

GRTO et régionalisation: Au lendemain d'une convergence vers une "smart" communauté.

Résumé :

Cet article cherche à clarifier le concept de la régionalisation et de la gouvernance d'un Réseau Territorialisé d'Organisations (GRTO) et leurs rôles dans la contribution d'une SMART région.

Les politiques de soutien des réseaux territorialisés d'organisations, sont désormais mises en place par la plupart des pays. Cette politique de soutien se traduit par l'instauration, au sein de ces RTO, d'une gouvernance. Il convient de mieux comprendre le fonctionnement ainsi que l'impact de la gouvernance.

En effet, les modes de gouvernance d'un RTO ont été étudiés par la littérature, et ils semblent montrer des limites importantes en termes d'intérêt pour les acteurs.

Afin de bien comprendre ce mode de fonctionnement de la gouvernance du réseau territorialisé d'organisations, nous avons opté pour l'étude de la région de Tanger Tétouane EL Housseima qui regroupe plusieurs entreprises et les plus grand réseaux territorialisés , ainsi que Les données ont été recueillies principalement par analyse de documents.

Mots clés : Réseaux Territorialisés d'organisations, gouvernance, régionalisation.

ABSTRACT:

This article seeks to clarify the concept of regionalization and governance of a Territorialized Network of Organizations (RTO).

Support policies for territorial networks of organizations are now in place in most countries. This support policy is reflected in the creation, within these RTOs, of governance. It is necessary to better understand the functioning as well as the impact of governance.

Indeed, the modes of governance of an RTO have been studied by the literature, and they appear to be important limits in terms of interest for the actors.

In order to fully understand this mode of governance of the territorialized network, we opted for the study of the Tanger Tétouane EL Housseima region which brings together several companies and the largest territorialized networks, as well as the data were mainly document analysis.

Keywords: Territorialized networks of organizations, governance, regionalization.

INTRODUCTION

Le soutien des Réseaux Territorialisés d'Organisations (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007)¹ est un outil de plus en plus utilisé par les gouvernements afin de dynamiser leur industrie.

Or ce concept de gouvernance appliqué à un réseau territorialisé, pose un problème, non pas de définition, mais d'opérationnalisation. Autrement dit, il convient désormais d'étudier l'action concrète des organes de gouvernance d'un RTO. De la sorte, nous suivons les suggestions de Chabault (2009, p.20), qui conseille d'ouvrir la « boîte noire » de la gouvernance des RTO.

Les réseaux territorialisés apparaissent le plus souvent dans la littérature en gestion sous la forme de clusters (au sens de Marshall ou de Porter), de districts industriels selon le modèle italien, ou plus récemment en France de pôles de compétitivité. Ces formes d'organisations sont situées sur un territoire géographique initialement délimité et, pour des raisons diverses ont été amenées à tisser des relations de nature marchande et non marchande, créant ainsi une interdépendance durable, tout en conservant leur autonomie.

Centrer l'analyse sur les réseaux territorialisés d'organisations se justifie par les défis auxquels ils doivent répondre aujourd'hui. Leur intérêt dans la construction de la compétitivité des entreprises a été maintes fois vanté (Piore & Sabel, 1984 ; Porter, 1998) et des politiques volontaristes se sont faites jour dans la plupart des pays pour en favoriser l'émergence ou le développement. Ces politiques soulèvent la question de la gouvernance, comme moyen d'assurer le pilotage du réseau et la mise en cohérence des projets des différents partenaires.

Donc, Dans quelle mesure la gouvernance des RTO jouera un rôle primordial dans l'émergence d'une smart communauté?

Pour répondre à cette interrogation, notre raisonnement suivra les étapes suivantes. Tout d'abord, dans une première partie, nous verrons les différents types de RTO ayant été étudiés par la littérature en gestion, mais également en économie régionale. Cela nous amènera à la question de leur gouvernance que nous allons traiter en second lieu. Ensuite, nous montrons le cas de la région nord de demain : Tanger Tétouane El Hoceima.

¹ Nous emploierons par la suite indistinctement le terme de Réseau Territorialisé d'Organisation ou son abréviation, à savoir RTO

1. CLARIFICATION DES CONCEPTS DES RTO :

Nous partirons du concept le plus général, celui de réseau territorialisé d'organisations (RTO), que l'on peut définir à la suite de l'article séminal d'Ehlinger et al (2007, p.156) comme des « ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production ».

Au sein de ces réseaux territorialisés, nous pouvons distinguer tout d'abord, en nous contentant du « monde théorique », les clusters des districts industriels. Redonnons les définitions « canoniques » de ces deux concepts :

- Un district industriel est une « entité socio-territoriale caractérisée par une communauté d'individus et une population de firmes regroupées dans un espace limité naturellement et historiquement. 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 (1990).
- “Un cluster est la concentration géographique d'entreprises interdépendantes : fournisseurs de biens et de services dans des branches industrielles proches ; les firmes livrant le produit final coopèrent avec les universités, et leurs concurrentes” (Porter, 2000,p.16).

La première différence que nous pouvons, à la suite de Defelix et al. (2008), mettre en évidence entre ces deux concepts est la suivante :

Les districts ne concernent que des firmes, alors que les clusters comprennent une variété plus importante d'acteurs, en particulier les acteurs de la recherche, tels les universités, et les laboratoires de recherche privés. Egalement, selon Barrabel, Huault et Meier (2002, p.93), les districts industriels sont situés dans des secteurs « à faible intensité technologique (textile, métaux...) ».

Les clusters, par opposition, seraient situés dans les secteurs de haute technologie. Cependant, nous voulons préciser, approfondir cette distinction : en fait, comme le rappelle en particulier opportunément Porter (1998), désormais tous les secteurs peuvent bénéficier des avancées de la science via la collaboration avec la recherche. Dès lors, plutôt qu'une distinction entre un district industriel situé dans des technologies traditionnelles et un cluster situé dans les domaines « *high-tech* », nous proposerons la différenciation suivante de ces deux termes :

Dans un district industriel : les acteurs n'ont pas la volonté d'intégrer la recherche dans leur démarche d'innovation, en conséquence, les innovations mises en œuvre sont principalement des innovations incrémentales, consistant en des améliorations des technologies et produits existants.

