Bulletin de psychologie*, 2, 133-139.

Queirós, M. (2003). Le système productif local d'Águeda et la responsabilité environnementale. *Géographie Économie Société*, 5(2), 203-222.

Quévit, M. (2007). Territoires innovants et compétitivité territoriale : De nouveaux enjeux pour le développement territorial en Wallonie. *Territoires wallons*, 59-80.

Raffestin, C. (1986). Écogenèse territoriale et territorialité. In F. Auriac & R. Brunet (Eds.), *Espaces, jeux et enjeux* (pp. 173-185). Paris: Fayard.

Rallet, A. (1999). *L'économie de proximité* [Communication à l'école-chercheur INRA]. Le Croisic, France.

Rallet, A., & Torre, A. (2005). Proximity and location. *Regional Studies*, 39(1), 47-59.

Raveyre, M.-F., & Saglio, J. (1984a). Les systèmes industriels localisés : Éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels. *Sociologie du travail*, 26(2), 157-176.

- Raveyre, M.-F., & Saglio, J. (1984b). Les systèmes industriels localisés : Éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels. *Sociologie du travail*, 157-176.
- Remy, J., & Ruquoy, D. (1990). *Méthodes d'analyse de contenu et sociologie*. Publications Fac St Louis.
- Remy, J., & Pinchemel, P. (1969). La ville, phénomène économique. *Annales de Géographie*, 78(427), 339-341.
- Robert, A., & Bouillaguet, A. (1997). *L'analyse de contenu, que sais-je*. France : Presses Universitaires de France.
- Roncayolo, M., & Cardinali, P. (2003). *De la ville et du citoyen*. Éditions Parenthèses.
- Rosemberg-Lasorne, M. (n.d.). Marketing urbain et projet de ville : parole et représentations géographiques des acteurs. *Cybergeog, Aménagement, Urbanisme*, article 32.
- Rosenfeld S. (2002) A governor's guide to cluster-based economic development. Prepared for the National Governors Association Center for Best Practices. Carrboro, North Carolina. P. 47
- Royer I., Zarlowski P., (2014), *Le design de la recherche* (pp.144-169)
- Rugman, A.M. (1986), « New theories of the multinational enterprise: an assessment of internalization theory », *Bulletin of Economic Research*, vol. 38, n° 2, pp. 102-118
- Rugman, A.M. (2005), *The regional multinationals. MNEs and 'global' strategic management*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sack, R. (1986). *Human Territoriality. Its Theory and History*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Samadi, A., & Achelhi, H. (2021). L'industrie 4.0 dans les zones d'activité économique au Maroc : Cas de la région Tanger-Tétouan-Al-Hoceima. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6-1), Art. 6-1.

Samson, I. (2004). Territoire et système économique, communication aux 4èmes journées de la proximité : Proximité, Réseaux et Coopération, Marseille les 17 et 18 juin 2004

Serieyx, H. (2000). La Nouvelle Excellence. Maxima, Paris

Sergot, B. (2004). Les déterminants des décisions de localisation (Doctoral thesis). Université Paris I - Panthéon Sorbonne.

Simon, H. A. (1989). Epistemology: Formal and empirical. Acting and reflecting: The interdisciplinary turn in philosophy, 127-128.

Silverman D., (1993, 2001, 2006, 2012), Interpreting Qualitative Data, Methods for Analysing Talk, Text, and Interaction, Sage, London

Smith, A. (1776). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations: Volume One. London : Printed for W. Strahan; and T. Cadell.

Soler, L. (2009). Introduction à l'épistémologie (p. 335). Ellipses. [Halshs-00512386]

Smith, A. (1776). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations : Volume One. London : printed for W. Strahan; and T. Cadell, 1776.

Suire, R., & Vicente, J. (2008). Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes. Revue française de gestion, 184(4), 119.

Tesch, R. (1990). Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools. Bedford: Routledge. LSL Press Ltd.

Thisse, J.-F. (1994). La concurrence spatiale. in Encyclopédie d'économie spatiale. Concepts, comportements, organisations, édité par J.-P. Auray, A. Bailly, et al. Paris, Economica, pp. 187-193.

Tinel, B., Perraudin, C., Thèvenot, N., & Valentin, J. (2007). La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail. Actuel Marx, 1, 153-164

Thomas Kuhn. (2014). Routledge. doi: 10.4324/9781315710839

Thomas, S., & Wan, Y. (2005). Appraisal of subcontractor performance. Technical Research of Finland, Helsinki, Finland

THIÉTART, R.A., Ed. (2007). Méthodes de recherche en management. Paris : Dunod, 3 e éd

Thiétart R.A., (dir.), Allard-Poesi F., Angot J., Baumard P., Blanc A., (2014, 2003, 1999), Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris.

Thiard, P. (2007). Attractivité et compétitivité : Offre territoriale, approches marketing et retombées. PUCA (2009), L'attractivité des territoires : regards croisés, Paris, Actes des séminaires, 47-48.

Torre, A. (2014). Relations de proximité et comportements d'innovation des entreprises des clusters. *Revue française de gestion*, 5, 49-80

Torre, A., & Zimmermann, J.-B. (2015). Des clusters aux écosystèmes industriels locaux. *Revue d'économie industrielle*, 152, Art. 152. <https://doi.org/10.4000/rei.6204>

Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2007). Acte de colloque : Recherches qualitatives : les questions de l'heure – Hors-série – numéro 5 – pp. 38-45

Yin, R.K. (2013) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Vatin, F « Tanger en toutes franchises : Mondialisation, industrialisation et question sociale » *Esprit*, Mai 2016, No. 424 (5) (Mai 2016), pp. 87-96

Veloso, F., & Kumar, R. (2002). *The Automotive Supply Chain : Global Trends and Asian Perspectives*.

