

**INNOVATION, COMPETITIVITE  
ET INTERNATIONALISATION DANS LE SPL  
POTERIE SAFIOTE : UNE LECTURE PAR LES  
CATEGORIES DE LA PROXIMITÉ**

Mustapha ASSTOUR \*

**Résumé**

Depuis le début des années 2000, les systèmes de production locaux (SPL) s'imposent de plus en plus à l'intérieur des politiques de développement régional au Maroc. À travers les approches de la proximité, cet article vise :

- à cerner la pertinence du concept de SPL, dans l'analyse d'une configuration organisationnelle d'entreprises artisanales de poterie situées dans l'agglomération urbaine de Safi, objet d'un projet de développement de grappes d'entreprises conduit par l'ONUDI et le gouvernement marocain;
- à questionner l'efficacité de leurs interdépendances fonctionnelles du point de vue de l'ouverture aux échanges internationaux et aux dynamiques d'innovation.

Combinant éclairages conceptuels et analyses factuelles, l'article établit un examen critique du projet, au moment même où on assiste à sa promotion en pôle de compétitivité et d'excellence (plan de développement 2008-2012) et expose un certain nombre d'outils à même d'en améliorer l'efficacité.

**Mots - clés**

Systemes locaux de production, SPL poterie, proximité, innovation, compétitivité.

**Classification JEL : R10, R12, R30**

---

\* Enseignant chercheur, Université Cadi Ayyad de Marrakech

## INTRODUCTION

Aujourd'hui, les réflexions en matière de politique territoriale utilisent le concept de système productif local, dorénavant SPL. Celui-ci est devenu la référence en matière de politique de développement local depuis l'impulsion donnée par A. Marshall (1890) et les fameux districts industriels italiens. Le niveau de coopération, fondé sur la mise en réseau d'entreprises ayant des activités similaires et produisant des produits complémentaires, déterminerait pour une large part les gains de productivité et les performances des entreprises dans le contexte de la mondialisation.

Les vertus prêtées à ces systèmes territoriaux pour la compétitivité des entreprises et la croissance économique régionale, ont ainsi incité les pouvoirs publics à adopter des politiques volontaristes visant, à reproduire les effets positifs de ces réseaux sur leur territoire, afin de valoriser des activités à base de savoir-faire locaux jusqu'alors non exploités (avec toute les potentialités dont elles sont porteuses en terme d'emploi) et /ou à générer, de manière plus ou moins artificielle, les conditions favorables à leur éruption dans d'autres.

Une étude de préféabilité visant le développement des SPL au Maroc avait recensé près d'une cinquantaine d'agglomérations productives présentant les caractéristiques d'un SPL. Ces organisations sont présentes dans la métallurgie, l'industrie du bois, l'industrie textile, du cuir et de l'artisanat entre autres; elles représenteraient près de 35% de l'emploi manufacturier<sup>1</sup>. Dix cas ont débouché sur des projets pilotes à caractère démonstratif, dont le SPL poterie Safiote.

À partir d'une grille d'analyse théorique, progressivement enrichie au travers d'études de cas<sup>2</sup>, cet article vise à établir un bilan de l'expérience SPL poterie de Safi en faisant le point sur ses acquis et les problèmes qui se posent. Fortement inspiré de l'expérience italienne des districts industriels, ce SPL poterie est le résultat d'un projet de développement de grappes d'entreprises du programme intégré d'amélioration de la compétitivité du secteur industriel marocain préparé par l'ONUDI et le gouvernement marocain.

---

<sup>1</sup> Rapport national sur la mise en œuvre de la charte euro- méditerranéenne pour l'entreprise au Maroc, Rabat, juin 2005.

<sup>2</sup> Une trentaine d'entretiens semi directifs conduits sous la forme d'interview furent réalisés au cours des différentes investigations sur le site.

La première partie de cet article détermine le concept de SPL en essayant de retenir à son propos une définition assez large, susceptible de recouvrir une pluralité de configurations d'entreprises et d'acteurs considérés sous l'angle de la proximité. La seconde vérifie la cohérence et la concordance du concept retenu au regard des observations du terrain. Il semble, en effet, qu'il ait été valorisé hâtivement pour cette configuration productive et organisationnelle d'entreprises artisanales sans que sa pertinence ni son opérationnalité n'aient été au préalable vérifiés. La troisième partie, enfin, évalue l'efficacité des interactions et des coopérations entre ces entreprises du point de vue de l'ouverture aux échanges internationaux et aux dynamiques d'innovation.

## **1. LE PARADIGME DE SYSTEME PRODUCTIF LOCAL**

Introduit par l'économiste anglais Alfred Marshall (1890), le concept de district industriel a été remodelé par des auteurs italiens dès la fin des années 1970. Depuis, les modèles retraçant les divers types d'organisation localisée se sont multipliés tant dans les pays industrialisés qu'émergents. La littérature est particulièrement dense en ce domaine et propose nombre de formes organisationnelles qui sont citées en infra.

### **1.1. Des districts industriels à l'économie de la proximité**

Un système de production localisé n'est pas une catégorie économique récente. C'est l'économiste Alfred Marshall (1890) qui s'est le premier intéressé à ces configurations spontanées d'entreprises sur un même territoire, qu'il baptisa "district industriel".

Le district industriel désigne alors un système de production géographiquement localisé, basé sur une vaste division du travail entre petites et moyennes entreprises intervenant, au sein d'un secteur industriel commun, à des stades différents du processus de production ou exerçant des activités complémentaires. La proximité territoriale de ces entreprises agrée une division du travail favorable à des échanges de services marchands et de savoir-faire, rendant possible des contacts personnels et une circulation de l'information entre les agents. Elle est présumée permettre d'importantes économies externes d'agglomération. L'"atmosphère industrielle" régnant dans le district est perçue

comme source d'apprentissage et d'acquisition des compétences favorables à l'innovation.

La réactualisation du district par Becattini (1987) lui donna une nouvelle dimension, en l'articulant très fortement aux différentes normes et aux systèmes de valeurs propres au fonctionnement social d'une communauté locale (Becattini, 1987; in Benko et Lipietz, 1992). Le district devient alors "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, où il tend à y avoir une osmose parfaite entre communauté locale et entreprises" (Becattini; in Benko et Lipietz, 1992). Enrichissant le concept d'atmosphère industrielle, Becattini pointe les "valeurs partagées" sur un territoire (l'éthique du travail, la confiance, la coopération, la puissance de l'identité collective, etc.) comme étant des éléments qui déterminent ces fameuses économies externes d'agglomération.

Le concept élaboré par Marshall puis enrichi par Becattini, fournira un cadre méthodologique à de nombreux prolongements théoriques. Plusieurs vocables tels que systèmes productifs locaux, grappes d'entreprises, réseaux d'entreprises territorialisées ou plates-formes cognitives et organisationnelles (Amesse, Avadikyan, Cohendet, 2006), ou encore cluster (Porter, 1998; Zimmermann, 2002), voire clusty (Gaschet et Lacour, 2007), seront utilisés pour désigner ces organisations productives localisées sur un territoire, ayant des activités similaires ou complémentaires, se subdivisant le travail et développant entre elles des relations subtiles de concurrence, émulation et coopération.

Ces formes d'organisations productives localisées ouvriront un champ d'observation particulièrement pertinent aux approches de la proximité, une fois porté le témoin aux mains des chercheurs français du groupe "dynamiques de proximité". Dans le prolongement de l'économie des conventions et de la théorie de la régulation, ces derniers chercheront à identifier ce qu'est la proximité en termes d'économie et ce qu'elle induit dans les relations entre les entreprises et les autres acteurs. Ils mettront l'accent sur la coexistence de différentes dimensions de la proximité et sur la dualité de leurs externalités.

