

# Economia

www.economia.ma

Mieux comprendre pour mieux décider

Janvier 2017



## ENTREPRISE ET CITÉ

ÉDITÉE PAR LE CESEM,  
CENTRE DE RECHERCHE DE

 **HEM**  
BUSINESS SCHOOL

En partenariat avec

**FRIEDRICH  
EBERT  
STIFTUNG**



UNE FONDATION POLITIQUE  
ALLEMANDE AU SERVICE DE LA  
DÉMOCRATIE SOCIALE

**La Fondation Friedrich Ebert (FES)** présente au Maroc depuis 1984, s'engage en tant que « Think and Do Tank » pour la promotion des valeurs fondamentales de la social-démocratie : paix, liberté, égalité, justice sociale et démocratie. Acteur engagé, elle organise de nombreuses activités donnant lieu à des discussions et des rencontres entre acteurs de la sphère politique, académique et la société civile. Elle représente ainsi un forum d'échange d'expériences, de savoir et de consultation. Parmi ses nombreux partenaires traditionnels, la FES compte des partis politiques, des syndicats, des ONG, des institutions de consultation politique, économique et scientifique ainsi que des institutions gouvernementales.

**La Fondation Friedrich Ebert (FES)** développe actuellement un programme au niveau de la région MENA afin de tracer une vision à ce que « les économies de demain » pourraient être et comment ces économies vont contribuer éventuellement à une croissance durable économiquement et inclusive socialement.



« LA DÉMOCRATIE A BESOIN DE  
DÉMOCRATES. »

FRIEDRICH EBERT

FRIEDRICH EBERT STIFTUNG AU MAROC

S

## Entreprise- cité, le couple improbable

Par Driss Ksikes

ÉDITO

'il y a une tendance majeure, ayant le vent en poupe sous les auspices d'une mondialisation en crise, c'est bien la confusion des genres entre entreprises privées et politiques publiques. Cela se traduit par le retour de l'autorité des États claironnant le souverainisme ou l'isolationnisme (selon la puissance des uns et des autres). Et cela donne lieu à un vrai-faux désengagement économique des États au profit d'entreprises alliées, de plus en plus mises au devant de la scène publique. En somme, une reconfiguration politique des rapports entre États et entreprises est en cours. Il est d'ailleurs ardu de deviner l'orientation prise. Les États cherchent-ils à se comporter comme des entreprises, concernés principalement par la croissance et moyennement par l'humain et le social ? Les entreprises, ainsi

propulsées, se sentent-elles sommées de mimer les États pour en pallier les manquements sociétaux ou obligées d'arborer leur part de citoyenneté ?

Vu autrement, le rapport qu'entretiennent les entreprises avec leurs cités peut être révélateur du degré d'autonomie de ces mêmes sociétés. L'existence d'entités privées, acteurs libres mais concurrentes, échappant à l'emprise des administrations et de structures clientélistes, peut en effet impulser des dynamiques sociales et culturelles déterminantes pour une cité. Or, la propension des acteurs privés à agir en roues libres, plus concernés par le développement de la société que par la proximité des pouvoirs, est une voie alternative, encore faiblement empruntée.

Entre ces deux extrêmes, à quoi ressemble la vie de ce couple improbable : l'entreprise et la cité ? Trois trajectoires se dessinent. Première hypothèse, l'entreprise est suffisamment grosse et outillée, prise pour le suppléant de l'État, encline à commander, pourvoyeuse d'emplois et aménageuse d'espaces. Deuxième hypothèse, l'entreprise est prête à collaborer avec les autorités publiques et régionales, en vue de créer des dynamiques vertueuses, quand elles ne sont pas bloquées par la bureaucratie. Troisième hypothèse, l'entreprise est encline à s'insérer dans les mailles du tissu social local au point d'en devenir l'emblème ou le porte-drapeau. Mais, en règle générale, les entreprises n'ont pas suffisamment conscience de leur responsabilité sociale, juste un sentiment de culpabilité ou un devoir de conformité qui les incite à en afficher les slogans ■

EN BREF

# ENTREPRISE ET CITÉ



## ENTREPRISE ET CITÉ : UNE APPROCHE POLITIQUE

par Michel Capron

Entretien avec

*OLIVIER MONGIN*

*Une urbanisation en mal d'urbanité ?*

Propos recueillis par Bachir Znagui



## LOCALISATION DES ACTIVITÉS ET DYNAMIQUES DES VILLES

par Abdelhak Kamal



## LA VILLE RESPONSABLE, ENJEUX ET ÉVALUATION

par Fouad Benseddik et Sofia Benslimane



## LA MÉDIATION SOCIALE COMME UN PROCESSUS ÉTHIQUE DE MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

par Manal El Abboubi et Nabil El Mabrouki



## DE L'INFLUENCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE SUR LES LABELS DES VILLES

par Valérie Colomb

7 39 44

12 47

18 52

24 58

29 64

35 68

## TRANSFORM COMPANIES TO SOLVE SOCIAL PROBLEMS

par Shana Cohen

## MARRAKECH COSMOPOLITE

par Michel Peraldi



## THE ROLE OF COMPANIES IN SMART CITY INITIATIVES – THE CASE OF BELGIUM

par Anne-Marie André et Nathalie Crutzen

Entretien avec

*MOHAMMED AMINE EL HAJHOUI*

*Éco-Cité Zenata : un modèle pour l'Afrique ?*

Propos recueillis par Amira Benyadine



## L'ENTREPRENEURIAT DE TERROIR FACE À LA FRACTURE COMMUNICATIONNELLE DAR AZAAFARAN À TALIOUINE « LA MAISON DU SAFRAN »

par Abdellatif Aït Heda



Entretien avec

*AHMED BEN ROMDHANE*

*Une RSE en amont*

Propos recueillis par Bachir Znagui



Synthèse

## GOUVERNER LE VIVRE-ENSEMBLE

par Bachir Znagui



# ENTREPRISE ET CITÉ

## EN BREF

Coordination  
scientifique

Manal El Abboubi  
Mohamed Nabil El Mabrouki

Coordination  
éditoriale

Bachir Znagui

**L**es travaux en sciences humaines et sociales, traitant de l'articulation « Entreprise et cité », sont relativement nombreux. Ces travaux, qu'ils relèvent de gestionnaires, d'économistes ou de sociologues, abordent cette articulation principalement à travers un triptyque : le rôle économique, social et sociétal de l'entreprise.

Dans ce numéro, intitulé « Entreprise et cité », nous proposons de renouveler le débat autour des nouveaux/anciens rôles de l'entreprise dans la cité, loin du seul prisme de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise. Les auteurs, issus de champs disciplinaires différents, y analysent les dynamiques politique, économique, sociale et culturelle déterminantes pour une cité.

Dans un premier temps, les auteurs proposent une redéfinition des concepts d'urbain, d'espace public ou privé, de territorialité et de système urbain mondialisé.