Dans un cluster, la recherche industrielle, scientifique, est mobilisée lors de la mise au point

d'innovations, ce qui donne à ces dernières un caractère plus radical qu'au sein d'un district. Ces deux concepts théoriques ont inspiré la politique industrielle française, qui, d'une stratégie d'aide à la construction de champions mondiaux, est passée à une action de soutien à la constitution et la consolidation de réseaux territorialisés d'organisations (Ganne, 1991), via la labellisation, en 1996, de Systèmes Productifs Locaux (SPL) et en 2005, de Pôles de compétitivité. Nous allons donner quelques éléments de bilans de ces deux mesures, afin de bien les différencier.

- Les systèmes productifs locaux, ont surtout été labélisés dans des secteurs à technologie mature (bois, emballage, agro alimentaire par exemple). Ils ont eu une action concentrée sur des actions de formation (Pecqueur, 2005 ; CDIF, 2005) ou d'aide au développement commercial et très peu sur des projets de recherche et développement.

Or ces caractéristiques étaient peu cohérentes avec la volonté gouvernementale de faire entrer l'économie française dans l'« économie du 21^{ème} siècle » (Pommier, 2004). Egalement, ces SPL réunissaient principalement des entreprises : les laboratoires de recherche y étaient relativement absents.

Dès lors, pour remédier aux limites de ces SPL, ont été mis en place en 2005 des Pôles de compétitivité, qui sont définis comme « la combinaison sur un espace géographique donné d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale, destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant » (CIADT, septembre 2004).

Ces Pôles de compétitivité ont été labélisés dans des secteurs de haute technologie, ou dans des secteurs plus matures, mais qui sont censés pouvoir profiter des avancées de la recherche technique et scientifique. Ainsi, les laboratoires de recherche publiques et privés sont des acteurs importants dans les Pôles de compétitivité, alors qu'ils n'avaient qu'un rôle marginal dans les SPL. La volonté affichée est clairement de mettre en place des innovations radicales.

Schématiquement, eu égard aux type de secteurs dans lesquels ils se situent et aux acteurs qu'ils regroupent, il est donc possible de rapprocher les districts des systèmes productifs locaux, et les clusters des Pôles de compétitivité.

Cependant, encore à la suite de Defelix et al (2008), nous distinguerons d'un côté SPL et Pôle de compétitivité, et d'un autre côté district industriel et cluster par le fait que dans les premiers, la collaboration correspond à une volonté politique, alors que dans les seconds, la collaboration est d'abord voulue par les industriels. Autrement dit, les Pôles de compétitivité et SPL, contrairement aux clusters ou aux districts, correspondent à une « démarche volontaire », pour reprendre les termes de Nicolas Jacquet, directeur général à la CCI de Paris et auteur d'un ouvrage sur les Pôles de compétitivité.

Toutefois, avant cela, nous pouvons synthétiser notre propos via le tableau suivant :

Tableau 1. Les Pôles de compétitivité, une forme de collaboration inter organisationnelle parmi les Réseaux Territorialisés d'organisations²

	La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux-mêmes (auto-organisation)	La collaboration est reconnue par les pouvoirs publics (Présence d'une organisation de gouvernance)
Les partenaires sont tous des entreprises	Districts Industriels	Systèmes Productifs Localisés(SPL)
Les partenaires sont des organisations variées :entreprises, universités,....	Clusters	Pôles de compétitivité

2. LA GOUVERNANCE D'UN RTO: LES DIFFERENTES APPROCHES

Comme nous l'avons présenté précédemment, les RTO réunissent des parties prenantes variées, internes ou externes, publiques ou privées, autonomes ou interdépendantes, en concurrence ou en coopération... induisant ainsi une complexité, voire une certaine confusion. D'ailleurs, le terme du réseau évoque en tant que telle cette idée «d'embrouillement» et de désordre et illustre la nécessité de la mise en place d'une coordination plus ou moins structurée, et d'une gouvernance. Les gouvernances pilotent les réseaux et assurent leur stabilité (McGuire et Agranoff, 2007), leur pérennité (Ehlinger, et al., 2007), leur performance (Provan et Milward, 1999 ; Dumoulin, et al., 2000 ; Provan, et al., 2007) .

Si la gouvernance des RTO a fait l'objet de peu de recherches explicites, quelques auteurs se sont essayés à proposer une définition partielle de la notion.

2.1. La gouvernance des RTO : Définitions

- Réseau et gouvernance

Marshall (1919) est le premier à s'être intéressé au fonctionnement des réseaux territoriaux d'entreprises qu'il va nommer districts industriels. Il va observer que leur cohérence repose largement sur la dialectique coopération (hiérarchie) / concurrence (marché) qui apparaît alors comme un élément structurant de ces systèmes. Le réseau est considéré alors comme une forme

² Retour D. (2009), Propos d'étape, Revue Française de Gestion, Pôle de compétitivité, n° 190, janvier, pp. 93-99

organisationnelle hybride entre le marché et la hiérarchie. Sa régulation étant assurée par ces deux modes de gouvernance. Le réseau est appréhendé comme une forme transitoire qui doit se rapprocher tôt ou tard soit du marché, soit de la hiérarchie (Sorensen, 2005). A la suite des travaux initiaux de Marshall (1919), de nombreux chercheurs ont tenté d'appréhender la notion en dépassant la simple dichotomie marché/hiérarchie. « Organisation réseau » (Miles et Snow, 1986), « forme d'organisation réseau » (Powell, 1991), « réseau d'entreprise » (Uzzi, 1996, 1997)...sont alors souvent utilisés de manière métaphorique pour se référer à la coordination inter organisations.