Aujourd'hui, au-delà d'un consensus établi autour de la proximité géographique, une confrontation persiste quant à la proximité dite

relationnelle entre deux courants : l'un interactionniste et l'autre institutionnaliste (Colletis-Wahl, 2008).

Le courant institutionnaliste distingue trois dimensions de la proximité (Colletis, Gilly, Leroux, Pecqueur, Perrat, Rychen, Zimmermann, 1999; Gilly et Lung, 2005) :

- géographique qui renvoie à la distance kilométrique. Elle est relative car cette distance n'est pas une donnée objective et procède en dernier ressort d'une représentation, d'un jugement conduisant à se situer de façon binaire «près de» ou «loin de»;

- organisationnelle qui "lie des acteurs participant à une activité finalisée" (Colletis, Gilly, Leroux, Pecqueur, Perrat, Rychen, Zimmermann, 1999). Elle renvoie à la recherche de complémentarités de ressources et de compétences entre acteurs d'une même organisation (grande entreprise-organisation ou réseau de petites entreprises), "potentiellement aptes à participer à une même activité de type mésoéconomique" (Gilly et Lung, 2005) ;

- institutionnelle qui repose sur "l'adhésion des acteurs à des règles d'action communes... à un système commun de représentations, voire de valeurs... Elle est le résultat de compromis." (Gilly et Lung, 2005).

Le courant interactionniste (Torre et Rallet, 2005; Torre et Filippi, 2005) s'en tient à la distinction de deux dimensions de la proximité:

- géographique, traitant "de la séparation dans l'espace et des liens en termes de distance" (Gilly et Torre, 2000). Elle est définie par "la distance itinéraire fonctionnellement exprimée en coût et/ou en temps, qui dépend des infrastructures et services de transport des hommes et des marchandises" (Rallet 2002).

- organisée, traitant "de la séparation économique dans l'espace et des liens en termes d'organisation de la production" (Gilly et Torre, 2000). De type relationnel, elle renvoie à l'action collective. Elle se définit par la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres (Torre et Rallet, 2005). Deux logiques essentielles, pour partie complémentaires ou substituables, y sont à la base : une logique *d'appartenance* qui traduit le degré de connectivité des acteurs à un certain nombre de règles et de routines de comportements dont ils ont les mêmes interprétations et une logique de *similitude* qui correspond à l'adhésion des acteurs à une même vision du monde : ils se reconnaissent dans des projets partagés ou encore partagent les mêmes savoirs, références, croyances, etc. Elle traduit la dynamique des

réseaux d'interaction qui ne sont autres que des construits issus des comportements et des représentations des acteurs.

Le paradigme interprétatif suggéré par l'interactionnisme privilégie une approche cognitive. Elle conduit à voir dans la proximité "un lien social de nature principalement cognitif c'est-à-dire focalisant l'attention du chercheur sur les questions de traitement de l'information, de représentations, de production et de transfert de connaissances" (Talbot, 2009). La proximité organisée peut ainsi, selon ces chercheurs, se passer de la dimension spatiale ou géographique.

La confusion souvent établie entre agglomération et interactions de proximité géographique levée, ils éclairent d'un jour nouveau les questions de coordination en considérant les agents situés, non plus uniquement dans le sens de leur localisation dans un espace géographique déterminé, mais également dans le sens de leur encastrement dans un faisceau d'interrelations qui conditionnent leurs activités, productives et commerciales mais aussi d'innovation.

En introduisant un entendement pluridimensionnel de la proximité, ils rendent compte de la manière dont les agents situés fondent leurs représentations, donc leurs anticipations de manière interdépendante. Non seulement la contrainte de proximité géographique dans la coordination économique n'est plus que relative, mais encore "de condition permissive favorisant les interactions, la proximité devient un effet produit par des institutions" (Rallet, 2002).

## **12. Le SPL, un concept synthétique**

Largement dérivé du concept marshallien de "district industriel", tel qu'il a été repris et remodelé par des économistes et des sociologues pour la plupart italiens, un SPL est un concept qui est censé traduire les caractéristiques des processus économiques considérés dans l'approche du district sans négliger les effets de proximité et le contexte socioculturel local (Courlet, 1994).

Un SPL peut être défini "comme une configuration d'entreprises, de tailles diverses, regroupées dans un espace de proximité autour d'un métier, voire de plusieurs métiers industriels ou tertiaires. Ces entreprises entretiennent des relations entre elles et avec le milieu socioculturel d'insertion. Ces relations ne sont pas seulement marchandes, elles sont aussi informelles et produisent des externalités positives pour l'ensemble des entreprises" (Courlet, 1994). Au fur et à

mesure de l'évolution du système, ces entreprises transforment les espaces géographiques concernés en zones de spécialisation productive constituant un "tissu industriel local" (Pecqueur, 1987). Les institutions régionales et nationales jouent un rôle pivot dans cette structuration en accompagnant les mutations par l'introduction de formes spécifiques de régulation, favorisant une trajectoire de développement ou une autre.

Notion hybride, un SPL est le résultat de plusieurs approches théoriques ayant pour objectif de repenser les questions de développement, à l'aune des dynamiques productives et organisationnelles et de leurs rapports à l'espace. Deux directions sont prises pour en appréhender la portée:

- Une première cadre l'organisation industrielle comme telle (logique fonctionnelle). Le SPL y est défini lorsque des acteurs, par proximité de problèmes et/ou d'intérêts, se mettent d'accord pour mettre en œuvre des mécanismes de coordination commune (coordinations de type "coopératives"), dans le but d'atteindre certains objectifs ou de concrétiser des projets communs. Les entreprises y évoluant s'organisent alors de manière hiérarchique, verticale et partagent de manière géographique les différentes fonctions de production, de conception et de vente. Le S.P.L est ici un support organisationnel et institutionnel, voire un lieu de passage leur permettant de bénéficier d'externalités positives.

- Une seconde direction pointe le milieu plutôt que les entreprises (logique territoriale). Le SPL y est forgé pour désigner une organisation d'entreprises en réseau, conçue à partir d'une proximité spatiale. Le SPL est supposé entretenir un lien très fort au territoire faisant de celui-ci une source globale de valeur ajoutée. Le SPL apparaît alors comme une forme d'organisation économique d'acteurs économiques collectifs "situés". Les entreprises s'organisent de manière plutôt horizontale que verticale, le milieu orchestrant le système (Maillat, 1998). La dimension spatiale des coordinations et la façon dont le milieu interfère sur les relations industrielles constituent la "variable territoriale" de la croissance des entreprises. Les effets d'agglomération attachés aux externalités sont cernés à partir d'une approche autant sociale et historique qu'économique.

En fait, les deux logiques se combinent souvent pour contribuer, chacune à sa manière, à éclairer des réalités manifestement beaucoup plus compliquées, plus diverses et plus contrastées selon les spéci-

ficités sociétales des pays, l'organisation économique des secteurs mais aussi selon la taille des entreprises, leur histoire individuelle et leur configuration particulière.

Il s'avère difficile de donner un contenu analytique précis et bien cadré à la notion de SPL ou de le circonscrire à une aire géographique cohérente et précisément bornée. En réalité, un SPL n'est qu'une unité d'analyse comme une autre, qui permet de saisir la configuration organisationnelle de ces agglomérations locales sur un territoire ; elle permet aussi d'explicitier la nature des avantages (externalités positives, réduction des coûts de transaction, meilleure coordination des acteurs d'un territoire, etc.) ou des inconvénients (divergences des règles de comportement, antinomie des valeurs et représentations, limites culturelles à la coopération, externalités négatives, etc.) que peuvent générer la proximité. Avec ces multiples déclinaisons et applications, on trouve matière à rire et à pleurer (Tore, 2006). Les fondements théoriques des SPL varient ainsi selon les approches.