Ensuite, ils analysent les relations économiques qu'entretiennent les entreprises avec leur territoire d'implantation. Ils étudient, à travers des approches théoriques diversifiées, la nature des relations nouées entre l'entreprise et ses parties prenantes. Pour les auteurs, l'entreprise ne se situe pas seulement sur des marchés mais évolue aussi au sein d'une société humaine. L'activité de l'entreprise doit être alors soutenable par rapport aux tiers avec lesquels elle est en relation.

Dans un troisième temps, les notions de responsabilité sociale et de médiation sociale sont élucidées. Les auteurs reviennent sur le rôle joué par les entreprises aux programmes politiques, aux projets d'aménagement, d'investissements et de financement, et aux réseaux de coopération en faveur du développement durable. Ils s'interrogent, sous l'angle du développement durable, des représentations de la ville à partir des labels territoriaux.

Enfin, ils présentent, le cas de villes atypiques, tantôt par le développement spectaculaire qu'elles ont vécu ou qu'elles vivent, tantôt par les liens particuliers tissés entre les entreprises et la cité ■

# ENTREPRISE ET CITÉ : UNE APPROCHE POLITIQUE



**L'entreprise n'existe que par les institutions qui ont permis sa naissance ; son activité n'existe et ne se développe que par les ressources communes. Ainsi, une approche politique de l'entreprise dans la Cité est incontournable et suppose une intervention étatique ou interétatique, par des normes substantielles nationales ou internationales universellement reconnues.**

Michel Capron

Professeur émérite des universités en sciences de gestion, Université Paris 8

**R**éhabiliter l'intervention du politique pour encadrer les activités économiques, en concertation avec tous les acteurs, dans le but de protéger

les citoyens face aux atteintes aux libertés et poser la question du contrôle citoyen sur les activités des grandes entreprises, tels sont les enjeux de la place et du rôle des entreprises dans la Cité de demain

L'approche politique de l'entreprise dans la Cité repose fondamentalement sur l'idée que l'entreprise ne se situe pas seulement sur des marchés, mais qu'elle évolue aussi au sein d'une société humaine. L'entreprise ne peut être insensible aux attentes et aux pressions de cette société et aux défis de son temps ; elle doit donc répondre aux enjeux globaux, aux risques majeurs que l'humanité et la planète encourent et, dans son ressort géographique, être attentive aux préoccupations des communautés humaines et à la protection de son environnement naturel. Pour résumer en quelques mots, l'activité de l'entreprise doit être soutenable (*sustainable*) par rapport aux tiers avec lesquels elle est en relation.

De fait, l'entreprise n'existe que par la société qui permet et autorise son existence et elle lui est redevable en adoptant un comportement responsable qui consiste à contribuer à la production et à l'entretien de biens communs.

**Le contrôle social ne prend pas nécessairement des formes autoritaires et coercitives : on observe, à travers le monde, de plus en plus de formes hybrides qui conjuguent du droit dur et du droit souple**

Pourquoi l'entreprise est-elle redevable envers la société, autrement dit pourquoi doit-elle s'acquitter d'une dette envers elle, contractée dès sa création ? Pour trois raisons :

1. l'entreprise n'existe que par les institutions qui ont permis sa naissance, c'est-à-dire le travail accompli par les générations précédentes pour les construire et les développer et qui ont garanti la pérennité de ces biens communs en faisant un don destiné aux générations suivantes ;
2. son activité n'existe et ne se développe que par les ressources communes (énergie et matières premières, forces de travail, infrastructures et superstructures, information...) que lui procurent la nature et la société et dont celle-ci admet un usage privatif sous certaines conditions : si tout le monde a la capacité de s'approprier et d'user de la nature en fonction de ses besoins, cet usage ne doit pas être prédateur et nuire à la satisfaction des besoins des autres, notamment de ceux qui sont les plus démunis de ressources propres ;
3. l'activité de l'entreprise provoque des effets sur l'humanité et la nature qui constituent des externalités ; lorsque celles-ci sont négatives, elles engendrent des coûts sociaux devant être compensés au bénéfice de la société dans son ensemble.

En d'autres termes, l'entreprise doit offrir à la société, par réciprocité, des contreparties aux ressources puisées dans le patrimoine commun de l'humanité que celle-ci lui permet de se procurer pour exercer son activité, en lui octroyant ce que les auteurs anglo-saxons appellent *licence to operate* : un permis symbolique (mais parfois aussi juridique) d'exercer son activité.

Cette approche politique de l'entreprise dans la Cité ne fait pas confiance aux capacités autorégulatrices des entreprises qui les conduiraient

spontanément à s'engager dans des pratiques « vertueuses » ; elle suppose donc, d'une manière ou d'une autre, une intervention étatique ou interétatique ou, pour le moins, l'intégration des démarches volontaires des entreprises dans le cadre de stratégies nationales de développement soutenable ou leur encadrement par des normes substantielles internationales universellement admises. Plusieurs textes adoptés par des organismes internationaux au cours de ces dernières années vont dans ce sens : les lignes directrices ISO 26000 relatives à la responsabilité sociétale des organisations (2010), la révision des lignes directrices de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (2011), les principes directeurs des Nations Unies pour les droits de l'homme et les entreprises (2011)...

La redevabilité est liée à l'idée de dette. La dette s'insère dans un ensemble de relations sociales ; elle résulte généralement d'un contrat entre deux personnes physiques/morales ; l'une est redevable envers l'autre. Mais, le contrat peut être moral ou symbolique et le bénéficiaire peut être un ensemble plus vaste : la société, la nature, etc. Le concept de dette renvoie à l'idée d'une redevabilité diffuse au sein de la société, d'une obligation de lui « rendre » ce qu'elle a apporté à ses membres.

Dans ce cas, la dette est irréfragable et intarissable, car en reconnaissant son appartenance à la société, on reconnaît une obligation de rendre une contrepartie (qu'on pourrait appeler contre-don, selon la formule de l'anthropologue Marcel Mauss) des avantages qui sont reçus de manière continue. La fiscalité est la forme la plus courante de cette contrepartie et c'est pourquoi le fait de payer ses impôts sans chercher à tricher, même d'une manière légale par des pratiques « d'optimisation fiscale », doit être considérée comme la première des responsabilités d'une entreprise.

La redevabilité ne prend donc pas directement la forme d'une dette financière, mais l'application du principe

peut, le cas échéant, conduire à exiger d'une entreprise la réparation de dommages ou de préjudices causés à une collectivité sous la forme de compensation financière (comme par la mise en œuvre du principe « pollueur-payeur » ou la reconnaissance du « préjudice écologique », tel qu'il apparaît dans la nouvelle loi française sur la biodiversité).

La responsabilité qui en découle pour les entreprises est une obligation, une dette morale envers la société qui guide la redevabilité (*accountability*) et se traduit par un impératif de justification de la concordance de leurs actes avec les valeurs de la société et le bien commun.