Veltz Pierre, 2002, *Des lieux et des liens. Politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*, Paris, Éditions de l'Aube.

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207



Vilatte J. C., (2007), Méthodologie de l'enquête par questionnaire. Laboratoire Culture & Communication Université d'Avignon

Von Thünen, J. H. (1828). Der isolirte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Hamburg: Friedrich Perthes. *L'État isolé en relation avec l'agriculture et l'économie nationale*), Friedrich Perthes, Hamburg, 1828.

Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives de recherches en gestion. *Journal of Innovation and Scientific Research*, 14(2), 303-315.

Weber, A. (1909). Über den Standort der Industrien. Tübingen. *Theory of the location of industries*, Chicago university press, 1909.

Zaltman G., Duncan R., Holbek J., (1973). *Innovations and organizations*. John Wiley & Sons  
Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. & Grenier, C. (2014). Chapitre 10. Validité et fiabilité de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 297-331).

Zaoudi, A., Ihadiyan, A., & Zouiri, H. (2015). Contribution à l'évaluation de La Performance Du Port et Terminal à Conteneur : Cas Tanger Med. International

Zimmermann, J.-B. (2008). « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée ». *Revue française de gestion*, 184(4), 105-118.

### **Rapports officiels et publications journaux**

Ali ABJIYOU. (2015). Automobile : Ecosystèmes, l'ingrédient magique. *L'Economiste*, 29/04/2015.

AFNOR gestion, Commission technique de la sous-traitance. (1986). Livre blanc sur le partenariat

HCP. (2018). Note d'information Comptes régionaux.

HCP. (2023). Site de la direction régionale de Tanger Tétouan AL Hoceima.

Ministère de L'Industrie et du Commerce. (2023). L'industrie, levier de la création d'emplois et de l'insertion professionnelle : 405.496 nouveaux emplois créés entre 2014 et 2018.

Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, Direction de Etudes et des Prévisions Financières. (2020). L'industrie automobile au Maroc : Vers de nouveaux gisements de croissance

Office des Changes. (2022). Les IDE au Maroc.

Office des Changes. (2023). Indicateurs des échanges extérieurs à fin janvier 2023.

Tanger MED, T. (2022). Présentation. GROUPE TANGER MED - TMSA.

Comité des constructeurs français d'automobiles, CCFA, Industrie automobile française: analyses et statistiques (2007).

Banque Mondiale. (2021). The Container Port Performance. Comparable assessment of container port performance.

Bureau international du travail (2003a). Emploi et politique sociale dans les zones franches d'exportation. GB.286/ESP/3, BIT, Genève.

Rapport annuel sur la situation de l'investissement et de l'exportation 2019.

## Liste des tableaux

Tableau 1 Quelques définitions du territoire.....	27
Tableau 2 Cadrage conceptuel de l'attractivité territoriale .....	32
Tableau 3 : La localisation industrielle selon Weber (1909).....	41
Tableau 4 : La répartition géographique des activités de production des principaux constructeurs automobiles en 2006.....	47
Tableau 5 Avantages spécifiques à la firme .....	48
Tableau 6: La matrice régionale de Rugman (2005).....	53
Tableau 7: Modèles d'organisation géographique des activités.....	66
Tableau 8 : La variété des systèmes productifs localisés .....	75
Tableau 9 : Grille d'analyse .....	76
Tableau 10 : Découpage administratif de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima .....	86
Tableau 11 : La part du chiffre d'affaires de Tanger-Assilah .....	90
Tableau 12 : Répartition du CA par secteur d'activité de Tanger-Assilah (2019).....	91
Tableau 13 : Objectifs du Pacte National de l'émergence industrielle .....	94
Tableau 14 : PNEI et secteur automobile.....	94
Tableau 15 : Quelques définition des infrastructures.....	100
Tableau 16 : Une classification des ports selon les disciplines.....	104
Tableau 17 : Classification CNUCED des ports maritimes .....	105
Tableau 18 : Principaux indicateurs financiers .....	111
Tableau 19 : Classement mondial des ports en termes de performance.....	116
Tableau 20: Incitations des zones franches .....	120
Tableau 21 : Incitations à l'investissement dans les zones économiques du Maroc.....	123
Tableau 22 : La part de l'emploi crée TFZ en 2019.....	124
Tableau 23 : La part de l'emploi crée à TAC en 2019.....	124
Tableau 24 : La part de l'emploi crée à Tétouan Park en 2020.....	125
Tableau 25: Bilan de l'activité des zones industrielles et logistique 2021.....	125
Tableau 26: La part des exportations de Renault en 2021 .....	126
Tableau 27: Nombre d'emploi dans la zone Mghogha (2019).....	126
Tableau 28: Nombre d'emploi dans la zone Al Majd (2019) .....	127
Tableau 29: Caractéristiques des zones industrielles de Tanger .....	127
Tableau 30 : Les recettes d'exportations automobiles (2018).....	135
Tableau 31 : Chiffres clés du secteur automobile (2019).....	136
Tableau 32 : Caractéristiques des fournisseurs OEM .....	138
Tableau 33: D'une sous-traitance traditionnelle vers le partenariat industriel.....	147
Tableau 34 : les paradigmes épistémologiques .....	157
Tableau 35 : Tableau comparatif entre le courant positiviste et l'interprétativiste adapté d'Hassard et Cox, 2013).....	161