Dans la continuité des travaux sur les districts industriels, ceux sur les SPL soulignent combien la proximité des acteurs crée un tissu de liens formels et informels, supports de dynamiques endogènes.

Tout en intégrant ces modalités de diffusion des externalités, les travaux se rapportant à la "dynamique de proximités" conduisent à relativiser largement le poids de la proximité géographique par l'observation d'autres formes utiles de proximité. S'affranchissant d'une lecture standard de l'espace, ils prennent acte du fait qu'il n'est pas forcément nécessaire d'être localisé, au sein d'un territoire de proximité, pour interagir ou établir des coordinations. Ils s'attardent plus fondamentalement sur la dynamique relationnelle qui fonde l'émergence et le développement des SPL par une prise en compte des dimensions organisationnelle et institutionnelle des processus de coordination (Torre, 2009). La seule proximité géographique n'est pas suffisante à la naissance et au bon fonctionnement des SPL; les liens tissés au sein des réseaux (logique d'appartenance) ou le partage de valeurs communes (logique de similitude) entre les acteurs, sont les éléments qui permettent d'en activer les potentialités. La territorialisation des activités, comme catégorie de recouvrement des proximités spatiales et non spatiales, constituerait donc une potentialité et seule une analyse minutieuse des relations entre acteurs permet d'avaliser ses conditions d'effectivité.



## 2. LE SPL POTERIE DE SAFI

Pour tenter d'appréhender ces formes originales d'expériences de coopération ancrées territorialement, le SPL poterie Safiote est un cas très intéressant à étudier pour comprendre les mutations de la filière céramique marocaine dans le cadre de la mondialisation.

Confrontée à une crise larvée voire ouverte de sa production locale, la filière a connu une perte relative de ses parts de marchés à l'export. Une expérience pilote a été menée en 2001 par l'ONUDI en coopération avec le Ministère de l'artisanat et de l'économie sociale du gouvernement marocain pour réintégrer cette filière dans un SPL.

Sur le modèle des districts italiens, l'expérience visait notamment à renforcer, sur ce territoire marqué par une spécialisation productive, les liens et les coopérations entre des TPE et PME artisanales, avec pour objectif de rompre leur isolement et d'améliorer leur efficacité par une ouverture sur les marchés internationaux.

Au moment même où l'on assiste à la promotion du SPL poterie Safiote en pôle de compétitivité (plan de développement 2008-2012), il s'agit de revenir sur l'analyse de cette expérience en y apportant la contribution de l'économie de proximités. L'étude concernera la portée de ce SPL en tant qu'instrument de transmission des connaissances, avant d'interroger les autres formes d'interactions des activités liées à son ouverture vers l'international (proximité organisée). L'objectif est d'identifier les raisons de son existence pour éclairer les actions à mener pour lui en assurer le succès.

### 21. Le projet de développement de grappes de PME à Safi

La démarche s'inscrit dans le cadre général de l'approche par les SPL. Elle vise à comprendre les modalités de construction et de développement d'organisations préindustrielles, de nature artisanale, situées localement dans l'agglomération urbaine de Safi.

La spécialisation poussée de la ville de Safi dans la poterie, principale composante du secteur artisanal de la région, remonte loin dans l'histoire. Plongeant ses racines dans les temps les plus reculés dont la chronologie est sujette à variations suivant les découvertes, elle se présente au 16<sup>ème</sup> siècle comme une activité complémentaire à la pêche pendant les périodes d'arrêt du trafic de l'activité portuaire. Aux 17<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> siècles, elle connaît un essor remarquable grâce à la

croissance de la demande des ustensiles et vaisselles et des containers utilisés dans l'export de marchandises comme l'huile et les grains. En 1875, elle prend une nouvelle trajectoire lorsqu'un potier de Fès, Mohammed Langassi, installe dans la ville son atelier de faïence. Depuis, elle sera réputée pour ses décors aux couleurs bleutées héritées des potiers fassis qui regagnèrent la ville à sa suite au 19<sup>ème</sup> siècle.

A l'origine, la poterie était surtout destinée à l'usage quotidien. C'est le gouverneur du protectorat français qui aurait identifié l'importance économique de l'activité et décidé sa promotion à travers deux actions majeures : la création de la première école de céramique de Safi en 1915 et l'introduction des motifs amazighs dans la poterie locale. L'enquête sur les industries marocaines, ordonnée par Lyautey en 1913 augurait en effet une nouvelle politique de l'artisanat qui avait pour but de rénover, revitaliser, voir ressusciter cet art indigène, selon les termes employés par le Résident Général lui même. A cette fin, l'office des arts indigènes fondé en 1918, installe à Safi Boudjema Lamali, peintre-céramiste kabyle, élève d'Ernest Soupireau de l'Ecole des beaux-arts d'Alger, perfectionné à la manufacture de Sèvres, avec pour mission de "créer un assez grand nombre de modèles susceptibles d'intéresser le public". Tout en s'inspirant de celles de Fès, ses nouvelles créations demeurent différentes et permirent de relever cette industrie locale en faisant "passer une industrie d'ordre usuel dans le domaine artistique"(Ricard, 1919, 1931; in Girard, 2006).

La poterie Safiote doit tout à Lamali ou presque. Dans son atelier-école, le maître participe à la rééducation des artisans adultes et à l'initiation aux arts du pays des générations nouvelles. Il apprend à ses élèves les procédés de fabrication et les secrets du métier qu'ils transmettront à leur tour à leurs enfants et petits enfants, formant ainsi de véritables dynasties Safiotes de maîtres potiers, dont les fameux Ben Brahim et Serghini. Il restitue à la poterie Safiote son style arabo-berbère tout en l'enrichissant d'influences hispano-mauresques ou persanes, la propulsant ainsi au tout premier rang mondial : (1922, médaille d'or de l'exposition internationale de Marseille; 1931, diplôme d'honneur à l'exposition internationale de Paris; 1949, décoration et diplôme de mérite à l'exposition internationale de New-York). Ses œuvres, pièces rares exposées au Musée national de la

céramique de Safi, font aujourd'hui l'objet de nombreuses études et recherches au niveau international.

Actuellement, Safi est considérée comme le plus important centre marocain de production de la céramique, en particulier de vaisselle à usage domestique et ornemental. La ville est connue pour sa tradition de pièces faites à la main dans des décors aux styles célèbres. Avec une production quotidienne d'argile d'environ 24 tonnes (issue de sept carrières en activité), 175 petites entreprises et 2032 artisans, la poterie artisanale constitue une activité socio-économique de premier plan dans la région. Elle fait vivre plus de 10.000 personnes et contribue, directement et indirectement, à la promotion du tourisme et du patrimoine culturel et artistique local.

Il n'est donc pas étonnant qu'une approche en termes de SPL soit avalisée par les autorités nationales et l'ONUDI comme modèle de développement, vu les performances économiques et sociales dont cette organisation productive fait preuve et les nécessités de la mise à niveau de l'activité, aux prises à une concurrence internationale de plus en plus rude dans le cadre de la mondialisation.

Le tableau suivant donne un aperçu global sur le projet, l'effectif et la localisation des TPE et PME de production artisanale qui se sont inscrites au projet.