L'enjeu moral de cette justification n'est pas seulement un simple processus de reddition, de rendre compte de ses actes et de ses impacts, même s'il doit nécessairement en faire partie ; mais parce qu'elle est liée à l'exercice d'un pouvoir (celui de l'entreprise), l'obligation est plus large et provient de ce qui lui a été imputé.

La redevabilité repose en effet sur une imputation, c'est-à-dire le fait que « d'autres » mettent quelque chose sur le compte de quelqu'un, en lui attribuant des actes dont il doit leur rendre compte. Qui attribue la redevabilité ? Qui sont donc ces « autres » ? Dans le cas contemporain des entreprises, c'est la société dans son ensemble ou plus précisément les instances représentatives de celle-ci (pouvoirs publics et société civile organisée).

Ce sont les valeurs diffuses au sein de la société civile qui constituent les fondements de l'imputation : la société civile organisée interpelle le monde économique (directement ou indirectement par l'intermédiaire des instances publiques) en faisant part de ses attentes, de ses exigences, et exerce des pressions pour que celui-ci soit en conformité avec les valeurs et les principes qui gouvernent la vie collective à une époque donnée. Lorsque la société attribue aux entreprises des faits supposés préjudiciables, elle

impose ou réclame des comportements qui sont censés prévenir ou atténuer les conséquences négatives de leurs activités.

Cette responsabilité-imputation se distingue de la responsabilité-assomption qui est celle des démarches volontaires de RSE qui ignorent ou interprètent à leur manière les attentes des « autres » et leur vulnérabilité. Les entreprises et les groupements professionnels qui prônent ces démarches et veulent éviter des mesures contraignantes, adoptent en conséquence des comportements dont ils pensent qu'ils sont susceptibles de répondre aux besoins des autres en étant en mesure de surmonter leur situation de vulnérabilité.

Ceci est de nature à expliquer l'opposition existant dans le mouvement de la responsabilité sociale des entreprises entre ceux, parmi les milieux d'affaires, qui acceptent d'intégrer des préoccupations sociales et environnementales dans la conduite des entreprises, mais veulent en fixer les règles, les modalités d'exécution et les processus d'évaluation et ceux, dans la société civile, qui veulent pouvoir exercer un contrôle, voire imposer des contraintes, sur leurs activités et leurs effets.

## Le contrôle social peut s'exercer non seulement par l'assujettissement réglementaire, mais aussi par une vigilance et une pression citoyennes permanentes

Comment l'entreprise peut-elle (ou doit-elle) s'acquitter de sa dette à l'égard de la société ? Puisqu'il s'agit d'une dette qui découle d'un devoir (moral ou juridique), l'entreprise s'acquitte de cette dette en rendant compte de ses

comportements (transparence) et en assumant les actes et les impacts de son activité (redevabilité), en s'efforçant d'en anticiper les risques et les conséquences (et non pas seulement d'en réparer les dommages) et d'en ré-internaliser les coûts supportés par la collectivité. À défaut, elle doit s'expliquer sur les raisons pour lesquelles elle ne l'a pas fait (*comply or explain*) ou être passible de sanctions. Elle suppose que les objectifs sociaux et environnementaux soient intégrés au même titre que les objectifs économiques dans le cœur de métier de l'entreprise et ne soient pas détachés dans des entités externalisées ; en ce sens, la philanthropie ou le mécénat ne peuvent se substituer à une politique de responsabilité sociale.

On peut noter que, réciproquement, la société s'impose des devoirs à l'égard des activités économiques qu'elle reconnaît légitimes : comme les parents à l'égard de leurs enfants, elle doit veiller à les protéger, à assurer les conditions institutionnelles et matérielles favorisant leur développement.

L'approche normative suppose donc que les entreprises ont une obligation éthique de contribuer au bien-être de la société, de satisfaire les intérêts de leurs parties prenantes tout en respectant les principes de justice ; elle implique de définir les obligations de l'entreprise au regard des avantages qu'elle tire de l'utilisation des biens communs et les modalités de la régulation effectuée par le contrôle de la société sur l'entreprise en attribuant à cette dernière la légitimation pour exercer son activité.

En émergence dans les années 1990, surtout dans les pays européens occidentaux, c'est l'approche la plus récente lorsqu'on traite des questions de responsabilité sociale d'entreprise. Une fois les principes admis, elle suppose que soient précisées les normes du contrôle social qui font aujourd'hui défaut, notamment au plan international, c'est-à-dire la redéfinition du pouvoir entre activités économiques et encadrement politique, la définition des droits et des devoirs de chacun.



Réhabiliter l'intervention du politique pour encadrer les activités économiques, en concertation avec tous les acteurs.

Le contrôle social ne prend pas nécessairement des formes autoritaires et coercitives : on observe, à travers le monde, de plus en plus des formes hybrides qui conjuguent du droit dur et du droit souple, en associant différents types de partenaires à l'élaboration et à la mise en œuvre de mesures destinées à promouvoir un développement humain. Mais dans des situations de pouvoir inégal, le droit dur protège les plus vulnérables et indique la « ligne rouge » à ne pas dépasser ; il institue des garde-fous pour protéger, voire prévenir, des impacts les plus néfastes des activités des entreprises. Le contrôle social peut donc s'exercer, non seulement par l'assujettissement réglementaire, mais aussi par une vigilance et une pression citoyennes permanentes sur les effets des activités économiques des entreprises mais aussi sur leur pouvoir politique.

Le contrôle social peut s'exercer de manière interne à l'entreprise par exemple par une remise en cause du statut de l'actionnaire, dont la responsabilité est faible, notamment lorsqu'il s'agit d'autres personnes morales en tant que sociétés mères<sup>1</sup>, et une extension des instances de gouvernance à d'autres parties prenantes. Il peut s'exercer par des formes de contrôle externe, par des dispositions normatives

professionnelles et des mesures réglementaires limitant leur pouvoir et leur influence, comme un encadrement très strict du lobbying politique, des règles d'évaluation comptable intégrant les coûts sociaux et environnementaux externalisés, des règles de *reporting* extra-financier harmonisées et plus exigeantes, des instances de recours internationales facilitant l'accès à la justice pour les victimes d'impacts, la reconnaissance d'un statut de contre-pouvoirs pour les organisations de la société civile.

Pour conclure, réhabiliter l'intervention du politique pour encadrer les activités économiques, en concertation avec tous les acteurs, dans le but de protéger les citoyens face aux atteintes aux libertés et poser la question du contrôle citoyen sur les activités des grandes entreprises, tels sont les enjeux de la place et du rôle des entreprises dans la Cité de demain ■

### Note

1. Cf. en France, la proposition de loi sur la responsabilité des sociétés mères et des donneurs d'ordre à l'égard des filiales et des sous-traitants.

### Pour aller plus loin :

Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2015). *L'entreprise dans la société. Une question politique*. Paris : Collection Grands Repères Manuels, La Découverte.