Tableau 36 : Types de questions proposés par Lime Survey .....	175
Tableau 37 : La structuration du Questionnaire .....	177
Tableau 38 : Caractéristiques des zones d'activité sélectionnées .....	179
Tableau 39 : Les étapes de l'entretien semi-directif selon Jolibert et Jourdan (2001).....	187
Tableau 40 : Les thématiques du guide d'entretien n°1 .....	189
Tableau 41 : Caractéristiques de notre échantillon n°1 .....	191
Tableau 42 : Les thèmes de l'entretien semi-directif acteurs publics .....	194
Tableau 43: Profil de l'échantillon sélectionné n°2 .....	195
Tableau 44 : Plan d'analyse des données qualitatives.....	197
Tableau 45 : Prévisions en emploi dans la Tanger Free Zone (TFZ) en 2023 .....	223
Tableau 46 : Emplois projetés dans la Tanger Automotiv City (TAC) en 2022.....	224
Tableau 47 : Le poids du textile dans les zones franches industrielles et la part de l'emploi en 2019.....	231
Tableau 48 : La participation des instituts à la formation dans le secteur textile .....	233
Tableau 49: Emergence et développement du secteur aéronautique dans la TFZ (2019).....	234
Tableau 50 : Emergence du secteur agroalimentaire dans les zones Franches (2019) .....	235
Tableau 51 : La proximité des liens entre donneurs d'ordre et sous-traitants.....	240
Tableau 52 : Les difficultés rencontrées avec les sous-traitants .....	246
Tableau 53 : Une forte participation à la formation dans les métiers industriels.....	258
Tableau 54: La formation dans les métiers automobiles.....	259
Tableau 55: Les profils requis dans le secteur automobile et aéronautique.....	259
Tableau 56 : Besoins prévisionnels en profils diplômés pour le secteur automobile à Tanger .....	261
Tableau 57 : Les déterminants de l'attractivité du territoire et de ses aménités .....	267
Tableau 58: Les avantages spécifiques d'agglomération des entreprises dans le tissu industriel Tangérois.....	269
Tableau 59: Grille d'analyse de la spécificité du tissu industriel Tangérois.....	273

# Liste des Graphiques

Graphique 1 : Nombre d'habitants à Tanger entre 2005 et 2030(en milliers d'habitants).....	87
Graphique 2: Répartition des entreprises actives de Tanger-Tétouan-Al Hoceima en % (2019) .....	88
Graphique 3 : Nombres d'entreprises dans la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima (2019)...	89
Graphique 4 : Répartition des créations des entreprises de Tanger-Tétouan-Al Hoceima par secteur d'activité (2019).....	90
Graphique 5: La concentration de l'emploi à Tanger-Assilah (2019).....	91
Graphique 6 : Evolution de l'indice de connectivité des transports maritimes.....	108
Graphique 7 : Répartition du trafic conteneurisé par port (2021).....	112
Graphique 8 : Evolution du trafic TIR (2021).....	112
Graphique 9: Evolution du trafic neufs en 2021 .....	113
Graphique 10: La part du trafic des véhicules neufs de Tanger Med.....	113
Graphique 11 : Trafic passagers en période de Covid-19 .....	114
Graphique 12: Répartition du trafic des hydrocarbures (2021).....	114
Graphique 13: Evolution du trafic global part port .....	115
Graphique 14 : Part de Tanger Med dans le Trafic global .....	115
Graphique 15 : Répartition des flux des IDE des industries manufacturières en 2019.....	131
Graphique 16 : Volume des IDE automobiles au Maroc en % .....	132
Graphique 17 : IDE automobile par pays d'origine .....	133
Graphique 18 : La part du secteur automobile dans les exportations en 2019.....	133
Graphique 19 : La part des exportations des écosystèmes automobiles (2011-2020) en % .	134
Graphique 20: La part des exportations de véhicules et pièces automobiles à Tanger (millions de dollars).....	134
Graphique 21 : Production de véhicules à Tanger .....	135
Graphique 22: Capacité de production automobile annuelle Renault (en unité) .....	136
Graphique 23 : Structure de coût pour un fournisseur « Lambda » .....	139
Graphique 24 : Répartition de l'échantillon par pays d'origine et statut de l'entreprise .....	182
Graphique 25 : Répartition de l'échantillon par activité de l'entreprise .....	182
Graphique 26 : Répartition de l'échantillon par zone de localisation .....	183
Graphique 27 : Répartition de l'échantillon par secteur d'activité .....	184
Graphique 28 : Répartition des répondants par âge et sexe .....	193
Graphique 29: Répartition des répondants par poste et années d'expérience .....	193
Graphique 30 : Le choix de localisation par rapport à la proximité géographique.....	208
Graphique 31: Le choix de localisation par rapport à la proximité des clients.....	209
Graphique 32: Le choix de localisation par rapport à la proximité du secteur d'activité .....	209
Graphique 33: L'avantage de l'infrastructure portuaire.....	211
Graphique 34: Le choix de localisation par rapport aux avantages de fiscalité.....	212