**Tableau 1 : Développement de grappes et réseaux de PME - Sous composante : Poteries de Safi**

Localisation	Nombre d'ateliers	Main-d'œuvre
Colline des Potiers	41	455
Oued Chaaba	72	561
Zralda	08	76
Total	121	1092

Source : ONUDI, 2003

Fortement inspiré de la tradition des systèmes productifs locaux italiens, le projet visait le renforcement des liens entre ces TPE et PME de production artisanale à travers l'établissement de réseaux. Localisées sur un territoire de proximité, ces entreprises pouvaient en effet, tirer meilleur parti de leurs complémentarités en mutualisant leurs moyens pour constituer des réseaux d'entreprises et développer des projets de coopération. La mise en place de services collectifs au

sein de la zone d'activité et la formation de facilitateurs réseaux furent les deux axes sur lesquels s'articulait le projet.

Ces petites entreprises se caractérisaient généralement par la faiblesse de leur environnement (amont et aval) et les limites liées à leur taille. Le projet visait le renforcement de leurs ressources à travers : la mise en œuvre d'opérations collectives (création de coopératives, opérations de formation, développement d'outils de communication, démarches commerciales communes, etc.), plus concrètement le partage des moyens et enfin la mise en œuvre des coopérations nécessaires pour la consolidation de ces entreprises artisanales et du territoire.

## **22. Pertinence du concept SPL à la lueur des observations empiriques**

La tendance générale était de considérer un SPL comme une agglomération d'entreprises homogènes dont l'appartenance à un espace de proximité impliquerait un comportement uniforme, les incitant plus particulièrement à développer des coopérations et à mutualiser leurs ressources.

Or, l'examen des données relatives à ces entreprises tend à souligner leur hétérogénéité et la diversité de leurs postures au sein du système productif.

Ces entreprises artisanales sont relativement différentes les unes des autres, tant du point de vue de leur production (types de marchandises, capacité) que de leur organisation. Si l'activité principale des petites unités (1 à 5 employés) est exclusivement portée sur la production de la vaisselle pour usage domestique et ornemental, celle des moyennes (6 à 15 employés) et des grandes unités (plus de 15 employés) concerne également la production de tuiles (quelquefois émaillées) et de carreaux en quantité variable (de 50% à 100%). Les entreprises sont localisées par ailleurs sur plusieurs sites dont les principaux sont la "Colline des Potiers"<sup>3</sup>, fourmilière des petites entreprises et la "Vallée de Chaaba", où sont en général agglomérées les entreprises moyennes; les grandes entreprises sont, en grande

---

<sup>3</sup> Noyau original de la poterie à Safi, la Colline des Potiers est classée monument historique depuis 1924.

partie, installées au-delà de la zone collinaire. Contrairement aux petits ateliers très hétérogènes et mal structurés, les moyennes et surtout les grandes unités sont, elles, mieux organisées tant du point de vue productif que commercial.

Il existe un différentiel significatif entre les entreprises membres du SPL (121 unités) et la population de celles qui sont potentiellement concernées. Bien qu'il n'existe pas de données récentes sur la consistance du secteur de la céramique de Safi, car beaucoup travaillent de façon non régulière où informelle, on dénombre 175 unités qui opèrent dans le secteur.

Parmi les unités de production membres du SPL, pour beaucoup il n'y a pas de véritables coopérations mais essentiellement l'engagement dans des actions collectives. Cela n'est pas étonnant dans la mesure où il n'y a pas véritablement de spécialisation productive, chacune des entreprises effectuant toutes les phases du cycle productif (façonnage, séchage, cuisson, décoration, etc.), de l'approvisionnement en argile (qui arrive brute directement de la carrière) jusqu'au produit fini.

La structure du système productif se distingue par son manque d'homogénéité et surtout par sa hiérarchie interne. La proximité géographique facilite certes une division du travail, à travers des relations de sous-traitance verticale de la production à la première cuisson des PME vers les TPE, produisant des économies d'échelle. Néanmoins, cette hiérarchisation reste très éloignée d'une organisation réticulaire qui suppose leur intégration horizontale. Les relations sont en effet beaucoup plus souvent de la sous-traitance de capacité, avec une main-d'œuvre bon marché, que de la sous-traitance de partenariat et de qualité avec apprentissage technique par interactivité. La prédominance de la forme verticale sur la forme horizontale de coopération est un facteur d'inhibition du SPL, notamment du point de vue des effets "d'atmosphère" marshallienne et de la circulation des connaissances tacites, sources de rendements croissants.

Le projet ONUDI n'a pas permis de lever ou tout du moins de contourner un certain nombre de contraintes rencontrées dès le départ dans le fonctionnement de ces entreprises artisanales. On peut évoquer l'isolement et la non visibilité des petites unités de production, la faiblesse des liens amont et aval, la complexité du système productif dispatché entre des unités artisanales hétérogènes, tant du point de vue de leur structure, activité, capacité, organisation que de leurs intérêts.

Les synergies entre ces entreprises artisanales ne sont pas aussi grandes que la structure porteuse leur attribuait. Le district poterie Safiote a énormément changé au cours des dix dernières années, en raison de l'intensification de la concurrence et de l'évolution de quelques unités de production florissantes (une douzaine) qui se sont transformées en leaders du district, jouant de leur puissance économique et d'un réseau de relations pour imposer des règles hiérarchiques. Ces unités ont constitué des réseaux hiérarchisés de clients, fournisseurs et évoluent en recherchant des économies d'échelle à l'intérieur de leurs propres unités plutôt que sur une base régionale. La structuration de l'espace se construit ainsi sur des relations industrielles plus fortes que des relations territoriales.

Les acteurs de la filière ont des intérêts souvent divergents. Les unités de production leaders sont dépendantes de leurs donneurs d'ordre (réseaux de distribution) qui se trouvent à Marrakech et à Casablanca, avec lesquels elles ont tissé des réseaux de relations denses et durables (proximité organisée). Les petites unités, dépendantes des intermédiaires et des autres unités de production locales, sont acculées à leur seule proximité géographique.

Sans renier le rôle important que peuvent jouer les moyens de la structure, la coopération entre entreprises qu'organise un SPL n'a rien de naturel. Elle s'inscrit dans une histoire et un milieu industriel et territorial qui en préparent et en conditionnent fortement la possibilité. Le problème dans le SPL poterie Safiote n'est pas tant que la rivalité empêche de penser la coopération, mais plutôt qu'elle l'empêche de la postuler et oblige à s'intéresser aux modalités de construction et de stabilisation d'une coopération profitable à tous. Le problème semblerait se trouver dans l'encastrement des interactions économiques dans des réseaux sociaux d'une part et dans des institutions d'autre part. Les agents inscrivant leur comportement dans un ensemble de relations avec leur environnement, les interactions des acteurs économiques dépendent fortement de la structure organisationnelle de l'économie<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Cette conclusion rejoint les orientations de recherche de l'analyse économique interactionniste, néo-institutionnaliste, évolutionniste et régulationniste. Voir à ce propos A. KIRMAN (1999).

### 23. L'efficacité du SPL poterie Safiote

L'existence d'externalités directes de proximité géographique est un présupposé qui est souvent énoncé comme postulat de base au développement d'un SPL : les économies externes sont liées à la proximité entre acteurs. Pourtant, il faut bien se garder d'une lecture un peu rapide du rôle dévolu machinalement à la proximité géographique (Torre, 2006). Autant la proximité géographique entre entreprises ne signifie pas automatiquement que des relations s'établissent entre elles, comme le confirme le SPL poterie Safiote, autant la densité des relations, si elle s'établissait entre ces dernières, ne pourrait conduire ipso facto à des économies d'agglomération, à moins bien entendu d'"entrer dans la boîte noire de ces économies d'agglomération" (Rallet, 2000).

Dans le cadre de ce système productif, de multiples raisons portent à croire que sa dynamique relèverait plutôt des économies d'urbanisation que d'externalités marshalliennes. L'hypothèse d'intensité en capital étant totalement écartée<sup>5</sup>, cela reviendrait à vérifier si l'efficacité du système ne reposerait pas, d'abord et surtout, sur l'intensité d'exploitation des ressources abondantes existantes sur le territoire, en particulier le potentiel de main-d'œuvre locale avec ses bas salaires et ses conditions de travail précaires. L'approche en termes de SPL pourrait même être complètement démolie si l'on pouvait authentifier qu'il s'agit avant tout d'activités à haute intensité de travail et que la ressource, valorisée avant tout dans le district poterie Safiote, est une main-d'œuvre peu qualifiée et bon marché. Rappelons que la compétitivité d'un SPL est plutôt fondée sur des facteurs hors coûts tels que l'innovation technologique, la qualité des produits et le savoir-faire.

A l'intérieur des petites unités productives, le propriétaire, les membres de sa famille et d'éventuels apprentis sont impliqués dans toutes les phases de la production, de telle sorte qu'il n'est pas possible d'exprimer une donnée relative au nombre d'employés en fonction de leur qualification. Pour les moyennes et grandes unités, mieux organisées, avec un personnel dédié plus ou moins aux différentes

---

<sup>5</sup> Toutes les phases de production sont pratiquement accomplies à la main, usant de procédés traditionnels et d'un équipement rudimentaire.

phases de la production, les données relatives au pourcentage d'employés par qualification sont reportées dans le tableau suivant.

**Tableau 2 : Main d'œuvre par qualification (en %) dans les moyennes et grandes unités productives**

Phase du cycle productif	% d'employés par qualification
Préparation de la pâte	10%
Façonnage, finissage, engobage	40%
Cuisson	5%
Décoration	40%
Administration et vente	5%

La qualification professionnelle est acquise majoritairement par l'apprentissage dans les ateliers de travail et accessoirement au "Centre de qualification professionnelle" de Safi. La gestion des ressources humaines à l'échelle du réseau est inexistante. Les actions tournées vers la formation, le développement des capacités des salariés et des dirigeants et l'adaptation des connaissances aux mutations, sont rares. Les actions de partage de compétences sont essentiellement dues à la mobilité des travailleurs au sein du district. La plupart des unités productives n'ont pas de personnels intermédiaires ou de gestionnaires hautement qualifiés, en mesure d'assumer des fonctions de chef-projet ou de direction.

En fait, la dynamique de ce système productif n'a de sens que par rapport aux finalités qu'il poursuit. Dans le cadre du SPL poterie Safiote, la rentabilité économique n'est pas le seul critère de réussite. Des critères d'ordre culturel, social, voire moral sont également à l'œuvre: intégration par l'emploi des membres de la famille, pérennisation et transmission du savoir-faire, etc. Des aspirations paradoxales qui ne sont pas sans nous rappeler le conflit originel, tel que le définit M. Weber (1959), entre la morale de la responsabilité résultant des contraintes de gestion et la morale de la conviction participant de l'idéal du gestionnaire.

Dans une organisation socioéconomique aussi embrouillée que l'unité de production artisanale, il est vain de tenter d'en expliquer la dynamique par un facteur isolé. Cette dynamique renvoie en réalité à une pluralité de facteurs qui agencent leurs effets. La force du SPL poterie Safiote tiendrait ainsi à un certain nombre d'éléments :



- Une configuration spatiale particulière du système productif, établie proche des sources d'approvisionnement des matières premières et des ateliers d'exposition et de vente des produits;

- Une tradition de compagnonnage où la "proximité sociale" entre maître-artisans, compagnons et apprentis facilite les apprentissages.

- Une organisation productive fondée sur une grande souplesse (flexibilité organisationnelle) qui cadre bien avec le schéma de la spécialisation souple (Schmitz, 1990). Composées principalement d'unités productives de petite taille avec une "structure simple" à la Mintzberg (1982), ces unités ont su développer une maîtrise des processus productifs leur permettant de s'adapter à toutes les formes de la demande à des prix compétitifs (réactivité).

- L'efficacité des moyennes et grandes unités de production du système qui, par le biais de leurs relations de sous-traitance à la première cuisson de certains produits aux petites unités, pouvaient tirer profit de leur spécialisation, de leur savoir-faire, de leur souplesse ainsi que de leur réactivité élevée.

L'organisation industrielle s'accompagnerait donc moins de la déqualification des artisans que de leur requalification, à partir de l'adaptation et l'actualisation des savoir-faire ancestraux. Les compétences et les savoir-faire issus des anciens métiers sont pleinement reconnus et intégrés, contrairement au modèle standard tendant à la stabilité et à la reproduction des savoirs institués.

Cela étant, il ne faut pas non plus sombrer dans un idéalisme excessif. La majorité des entreprises du district se définissent par une non-application caractérisée de la législation nationale du travail : absence totale de couverture sociale, quasi-inexistence de congés payés... etc., à quoi s'ajoutent des rémunérations faibles et des conditions d'hygiène et de sécurité souvent déplorables (mouvement manuel des charges, exposition à des poudres respirables, danger d'incendie dans les installations à gaz,... etc.).

Les résultats des investigations indiquent que la dynamique du système est le résultat d'une conjonction de facteurs, où la main-d'œuvre tient une place importante autant par ses qualités propres, son ingéniosité, ses savoir-faire que par ses faibles rémunérations, ses conditions de travail et d'existence des plus précaires. Un mixte de savoir-faire et d'endurance aux conditions de travail les plus pitoyables expliquerait, en toute vraisemblance, l'efficacité coûte que coûte maintenue de ce système productif.

La dynamique de cet ensemble, sans être remise en cause, doit cependant être nuancée. La relation industrielle et conséquemment la proximité organisée, sont de plus en plus sources de blocage. Les TPE sont "pieds et poings liés" devant les PME et grandes entreprises, au travers de leur activité de sous-traitance à la première cuisson des produits dédiée à ces clients de proximité. Le degré de liberté de ces petites unités est amoindri, du fait des contraintes inhérentes à l'activité de ces donneurs d'ordres (volume d'activité) et d'une remise en question permanente de leurs pratiques productives. Nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle, cette situation d'enfermement partenarial réduit les possibilités d'innovation et les sources de nouvelles connaissances. Le système productif semble être soumis à un effet d'étouffement au sens de Granovetter (1973).

La vulnérabilité du district, face à la concurrence à l'horizon d'une ouverture totale au libre échange, est plus que probable. Les TPE artisanales risquent de connaître de sérieux problèmes pour se maintenir en activité. Il y a un danger majeur de décrue des parts de marché lorsque les importations à bas prix de produits plus diversifiés auront été fortement augmentées, notamment de certains pays européens dont la production est supérieure à la demande (Portugal, Espagne, Italie.etc.) ou encore de pays tels que l'Egypte, la Turquie ou la Tunisie dont les produits sont certifiés et d'une assez bonne qualité esthétique. Dans ce cas, la survie des TPE artisanales dépendrait de leurs capacités à innover et de leurs investissements dans les technologies nouvelles. Mais les investissements sont chers et leur structure financière est très fragile. Le désir très ancré de liberté et d'indépendance de nombreux artisans hypothèque le développement des petites unités, qui ne peuvent désormais se concevoir sans un effort renouvelé de solidarité, de mutualisation et de travail en réseau.

L'absence d'une culture marketing et de promotion des produits et l'opposition, de la plupart des artisans, au changement et à la rationalisation hypothèquent l'avenir du système. Le comportement méfiant empêche la mise en place d'un système moderne d'information destiné à en améliorer l'efficacité. Le rôle-clé dévolu aux réseaux de distribution et à de nombreux intermédiaires, la non visibilité d'associations commerciales sectorielles actives et efficaces, empêchent le SPL poterie Safiote d'être autre chose qu'émergent. Les intermédiaires, qui constitueraient le trait d'union entre les clients étrangers et les unités de production du district, désirent garder pour eux leur connaissance

du marché et de ses spécificités. Cette dernière leur donne un avantage dans le domaine de l'évaluation de la conception et dans le contrôle de la qualité des produits. L'assertion de Marshall, selon laquelle les secrets d'une industrie sont "dans l'air", ne peut s'appliquer ni à la diffusion de l'information sur les techniques de production ni aux conditions du marché dans le cadre du district poterie Safiote.

### **3. EFFICACITE DES INTERACTIONS, INNOVATION ET INTERNATIONALISATION**

La concurrence généralisée des marchés, de l'économie et des territoires secoue les activités de ces entreprises artisanales. Les relations, entre ces dernières et les donneurs d'ordres, changent continuellement portant en elles à la fois des défis et des opportunités. L'évolution des technologies et le progrès technique sont également sources de remise en cause continue de leurs pratiques productives, en générant de nouvelles demandes ou simplement en suscitant la baisse des coûts de production et des prix de vente.

#### **31. Innovation et dynamique de développement**

L'opinion couramment répandue, pour expliquer la différence de performance des systèmes de production entre pays du Nord et pays du Sud, est d'avancer l'idée que l'efficacité de ces derniers reposerait essentiellement sur des conditions de travail précaires et l'absence de législation sociale, se combinant avec une sous-utilisation patente des technologies et un niveau faible d'innovation. À contrario, le dynamisme des premiers reposerait davantage sur des salaires élevés et une couverture sociale élargie, combinés à une utilisation intensive des technologies avancées et un fort potentiel d'innovation.

Une telle opinion paraît trop partielle, voire simpliste. Le potentiel de main-d'œuvre locale et le savoir-faire qu'elle détient, source d'apprentissages et d'innovations incrémentales, sont largement occultés. En effet, la focalisation sur l'innovation technologique conduit souvent à une sous-évaluation des processus novateurs dans les organisations productives des pays du Sud, constituées majoritairement d'unités de production de petite taille.

Pour éclairer le processus d'innovation des unités artisanales, constituées principalement de TPE, l'approche doit se saisir du phéno-

mène dans sa globalité, à la fois sur le plan stratégique et opérationnel (Marchesnay, 2003), en optant pour une lecture dynamique des processus à l'œuvre, où le profil du maître-artisan, chef de l'unité de production, joue un rôle fondamental. Abordant le concept d'innovation sous l'angle des connaissances et des savoir-faire qui en sont à l'origine, fruit d'accumulation et d'apprentissage continu, on se rendra compte que l'innovation est une activité perpétuelle de ces entreprises artisanales.

Dans ces unités de production, la dynamique de développement accompagne la vie de l'unité qui apprend continuellement car, dans la très petite entreprise artisanale, l'innovation ne se réduit pas à l'innovation technologique. Améliorer ses produits, diminuer ses coûts de production, optimiser son organisation, l'innovation est une démarche permanente pour répondre aux conditions du marché, des sous-traitants et des réseaux de distribution.

Pour des raisons de survie et d'adaptation à la demande, les unités de production artisanales Safiotes sont poussées à l'innovation. Leur action semble s'inscrire dans une double logique selon laquelle "ce qui change, manifestement n'est pas" (Aristote; in LUKASIEWICZ, 2000). Hypothéquées par leur petite taille, la forte contrainte de manque de moyens techniques et surtout une certaine relation au métier, qui s'exprime au travers du lien délicat entre le rôle fonctionnel de l'objet poterie d'aujourd'hui et le symbole traditionnel qu'il a toujours eu, ces unités peinent à trouver l'équilibre entre préservation de la tradition et nécessité de la modernisation, alors que le processus de globalisation induit des modes de production et de management souvent synonymes de perte de spécificité.

Au regard du profil du maître-artisan, une distinction peut être établie entre ce dernier, qui se borne à ancrer son unité dans le "métier" en soumettant ses décisions aux critères issus de la tradition (petites unités de production) et l'entrepreneur, qui opte sans complexe pour la voie de la modernisation (unités leaders du district). L'introduction du four à gaz pour la cuisson, en remplacement du four traditionnel très polluant, pourtant financé dans le cadre du Fodep (Fonds de dépollution industrielle), fut un exemple éclairant des différences entre ces deux types d'acteurs. Elle a été très difficilement acceptée par les artisans très liés aux méthodes traditionnelles de cuisson. L'avènement de l'entrepreneur, qui ne condamne pas jusqu'à

présent l'artisan mais vient doucement se superposer à lui, est une réalité observable sur le terrain.

Si pour les artisans des petites unités, l'innovation n'est pas de nature philanthropique mais résulte d'une réponse à des contraintes liées à des besoins immédiats (demande ponctuelle d'un client, difficulté technique à résoudre, etc.), elle correspond, pour les artisans des entreprises leaders (une douzaine), à une véritable volonté d'inscrire leurs unités dans une stratégie de développement. Ces derniers semblent avoir une attitude renouvelée à l'égard de l'environnement qu'ils ne perçoivent plus comme une menace mais comme une source d'opportunités nouvelles. De leur capacité à innover, à intégrer les nouvelles technologies et plus particulièrement à booster le reste des unités de production (sous-traitance de qualité, coopération, alliance stratégique, etc.) dépendra largement de la vitalité de ce secteur des métiers.

Dans les petites unités de production, les innovations sur produits sont rares. La dimension conceptuelle, esthétique et/ou technique, est complètement inexistante. La tradition se cantonne à des produits au design simple où le rapport à la forme et au décor est souvent oublié. Les contraintes de ressources et notamment la difficulté à se dégager du temps, les rabattent sur l'innovation organisationnelle. Les leaders du district se démarquent par l'innovation sur les produits avec des décors assez riches et complexes, différentes tonalités de couleurs et un résultat chromatique assez élevé; mais elles ont des difficultés à innover sur l'utilisation de nouveaux procédés de production.

La spécialisation poussée du territoire dans la production de poterie, a permis de concentrer dans cette région des activités de production, de négoce, de vente locale et d'exportation et de transformer cette région en une véritable ressource spécifique. Ainsi, le système productif local permet une grande réactivité. Si une entreprise ne peut honorer la commande d'un donneur d'ordres, elle peut la faire pivoter sur un de ses concurrents de proximité. Le regroupement d'un nombre important d'unités sur un même espace de proximité permet au territoire d'absorber plus de commandes et d'avoir une plus grande réactivité.

Or, la relation au territoire s'inscrit plus dans une dimension d'adaptabilité à l'évolution des besoins que dans un processus d'innovation. Pour garder une force de proposition et s'inscrire dans un processus innovant, il semble déterminant de faire évoluer la conception même

de la production en développant des produits plus élaborés et de meilleure qualité. Le district souffre de la qualité inférieure de l'argile employée, d'une sous-utilisation patente des technologies et d'une quasi-inexistence du contrôle de la qualité.

La dynamique d'innovation au sein de ce système productif tient, en outre, à un processus d'impulsion d'innovations mineures à travers une démarche réactive, rarement proactive. Le rôle éminemment stratégique des donneurs d'ordres et des intermédiaires, passeurs de connaissance ou *knowledge gatekeepers* au sens de Zimmermann et Rychen (2008), consiste à filtrer les connaissances qui entrent ou sortent du district, selon leurs propres intérêts avec un risque de verrouillage négatif du système. La faible distance cognitive entre petites unités artisanales porteuses de connaissances trop similaires, affaiblies dans leur faculté d'apprentissage d'une part et le poids des routines réduisant leur capacité à percevoir l'intérêt des nouvelles technologies d'autre part (Boschma, 2005), enferme ces unités dans leur choix, limitant ainsi la réallocation de ressources et *in fine* leur adaptation à l'environnement. La faible tradition industrielle réduit considérablement la richesse de ce tissu et les possibilités d'intégration territoriale amont-aval. La maîtrise partielle du processus innovant, sous contrôle des donneurs d'ordres et des intermédiaires, réduit considérablement les effets externes qu'une organisation réticulaire peut apporter aux unités de production du district, avec le risque majeur d'enfermer le territoire dans une trajectoire régressive.

### **32. Le SPL poterie Safiote : un système local banal, largement ouvert sur l'international**

Constituant un maillon important de l'économie urbaine ces unités, tout en reposant sur l'artisanat traditionnel (avec ce que cela suppose comme enracinement territorial des activités et des métiers), ne sont pas pour autant repliées sur elles-mêmes. Nous avons plutôt affaire à de tous petits ateliers qui, tout en s'appuyant sur la socio-culture locale, sont largement ouverts sur l'extérieur.

D'après une étude réalisée par l'ONUDI en 2005, 70% de la production du secteur de l'industrie céramique dans la région de Doukkala-Abda est exportée. Les exportations concerneraient plus particulièrement des produits de vaisselle pour utilisation domestique et ornementale ; les produits artisanaux apprêtés à la construction,

tuiles et carreaux, sont essentiellement destinés au marché intérieur. Ceci place la poterie Safiote parmi les activités artisanales les plus exportatrices. Les principaux pays d'export, pour des raisons géographiques et historiques évidentes, sont la France, l'Espagne l'Italie et un peu plus loin, les Pays-Bas, l'Allemagne et le Costa Rica. L'importation concerne 5% des matières premières utilisées (émaux et colorants pour la décoration des produits et pâte blanche comme engobe) en provenance d'Italie et d'Espagne.

Bien que la part de la production écoulée sur les marchés étrangers constitue un baromètre important du niveau d'insertion dans le commerce international de la poterie Safiote, celle-ci ne s'y réduit pas non plus. Des actions de participation des acteurs locaux aux rencontres internationales à caractère professionnel (expositions et foires internationales, stages de formation ou de perfectionnement, etc.) sont également réalisées mais dans une moindre mesure. Le développement endogène du système productif n'est donc pas autocentré mais au contraire très ouvert sur l'extérieur, considéré comme source de technologies, d'innovations et de débouchés.

L'ouverture de ce système productif sur le global impose aux unités de production une obligation de compétitivité. Cette ouverture se traduit par des exigences en termes de réactivité aux marchés internationaux, organisés par de gros intermédiaires locaux et des importateurs étrangers, en particulier français, espagnols, belges, allemands et italiens. Or, avec des relations commerciales insuffisamment structurées, les petites unités de production ont un accès limité au marché de l'exportation. Au niveau local, ces dernières ne sont pas mieux loties et sont presque toujours en position de faiblesse et de subordination par rapport aux commerçants. La structuration du marché comporte un "effet de rente relationnelle" avec comme conséquence un enfermement des relations productives.

Les unités de production du district font face à un jeu concurrentiel exacerbé dans le cadre de la mondialisation. Elles doivent autant exporter qu'investir pour répondre aux impératifs du marché (la commande des donneurs d'ordres) qui s'expriment par la qualité, la flexibilité et la variété. Le repositionnement stratégique de ces unités se traduit plus souvent par une réduction des coûts de production que par des activités d'innovation et d'investissement dans les technologies nouvelles. La recherche constante des gains de productivité les

condamne à baisser leurs prix et à grignoter davantage sur leurs marges, mais ce pari ne pourra être tenu longtemps.

La prédominance d'une logique de concurrence par les coûts et l'absence de mécanismes de coordination des acteurs productifs constituent des facteurs d'inhibition du SPL. Les alliances industrielles impliquent la construction de mécanismes garantissant la compatibilité des processus productifs (et non seulement des produits finis) ; des programmes globaux de "mise à niveau" peuvent permettre d'acquérir les capacités technologiques et organisationnelles adaptées à l'ouverture des marchés. Le développement d'alliances industrielles interentreprises entre les deux rives de la Méditerranée, une des raisons ayant motivé le Maroc à signer les accords de libre-échange, doit être réellement activé.

Le SPL poterie Safiote semble puiser une grande part de son efficacité dans une dialectique entre le local et le global. Il s'inscrit ainsi dans un espace internationalisé tout en continuant d'exploiter la spécificité des ressources locales. Le rôle des proximités dans l'analyse de ce système productif est de plus en plus ambigu. La proximité géographique semble, en effet, voler en éclat sous la contrainte des donneurs d'ordres dont la logique productive est globale. L'existence de communautés de pratiques fondées sur la seule proximité organisée et la possibilité de ménager des moments de proximité géographique temporaire (rencontres, salons, congrès...), pour les entreprises engagées dans des projets communs et désirant échanger des connaissances, sont à la base de la dynamique du SPL poterie Safiote. Si l'ouverture du système vers l'extérieur (proximité organisée) se révèle porteuse d'innovations radicales, se transmettant entre entreprises situées à distance, elle dévoile de plus en plus les spécificités limitatives du territoire (proximité géographique) : cloisonnement de la ville, absence de structures de R&D et de formation, d'agences de développement, etc. Cette ouverture est certes un facteur de croissance rapide du SPL, plus particulièrement des PME leaders, mais réduit d'autant plus les capacités endogènes du local, sa performance et sa capacité à produire du territoire. Le SPL est en rupture avec le milieu sociétal tendant ainsi à superposer, voire imposer, une cohérence de la relation global/local à la cohérence des acteurs locaux.



## CONCLUSION

L'examen du concept de SPL, à la lumière des catégories de l'analyse de la proximité, permet d'avaliser l'assertion selon laquelle la réussite d'un SPL dépend de sa capacité à activer les potentialités offertes par la proximité géographique, à partir des logiques d'appartenance et de similitude de la proximité organisée. Loin d'être seulement agglomérées dans un territoire de proximité, les entreprises adhérentes développent des activités complémentaires et participent à un travail d'apprentissage collectif par des liens très forts, notamment en termes d'échanges de connaissances et de transferts de technologie. Les dimensions organisationnelles et institutionnelles sont donc déterminantes.

Dans le cas du SPL poterie Safiote, les unités de production entretiennent des liens faibles. L'agglomération de ces unités dans un espace restreint facilite certes les interactions pour l'exécution de certaines commandes (rencontres aléatoires, sous-traitance, etc.), mais ne constitue pas pour autant un support de coordination. Si le district compte beaucoup d'unités, recourt de plus en plus à la sous-traitance interne, voit l'émergence de quelques entreprises pilotes, il n'a pas pour autant développé d'expériences de collaboration inter-unités de production et ne semble pas porter sur des activités lui permettant une forte intégration verticale.

La proximité géographique entre unités de production du district, loin de garantir le succès de la transmission des connaissances, a contribué pendant longtemps à l'enfermement de ce système local dans un état d'esprit localiste l'empêchant de se réformer. Par contre, la proximité organisée, reposant exclusivement sur un transfert et une mutualisation des connaissances entre entreprises situées à distance, se révèle porteuse d'innovations radicales. Les relations qui lient les entreprises leaders du district et les donneurs d'ordres ont pour origine des règles et des représentations partagées qui rendent effective la coordination. Ces acteurs tablent sur des formations techniques communes, en rupture avec les savoir-faire locaux et l'histoire sociale qui caractérisaient naguère l'artisanat traditionnel. Ainsi, le SPL poterie Safiote ne doit pas son intérêt à une quelconque proximité spatiale, canal de diffusion des connaissances et source d'innovation et de croissance ; il le doit à l'encastrement des relations économiques dans des réseaux sociaux d'une part et à l'intervention des institutions pour

la construction d'un cadre géographique à ces interactions économiques d'autre part.

Or, cette proximité organisée révèle de plus en plus les effets négatifs de la proximité géographique. Le faible niveau d'échanges des connaissances entre TPE et PME leaders, ne permet que des innovations incrémentales ne favorisant pas les effets de synergie, ce qui conduit le district à l'épuisement de certaines logiques productives. Les TPE artisanales risquent d'être laminées à l'horizon d'une ouverture totale au libre échange. Les leaders qui émergent développent des relations industrielles plus fortes que les relations territoriales. Le cloisonnement de la ville et la faiblesse des structures d'interface d'appoint (laboratoires de R & D, instituts de formation, agences de développement,...etc.), constituent des facteurs spéciaux inhibant le développement de ce SPL.

Le SPL poterie Safiote est loin de présenter pour le moment un système productif "stabilisé" ou "accompli". L'étude rend compte d'une organisation métisse, composite, dont les structures sont en recomposition perpétuelle. Il y a lieu de convenir, d'un point de vue des politiques publiques de développement territorial, qu'il suit un cycle de vie qui lui est propre : ce dernier le conduit de la formation à la maturité à travers des phases successives correspondant à des transformations, aussi bien en matière d'organisation interne de la production que d'innovation. La redécouverte des districts a réappris aux économistes l'importance de l'enracinement culturel des modes de coopération au sein du capitalisme, mais ce "culturalisme" ne doit pas nous ramener à un nouvel "exceptionnalisme européen". "L'esprit des districts souffle où il veut" (Benko, Dunford et Lipietz, 1996), omettant souvent que ce sont la volonté et l'imagination politique qui constituent les balises de base sur lesquelles surfe la créativité entrepreneuriale.

#### Références bibliographiques

**Amesse F, Avadikyan A, Cohendet P**, 2006. Ressources, compétences et stratégie de la firme : Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences. Document de travail n°05, BETA, Strasbourg.

**Benko G et Lipietz A**, 1992. "Le district marshallien : une notion socio-économique". *In Les régions qui gagnent, Paris, PUF.*

- Benko G, Dunford M et Lipietz A**, 1996. "Les districts industriels revisités", *In Revue d'Economie Régionale et Urbaine, numéro n°3*
- Boschma R**, 2005. "Does geographical proximity favour innovation?" *In Proximité et Institutions : nouveaux éclairages, Economie et Institutions n°6 et 7*. (Sous la direction de D. Talbot et T. Kirat)
- Colletis G, Gilly J.P, Leroux I, Pecqueur B, Perrat J, Rychen F, Zimmermann J.B**, 1999. "Construction territoriale et dynamiques économiques". *In Sciences de la société, n°48*.
- Colletis-Wahl K**, 2008. "Micro-institutions et proximités : quelle lecture des dynamiques territoriales ?" *In Revue Economie Régionale et Urbaine, n°2*.
- Courlet C**, 1994. "Les systèmes productifs localisés, de quoi parle-t-on? ". *In Industrie, territoires et politiques publiques*, L'Harmattan, Paris. (Sous la direction de Courlet C., Soulage B).
- Gaschet F, Lacour C**, 2007. "Les systèmes productifs urbains des clusters aux clusties ". *In Revue Economie Régionale et Urbaine n° 4*.
- Gilly J.P, Lung Y**, 2005. "Proximités, secteurs et territoires". *In Cahiers du Grès n°09*.
- Gilly J.P, Torre A**, 2000. *Dynamiques de proximité*. L'Harmattan, Paris.
- Girard M**, 2006. " Invention de la tradition et authenticité sous le Protectorat au Maroc. L'action du Service des arts indigènes et de son directeur Prosper Ricard". *In Socio-anthropologie n°19*.
- Granovetter M**, 1973. "The Strength of Weak Ties". *In American Journal of Sociology, Vol. 78, Issue 6, May 1973*.
- Kirman A**, 1999. "Quelques réflexions à propos du point de vue des économistes sur le rôle de la structure organisationnelle dans l'économie". *In Revue d'Economie Industrielle n° 88*.
- Lukasiewicz J**, 2000. *Du principe de contradiction chez Aristote* Traduit du polonais par Dorota Sikora, L'Éclat.
- Maillat D**, 1998. "From the Industrial District to the Innovative Milieu: Contribution to an Analysis of Territorialized Productive Organizations". *In Recherches Economiques de Louvain n° 64*.
- Marchesnay**, 2003. "La petite entreprise, sortir de l'ignorance". *In Revue française de gestion, n°144*.
- Marshall A**, 1890. *Principles of Economics*. Mac Millan, London.
- Mintzberg H**, 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'Organisation, Paris.

- ONUUDI**, 2005. L'industrie céramique dans la région Doukkala-Abada: de l'analyse des matières premières au développement d'une stratégie marketing. Rapport établi par Agostini L, Venturi V, Ghinassi V, Luciani G.
- ONUUDI**, 2003. L'artisanat au Maroc : un gisement inexploité. Projet de développement des SPL de la marqueterie à Essaouira et de la poterie à Safi, Centre international de Vienne.
- Pecqueur B**, 1987. "Tissu économique local et systèmes industriels résiliants". In *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°3.
- Porter M**, 1998. "Clusters and the new economics of competition". In *Harvard Business Review*, n°76.
- Rallet A**, 2000. "De la globalisation à la proximité géographique : pour un programme de recherche". In *Dynamique de proximité*, L'Harmattan, collection emploi, industrie et territoire (Sous la direction de J.P. Gilly et A. Torre).
- Rallet A**, 2002. "L'économie de proximité". In *Le local à l'épreuve de l'économie spatiale*. Etudes et recherches sur les systèmes agraires et le développement, n°33. (Sous la direction d'A. Torre).
- Schmitz H**, 1990. "Petites entreprises et spécialisation souple dans les pays en développement". In *Travail et Société*, vol.15, n°3, Genève.
- Talbot D**, 2009. Enrichir la démarche proximiste : l'introduction de la dimension politique. 6<sup>èmes</sup> journées de la proximité du 14, 15 et 16 octobre
- Torre A**, 2006. "Clusters et systèmes locaux d'innovation : un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité". *Régions et Développement*, n°24
- Torre A**, 2009. "Retour sur la notion de Proximité Géographique". In *Géographie, économie, Société* n°11.
- Torre A, Filippi M**, 2005. Proximité et changements socio-économiques dans les mondes ruraux, INRA Editions, Paris.
- Torre A, Rallet A**, 2005. "Proximity and localization". *Regional studies*, n°39.
- Weber M**, 1959. Le savant et le politique. Éd. 10/18, Paris.
- Zimmerman J.-B, Rychen F**, 2008. "Clusters in the Global Knowledge-based Economy : Knowledge Gatekeepers and Temporary Proximity". In *Regional Studies*, Vol.42, Issue 6, july.
- Zimmermann J.B**, 2002. "Grappes d'entreprises et petits mondes". *Revue Economique*, n°53.