Entretien avec

OLIVIER MONGIN

# Une urbanisation en mal d'urbanité ?

Propos recueillis par  
Bachir Znagui, journaliste-consultant Cesem-HEM



Olivier Mongin

Philosophe urbaniste français

« Il est urgent de valoriser ceux qui réinventent une économie locale »

Olivier Mongin compte parmi les plus éminents intellectuels français. Ses travaux académiques se sont focalisés sur la question de la Cité. Son thème de prédilection est la ville. Il analyse ses différentes manifestations avec la vision particulière du philosophe urbaniste. D'après lui, la mondialisation est avant tout urbaine. La ville est désormais un gigantesque accélérateur de trajectoires individuelles. Soumise aux impératifs de la vitesse, « la ville des flux » perd progressivement son attache avec le territoire. L'approche économique de la mondialisation contemporaine occulte la révolution technologique qui réorganise les rapports entre le global et le local, ainsi que la vitesse de l'urbanisation indissociable des mouvements migratoires hétérogènes. Pour Olivier Mongin, la troisième mondialisation est celle d'une urbanisation globalisée où la montée en puissance de quelques gigantesques mégapoles s'accompagne d'un éparpillement. L'urbain généralisé, c'est surtout un monde de réseaux, de connexions, de multipolarités. Pour résister à ce grand cyclone, il faut renverser ses tendances lourdes. « Alors que les flux sont plus forts que les lieux, faisons des lieux qui résistent aux flux ! », dit-il. En somme, cette synthèse très lapidaire ne peut dispenser de la lecture du travail de dissection extraordinaire – dans l'espace et le temps – qu'Olivier Mongin a fait à travers ses ouvrages.

**Quelles sont les principales interrogations que vous retenez pour analyser, évaluer et reformuler les concepts d'urbain, d'espace public ou privé, de ville ou des villes ?**

Pourquoi reformuler aujourd'hui les concepts d'urbain, d'espace public ou privé et de ville ? Cette question permet de souligner les ruptures contemporaines qui en sont le nœud et le point de départ. La mondialisation contemporaine est une notion passe-partout qui mérite que l'on s'y attarde. Tout d'abord, l'approche strictement économique de la mondialisation contemporaine (la troisième sur le plan historique après les grandes découvertes et la Révolution industrielle) occulte deux phénomènes essentiels, à savoir la révolution technologique qui réorganise les rapports entre le global et le local, et la vitesse de l'urbanisation (un seul chiffre au passage : il y avait 70 villes de plus de 5 millions d'habitants en 2000, il y en aura 450 en 2050) qui est indissociable des mouvements migratoires hétérogènes (migrations économiques, réfugiés climatiques, réfugiés politiques...). Du fait de toute la panoplie technologique d'Internet, les distances sautent – espace et temps sont franchis virtuellement – et, du fait de l'urbanisation, le concept de ville entendu comme un espace d'agglomération et d'intégration est remis en cause. L'historienne de l'urbanisme Françoise Choay parle d'un monde de « l'après-ville », ce qui revient à observer la disjonction entre l'urbanisation mondialisée en cours et l'urbanité, ce qu'on appelait les valeurs urbaines quand s'est propagée la grande vague de l'urbanisme industriel au XIX<sup>e</sup> siècle (le traité d'urbanisme de Cerda date de 1867). De tout cela, il ressort que la mondialisation contemporaine la plus visible va de pair avec l'urbanisation, dont les conséquences sur le plan économique ne sont pas secondaires, et qu'il est essentiel d'insister sur trois tendances lourdes, sans quoi on se contente de formuler des souhaits qui ne se soucient guère de la réalité lourde.

Première tendance : les flux globalisés sont plus forts que les lieux, ils les pressent. On n'est plus dans la situation où des ports hanséatiques, Venise ou Gênes, organisaient et maîtrisaient les flux. Ils en sont devenus dépendants et doivent y trouver leur place. Il n'y a plus de « réseaux de villes », les villes et les ports sont « en réseau », le réticulaire a pris le dessus, les flux de tous ordres, physiques et non physiques, l'emportent sur les lieux. Il ne faut pas en conclure que les lieux (ce qu'on appelait villes hier) se dissolvent car ils se recomposent. Sur ce plan, la reformulation des concepts invite à saisir la reconfiguration des lieux, ce qui revient à ne pas sacrifier un modèle unique d'espace urbain mais à constater la diversité des scénarios possibles. La mise en relation de Rabat-ville et de Salé, de même que la création de Tanger Med mérite de ce point de vue l'attention.

La deuxième tendance lourde, indissociable des mutations contemporaines, est la privatisation qui intervient dans tous les domaines (contractualisation, individualisation sur le plan des mœurs, recul de l'État et de l'action publique sur le plan économique). Alors même que les politiques publiques le remettent en avant, les mouvements des places et d'occupation des espaces publics s'instituent contre toutes les formes de pouvoir. On comprend alors que la notion d'espace public, devenue trompeuse, voire contradictoire, est à repenser et à reprendre de manière rigoureuse et précise en raison de la diversité des situations.

Une troisième tendance – qui ne surprendra pas – est celle d'aller à l'entre-soi (clubbisation, résidentialisation<sup>1</sup>, sécurisation...) qui ne va pas dans le sens de la mixité, de la solidarité et d'une citoyenneté partagée propre à l'utopie urbaine que nous avons encore en tête.

De ces trois tendances lourdes (prévalence des flux, privatisation, émiettement), il ne faut pas conclure à un fatalisme urbain. Bien au contraire, il faut s'efforcer d'aller contre, d'aller à

contre-courant. Certes, l'état du monde urbain n'est guère brillant et rassurant pour le voyageur qui constate les dégâts d'une urbanisation souvent incontrôlable ; un détour par le Pakistan (un million de personnes déplacées en interne et un million de migrants externes) est instructif : comme la plupart des villes d'Asie du Sud-Est ou du Sud-Ouest, une ville comme Lahore doit accueillir la dernière génération des ruraux contraints à l'exode rural, ce qui signifie que cette ville de six millions d'habitants a doublé en moins de dix ans alors même qu'aucun projet urbain n'est mis en chantier dans l'immédiat. Alors que la COP22 se réunit à Marrakech au nom du respect de l'environnement, il est urgent que les méfaits de l'urbanisation soient pris en considération et mis en cause. Rappelons-le : l'urbanisation généralisée dont on parle aujourd'hui ne renvoie pas qu'aux espaces densifiés qui attirent les populations rurales, elle affecte tous les territoires à l'échelle mondiale, d'où les problèmes de la déforestation (Brésil, Afrique subsaharienne) et de la désertification (Sahel).