Graphique 35: Le choix de localisation par rapport aux facilités administratives .....	213
Graphique 36: Le choix de localisation par rapport aux facilités d'installation .....	214
Graphique 37: Le choix de localisation par rapport aux coûts de main d'œuvre.....	215
Graphique 38: Facteurs explicatifs des choix de localisation des entreprises dans le tissu industriel de Tanger.....	217
Graphique 39: La concentration des entreprises dans les zones franches.....	218
Graphique 40: L'agglomération des industries automobiles dans le tissu industriel de Tanger .....	219
Graphique 41: La répartition des entreprises par secteur d'activité dans la TFZ.....	220
Graphique 42: Une forte concentration des industries automobiles dans la TAC .....	220
Graphique 43: Une forte évolution des industries entre 2009 et 2019 à TFZ.....	221
Graphique 44: La courbe d'évolution des industries automobiles entre 2009 et 2019 à la TAC .....	221
Graphique 45 : La concentration de l'emploi automobile dans la TFZ .....	222
Graphique 46 : Evolution et concentration de l'emploi automobile dans la TAC entre 2013 et 2020 .....	223
Graphique 47 : La contribution du secteur automobile à l'emploi dans la région .....	225
Graphique 48: Profils recherchés par les entreprises du tissu industriel Tangérois.....	225
Graphique 49 : L'appartenance des cadres et des ouvriers .....	226
Graphique 50 La participation des Université et instituts à la formation professionnelle ....	227
Graphique 51 : Origine des société de textile et cuir à TFZ.....	230
Graphique 52 : Créations annuelles d'entreprises de fabrication textile 2021 à Tanger.....	231
Graphique 53: Concentration du secteur textile dans le tissu productif de Tanger.....	232
Graphique 54 : Des liens interindustriels de partenariat .....	238
Graphique 55 : La nature des relations de partenariat.....	239
Graphique 56 : Le choix de collaboration avec les sous-traitants.....	241
Graphique 57: Les activités sous-traités par les donneurs d'ordre dans le tissu industriel de Tanger.....	242
Graphique 58: Les exigences des donneurs d'ordre dans le choix des sous-traitants.....	244
Graphique 59 : Résistance des sous-traitants aux changements .....	246
Graphique 60 : Participation au developement des PME locales.....	247
Graphique 61: Implication des acteurs publics dans la structuration du tissu industriel Tangérois .....	250
Graphique 62 : Besoins en profils du secteur automobile.....	260

# Liste des figures et images

## Liste des figures

Figure 1 : Les différentes approches de l'attractivité territoriale .....	33
Figure 2 Complémentarités entre les trois approches de l'attractivité .....	36
Figure 3: Le modèle de localisation des firmes A.Weber .....	41
Figure 4 : Représentation d'un système productif local.....	68
Figure 5: Les économies externes dans un SPL .....	69
Figure 6 : Les phases du port Tanger Med.....	106
Figure 7 La logique du PPP pour la structuration industrielle .....	122
Figure 8: L'émergence du secteur automobile .....	129
Figure 9: Les différents modes de raisonnement.....	167
Figure 10: Le design de la recherche .....	173
Figure 11 : Taux de réponses retenu .....	180
Figure 12 : La chaîne de valeur automobile dans le territoire Tangérois.....	229
Figure 13 : La structuration de TMSA et ses filiales .....	253
Figure 14: Fonctionnement du guichet unique.....	255

## Liste des images

Image 1 : Position géographique du détroit de Gibraltar .....	84
Image 2 : Découpage administratif de la région du Grand Tanger .....	86
Image 3 : Connexion Maritimes et position géostratégique.....	107
Image 4 : Historique de Tanger Med.....	108

# Annexes

## Annexe n°1 : Questionnaire destinés aux entreprises

### Partie A: Identification de l'entreprise

Questions destinées à mieux situer l'entreprise et son domaine d'activité

A1. Dénomination et date de création de votre entreprise?

--



A2. Etes vous une entreprise:

- Multinationale   
Appartenant à un groupe   
National

A3. Où se situe votre maison-mère?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

A4. Dans quelle zone êtes-vous localisée?

- Tanger Free Zone   
Tanger Automotive City   
Zone Industrielle Mghogha   
Zone Tétouan Gzenaya   
Tetouan Park   
Logistics Free Zone   
Autre

Autre

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

A5. Et depuis quelle date?

--

A6. Quelles sont les raisons qui ont motivés votre choix de localisation ?

- Proximité du port   
Proximité de vos clients   
Proximité d'autres établissements du même secteur   
Disponibilité de main d'oeuvre   
Coût de main d'oeuvre   
Coût de transport   
Espaces disponibles ( zones stockage, entreposage... )   
Avantages fiscaux ( zone franche, etc )



Femmes

**A10.** Dans votre processus de recrutement, quelles sont les catégories d'employés les plus demandées ?

- Cadres
- Ingénieurs
- Techniciens
- Ouvriers

**A11.** Vos cadres et ingénieurs sont-ils issus de :

- Des entreprises locales
- Des entreprises d'autres villes du pays
- Des écoles et universités locales
- Des écoles et universités d'autres villes du pays

**A12.** Vos ouvriers sont-ils :

- Formés dans des entreprises locales
- Formés dans les centres de formation locale (Ofppt)
- Formés dans des entreprises d'autres villes
- Formés dans les centres de formation d'autres villes

### Partie B: Description de l'activité

Questions destinées à mieux situer l'organisation de la production et l'activité de l'entreprise

**B1.** Votre établissement est-il :

- Donneur d'ordre
- Sous-traitant
- Donneur d'ordre et sous-traitants

**B2.** Que représente l'activité de sous-traitance en pourcentage (%) de votre CA ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**B3.** Quel est le pourcentage (%) de la production sous-traitée?

**B4. Indiquez ce que représente chaque activité sous-traitée en (%) du CA:**

Transport

Stockage

Logistique hors stockage

Emballage

Systèmes d'information ( Interne, Externe)

Formalités portuaires

Production

Autre

Autre

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**B5. Vos sous-traitants sont plutôt des entreprises:**

Locales

Nationales

Internationales

**B6. Vos sous-traitants sont principalement localisés à Tanger?**

Oui

Non

**B7. Lors du choix de vos sous-traitants, avez-vous des exigences spécifiques?**

Certification/ Normalisation

Systèmes d'information (modernisation technologique)

Respect des délais

Système de production

Proximité

Réputation

Crédibilité / Confiance

Standardisation des procédés et méthodes de travail

Personnalisation

Coût

Disponibilité de main d'oeuvre

	Autre <input type="checkbox"/>
Autre	
<b>B8. Quelle est la nature des difficultés rencontrées avec vos sous-traitants?</b>	<p style="text-align: right;">Manque de réactivité <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Manque de flexibilité <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Risque de défaillances <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Manque de coordination <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Maîtrise de la qualité <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Maîtrise du coût <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Non respect des délais <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Forte dépendance au sous-traitant <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Autre <input type="checkbox"/></p>
Autre	
<b>B9. En dehors de vos sous-traitants, de vos clients de vos fournisseurs, avez-vous une relation de partenariat avec des entreprises locales?</b>	<p style="text-align: right;">Oui <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Non <input type="checkbox"/></p>
<b>B10. Quelle est la nature de ce partenariat?</b>	<p style="text-align: right;">Partage des charges <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Mise en commun des moyens <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Complémentarités des fonctions assurées par chacun <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Autre <input type="checkbox"/></p>
Autre	
<b>B11. Vos sous-traitants, sont-ils résistants aux changements:</b>	<p style="text-align: right;">Organisationnelles <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Technologiques <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Financiers <input type="checkbox"/></p>

Sociaux

**B12. Sur les trois dernières années votre activité de sous-traitance a:**

Diminué

Stagné

Augmenté

**B13. Quelles sont les activités proposées par votre entreprise ?**

Transport

Stockage

Logistique hors stockage

Emballages

Production

Systèmes d'information

Formalités portuaires

Autre

Autre

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**B14. Avec quels types de donneurs travaillez-vous?**

Entreprises Nationales

Entreprises Internationales

Hors zones Franches

Dans les zones Franches

Autre

Autre

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Partie C: L'usage des infrastructures portuaires**  
 Questions destinées à comprendre les liens avec les infrastructures portuaires

**C1. Quel est le pourcentage de vos activités d'exportations réalisées lors de ces 3 dernières années?**

2018				
2019				
2020				

Facilités des liens administratifs

Facilités d'accès aux installations

Autre

Autre

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

A7. Quel est votre secteur d'activité?

Textile

Automobile

Transport

Stockage

Logistique hors stockage

Aéronautique

Agroalimentaire

Emballages

Autre

Autre

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

A8. Quelle est la taille en effectif de votre établissement et son évolutions sur les 3 dernières années ?

2018 

--	--	--	--

2019 

--	--	--	--

2020 

--	--	--	--

A9. En 2020 quelle est la répartition de cet effectif:

Cadres:

Hommes 

--	--

Femmes 

--	--

Techniciens:

Hommes 

--	--

Femmes 

--	--

Ouvriers:

Hommes 

--	--



Management Organisationnel ( unité de production, réorganisation du travail...)	<input type="checkbox"/>
Besoin Technologique	<input type="checkbox"/>
Maîtrise réglementaire	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>

Autre

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

C6. Précisez ce qui vous paraît le plus important?

C7. Comment jugez-vous l'évolution du port Tanger Med et les effets sur vos pratiques d'entreprises?

**Partie D: Changement organisationnel**  
Questions destinées à comprendre les changements affectant l'entreprise

D1. Est-ce que les décisions de changements organisationnels peuvent se prendre:

De façon autonome	<input type="checkbox"/>
En lien avec le groupe	<input type="checkbox"/>
En tenant compte des résistance interne à l'entreprise	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>

Autre

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

D2. Quels sont les changements organisationnels auxquels vous êtes souvent confrontés?

Nouvelles Technologies	<input type="checkbox"/>
Réorganisation de la Logistique	<input type="checkbox"/>

Certification/ Normalisation	<input type="checkbox"/>
Standardisation des procédés et méthodes de travail	<input type="checkbox"/>
Adaptation aux conditions portuaires	<input type="checkbox"/>
Exigences environnementales	<input type="checkbox"/>
Inscription dans un réseau d'entreprises	<input type="checkbox"/>
Nouvelle gestion des unités de production	<input type="checkbox"/>
Demande de la qualité	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>

Autre

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**D3. Quel est l'origine des changements de vos pratiques organisationnelles?**

Lien avec le port	<input type="checkbox"/>
Effet de concentration des entreprises	<input type="checkbox"/>
Décision de la maison-mère	<input type="checkbox"/>
Changement technologiques	<input type="checkbox"/>
Le Marché	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>

Autre

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**D4. Selon vous, le changement organisationnel a une influence sur la performance de l'entreprise ?**

Oui	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>

**D5. Précisez ?**

Délais	<input type="checkbox"/>
Gestion des coûts	<input type="checkbox"/>
Gestion de la production	<input type="checkbox"/>
Liens avec le port	<input type="checkbox"/>
Formations	<input type="checkbox"/>
Compétences	<input type="checkbox"/>



.....

Développement et innovation   
Autre

Autre

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**D6. Précisez ?**

Ressources humaines   
Manque de formations   
Manque de compétences   
Rigidité administrative   
Coûts   
Autre

Autre

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**D7. Comment mesurez-vous la crédibilité de votre entreprise ?**

Par le taux de satisfaction de clients   
Par le taux de satisfaction des fournisseurs   
Par le taux de satisfaction des partenaires

**D8. Votre crédibilité est-elle essentiellement dûe au :**

Délais   
Ethique professionnelle   
Professionalisme   
Transparence / Cohérence   
Compétences   
Qualité du produit   
Qualité du service   
Réactivité et souplesse des opérations   
Autre

Autre

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**D9. Comment augmentez-vous la visibilité de votre entreprise?**

Partenariat Universités / OFPPT (Stages, séminaires, recrutement...)

Participation aux programmes de formation (Conférences /séminaires...)

Dispositifs numériques (Réseaux sociaux, blogs, site institutionnels...)

Appartenance à un réseau d'entreprises

Journaux d'entreprises

Forums de discussions d'entreprises

Autre

Autre

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**D10. Quels sont les changements les plus significatifs que vous avez connu dans dans l'organisation de votre entreprise?**

**Partie E: Les liens avec l'environnement local**

**E1. Quels sont les facteurs qui ont influencé vos relations de partenariat avec les entreprises locales ?**

La proximité géographique

L'intérêt commun d'externaliser une partie de la production

Un meilleur contrôle de la qualité de la production externalisée

La confiance et la crédibilité

Les avantages de coûts

**E2. Comment contribuez-vous au développement des entreprises locales ?**

Renforcer les liens de partenariats et de collaboration

L'intégration de la main d'œuvre locale

Participation aux programmes de formation

Partage des pratiques et du savoir-faire

Diffusion des technologies avancées

**E3. Vos attentes à l'égard des acteurs publics sont-elles satisfaisantes ?**

Développement des compétences

Les incitations fiscales et les soutiens financiers

L'accompagnement dans l'installation

Bureaucratie de l'administration locale

Service d'appui et de conseil

L'offre foncière

L'offre de formation et d'employabilité

Centres de recherches et de développement

## Annexe n°2 : Guide entretien Investisseurs

### **Guide d'entretien : *Singularité et attractivité du tissu Industriel Tangérois cas des Zones Franches***

#### **1/ Identification**

Entreprise :

Secteur d'activité :

Taille de l'entreprise :

Personne (profil) :

Effectif :

Zone de localisation :

Vous êtes : (donneur d'ordre, sous-traitants, donneurs d'ordre et sous-traitants)

#### **2/ Positionnement de l'entreprise au sein de la zone et les facteurs d'attractivité**

1. Comment jugez-vous votre positionnement dans la zone et les liens intra-zones ?

(Motivations, intérêts de localisation, facteurs incitatifs...)

2. Liens avec le groupe (en fonction de la situation) ou d'autres entreprises (sous-traitants...)

3. Comment percevez-vous la région de Tanger ?

- Recrutement/ disponibilité de main d'œuvre/ Coût de la main d'œuvre...
- Avantages spécifiques/ difficultés
- Croissance
- Infrastructures (ports...)

4. Comment jugez-vous votre localisation dans les zones aménagés ?

#### **3/ Pratiques et nature des liens inter-industriels**

1. Comment avez-vous établi des liens avec les entreprises environnantes du territoire Tangérois ?

2. La proximité avec les autres entreprises de la région constitue-elle un atout pour votre croissance ? (Nature de liens, fréquence, évolution...)

3. Comment jugez-vous vos rapports avec les entreprises localisées dans les zones et les effets sur vos pratiques d'entreprise ?

4. Quels sont les changements les plus significatifs que vous avez connu dans l'organisation votre entreprise ? (Métier, technologie, compétences, emplois, organisation, logistique, coût...)
5. Quels sont vos contraintes aujourd'hui au sein de l'entreprise :
  - Plan économique (accès marché...)
  - Plan social (main d'œuvre, salaire...)
  - Plan territorial (concurrence, logistique, main d'œuvre...)
  - Quelles évolutions vous envisagez ?
6. Vos liens avec les autres entreprises ont-ils subis la crise et comment l'entreprise a réagi ?

#### **4/ Liens avec le port de Tanger Med**

1. Comment avez-vous construit les liens avec le port et quels effets sur votre organisation ? (Administratif, personnel, organisationnel...)
2. Les liens avec le Port ont-ils permis d'accélérer votre croissance et de rationaliser vos échanges ?
3. La proximité et le statut de Tanger Med facilitent -ils vos échanges et vos démarches d'export ?
4. Vos liens avec le port ont-ils subis la crise ?

#### **5/ Projections et stratégies de croissance**

1. Comment envisagez-vous l'avenir de votre entreprise de l'après COVID
  - Décisions stratégiques (recrutement, extension ...)
  - Marché (nouveaux marchés...)
  - Organisation (compétences, métiers, coûts...)
  - Lien avec le territoire de Tanger (évolutions, types de liens, sous-traitants...)
2. Comment l'entreprise se projette dans ses liens avec le port et ses services ? (Question ouverte (Parlez- nous de l'aspect organisationnel).

## Annexe n°3 : Guide entretien acteurs publics

### Guide d'entretien destinés aux acteurs publics

#### Identification

Etablissement : .....

Personne (profil) : .....

Expérience : .....

Age : .....

#### Acteurs de Formation et de Recrutement

1. Veuillez nous parler des missions de votre établissement ?
2. Comment vous êtes-vous impliqué dans le soutien aux entreprises localisées dans le territoire Tangérois ? (Les activités, les entreprises, le contact)
3. Quel est votre rôle :
  - Recrutement (pouvez-vous nous décrire le processus par ex pour répondre aux besoins des entreprises ?)
  - Formation (quelles sont les principales spécialités pour lesquelles vous avez été sollicité et pour quels types d'entreprises ?)
  - Suivi (assurez-vous un suivi par la formation ?)
4. Comment évaluez-vous les liens avec les zones :
  - Répondre aux besoins (identification des besoins, les plateformes de formation...)
  - Formations (types de formations, temps...)
5. Comment articuler vous votre mission auprès des entreprises ou des personnes en quête d'emploi ?
6. Les entreprises, interviennent-elles dans la processus de formation ? ou de recrutement ?
7. Comment-jugez vous le dialogue entre les parties prenantes impliquées dans l'accompagnement des investisseurs ?

#### Acteurs gestionnaires des zones, du port et le Centre Régional d'investissement

1. Pouvez-vous revenir sur le développement des zones et du port de Tanger ?
2. Quels sont vos missions ? (Attractivité, structuration...)

3. Quel est votre rôle dans la région par rapport aux autres acteurs impliqués ? et quelle est la nature de vos liens ?
4. Est-ce que ces différentes zones sont-elles dépendantes du secteur automobile ? (Stratégie)
5. Quel est votre rôle dans la pérennisation des investisseurs ?
6. Comment accompagnez-vous les investisseurs dans les installations ? (Services proposés)
7. Nous avons remarqué que l'installation des investisseurs n'est pas seulement basée sur des facteurs fiscaux et de main-d'œuvre, il y a d'autres indicateurs, que pouvez-vous nous dire à ce sujet ?

# Table des matières

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>4</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>8</b>
<b>PARTIE 1 : LA DYNAMIQUE INDUSTRIELLE ET TERRITORIALE DE LA REGION DU GRAND TANGER .....</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre 1 : Organisation productive industrielle et attractivité .....</b>	<b>19</b>
<b>Section 1 : Attractivité et choix industriels de localisation.....</b>	<b>20</b>
1.1.    L’attractivité : une volonté et une construction politique .....	20
1.1.1.    Le territoire : un concept pluridisciplinaire.....	21
a.        Le territoire d’un point de vue géographique.....	22
b.        Le territoire d’un point de vue économique .....	23
c.        Le territoire d’un point de vue organisationnel .....	25
1.1.2.    L’attractivité territoriale : Un cadrage conceptuel .....	28
1.1.3.    Les niveaux d’attractivité territoriale .....	32
a.        Approche dite macroéconomique.....	33
b.        Approche dite méso-économique.....	34
c.        Approche dite micro-économique .....	34
1.2.    Les stratégies de localisation des activités industrielles : Quelles approches ? .....	37
1.2.1.    Les théories standards des choix de localisation.....	38
a.        Rentes de localisation : Von Thunen (1826).....	39
b.        La localisation des industries : A.Weber (1909) .....	40
c.        L’analyse de Harold Hotelling (1929) : concurrence spatiale.....	42
d.        La théorie des places centrales : Christaller et loch .....	42
1.2.2.    Stratégies de localisation des activités productives.....	45
a.        Théorie de Vernon : Cycle de vie.....	46
b.        Le paradigme électrique OLI Dunning (1981).....	48
1.2.3.    Le choix d’un territoire géographique de localisation .....	49
a.        Les enseignements de la nouvelle géographie économique.....	49

b.	Une approche par les stratégies régionales des firmes internationales .....	53
<b>Section 2 : La variété des modèles d'organisation industrielle .....</b>		<b>56</b>
2.1.	Une logique de districts industriels.....	56
2.1.1.	Les analyses Marshalliennes de district industriel.....	57
2.1.2.	Les analyses italiennes du district industriel.....	59
2.2.	Une logique de système productif local et de cluster.....	64
2.2.1.	Du district industriel au système productif local .....	64
2.2.2.	L'analyse porterienne des clusters .....	70
<b>Conclusion Chapitre 1 .....</b>		<b>77</b>
<b>Chapitre 2 : Structuration et évolution du tissu industriel Tangérois .....</b>		<b>80</b>
<b>Section 1 : Le modèle industriel du Grand Tanger : caractéristiques et conceptualisation .....</b>		<b>82</b>
1.1.	Des choix structurels et le développement du port Tanger Med.....	82
1.1.1.	Des atouts territoriaux et des réalités industrielles.....	82
a.	Spécificités historiques.....	82
c.	Spécificités démographiques.....	85
d.	Spécificités économiques .....	88
1.1.2.	Vers une nouvelle dynamique industrielle du Grand Tanger.....	92
1.1.3.	Un système industriel renforcé par des investissements infrastructurels.....	98
a.	Des projets infrastructurels au service de la stratégie d'attractivité du Grand Tanger	99
b.	L'évolution et le développement du port Tanger Med.....	102
c.	Complexe portuaire Tanger Med : un facteur clé de l'attractivité .....	106
1.2.	Tanger : un tissu industrialo-portuaire spécifique.....	117
1.2.1.	Un modèle polarisé par le positionnement des zones dans le territoire .....	117
1.2.2.	L'offre territoriale : une stratégie de relance de l'économie Tangéroise .....	121
1.2.3.	Le développement des zones franches et des zones industrielles dans le territoire Tangérois.....	123
<b>Section 2 : Le poids des industries motrices et les liens inter industriels .....</b>		<b>128</b>
2.1.	L'importance des choix de la filière automobile .....	129
2.1.1.	Les effets structurants du développement d'un pôle automobile à Tanger.....	130
a.	L'attractivité des investissements étrangers de l'industrie automobile.....	131



b.	L'évolution de la part des exportations du secteur automobile.....	133
c.	Un accroissement de la production automobile à Tanger .....	135
2.1.2.	Une forte intégration locale .....	137
2.2.	Les liens inter industriels entre donneur d'ordre et sous-traitants.....	139
2.2.1.	Le follow sourcing : une logique de réseau d'entreprises ? .....	141
2.2.2.	La sous-traitance au cœur des liens industriels .....	144
a.	Des liens de dépendance .....	145
b.	Des liens forts de partenariat .....	146
c.	Des changements organisationnels.....	147
	<b>Conclusion chapitre 2.....</b>	<b>149</b>
	<b>CONCLUSION PARTIE 1.....</b>	<b>150</b>
	<b>PARTIE 2 : LE MODELE INDUSTRIEL TANGEROIS : METHODOLOGIE ET</b>	
	<b>IDENTIFICATION EMPIRIQUE .....</b>	<b>152</b>
	<b>Chapitre 1 : Identification des choix épistémologiques et méthodologiques .....</b>	<b>154</b>
	<b>Section 1 : Positionnement épistémologique et mode de raisonnement .....</b>	<b>155</b>
1.1.	Une variété de paradigmes épistémologiques en sciences de gestion.....	156
1.1.1.	Un rappel du positivisme et du post-positivisme .....	158
a.	Le courant positiviste .....	158
b.	Le courant post positiviste.....	159
1.1.2.	Le courant interprétativiste.....	160
1.1.3.	Le choix d'un constructivisme modéré .....	162
1.2.	Mode de raisonnement et choix méthodologique .....	166
1.2.1.	Le choix d'un raisonnement inductif .....	166
a.	Le raisonnement déductif .....	167
b.	Le raisonnement abductif.....	167
c.	Le raisonnement inductif.....	168
1.2.2.	Le choix d'une méthodologie mixte et le design de la recherche .....	170
a.	La démarche mixte .....	170
b.	Le processus des données.....	170
c.	Le design de la recherche .....	171
	<b>Section 2 : La structuration des enquêtes qualitatives et quantitatives et les données de</b>	
	<b>cadrage .....</b>	<b>174</b>

2.1. Echantillonnage et structuration de l'enquête quantitative .....	174
2.1.1. Le mode d'administration de la recherche quantitative .....	174
a. Le questionnaire : un outil de recherche quantitative .....	174
b. Enquête Lime Survey : élaboration du questionnaire .....	175
2.1.2. Sélection des zones d'activité et des entreprises de notre échantillon .....	178
a. Présentation des zones franches d'exportation et des zones industrielles.....	178
b. Description de l'échantillon et méthode de traitement de données quantitatives	179
2.2. Echantillonnage et structuration de l'enquête qualitative .....	184
2.2.1. Echantillonnage et mode administration de l'enquête qualitative .....	185
a. Mode d'administration de l'enquête qualitative.....	185
b. Le choix de l'entretien semi-directif : une technique d'administration de la démarche qualitative .....	186
2.2.2. Les faits déterminants des pratiques industrielles .....	189
a. Guide d'entretien auprès des managers d'entreprises .....	189
b. La Structuration du guide d'entretien destiné aux acteurs publics.....	194
2.2.3. Le choix de l'analyse de contenu .....	195
2.2.4. Fiabilité et validité de la recherche .....	201
a. La validité du construit.....	202
b. La validité et la fiabilité de l'outil de mesure.....	203
c. Validité interne de la recherche.....	204
<b>Conclusion chapitre 1.....</b>	<b>205</b>
<b>Chapitre 2 : Le modèle industriel Tangérois entre polarité et recherche de diversité .</b>	<b>206</b>
<b>Section 1 : Une forte attractivité et agglomération industrielle .....</b>	<b>207</b>
1.1. Les aménités et facteurs d'attractivité du territoire Tangérois.....	207
1.1.1. Les facteurs de proximité .....	207
1.1.2. Les facteurs de connectivité et d'infrastructures .....	210
1.1.3. Les facteurs de coûts réduits .....	212
1.2. Les industries motrices du tissu industriel Tangérois .....	217
1.2.1. Une agglomération d'entreprises dans les zones franches .....	218
1.2.2. Les effets de l'industriel automobile sur l'emploi et la formation.....	222

1.2.3.	Les effets de l'industrie automobile sur les exportations.....	227
1.3.	La recherche de la diversité industrielle.....	229
1.3.1.	Les industries traditionnelles du textile-habillement .....	229
1.3.2.	Les industries émergentes .....	233
<b>Section 2 : Une forte densification des liens inter industriels.....</b>		<b>237</b>
2.1.	Accumulation des compétences et des avoirs industriels .....	237
2.1.1.	L'intégration locale de la sous-traitance .....	237
2.1.2.	Des changements dans les pratiques organisationnelles des sous-traitants .....	242
2.1.3.	Les contraintes des sous-traitants.....	245
2.2.	Une implication volontariste des acteurs publics.....	249
2.2.1.	Un partenaire régional de l'investissement.....	250
2.2.2.	Participation dans la gestion des zones franches et du port de Tanger Med ....	253
2.2.3.	Soutien à la formation et de recrutement .....	257
<b>Conclusion Chapitre 2 .....</b>		<b>275</b>
<b>CONCLUSION PARTIE 2.....</b>		<b>276</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>		<b>277</b>
<b>Bibliographie.....</b>		<b>282</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>		<b>306</b>
<b>Liste des Graphiques.....</b>		<b>308</b>
<b>Liste des figures et images .....</b>		<b>310</b>
<b>Annexes .....</b>		<b>311</b>
<b>Table des matières.....</b>		<b>326</b>