Ces premières tentatives se sont focalisées surtout sur la nature des relations inter organisationnelles au sein des réseaux. Elles considèrent que le réseau est une forme de gouvernance en soi (Powell, 1991 ; Hakansson et Johanson, 1993 ; Sorensen, 2005 ; Ehlinger et al, 2007). Le réseau se coordonnerait lui-même et s'auto organiserait sans intervention notable. La gouvernance est alors entendue comme regroupant « *les formes organisationnelles et les processus à travers lesquels les activités sont dirigées dans un domaine* » (Hakansson et Johansson, 1993 : 44). Ces premières définitions proposées dans la littérature sont centrées exclusivement sur des éléments informels et des processus relationnels liés aux relations inter organisationnelles et ne prennent pas en considération les éléments liés aux arrangements contractuels et aux liens juridiques.

Jones et al (1997) parlent de « gouvernance réseau », comme si les notions étaient indissociables et comme si la régulation des réseaux allait de soi. Cependant, cette vision nous semble aujourd'hui dépassée. D'une part comme le précise Mendez (2005), c'est le caractère « angélique » de cette thèse qui a été largement diffusé dans de nombreux travaux. Or, il apparaît que cette dialectique peut être à l'origine de tensions, de blocages, voire d'échecs des coopérations au sein de ces systèmes (Mendez, 2005). Il devient alors impératif d'encadrer les relations inter organisationnelles au sein des RTO. D'autre part, si elle pouvait convenir aux réseaux spontanés du type districts industriels marshalliens ou italiens, elle montre ses limites dans le cadre de réseaux adoptés à travers de politiques volontaristes visant à recréer les conditions favorables d'une coopération territoriale. Nous considérons alors à l'instar de Powell (1991) que la gouvernance réseau constitue une forme bien distincte de coordination des activités qui va au-delà de la simple distinction marché/hiérarchie.

Jones et al (1997) ont tenté de synthétiser ces approches en distinguant celles centrées sur les modèles d'interactions dans les échanges et les interactions elles-mêmes, et celles centrées sur les flux de ressources entre des unités indépendantes (Jones et al, 1997, Ehlinger, 2007). Mais d'une manière générale, ces définitions prennent en compte les éléments informels liés aux relations inter organisationnelles au sein de ces systèmes. Elles restent très généralistes et ne

permettent par une compréhension fine de la gouvernance.

- **Gouvernance formelle et gouvernance informelle**

Ces différentes approches nous paraissent limitées pour appréhender la gouvernance dans son ensemble. Jones et al (1997) tentent de proposer leur propre définition de la gouvernance réseau en tentant de compléter les éléments liés aux travaux de leurs prédécesseurs. Il précisent alors que « *la gouvernance en réseau implique un ensemble sélectionné, persistant et structuré de firmes autonomes (et agences publiques) engagé dans la création de produits ou services, basé sur des contrats implicites et non finalisés pour s'adapter aux contingences environnementales et pour coordonner et garantir les échanges. Ces contrats sont cimentés socialement et non légalement* » (Jones et al, 1997 :914).

A travers cette définition les auteurs militent pour une gouvernance sociale des réseaux. Pour favoriser la coopération, les formes de gouvernance réseau doivent s'appuyer plus spécialement sur le contrôle et la coordination sociale, la socialisation professionnelle, les sanctions collectives et la réputation plus que sur une autorité légale (Jones et al, 1997). Ils suggèrent que les mécanismes sociaux de la gouvernance en réseau constituent un avantage comparatif par rapport à d'autres formes de gouvernance. Ce qui suppose implicitement que la dimension informelle des relations inter organisationnelles supplante voire supplémente les arrangements contractuels et/ou formels (le marché et/ou la hiérarchie) (Granovetter, 1985). Pour Jones et al (1997) par exemple, la gouvernance des réseaux a trait à « *la coordination caractérisée par un système social informel plus que par des arrangements bureaucratiques entre firmes et des relations contractuelles formelles* » (Jones et al, 1997 : 911). Ce que confirme Mendez (2005) pour qui le point commun à toutes les recherches sur les RTO depuis les années 80 est que ces structures ne sont plus uniquement perçues à travers un prisme économique mais elles « *mettent l'accent sur l'encastrement social des relations économique qui se tissent entre les entreprises* » (Mendez, 2005 : 4, d'après Powell, 1990, 1998).

Dans leur étude sur la perspective relationnelle des stratégies coopératives, Dyer et Singh (1998) relèvent l'existence de deux types de gouvernance. Une première dimension de gouvernance formelle et normative caractérisée notamment par des arrangements contractuels et des liens institutionnels. Un deuxième niveau a trait à la gouvernance informelle et est basé notamment sur la confiance, l'encastrement (Gulati, 1995, Powell, 1990 ; Uzzi, 1997) et sur la réputation (Larson, 1992 ; Weigelt et Camerer, 1988).

D'après Kale, Singh et Perlumetter (2000) elle se développe à travers les interactions fréquentes entre les acteurs, qui vont permettre de développer la confiance mutuelle, le respect et la réciprocité. Cet échelon de gouvernance informelle émerge généralement de manière spontanée. Il vient combler les lacunes réglementaires, institutionnelles et relationnelles qui sont

sensées assurer le fonctionnement général des pôles et le lien de coopération entre les acteurs.

Ces éléments confirment la représentation désormais partagée que les réseaux sont caractérisés par des mécanismes de régulation qui ne sont pas exclusivement économiques (Ehlinger et al, 2007). La gouvernance en réseau s'appuie sur des mécanismes sociaux plus que sur l'autorité, les règles bureaucratiques, la standardisation ou les recours légaux (Jones et al, 1997).

2.2. Typologie de la gouvernance des RTO : vers une approche partenariale

La littérature ne propose pas de typologie explicite des modes de gouvernance (Elhinger et al, 2007). Les spécificités inhérentes à chaque configuration rendent délicates la proposition d'un modèle unifié. Chaque réseau s'appuie sur des ressources spécifiques qui sont une combinaison nécessairement singulière en fonction de l'histoire du territoire, des acteurs qui le composent et des orientations qui sont prises au fur et à mesure du temps (Mendez, 2005). De plus, la multiplicité des angles d'étude potentiels ainsi que la diversité des approches théoriques ayant appréhendés ces systèmes ajoute à ces difficultés. Malgré tout, plusieurs auteurs présentent différentes dimensions associées à la gouvernance des RTO.

Assens (2003) distingue différents types d'architecture réseau qui impliquent des modes de pilotage différenciés. D'après lui, le pilotage du réseau est assuré soit par un

« superviseur » (Lorenzoni, Baden-Fuller, 1995) avec un ou plusieurs pilotes, identifiés et actifs, soit par autodétermination en l'absence de pilote (Assens, 2001). Ainsi, les membres d'un réseau seraient soit en interdépendance, soit pilotés par un des leurs. Ce qui amène Assens (2003) à distinguer les réseaux star des réseaux communautaires. Le réseau star serait constitué d'une grande entreprise pilote qui centralise les décisions et coordonne les tâches par différents moyens. Ici, le pouvoir de décision est réparti de façon inégale entre les partenaires. L'un des membres occupe une position dominante, au centre de l'édifice. Ce qui lui permet de coordonner et de réguler les connexions avec les membres. Le réseau communautaire est constitué de plusieurs entreprises de poids équivalent. La fonction de pilotage est distribuée entre ces membres qui détiennent un pouvoir de décision équivalent. Dans ce type d'organisation, toutes les entreprises sont reliées, sans qu'aucune ne détienne un rôle de régulation privilégié. C'est l'exemple type des districts industriels italiens.

Assens met également en évidence différents types de régulations favorisant les comportements coopératifs. Selon lui, les mécanismes de régulation sont essentiellement économiques ou sociopolitiques. Les mécanismes de régulation sociopolitiques (dans les districts industriels ou les Keiretsu japonais par exemple) reposent sur des fondements culturels et sur des principes sociopolitiques de type identitaires. Par exemple, selon Granovetter (1985) l'encastrement des relations sociales entre les acteurs au sein des entreprises favorise l'adoption

de conventions de travail en dehors des principes hiérarchiques et en dehors des frontières du capital (Assens, 2003). Shapiro (1987) insiste quand à lui sur la notion de confiance comme facteur de réduction d'incertitude dans l'échange où la logique de clan (Ouchi, 1990) contribue à fédérer des entreprises dont la proximité géographique renforce le sentiment d'appartenance communautaire.

Dans leur synthèse de la littérature, Elhinger et al (2007) repèrent trois modes de gouvernance dominants : les réseaux pilotés par une firme pivot, la gouvernance de type associative et la gouvernance dite territoriale. Mais au-delà de ces idéaux types de gouvernance, il nous semble que d'autres modalités peuvent être identifiées.

- **La firme pivot**

Les réseaux territoriaux sont généralement guidés par un « strategic center » (Lorenzoli et Baden-Fuller, 1995), un broker, (Miles et Snow, 1986), une firme focale (Jarillo, 1988), une firme pivot, ou encore un acteur déclencheur (Doz et al, 2000), etc. Les appellations sont variées mais renvoient à une même réalité : la présence d'un acteur qui se révèle être l'architecte du réseau, qui en est le manager, le coordonnateur et le facilitateur de relations (Snow et al, 1992). Il influence les dimensions structurelles, relationnelles et cognitives du réseau (Labouresse, 2007).

Ce mode de gouvernance facilite les interactions et les échanges entre les acteurs (Huggins, 2000). Dans son étude sur les clusters du Danemark, Chaston (1995) met en évidence que ce mode de gouvernance permet de structurer le réseau et d'orchestrer les coopérations pour réduire les coûts de transaction. Il est facilitateur de lien, de la coopération et de la confiance dans les réseaux de petites formes orientés vers l'innovation (Hanna et Walsh, 2002). Pour Lorenzoli et Baden-Fuller (1995) ce mode de gouvernance est performant dans sa capacité à créer de la valeur pour lui même et pour ses partenaires, pour les compétences clés qu'ils développent et pour leur capacité à être innovant.

Finalement, ce mode de gouvernance est caractérisé par une asymétrie des pouvoirs et des rôles entre la firme focale et les autres membres du réseau (De Propis, 2001). Ce qui semble réduire la complexité du réseau notamment en permettant de revenir à des mécanismes de régulations plus proches de la hiérarchie au sens de Williamson que du marché (De Propis, 2001, Elhinger et al, 2007).

Cette centralisation des pouvoirs semble en revanche être le théâtre potentiel de tensions, de divergences d'intérêts, voire de conflits latents. L'adoption de la politique des pôles de compétitivité vient relativiser l'existence stricte de ce mode de gouvernance en raison notamment de la représentativité du triptyque industrie/recherche/formation qui caractérise leur mode de gouvernance.

- **La gouvernance associative.**

La notion de gouvernance associative est fondée selon le principe d'équilibre des pouvoirs. Chaque membre du réseau organisé sous forme associative est sensé savoir comment leurs représentants normalement élus gouvernent effectivement l'organisation. Ce mode de gouvernance est le modèle dominant des districts industriels identifiés par Marshall (1919) mais également dans les districts italiens.

La structure de gouvernance regroupe des représentants de l'ensemble des parties prenantes du réseau. L'objectif de ces « délégués » est de représenter les intérêts collectifs de leur groupe d'appartenance. Il s'agit alors d'intégrer les intérêts divergents, parfois complémentaires mais également contradictoires des parties prenantes. Or, si cette démarche associative paraît naturelle dans les réseaux spontanés, le problème se pose différemment dans les réseaux exogènes au sein desquels cohabitent des acteurs différenciés. La question de la représentativité de ces acteurs devient alors le cœur du problème. L'hétérogénéité des acteurs de la gouvernance des systèmes territorialisés peut engendrer des conflits cognitifs (Forbes et Miliken, 1999), des problèmes de distribution des pouvoirs mais également des difficultés de cohésion du système (Alberti, 2001).

C'est toute la philosophie des pôles de compétitivité. Dans le cadre de cette politique, la représentation « équitable » des parties prenantes apparaît non seulement comme un point sur lequel les projets de pôles ont été évalués lors de l'appel à projet, mais surtout comme un facteur clé permettant de garantir une juste répartition des pouvoirs de décision entre les acteurs. Les instances de gouvernance des pôles de compétitivité doivent assurer une juste représentation du triptyque industrie/recherche/formation. Les pôles de compétitivité sont généralement constitués en association loi 1901 avec un conseil d'administration au sein duquel sont représentés l'ensemble des parties prenantes du pôle. L'instance de gouvernance est généralement composée d'un comité directeur qui détermine la stratégie générale du pôle, d'un comité scientifique constitué d'experts dans le domaine du pôle, d'un comité de financeurs représentant l'Etat et les collectivités territoriales.

Regroupant donc à la fois des intérêts privés multiples, des intérêts publics et une dimension institutionnelle à ne pas négliger, on comprend dès lors les difficultés auxquelles doivent faire face les pôles de compétitivité. Ainsi, comme le précisent Elhinger et al (2007) « *l'évolution récente des réseaux territorialisés vers des formes plus complexes et plus délibérées nécessite de penser des formes de gouvernance qui intègrent mieux la diversité des acteurs et les particularités des acteurs publics* » (Elhinger et al, 2007 : 165). Ce qui nous amène à l'appréhension d'une troisième forme de gouvernance des RTO, la gouvernance territoriale qui prend en compte cette dimension institutionnelle qui caractérise aujourd'hui les réseaux

territoriaux d'organisations issus de politiques de développement local.

- **Gouvernance territoriale**

D'une manière générale, la gouvernance territoriale fait échos à l'implication des acteurs locaux (privés, publics, institutionnels et associatifs) dans les dynamiques de développement local (Leloup et al, 2004). Selon cette acception, la notion renvoie au processus de coordination entre acteurs territoriaux différenciés. Cette forme particulière de coordination nécessite la cohésion de la diversité des parties prenantes territoriales.

Cet échelon de gouvernance territoriale a émergé notamment en raison du renforcement de la décentralisation des structures de gouvernance publique locale (Elhinger et al, 2007). Cependant, si le transfert de compétences a bien eu lieu ; les ressources n'ont pas forcément suivies. Les acteurs territoriaux se trouvent alors dans la nécessité de construire de nouvelles ressources locales. Le territoire envisagé comme une entité active qui puise son potentiel de développement dans ses ressources locales, c'est-à-dire sans ses activités, ses acteurs, ses réseaux. Il devient donc nécessaire que la diversité des acteurs territoriaux se coordonnent afin de construire de nouvelles ressources intransférables afin d'assurer la compétitivité de leur territoire (Mendez, 2005 ; Mendez et Mercier, 2006).

Une analyse plus fine de cette typologie de gouvernance permet à Mendez (2005) de repérer trois types de structures de gouvernance territoriale en fonction des acteurs qui la composent :

- gouvernance privée : ce sont alors des acteurs privés, dominants qui impulsent et pilotent les dispositifs de coordination et de création de ressources.

- gouvernance privée collective : l'acteur clé est une institution formelle qui regroupe des acteurs privés.

- gouvernance publique : les institutions publiques sont le moteur dans les dispositifs de coordination locale.

Mais l'appréhension de cette dimension de gouvernance territoriale doit tout d'abord être distinguée en fonction du caractère spontané ou volontariste de l'émergence des RTO (Alberti, 2001, Mendez, 2005). En s'intéressant aux districts industriels (DI) italiens issus généralement d'un processus d'émergence spontané, Mendez (2005) constate qu'ils sont généralement caractérisés par un type de gouvernance privée ou privée collective ; les institutions publiques ayant peu participé à l'émergence et au fonctionnement de ces réseaux. Marelli (1999) *in* Alberti (2001) remarque que malgré l'institutionnalisation du fonctionnement des DI, la mise en place d'un organe effectif de gouvernance n'est pas toujours assurée.

Après avoir définis théoriquement les notions des RTO et gouvernance, on va donc la relation entre la gouvernance des RTO et la régionalisation, et cela , on mettant la région de Tanger Tétouane El Hoceima comme un meilleur exemple qui peut expliquer cette relation.

3. La gouvernance des RTO dans un contexte de régionalisation

Le modèle marocain de régionalisation avancée s'inscrit clairement dans le cadre d'un Etat démocratique décentralisé et marque un bond qualitatif dans le processus de démocratisation de la société.

Cette nouvelle conception de régionalisation requiert des collectivités territoriales élues ayant une légitimité démocratique et dotées des mécanismes nécessaires à même de renforcer la participation des citoyens, hommes et femmes, dans la gestion de la chose publique.

Cette initiative nécessite l'attribution de prérogatives décisionnelles et exécutives élargies aux conseils régionaux pour qu'ils soient capables de s'acquitter au mieux de leur rôle, tout en mettant en place des mécanismes de contrôle et de comptabilité de nature à rétablir la confiance des citoyens dans les institutions.

Le Maroc a connu ces dernières années une expérience assez riche au niveau de la régionalisation qui a donné plus de pouvoir aux régions, notamment avec la «régionalisation avancée» qui ambitionne de fonder les bases d'une nouvelle organisation décentralisée de l'Etat. L'objectif est de repenser l'organisation de l'Etat et ses relations avec les acteurs périphériques pour impliquer davantage les élites locales dans la résolution des problèmes qui se posent dans leur territoire (MAGGOURI A, 2015).

Dans le cadre de ce projet, le rôle de la région serait de contribuer de façon effective au développement économique, politique, social, culturel et environnemental, sachant que cette entreprise ne peut se concrétiser sans la mobilisation de nouvelles ressources, la mise à niveau des ressources humaines et la mise en place de fonds de soutien financier ayant pour objectif de réduire les disparités entre les régions.

Pour faire aboutir ce chantier de réforme, la CCR a proposé un découpage régional fonctionnel capable de contribuer au renforcement de la démocratisation de l'Etat et d'amorcer une nouvelle conception de la relation qui lie la région à l'Etat et aux collectivités territoriales. Ce découpage régional a fixé le nombre des régions à 12.

3.1. Découpage Administratif

Le projet de régionalisation avancée au Maroc prévoit la répartition du pays en 12 régions au lieu de 16, soit une réduction de 25%. Cette nouvelle configuration régionale a été faite selon certains critères basés entre autre sur les principes d'efficience, d'homogénéité, de proportionnalité et d'équilibre, mais aussi d'accessibilité et de proximité.

Dans cette logique, la CCR a suggéré les régions suivants : Tanger-Tétouan, Oriental et Rif, Fès-Meknès, Rabat-Salé-Kénitra, Béni Mellal-Khénifra, Casablanca-Settat, Marrakech-Safi,

Drâa-Tafilalet, Souss-Massa, Guelmim-Oued Noun, Laâyoune-Saguia al Hamra et Ed-Dakhla-Oued ed Dahab.

3.2. Régionalisation et gouvernance des RTO

Dans son discours du 20 août 2015, S.M. le Roi a réaffirmé l'importance de la réforme territoriale, en l'occurrence la régionalisation avancée, en assimilant sa mise en œuvre à une nouvelle révolution.

La régionalisation signifie des gagnants et des perdants en terme territoriale: certains territoires en tireront plus profit que d'autres compte tenu de leurs capacités.

La région, en tant que chef de file, a des fonctions d'animation, de programmation, d'aménagement du territoire, de valorisation des potentiels économiques régionaux, de production des infrastructures et des équipements structurants, de compétitivité des territoires, de marketing territorial...

La gouvernance territoriale, en tant que levier au service de la régionalisation avancée, doit être raffermissée, car elle est prise en considération à différents niveaux : représentativité, responsabilité, concertation, participation, solidarité et gestion des ressources humaines. Dans son discours du 3 janvier 2010, le Roi rappelle : «Nous ne voulons pas que les régions du Maroc de la bonne gouvernance soient des entités purement formelles ou bureaucratiques, mais plutôt des institutions représentatives d'élites qualifiées et aptes à gérer au mieux les affaires de leurs régions respectives.»

Au Maroc, la gouvernance des RTO occupe une place prépondérante dans la gestion du territoire pour améliorer l'efficacité et l'efficience des politiques publiques. Elle est considérée comme une organisation administrative de l'action publique territoriale permettant une meilleure gestion locale et une participation effective et réelle de la population dans les décisions du développement.

La gouvernance des RTO exige une bonne organisation des rôles et de l'harmonie entre les différents acteurs afin de construire un système cohérent fondé sur un contrat social. C'est une équation difficile à résoudre, pour laquelle chaque pays cherche des solutions au plus près de ses réalités, en adéquation avec son histoire, sa culture ses valeurs et surtout en conformité avec les attentes et les aspirations de ses citoyens.

4. La région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, un exemple édifiant pour une smart communauté

A l'occasion de chaque débat sur les enjeux de la régionalisation le cas de **Tanger-Tétouan-Al Hoceima** s'érige en bon exemple. Depuis plus d'une décennie, ces régions connaissent un rythme de croissance soutenu avec une hausse du PIB régional atteignant la moyenne **de 8,5% du PIB par an**. Cette évolution a été favorisée par l'implantation dans cette région d'une importante plateforme industrielle, commerciale et de services adossés au complexe portuaire Tanger-Med qui se retrouve au carrefour des flux logistiques et du commerce international. Autres projets et pas des moindres pouvant contribuer à la reconfiguration de l'activité au niveau spatial concernent la dynamique industrielle, la restructuration de l'agriculture et le développement des énergies renouvelables.

Parmi les projets d'envergure qui contribuent à ériger la ville du détroit, capitale de la **région Tanger-Tétouan-Al Hoceima**, en destination de choix du tourisme de plaisance et de croisière à l'échelle internationale en général et dans le bassin méditerranéen en particulier est sans doute le projet de reconversion du port de Tanger ville. Un projet initié sous impulsion royale dans le but de faire de Tanger l'une des métropoles les plus prisées.

Au lancement des travaux de construction du complexe portuaire Tanger Med en février 2003, le Roi prononcera un discours mémorable sur les retombées attendues de ce projet : « Donner à la région Nord une ossature économique solide, de niveau international, et des zones franches, lui permettant ainsi de valoriser ses riches potentialités et d'en faire un modèle de développement régional intégré, dont les bienfaits et les retombées bénéficieront à l'ensemble du pays ». incite les entreprises, les laboratoires à proposer des projets sur des sujets correspondant à la stratégie du Pôle.

La région d'Al Hoceima a bénéficié des plateformes industrielles intégrées et des plateformes dédiées à l'Offshoring (une superficie de 950ha a été aménagée). C'est ainsi que la Zone d'Activité Economiques (ZAE) Ait Kamraa été créée en 2009, pour l'accompagnement de la dynamique régionale.

Créée en 1999, la **première zone franche d'exportation de Tanger** est le plus important pôle d'activités de la région. **Tanger Free Zone** compte plusieurs activités différentes : **Industries automobile, aéronautique, textile, agroalimentaire, électronique, logistique, ingénierie informatique et formation... plus de 500 entreprises** de toutes tailles issues d'investissements étrangers en provenance de l'Asie, de l'Union Européenne, des Etats-Unis, du Maghreb et du Moyen-Orient...

Ainsi, La région de Tanger est connue par le projet : Tanger Med, ce dernier est désormais, le

1er port à conteneurs en Afrique et la 1ère plate-forme d'exportation du Maroc. Parallèlement, le pôle industriel Tanger Med a attiré, cette année, des investissements privés étrangers de plus de 3,45 Milliards de Dhs et a permis la création de près de 10 000 emplois. Il a été développé à ce jour sur 1600 ha de zones d'activités, a vu l'installation de plus de 750 entreprises et a totalisé près de 65 000 emplois créés.

L'ampleur des enjeux, la détermination à réaliser les engagements dans les temps, et l'obligation de maîtriser les coûts et les impacts sur le territoire ont conduit l'Etat Marocain à initier un mode de gouvernance novateur avec la création en 2003, d'une structure ad hoc : l'Agence Spéciale Tanger-Méditerranée (TMSA).

Il s'agit d'une société anonyme à directoire et à conseil de surveillance, dans lequel siègent ministres du gouvernement et responsables des entités publiques concernées. Chargée du développement, de l'aménagement et la gestion du complexe industrielo portuaire Tanger Med, l'Agence a été dotée de prérogatives publiques incluant les missions d'autorité portuaire et zones franches, en application et en continuité des dispositions de droit commun prévues en la matière.

Le mode de gouvernance mis en place par l'Etat est très certainement une des composantes clés de la réalisation de ces objectifs ambitieux et stratégiques.

De plus l'intérêt que suscite le dispositif de l'Agence Spéciale Tanger Méditerranée au niveau international est probablement l'un des signes les plus probants de la pertinence du concept.

La plateforme industrielle Tanger Med, s'étend sur 16 millions m² et constitue une plateforme de compétitivité régionale pour les secteurs de l'industrie, de la logistique, des services et du commerce.

La plateforme Industrielle Tanger Med regroupe :

- Tanger Free Zone
- Tanger Automotive City
- Renault Tanger Med
- Tetouan Park
- TetouanShore.

M. Brini³ n'a pas manqué de souligner que douze ans après le démarrage effectif du réseaux Tanger Med, le modèle de gouvernance de l'Agence Spéciale Tanger Med, est cité régulièrement parmi les meilleures pratiques mondiales, en tant que projet structurant et intégré, particulièrement en termes de partenariat public privé et de synergie industrielo-portuaire. «A ce

³ M Fouad BRINI :Président du Conseil de Surveillance de l'Agence spéciale Tanger-Méditerranée

jour, plus de 88 milliards de dirhams ont ainsi été investis, dont 53 milliards de dirhams par les opérateurs privés», a-t-il précisé.

Le Technopark de Tanger ambitionne de devenir un hub du digital, des énergies renouvelables et des industries créatives au niveau de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, et ce en capitalisant sur le succès de l'attractivité de la ville du Détroit pour l'industrie automobile et la logistique.

Selon la feuille de route 2018-2020 de développement de cette zone à fort potentiel, l'ambition de faire de Tanger un hub régional pour l'innovation, les énergies renouvelables et les industries créatives profite de la dynamique que connaît la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, grâce à son attractivité pour l'industrie automobile et la logistique, a indiqué un communiqué de la société de gestion du Technopark (MITC).

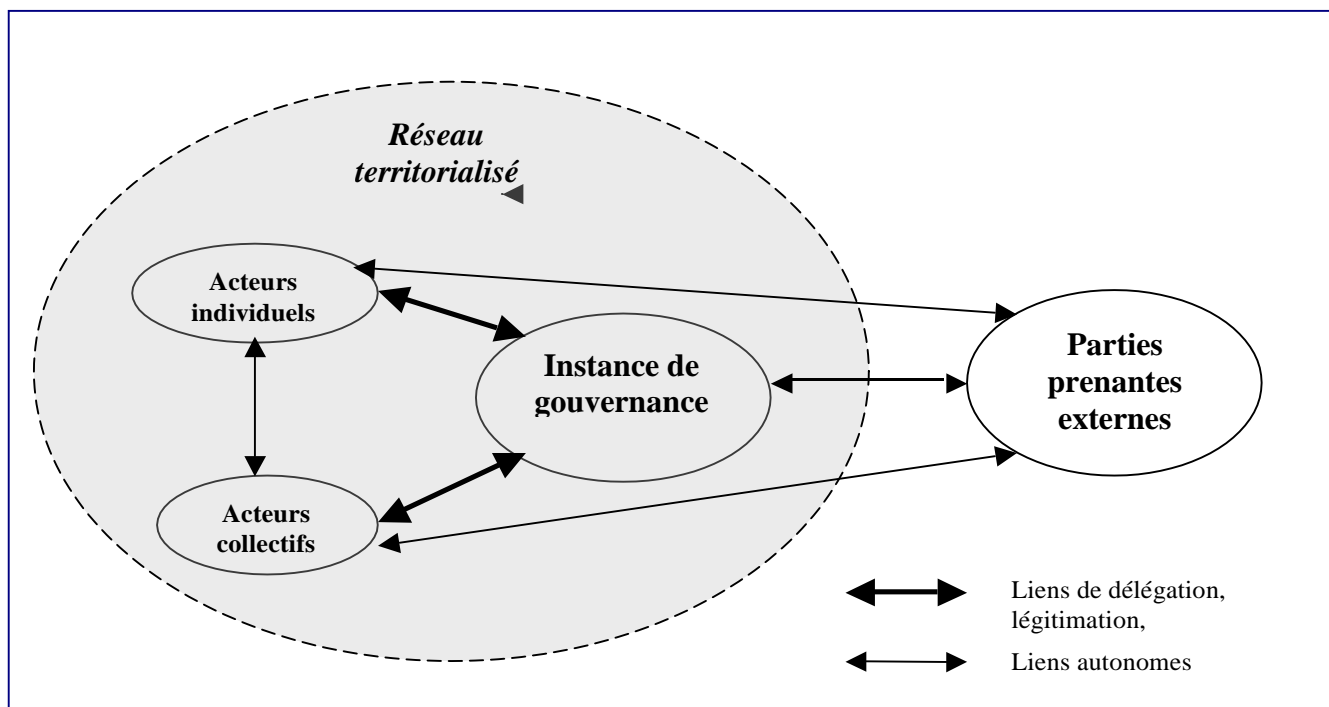
«Deux ans après son ouverture, le Technopark de Tanger héberge, aujourd'hui, plus de 50 entreprises qui opèrent dans le domaine de l'innovation et le numérique. D'ici fin 2018, nous pouvons accueillir 100 startups, PME et grandes entreprises», a souligné la directrice générale de la MITC, Lamiae Benmakhoulouf.

Pour mettre la liaison entre la gouvernance et les réseaux de la région de Tanger Tétouane El Hoceima, notre analyse nous amène ainsi à suggérer un cadre plus formel de gouvernance d'un réseau territorialisé, schématisé en figure 1, qui ouvre sur de multiples pistes de recherche énoncées précédemment. La structure formelle de gouvernance, composée d'acteurs internes au réseau, dotés d'une légitimité professionnelle et d'une délégation de pouvoirs spécifiques et de ressources propres, se retrouve au cœur d'un réseau relationnel dynamique, ouvert sur l'extérieur.

Les acteurs internes du réseau, individuels (dirigeants d'entreprises, élus locaux, chercheurs, etc.) ou collectifs (entreprises, universités, associations, etc.), délèguent une partie de leur pouvoir de décision à l'instance de gouvernance, légitime et représentative de la diversité des acteurs locaux qui, en retour, obtiennent un droit de regard sur le fonctionnement de cette instance. Chaque groupe d'acteurs conserve bien entendu son autonomie d'interaction avec tout autre acteur interne ou externe (investisseurs, clients, acteurs gouvernementaux, etc.) au réseau territorialisé qui demeure ouvert sur son environnement.

Une telle instance de gouvernance est ainsi dotée des moyens nécessaires à l'exécution de ses missions : définir une stratégie globale pour le réseau, coordonner l'ensemble des relations entre acteurs du réseau, contrôler la mise en œuvre des stratégies et la cohésion du réseau, accompagner le développement local du territoire.

Figure 1 : modèle de gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation



CONCLUSION

Les Réseaux Territorialisés d'Organisations, contrairement à ce qu'une présentation « angélique » (Mendez, 2005) des choses pourrait faire croire, sont des objets ayant besoin d'être managés.

Comme le rappellent, Lauriol, Perret et Tannery (2008), le territoire n'est pas un concept naturel, mais un construit, dès lors, un RTO, qui est par définition situé sur un territoire, est également un objet à construire, autrement dit à gérer et à manager.

Depuis quelques années, Tanger, et à travers elle toute sa Région, vit au rythme de transformations profondes sur tous les plans : économique, social, urbanistique, territorial, etc. C'est la ville portuaire tangéroise qui cède sa place devant l'avancée inéluctable et triomphante du pôle portuaire tangérois structuré autour de Tanger-Med et de ses grandes infrastructures structurantes.

Il faut bien noter qu'une reprise en main de l'État sur TMSA avec une volonté de simplifier la gouvernance des RTO : d'un côté une autorité portuaire, de l'autre une structure de gestion chargée de développer les zones d'activités

Donc, pour conclure, La bonne gouvernance des RTO est un élément primordiale pour que la région Tanger Tétouane El Hoceima est et sera la région de demain car cette dernière connaît aujourd'hui un formidable développement. La formation, le renforcement des capacités institutionnelles, l'échange de pratiques de bonne gouvernance des RTO, l'environnement, le partenariat économique, l'économie sociale et solidaire, la culture, sont les thèmes principaux d'actions d'accompagnement au service du développement local,

BIBLIOGRAPHIE

- Alberti F.,(2004), The Crisis of the Industrial District of Como: A Longitudinal Analysis of Its Evolution, *20th Egos Colloquium, Ljubljana, July 2004*
- Becattini G., (1992), Le district marshallien, une notion socio-économique, in Benko G., Lipietz A. , Les régions qui gagnent, PUF, p.35-55
- Boltanski C. et Thevenot L., (1991), *De la justification*, Gallimard
- Chabaud D., (2009), Modalités d'émergence de la gouvernance des pôles de compétitivité, *XVIIIème conférence annuelle de l'AIMS*, Grenoble, 3-5 juin 2009
- Ehlinger S., Perret V., Chabaud D., (2007), Quelles gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? *Revue Française de Gestion*, 170, 1, 155-171
- Ganne B. (1991) Les approches du local et des systèmes industriels locaux : esquisse de bilan critique du cas français, *Sociologie du Travail*, 4, 545-576
- Ginsbourger F., Lefebvre P., Pallez F., (2006), *Le rôle des SPL dans la stimulation de l'innovation*, Paris: DIACT.
- Loiller T. et Tellier A., Structure, fonctionnement et performance des réseaux territoriaux d'innovation :bilan et perspective de recherche, *Cahier de recherche 35, Ecole de management de Normandie*.
- Pommier P. (2004), "SPL et Pôles de Compétitivité," DATAR.
- Tanger Med Rapport Annuel 2017.
- <https://www.faq-logistique.com/Cluster-PACA-Logistique-Flow-27-Port-Tanger.htm>.
- <https://fnh.ma/article/alaune/le-technopark-de-tanger-passe-la-vitesse-superieure>