**Vous abordez les villes de notre époque par rapport à des paramètres comme le foncier, les villagisations de l'urbain, l'émiettement des périphéries, la loi des ronds-points, la revanche de l'imaginaire... Quel sens donnez-vous à ces paramètres ?**

Je viens d'évoquer un certain nombre de ces phénomènes (Lahore est un exemple de villagisation de l'urbain), les mettant en avant afin d'explicitier les ruptures contemporaines. Encore faut-il distinguer, dans le cas de l'urbanisation, trois registres qui subissent bien entendu des perturbations. En effet, la question urbaine ne peut être abordée sur le même plan en ce qui concerne l'urbanisme, l'imaginaire et la gouvernamentalité. Comprendre cela permet de mieux saisir le décalage croissant entre l'urbanisation et l'urbanité. Trois registres donc. Tout d'abord, l'urbanisme qui n'est pas une

invention strictement occidentale (voir Sinan dans le monde ottoman, Ibn Khaldun...), même si on a tendance à le rapporter à l'urbanisme industriel européen – de Haussmann ou Cerda – dont l'urbanisme colonial, version Henri Prost à Casablanca, est la trace si l'on suit le boulevard reliant les deux gares de Casa-Port et de Casa Voyageurs.

Mais, aujourd'hui, la question est de s'accorder à un urbanisme réticulaire (car globalisé par les technologies) qui met les villes en réseau au risque de perdre le lien avec l'environnement proche (celui qui revient à travers l'urbanisme vert et le développement durable). De fait, ce qui se passe dans l'univers virtuel se passe aussi dans le réseau le plus physique, celui du béton et de la brique : dans les deux cas sont mises en avant la « connexion » et, en conséquence, la nécessité de l'accès (la connexion exige d'y avoir accès, que ce soit un ordinateur ou un aéroport). La réflexion sur la ville globalisée en réseau a été initiée dès 1985 par Saskia Sassen, une sociologue proche d'Hillary Clinton à l'époque, dans son livre intitulé *La ville globale*, à savoir Londres, Tokyo, New York. On se souvient de l'enjeu : ces villes sont-elles condamnées à la dualisation et à la dissolution de leur contexte ? (La connectivité généralisée dévalue la proximité spatiale). Mais, les villes globalisées sont multiples : Londres ou Tokyo, des villes qui ont une longue histoire, ne sont pas comparables avec Singapour ou Dubaï.

Deuxième registre : celui de l'imaginaire. L'anthropologue Claude Lévi-Strauss aimait dire que la ville est « *à la fois objet de nature et sujet de culture ; individu et groupe ; vécue et rêvée : la chose humaine par excellence* ». Il ne le dirait plus trop aujourd'hui. En effet, l'imaginaire urbain est de moins en moins porté et figuré par ses habitants, par ceux qui en écrivent l'histoire en y marchant avec leurs jambes, il est de plus en plus l'affaire d'agences de communication qui ont recours à des images et à des artistes pour créer des événements et inventer un imaginaire qui n'est pas celui des résidents mais s'accorde avec des publics clientélisés (hommes d'affaires, touristes).

Cela donne des débats actuels sur la ville créative, chère à Richard Florida. C'est d'ailleurs sur le plan de l'imaginaire urbain que la menace d'un scénario urbain mondialisé unique est la plus inquiétante. Là encore, le risque est la perte du contexte, en cela que les habitants n'ont plus grand chose à dire. Ne reste plus alors, en évitant les récupérations touristiques, qu'à valoriser les carnivals, les fêtes populaires, les rituels... Le risque est celui d'ériger une ville vitrine comme on le voit à Shanghai, qui se regarde en miroir comme un Manhattan chinois. Qu'en sera-t-il de la ville marocaine où, à Meknès ou Fès, les médinas conservent une force singulière ?

Troisième registre : celui de la politique et du gouvernement. Une agglomération urbaine, ce sont des formes de gouvernance qui, bien entendu, sont plus ou moins démocratiques, la question étant de savoir, en tout cas dans la tradition étatique française, si la ville est un petit État pyramidal ou une Cité apte à la délibération. Là encore, les cas de figures sont nombreux : à côté de Medellin en Colombie qui est une ville très autonome dans un pays où l'État est faible, on observe des villes qui demeurent des satellites de l'État.

Prendre en compte ces trois registres, c'est se donner la possibilité d'aller à contre-courant des trois tendances lourdes évoquées précédemment.

**Dans le contexte de l'urbanisation globalisée telle que vous la définissez, vous insistez sur la diversité et l'hétérogénéité de cette évolution mondiale, mais qu'en est-il des flux des richesses dans ce contexte ? De la notion d'entreprise dans le contexte de la ville globalisée ? Des relations de travail ? De la communauté, de l'art et de la culture, de l'espace public... ?**

À juste titre, vous me ramenez aux impératifs économiques qui sont au

cœur du développement urbain et des migrations. Faut-il rappeler que la crise économique mondiale dite des « subprimes » en 2008 est liée à une crise des crédits immobiliers alors que la question de l'accès au logement est partout prioritaire ? Si l'urbanisation se reconfigure, elle peut se contenter uniquement de valoriser les connexions et les grandes routes maritimes (près de 90% du fret mondial passe par la voie maritime). Sur ce plan, tout en s'accordant à la critique de la théorie du ruissellement des richesses, il faut s'arrêter sur la particularité du moment qui est le nôtre. Aujourd'hui, des économistes suggèrent de distinguer entre les emplois exposés à la concurrence internationale et les emplois abrités. « *Dans chaque pays désormais existent deux économies : la première fait partie de l'économie globale et produit des biens et services qui circulent internationalement. La seconde est sédentaire et elle satisfait une demande exclusivement domestique, voire très locale.* »<sup>2</sup> Il y a là une piste intéressante qui permet de comprendre que l'emploi mondialisé qui subit la concurrence (à commencer par l'emploi industriel) n'est pas la seule issue et qu'il est urgent, dans un contexte de réappropriation de l'environnement et du local, d'imaginer des emplois localisés liés à une production qui les « abrite », et cela en vue de rester compétitifs. Cela vaut aussi bien pour le Maroc que pour la France. Si on parle d'après-ville, c'est qu'il faut réinventer la campagne et la ruralité dans le cas de figure évoqué de l'urbanisation généralisée. À côté des économistes qui se gargarisent de l'innovation, il est urgent de valoriser ceux qui réinventent une économie locale qui n'est pas nécessairement une économie de la décroissance. Pour certains, c'est une alternative à l'économie globalisée et donc exposée ; pour moi, c'est une reconquête du contexte.

Vous soulignez également le rôle des cultures et des communautés : alors même que l'imaginaire habitant est dévalorisé à l'échelle de la ville globalisée, il resurgit paradoxalement avec intensité dans l'univers urbain de l'informalité.



Loin de croire qu'il n'y a que du privé ou du public, du contrat ou de la loi, il est essentiel de comprendre l'informalité d'une double manière. Tout d'abord, elle est un possible moteur d'intégration, ce que souligne Doug Saunders à propos des quartiers-tremplin dans *Du Village à la ville* (Seuil), un auteur canadien qui prend des exemples dans le monde entier. Ensuite, le secteur informel est un acteur économique à part entière. C'est ici que le débat sur les besoins est primordial : en Haïti, alors que les tempêtes n'ont cessé de faire des ravages en cette fin d'automne 2016, les habitants du Nord de l'île refusent la charité spontanée et attendent qu'on les aide à assumer une action possible, afin de sortir de la grande pauvreté ou de la déchéance. On voit bien l'économie urbaine, certes différemment, par le haut et par le bas.

**La notion de territorialité est fréquemment évoquée dans vos travaux et, d'après vous, la condition urbaine généralisée est à l'origine d'un système urbain mondialisé privilégiant les réseaux et les flux, contribuant ainsi à distinguer les lieux entre eux à travers une reconfiguration territoriale. Pourriez-vous nous en décrire les caractéristiques ?**

Je ne partage pas bien entendu l'hypothèse d'un scénario unique. Je distingue dans « la ville des flux » huit scénarios que je ne peux résumer ici. M'intéresse essentiellement le fait qu'on observe des scénarios d'illimitation et des scénarios de limite/fermeture. D'un côté, on assiste à des urbanisations mal contrôlables, de Johannesburg à São Paulo ou au Caire et, de l'autre, on observe l'émergence rapide de villes insulaires, de petites Cités-États, dont la double tendance est le repli/fermeture et l'articulation avec les autres Cités-États. C'est le modèle de Singapour qui fascine les Chinois comme les Européens : on imagine des petits Singapour ou des Dubaï un peu partout. Une agence promet même, de manière utopique, un

Dubaï sur le Nil au Caire, et il n'est pas sûr que la marina et le centre nautique qui relie Rabat et Salé ne cèdent pas un peu à ces tendances propres à la ville vitrine mondialisée. À distance de ces deux scénarios, j'en appelle, avec beaucoup d'autres, à une ville qui ne soit pas hors réseau mais qui se développe en fonction de son contexte historique et géographique. Un historien de l'urbanisme, André Corboz disait que la ville contemporaine doit être à la fois un hypertexte et un palimpseste, c'est-à-dire que la mise en réseau globalisé doit aller de pair avec une contextualisation. Pas d'élargissement sans approfondissement. Pas d'extension spatiale et de connexion sans approfondissement historique et géographique. Tout le déploiement récent d'une réflexion sur la métropolisation ne va pas dans ce sens.

**Dans une ville qui devient un espace sans limite, profondément inégalitaire, que devient le citoyen ?**

Cette question vaut pour la ville accordée au réseau comme pour celle qui ne l'est pas. Si l'on tient compte des tendances lourdes, il ne faut pas se méprendre : la ville globalisée a besoin de stabilité et de sécurité, elle se passe fort bien de la citoyenneté, la démocratie n'est pas sa priorité. Il est étrange de voir des économistes qualifiés de progressistes vanter le modèle de Singapour dont le slogan est « *global, vert, connecté* », voire social, car les droits sociaux des employés sont de plus en plus pris en considération. Mais la démocratie est hors-jeu. Un parti unique est au pouvoir depuis des décennies et les conditions d'accès à la nationalité et à la citoyenneté sont drastiques. Quant aux gens de la marge et de l'informel, ils recréent « hors la ville » des formes de mobilité qui passent nécessairement par des inventions citoyennes par le bas. C'est le paradoxe, la citoyenneté urbaine se réinvente mais à la marge. Le modèle singapourien, en écho au modèle continental de la Chine, confirme que le marché n'est pas libéral sur le plan politique ; pouvoir fort et marché sont le lot du développement urbain.

**Vous portez un intérêt particulier aux places des contestations populaires : Attahir au Caire, Taksim à Istanbul... Il s'agit finalement de moments éphémères qui habitent plus la mémoire que l'espace spécifique. Y a-t-il encore des lieux de citoyenneté dans les villes contemporaines ?**

On a assisté depuis 2011 à ces moments historiques dont le mouvement des places est le symbole et la place Tahrir le commencement. Certes, ces mouvements sont éphémères, mais ils rappellent le sens de la délibération démocratique qui consiste d'abord à se désassujettir de toutes les formes de pouvoir, celui de l'État comme celui de la religion. Par ailleurs, le mouvement des places s'inscrit dans une généalogie, celle des mouvements antitotalitaires du XX<sup>e</sup> siècle, marqué par la Charte 77 à Prague et la Charte 08 en Chine et, aujourd'hui, par l'impressionnant mouvement des parapluies à Hong Kong. Celui-ci, qui est passé des réseaux sociaux virtuels à la rue, est un contre-exemple puisque les animateurs du mouvement ont opéré un passage au politique et se sont présentés aux élections. Comme quoi, il peut y avoir un lien entre ces mouvements réactifs au pouvoir et le passage au politique. Mais la tendance est au déphasage entre la représentation politique et les mouvements urbains. Nuit debout, en France, est un mouvement qui a été créé Place de la République mais n'est pas parvenu à créer le langage adéquat pouvant le rapprocher des autres mouvements à caractère politique ; c'est comme s'il y avait une aphasie. Désir de prise de parole sans langage commun. Le mot « place » trouve là tout son sens :

avoir une place dans notre monde, c'est trouver sa place et se retrouver sur une place. Tout cela est très urbain. Cela fait écho à ce qui se passe à Al Hoceima en ce début novembre 2016.

**Refaire la ville, diriez-vous, c'est constituer des espaces citoyens. La mise en place de nouveaux lieux territorialisés de la citoyenneté pourrait-elle sauver la ville ?**

C'est tout le paradoxe de cette urbanisation contemporaine prise en défaut d'urbanité. C'est une urbanisation en mal de démocratie, il n'en reste pas moins qu'une invention démocratique se développe dans des conditions et situations urbaines fort contrastées. Rappelons au final qu'à l'heure où des villes sont détruites en Irak ou en Syrie, l'idée de ville-refuge – une vieille idée biblique née au Proche-Orient – rappelle que la ville est un havre de paix et de justice où même le criminel « involontaire » peut être jugé sans être victime de la vengeance ; c'est pourquoi elle doit offrir, comme le dit Hannah Arendt, hospitalité et sécurité à l'exilé. L'urbanité est un mode de pacification de la violence, l'urbanisation contemporaine cherche à se protéger de la violence en l'éradiquant ou en la ghettoïsant, tel est le malentendu ■

#### Notes

1. La résidentialisation est un type d'opération de rénovation urbaine, apparue en France au début des années 1990. Elle est généralement vue comme une amélioration du cadre de vie des quartiers d'habitat social.
2. Giraud, P.-N. et Procrain, P (2016, septembre) Les emplois exposés et abrités en France. Dans *Les Synthèses de la Fabrique*, n°9.

#### BIOGRAPHIE

##### Olivier MONGIN

Éditeur, directeur de publication des revues *Tous Urbains* et *Esprit*, vice-président du syndicat de la presse culturelle et scientifique.

Sur la thématique urbaine abordée ici, voir :

- (1995). *Vers la troisième ville ?* (Préface de C. de Portzamparc). Paris : Hachette.
- (2007). *La condition urbaine. La ville à l'heure de la mondialisation*. Paris : Points Poche Seuil.
- (2013). *La Ville des flux. L'envers et l'endroit de la mondialisation urbaine*. Paris : Fayard.

# LOCALISATION DES ACTIVITÉS ET DYNAMIQUES DES VILLES

**Les relations complexes entre les entreprises et leur territoire d'implantation constituent un enjeu stratégique pour le développement économique. Cette contribution cherche à les élucider, du point de vue de la théorie économique spatiale, par l'analyse de la formation des villes, des logiques économiques à l'œuvre et de l'impact des comportements de localisation des entreprises sur la dynamique de ces territoires.**

Abdelhak Kamal  
Économiste, chercheur associé au Cesem-HEM

**A**u-delà des facteurs démographiques, les mécanismes économiques interviennent de façon déterminante dans la croissance des villes. À mesure qu'une économie se développe, la demande en produits manufacturés et en services augmente, renforçant l'importance relative de ces secteurs dans l'économie et par conséquent des villes, qui sont le lieu privilégié de leur localisation. Les relations complexes entre les entreprises et leur territoire d'implantation constituent un enjeu stratégique pour le développement



*Les externalités d'agglomération interviennent de façon dynamique en renforçant le pouvoir d'attraction de certaines zones.*

économique. En effet, les territoires constituent une composante essentielle de la compétitivité des entreprises. Ils permettent, d'une part, d'avoir un accès facilité à des compétences, à des financements, à des infrastructures, à un réseau d'entreprises... D'autre part, les structures productives sont importantes pour comprendre les mécanismes de formation des villes et les phénomènes d'agglomération urbaine. Certaines villes peuvent être spécialisées dans quelques secteurs industriels, comme le sont de nombreuses villes moyennes américaines. À l'inverse, les grandes métropoles sont généralement diversifiées et rassemblent un grand nombre de secteurs économiques. Il est évident que le passage d'une économie préindustrielle à une économie plus développée conduit à de profondes transformations à la fois des structures économiques (spécialisations sectorielles et productives, redéploiement industriel, qualification de la main-d'œuvre, capacités technologiques...), des structures spatiales et urbaines (localisation particulière des activités, évolution des hiérarchies et des systèmes de villes...) et des structures sociales (stratification, relations sociales entre groupes, développement humain, inégalités sociales...).

La contribution suivante s'inscrit dans la problématique générale du développement régional. Son ambition est d'élucider, du point de vue de la théorie économique spatiale<sup>1</sup>, les relations qu'entretiennent les entreprises avec leur territoire d'implantation, au travers de l'analyse de la formation des villes, des logiques économiques à l'œuvre et aussi de l'impact des comportements de localisation des entreprises sur la dynamique de ces territoires. Pour apporter un éclairage complémentaire, le cas de l'agglomération du Grand Casablanca sera traité à travers la mise en évidence des interactions entre évolution des structures industrielles et productives locales, et dynamiques de développement des territoires.

En favorisant sur son territoire le développement des industries de haute technologie et des services supérieurs, Casablanca demeure le centre de gravité de l'économie marocaine.

## Localisation des activités économiques et formation des villes

La ville n'est pas un élément isolé dans l'espace, elle fait partie d'un système de villes interdépendantes où des logiques économiques sont à l'œuvre (Berry, 1964). Cette assertion équivaut à reconnaître l'analyse de deux niveaux d'organisation dans les systèmes urbains (Pumain et Robic, 1996). Au niveau le plus désagrégé se trouve l'analyse micro-économique de la ville qui s'attache à étudier sa structuration et sa logique interne de fonctionnement à partir des comportements des agents individuels et les choix de localisation des firmes. La ville est donc un système complexe mais elle s'insère dans un système plus large de villes régionales, nationales, voire internationales. L'analyse à ce niveau d'organisation territoriale est dès lors macro-économique, elle prend en considération les relations d'interdépendance entre les centres urbains du système et souvent celles entre le rural et l'urbain. Les villes agissent alors comme des entités particulières en interaction avec les autres et structurent l'espace géographique.

La question de la localisation géographique des activités économiques est l'une des principales questions de la science régionale. Qu'il s'agisse des hommes ou de leurs activités économiques, les mécanismes de localisation répondent à une même logique d'agglomération dans l'espace (Derycke, 1999).

Deux considérations fondamentales sont à la base de l'explication du processus complexe de concentration de la population et de la production dans certains territoires : la première tient à une explication simpliste, celle de « l'avantage de première nature », basée sur les dotations naturelles et l'immobilité complète ou partielle de certains facteurs de production. La deuxième, appelée théorie des places centrales (Christaller, 1933 ; Lösch, 1940) considère la ville comme une place de marché et repose sur l'interaction entre les économies d'échelle et les coûts de transport<sup>2</sup>.

Les déterminants des comportements de localisation sont aujourd'hui plus nombreux et variés. La localisation géographique est de moins en moins liée aux facteurs de localisation traditionnels tels que les rendements d'échelle et la disponibilité des matières premières. L'abaissement des coûts moyens de production lié à l'exploitation de rendements d'échelle incite les industries à développer leurs activités à partir d'un nombre restreint de lieux de production et constitue de ce fait une force d'agglomération. Cette dynamique ne concerne que les industries fabriquant des produits arrivant au stade de maturité ou de déclin de leur cycle de vie (produits banalisés) et cherchant plutôt à s'implanter dans des territoires périphériques où la main-d'œuvre est bon marché.

L'exacerbation de la concurrence internationale et le développement technologique des entreprises rend les localisations métropolitaines plus attractives. Ces dernières sont susceptibles d'offrir une grande variété de facteurs qui jouent un rôle déterminant dans les choix de localisation des activités économiques : systèmes de transport, réseaux d'équipements et de communication, services aux entreprises, qualification du travail...

## Les entreprises tendent à se concentrer non seulement pour exploiter les mêmes avantages que d'autres entreprises, mais pour tirer profit des économies externes

Si le besoin de contact est fondamental pour les individus, il l'est aussi pour les entreprises. Le rôle des contacts personnels dans la propagation des idées et la diffusion de l'information n'est pas à

démontrer. Il s'agit d'un important facteur de localisation pour les nouvelles activités économiques plus sensibles à la proximité des centres de décision. Les grandes villes favorisent une diffusion plus rapide des connaissances et des idées, ainsi qu'une plus grande adhésion aux innovations sociales et technologiques. Même dématérialisées et globalisées, les entreprises restent sensibles à l'attractivité de certains territoires.

### Externalités de proximité et organisation de l'espace

La théorie de la localisation des investissements demeure dominée par les considérations de coût et de rentabilité, au niveau de la firme. Toutefois, la dynamique de la localisation est plus complexe. En effet, l'existence d'effets externes liés à la présence d'autres entreprises sur le même lieu de production introduit une interdépendance dans les décisions de localisation des entreprises. Ces externalités de voisinage sont d'autant plus importantes que les agents économiques sont davantage appelés à échanger de l'information sur les prix et les caractéristiques des biens offerts ainsi que sur les stratégies concurrentes. Ainsi, les entreprises tendent à se concentrer non seulement pour exploiter les mêmes avantages que d'autres entreprises, mais pour tirer profit des économies externes<sup>3</sup> (appelées aussi externalités de proximité ou économies d'agglomération) générées par l'agglomération elle-même.

Les économies d'agglomération, souvent évoquées dans la science économique régionale, représentent les avantages comparés en termes de productivité que procure à une firme ou un ensemble de firmes une ville par rapport aux autres, du fait de sa taille, de sa structure et des avantages qu'elle leur procure. L'efficacité de la concentration s'interprète comme une économie d'échelle externe à la firme (au sens marshallien) interne à la région considérée. Les économies d'agglomération sont distinguées en deux grandes catégories : les économies de localisation, externes à la firme mais internes à un secteur industriel concentré dans la région ; les économies

d'urbanisation, générées par la présence d'autres activités dans le milieu régional, qui représentent des économies externes à la firme et externes à l'industrie à laquelle appartient la firme.

La nature intra ou interindustrielle des externalités conduit à des prédictions différentes concernant l'organisation de l'espace (Glaeser *et al.*, 1992). Lorsque les externalités de localisation (internes à l'industrie) prédominent, l'espace tend à être structuré en pôles industriels spécialisés : les entreprises d'un même secteur industriel se regroupent dans les mêmes régions pour attirer une main-d'œuvre très spécialisée, bénéficier des retombées technologiques des innovations des concurrents et favoriser la constitution d'un important réseau de fournisseurs locaux. En revanche, lorsque les externalités sont celles qui existent entre entreprises de différents secteurs (externalités d'urbanisation), la polarisation des activités dans l'espace s'accompagne du maintien d'une large diversité du tissu industriel local qui stimule la croissance de la ville (Jacobs, 1969).

Les externalités d'agglomération, que ce soit de localisation ou d'urbanisation, interviennent généralement de façon dynamique en renforçant le pouvoir d'attraction de certaines zones par un mécanisme de type « boule de neige » (Fujita, 1989). D'une part, la large variété de produits offerts attire des consommateurs de plus en plus nombreux, ce qui accroît les débouchés et donc l'implantation de nouvelles entreprises (*forward linkages*). D'autre part, le regroupement d'industries dans un territoire a pour effet d'élargir les bassins d'emploi en offrant de nombreuses opportunités d'embauche alors que, simultanément, la différenciation accrue des produits oblige les entreprises à faire appel à une main-d'œuvre de plus en plus spécialisée et qualifiée qui n'est disponible que sur des marchés de grande taille (*backward linkages*).

D'un point de vue économique, la ville est souvent synonyme d'efficacité organisationnelle, d'économies d'échelle externes comme de potentiel de marché

(Krugman, 1991/1993). Sous l'effet des économies d'agglomération, elle représente un foyer naturel pour la croissance économique. La tendance à la concentration des activités économiques dans certaines villes est également liée à la recherche de tels avantages.

### Délocalisation-relocalisation et évolution des systèmes productifs locaux : le cas de l'agglomération casablancaise

Les pays en développement se caractérisent, dans les premières étapes de leur développement, par une concentration marquée des activités économiques dans une région centrale. Cette polarisation économique est liée à la recherche d'économies d'échelle internes et externes (retombées d'information, diversité de l'offre de travail qualifié, partage des risques, existence d'infrastructures...). Puis, à mesure que la région centrale se développe, elle va souffrir aussi d'externalités négatives (congestion, rente foncière et salaires élevés, etc.) et les activités vont progressivement se diffuser au reste du territoire.

## L'une des caractéristiques, qui a longtemps marqué l'industrie marocaine, est sa concentration dans la ville principale et portuaire de Casablanca

À la lumière de ces considérations théoriques, l'analyse du cas du Maroc semble particulièrement pertinente. Au cours du processus de développement du Maroc, les villes ne présentent pas les mêmes spécialisations productives, et les activités économiques se répartissent de manière hétérogène entre les régions. En effet, l'une des caractéristiques qui a longtemps marqué l'industrie marocaine est sa concentration dans la ville principale et portuaire de Casablanca.

Sa situation géographique avantageuse a constitué une « condition initiale » expliquant au départ la localisation d'activités banalisées reposant sur l'exploitation d'économies d'échelle et de bas salaire. Aujourd'hui, avec l'évolution des spécialisations productives et le redéploiement des industries qui s'ensuit, Casablanca concentre davantage d'industries plus intensives en technologie et de services à la recherche d'économies d'agglomération (présence d'un capital humain, d'activités complémentaires, d'infrastructures...).

## La ville est souvent synonyme d'efficacité organisationnelle, d'économies d'échelle externes comme de potentiel de marché. Sous l'effet des économies d'agglomération, elle représente un foyer naturel pour la croissance économique

L'analyse des données des enquêtes annuelles du ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Énergie et des Mines du Maroc effectuées auprès des firmes industrielles formelles montre qu'en dynamique, la concentration relative de l'emploi industriel dans le Grand Casablanca baisse : sa part dans le total national passe de 59,6% en 1985 à 36,8% en 2011. En parallèle cependant, la région du Grand Casablanca renforce sa spécialisation dans les secteurs de moyenne technologie, avec une part de l'ordre de 55,14% du total national en 2011. La concentration marquée des activités de la haute technologie dans l'aire du Grand Casablanca se réduit

légèrement (76,8% à 36,13%) au profit notamment de Tanger-Tétouan (avec une part de 3,01% en 1999 qui passe à 37,5% du total national en 2011), mais est surtout due à la « délocalisation » de deux secteurs particuliers (machines et équipements de radio, télévision et communication).

Par contre, l'évolution de l'indicateur de spécialisation des provinces casablancaises nous révèle une baisse significative de la spécialisation de cette région dans les industries banalisées : entre 1985 et 2011, la part de l'emploi industriel dans l'emploi total passe de 54,1% à 31,8% pour les secteurs de basse technologie et de 58,4% à 38,8% dans le textile-habillement. Du fait des économies d'agglomération (congestion, augmentation des rentes foncières, augmentation des coûts de production : salaires, prix des terrains, immobilier...) qui touchent le Grand Casablanca, on assiste à une certaine diffusion des activités banalisées vers le reste du territoire, en l'occurrence des agglomérations de second rang (Rabat-Salé, Tanger-Tétouan, Marrakech...) (voir Catin, Hanchane et Kamal, 2007).

On peut distinguer, en dehors de la région centrale du Grand Casablanca, les provinces dont la part dans l'emploi industriel total est supérieure à 1% en 2011 (que l'on peut qualifier de « semi-périphériques », de toutes les autres provinces (dites « périphériques ») qui détiennent une part inférieure à 1% (et même quasi nulle dans un grand nombre de cas). Ces provinces semi-périphériques déjà industriellement diversifiées (Fès, El Jadida, