

## Le rôle des agences de développement dans l'attractivité des écosystèmes d'affaires automobiles : cas de la Tanger Automotive City (TAC)

<sup>1</sup>Fatima zohra BEN CHAABANE, <sup>2</sup>Mostafa ABAKOUY

<sup>1</sup>Doctorante à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger. Maroc

<sup>2</sup>Enseignant-chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger. Maroc

**Corresponding Author:** <sup>1</sup>Fatima zohra BEN CHAABANE. E-mail: [fz.benchaabane@gmail.com](mailto:fz.benchaabane@gmail.com)

### ARTICLE INFO

**Received:** January 2022

**Accepted:** May 2022

**Volume:** 5

**Issue:** 1

#### KEYWORDS

Agence de développement,  
Attractivité territoriale,  
Ecosystème d'affaires  
automobile.

### ABSTRACT

L'objectif de ce papier est d'étudier le rôle des agences de développement dans l'attractivité des écosystèmes d'affaires automobiles. Plus précisément, il vise à analyser ce rôle tel qu'il est joué par l'Agence pour la Promotion et le Développement du Nord (APDN) en tant que vecteur d'attractivité des investisseurs. Mais, encore faut-il cerner la notion d'écosystème d'affaires, sa naissance et ses facteurs d'évolution ; identifier une batterie de facteurs de l'attractivité territoriale de nature à asseoir une attractivité durable et pouvoir l'appliquer à l'écosystème automobile Tangier Automotive City (TAC).

### 1. Introduction

Le contexte économique mondial est caractérisé par une pression concurrentielle accrue et le flux des investissements directs à l'étranger (IDE) ne cesse de croître. C'est pour cela que l'attractivité des territoires vis-à-vis de ces derniers constitue un élément clé pour intensifier le flux d'investissement. L'importance de déterminer des facteurs d'attractivité s'avère un axe prioritaire de développement et de différenciation des territoires mobilisant tous les acteurs impliqués dans cette politique d'attractivité.

C'est dans ce contexte que notre recherche se penche sur la question centrale qui peut être formulée comme suit : **Quelles sont les contributions d'une agence de développement en faveur de l'attractivité des investisseurs automobiles ?**

Notre démarche est concentrée sur le cas de la TAC et est à visée qualitative.

Pour ce faire, l'article est structuré en deux parties : une première partie où nous allons présenter, d'abord, le cadre théorique des différentes formes d'organisations territorialisées, la genèse du concept de l'écosystème d'affaires ainsi que ses spécificités de fonctionnement. Ensuite, et en nous basant sur cette approche écosystémique, nous allons montrer les nouveaux facteurs déterminant l'attractivité territoriale dits « **facteurs hors-prix** ». La deuxième partie sera consacrée à l'analyse de l'étude exploratoire menée auprès de l'APDN pour observer son rôle en tant qu'acteur chargé de l'attractivité territoriale.

## 2. Cadre conceptuel

### 2.1 Formes organisationnelles territorialisées

Dans le monde économique, les systèmes industriels territorialisés remontent au début du XX<sup>ème</sup> siècle avec les travaux d'Alfred Marshall (1890) [1] par les districts industriels à partir de son étude sur les petites entreprises du secteur de la coutellerie à Sheffield en Angleterre. Becatini [2] a repris la conception marshallienne en 1978, a adopté l'approche socio-économique et a défini le district comme un regroupement géographique de petites unités industrielles appartenant au même secteur d'activité et fonctionnant à l'intérieur d'un contexte social [3]. L'école du district a mis en avant deux principaux effets :

- **L'économie externe** qui résulte de la proximité géographique des entreprises et qui permet la minimisation des coûts de production.
- **L'atmosphère industrielle** interprétée par l'ensemble des relations liant les acteurs du territoire et favorisant l'apprentissage collectif.

Dans la continuité de la notion des districts industriels, celle de « clusters » émerge dans les années 1980 à l'initiative de Michael Porter, en la définissant comme un ensemble d'entreprises et d'institutions relevant du même domaine d'activité et liées entre elles pour la réalisation d'un projet commun [4]. Contrairement aux districts industriels définis autour d'une logique d'ancrage territorial et de bassin d'emploi géographiquement restreint, les clusters s'apparentent à une forme organisationnelle particulière axée prioritairement sur des collaborations avec différentes institutions du même domaine.

James Moore [5] s'est intéressé au fonctionnement de l'écosystème écologique par ses deux composantes qui sont le biotope (climat et sol) et la biocénose c'est-à-dire tous les êtres vivants qui s'y retrouvent. En 1993, il était le premier à transposer le concept d'écosystème au monde des affaires.

La définition de l'écosystème d'affaires fait référence « à un environnement élargi, dans lequel des acteurs hétérogènes, dotés de compétences spécifiques, sont susceptibles d'intervenir à des degrés divers dans un processus de création de valeur collectif piloté par une entreprise » (Mira-Bonnardel et al., 2012). [6]

L'approche par les écosystèmes d'affaires présente quelques similitudes avec celle des clusters, dans sa volonté de dépassement du périmètre de la firme et de prise en considération des réseaux d'échanges ou d'interactions complexes dans lesquels s'insère l'écosystème. Cette nouvelle forme prend en compte d'autres variables - autre que la proximité géographique - la proximité organisationnelle et la proximité institutionnelle -. Ces différentes proximités permettent de mieux comprendre la nature des interactions entre les différents acteurs impliqués dans un écosystème et comment elles peuvent être des déterminants fondamentaux pour une meilleure attractivité territoriale.

### 2.2 Types de proximité

La distinction entre ces différentes proximités semble nécessaire et à partir des travaux de Pecqueur et Zimmermann (2004) il en existe trois principales. Naturellement, la proximité renvoie à sa dimension géographique. [7]

- **La proximité géographique** est définie par la distance géographique qui sépare les différentes parties prenantes [7]. La proximité géographique favorise ainsi les autres formes de proximité en augmentant la fréquence relationnelle et en facilitant indirectement les processus d'apprentissage.
- **La proximité organisationnelle** fait référence au mode de coordination entre les parties prenantes au sein d'une organisation autour d'un projet commun, elle est entendue comme un « espace de définition des pratiques et des stratégies des agents à l'intérieur d'un ensemble de règles porté par les institutions » [7].

- **La proximité institutionnelle** est définie comme « *l'adhésion d'agents à un même espace commun de représentations, de règles d'actions et de modèles de pensée* » [7]. Elle concerne les principes et les valeurs qui fondent l'adhésion des parties prenantes à un projet commun généralement d'orientation stratégique pour un territoire.

Les deux formes de proximités de type « **relationnel** » peuvent d'ailleurs se combiner afin de créer un cadre de coopération et des opportunités d'action en commun pour répondre au projet d'attractivité territoriale.

### 2.3 Facteurs déterminants de l'attractivité

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, la dialectique de l'attractivité territoriale repose inévitablement sur une interaction entre des intérêts macroéconomiques et méso économiques, d'où l'indispensable convergence entre les stratégies des firmes et les politiques économiques régionales afin de créer un climat d'affaires favorable.

L'attractivité des territoires est un concept multidimensionnel, elle est généralement assimilée à la capacité d'un territoire à attirer et à retenir les facteurs mobiles de production et/ou la population. [8]

Une attractivité classique basée sur le facteur « prix » semble être efficace à court-terme, parce que l'offre est basée sur des avantages financiers, alors que celle-ci n'est soumise à aucune contrainte relationnelle. Les avantages offerts ne sont pas conditionnés à une insertion dans le territoire d'implantation. Il s'agit d'une attractivité à dominante financière dont l'objectif est de remplir un espace en facteurs de production et d'attirer des entreprises « volatiles ».

Une attractivité territoriale se baserait en plus des facteurs classiques sur des critères de performances hors-prix tels que la qualité de la main d'œuvre, les infrastructures modernes et une relation mutuelle basée sur des échanges entre les acteurs publics et l'investisseur étranger afin de satisfaire au mieux les priorités formulées par l'investisseur qui sont déterminants dans la constitution de l'avantage concurrentiel de localisation [9] ainsi qu'un territoire à risque faible. Ces nouveaux facteurs dits « hors-prix » permettent de créer un climat propice des affaires par lequel les parties prenantes peuvent se collaborer et par conséquent, de permettre à la firme investisseuse de se développer.

A cet effet, la nouvelle politique d'attractivité est d'autant plus souhaitée que les politiques publiques incitatives qui sont considérées comme ayant moins d'effets sur les choix de localisation des entreprises [10]. L'entreprise ne serait plus assimilée à un simple pourvoyeur d'emplois, elle serait appréhendée comme acteur structurant susceptible de créer une dynamique de développement territorial.

Après avoir montré les nouveaux facteurs d'attractivité territoriale, nous allons analyser plus finement le type des interactions reliant l'Agence pour la Promotion et le Développement du Nord (APDN) à d'autres acteurs susceptibles d'être à l'origine d'une nouvelle forme d'attractivité territoriale. Nous nous efforcerons de relater également le rôle de ladite agence dans l'attractivité des investissements spécialement l'écosystème automobile TAC.

## 3. Etude empirique

Comme il a été susmentionné, une étude exploratoire s'est avérée nécessaire pour répondre à la question centrale de notre recherche. Nous avons choisi d'interroger l'organisme le plus qualifié en matière d'attractivité territoriale qu'est l'APDN.

### 3.1 Méthode et Matériel

Etant donné que la nature de l'étude est qualitative, et par l'indisponibilité des responsables des autres agences de développement, nous nous sommes contentés sur un seul interviewé qui est le directeur de la stratégie et de la planification au sein de l'APDN. L'objectif de l'étude était d'évaluer les différentes interactions

entre les institutions chargées de l'attractivité territoriale et le rôle que joue l'agence en matière d'attractivité. L'étude s'est déroulée au sein de l'agence via un entretien direct avec le représentant de l'APDN. Nous avons organisé les questions de la manière suivante:

**Première partie** : elle avait un aspect général portant sur la création, l'organisation, le champ d'intervention et les missions de l'agence.

**Deuxième partie** : elle a porté sur l'environnement externe de l'agence, à savoir les collaborations et les partenariats avec les différentes institutions chargées de l'attractivité et du développement territorial dans la région du Nord et à l'international.

**Troisième partie** : elle a été focalisée sur les deux principales missions de l'agence, à savoir l'attractivité territoriale et la promotion de l'écosystème automobile TAC.

**Quatrième partie** : elle avait pour but de clôturer l'entretien par un aperçu sur les perspectives de l'agence.

### **3.2 Résultats**

L'APDN a été créée en 1998 par une volonté royale afin de développer le territoire du nord et d'éliminer le désenclavement, c'est une agence à autonomie financière rattachée au chef du gouvernement et administrée par un Conseil d'Administration présidé par le chef du gouvernement et composé des ministres, présidents de régions et présidents des assemblées préfectorales et provinciales. Son périmètre d'intervention s'étend à toute la région de Tanger-Tétouan- Larache-Al Hoceima-Taza et Chefchaouen. L'agence a pour mission:

- Améliorer les conditions de vie des populations du Nord à travers la mise en œuvre des programmes de développement économique et social intégrés, ces programmes sont : Tanger métropole, programme de développement grand Tétouan, programme Al Hoceima Manarat Al motawassit et le programme de la lutte contre les disparités territoriales.
- Renforcer la compétitivité du Nord en soutenant l'investissement et les secteurs productifs.
- Valoriser les initiatives locales de développement en leur proposant un appui technique et financier.

La première mission confiée à l'agence était de faire un diagnostic territorial et pour ce faire, l'agence a signé une collaboration avec l'Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique (IMIST) pour assurer une veille technologique auprès des territoires développés afin d'attirer les meilleures pratiques. Dans le même cadre, l'agence a signé une deuxième collaboration avec l'Université Abdelmalek Essaâdi afin de constituer une base de données pour gérer la connaissance et de partager le savoir entre les deux entités, académique et politique.

L'agence a conclu plusieurs partenariats aussi bien au niveau national qu'international. Elle a des relations transversales et elle travaille en collaboration avec les différentes institutions chargées de manière directe ou indirecte de l'attractivité territoriale, avec les collectivités territoriales (communes, provinces et régions) et avec des organisations non gouvernementales, ainsi que des coopérations internationales au niveau bilatéral ou multilatéral couvrant les deux aspects économique et social.

L'agence fut la première organisation chargée de l'attractivité territoriale, elle participe avec le Centre Régional d'Investissement, la Chambre de Commerce et d'Industrie de la région et l'organisme privé TMSA en constituant un réseau d'acteurs chargés de l'attractivité des investisseurs et de la promotion du territoire. Ainsi, elle fait de la promotion auprès des autres pays comme les pays subsahariens et les pays de la région MENA tel la Tunisie. Aussi, elle est membre du réseau Anima Investment Network pour échanger et partager son expérience et son expertise avec les pays membres de ce réseau.

L'agence souhaite déployer son savoir à d'autres territoires nationaux et son périmètre d'intervention sera élargi pour inclure la région Fès-Meknès.

#### 4. Discussion

Nous affirmons l'existence d'une proximité organisationnelle par une coordination de l'ensemble des acteurs des institutions chargées du développement et de l'attractivité territoriale, (question numéro 9 dans le guide d'entretien en annexe) dans le sens où ils partagent la même vision et ils constituent un réseau d'acteurs. La proximité institutionnelle n'est pas aussi développée parce que l'implication de l'investisseur privé en tant qu'acteur intégré dans le développement du territoire est toujours éloignée. Nous ajoutons que même l'APDN n'intervient pas directement dans le développement de l'écosystème automobile TAC et c'est dû aux lois régissant le fonctionnement de chaque organisme.

Nous avons souligné le manque des études benchmark au sein de l'agence, chose que nous considérons importante dans une démarche du marketing territorial face à l'ouverture du territoire du Nord aux marchés mondiaux, ce qui va permettre à l'agence de maintenir sa position en termes de développement territorial.

Les territoires du nord (milieu urbain et rural) ont été beaucoup développés dans ces deux dernières décennies, mais malgré le travail colossal effectué, il reste toujours mal valorisé et mal « vendu », chose que nous avons démontrée dans nos explications théoriques selon lesquelles les facteurs déterminants « hors-prix » occupent une place prépondérante dans l'attractivité et la pérennité des investisseurs.

Il faut dire que l'agence a fait un important travail en matière du développement du milieu rural, d'une part, parce que toutes les zones industrielles sont implantées dans les périphéries et, d'autre part, la mise à niveau de ces zones désenclavées permettra la sécurité de l'investisseur et l'implication de la population « rurale » dans le développement économique et social du territoire du Nord.

#### 5. Conclusion

Comme nous avons montré dans cet article, l'approche écosystémique nécessite l'implication de tous les acteurs pour un bon fonctionnement, ce qui présente un enjeu pour les acteurs locaux chargés du développement territorial. En effet, et face au contexte mondial marqué par une concurrence féroce, il existe une multitude d'offres pour attirer les investisseurs. C'est pour cela, qu'une politique d'attractivité territoriale ne permet pas seulement d'attirer l'investisseur mais aussi de le retenir et de l'impliquer dans le projet de développement territorial.

Comme nous l'avons mentionné au début de la deuxième partie de notre papier, les premiers résultats de notre recherche empirique se sont contentés du rôle de l'agence chargée de l'attractivité territoriale. Notre recherche sera élargie à interviewer tout le réseau d'acteurs concernés dans l'attractivité du territoire tangérois et en l'occurrence, l'écosystème automobile (TAC). Ainsi, Nous chercherons dans les perspectives futures à savoir comment intégrer l'investisseur privé dans la politique d'attractivité et ne pas le considérer comme un simple **étranger** implanté sur le territoire.

#### Bibliographie

1. B. Lecoq. *Dynamique industrielle et localisation : Alfred Marshall revisité*. RFE, **8**, 195-234, (1993),
2. G. Becattini. «*Introduzione : Il distretto industriale marshalliano : cronaca di un ritrovamento*», dans G. Becattini (éd.), *Mercato e forze locali : il distretto industriale*, Il mulino, Bologne, pp. 7-34. (1987),
3. V. Vagaggini, et E. Olivetti. *Quatre paradigmes sur le district industriel*. RIP.M.E., **2**, 2-3, 253-272, (1989),
4. M. E. Porter. *The Structure within industries and companies performance*. RES, **61**, 214-227, (1979)
5. J. Moore. *Predators and prey: a new ecology of competition*. HBR, **71**, 75-86, (1993),
6. S. Mira-Bonnardel, I. Géniaux, P.Serrafero. *Naissance d'un écosystème d'affaires : entre stratégie délibérée et stratégie chemin*. RFG, **222**,123-134, (2012)

7. B. Pecqueur, J.B. Zimmermann. *Les fondements d'une économie de proximité*, Hermès-Lavoisier, Paris, (2004),
8. F. Hatem. *Investissement international et politiques d'attractivité*. Economica, Paris, (2004)
9. C-A. Michalet. « *Un nouvel impératif de la politique industrielle dans la globalisation : l'attractivité* » in « *Globalisation et politiques économiques : les marges de manœuvre* » publié à l'initiative de Bouet (A.) et Le Cacheux (J.), Economica, 383-400, (1999),
10. A. Léon, T. Sauvin. *L'entreprise et son empreinte territoriale : Quelles politique d'attractivité ?* MD, 43-52, (2010),

## **Guide d'entretien**

Dans le cadre de notre projet de thèse intitulé « **Les déterminants du marketing territorial dans l'attractivité des écosystèmes d'affaires : Cas de l'écosystème automobile TAC** », une étude exploratoire s'est avérée nécessaire pour répondre aux différentes questions soulevées au moment de notre lecture théorique. Nous avons choisi d'interroger l'organisme le plus qualifié en matière d'attractivité territoriale qui est l'Agence pour la Promotion et le développement du Nord.

Les questions posées durant pour l'entretien avec M. le Directeur de la Stratégie et de la Planification au sein de l'APDN sont les suivantes :

**Q1 : Pouvez-vous nous faire une présentation de l'agence ? Son rôle, sa mission et sa stratégie ?**

**Q2 : L'agence est-elle une entité autonome ? Ses champs d'intervention ?**

**Q3 : Quelle est la structure de l'agence ? Les services chargés du développement territorial sont-ils divisés par secteur ou par projet ?**

**Q4 : Quels sont les partenaires nationaux et internationaux de l'agence ?**

**Q5 : L'APDN intervient dans tous les secteurs (urbain et rural), faites-vous un équilibre entre ses différents secteurs ?**

**Q6 : Auprès de quelle cible, l'agence fait la promotion territoriale ?**

**Q7 : Est-ce que vous faites du benchmarking pour vous comparer avec les territoires développés (Au niveau national/international)**

**Q8 : Quel est le rôle du conseil d'orientation au sein de l'agence ?**

**Q9 : Avez-vous des partenariats/collaborations avec les acteurs locaux chargés de l'attractivité territoriale ? Ex. Chambre de commerce, CRI,...**

**Q10 : Si oui, Quelle est la fréquence de vos rencontres/réunions ? Et les points abordés ?**

**Q11 : Avez-vous un comité qui surveille sur le suivi et l'évaluation des projets ?**

**Q12 : Pensez-vous prendre l'initiative de jouer un rôle de pivot pour l'attractivité de l'écosystème tangérois ?**

**Q13 : Quelles sont vos contributions au développement de l'écosystème automobile TAC ?**

**Q14 : Est-ce que vous avez la même visibilité avec tous les acteurs du développement territorial (y compris les investisseurs) ?**

**Q15 : Les politiques publiques, les changements gouvernementaux impactent-ils le déroulement des projets ?**

**Q16 : Quels sont les contraintes qu'empêchent l'agence de réaliser ses projets ?**

**Q17 : Vos plans futurs, vos perspectives ?**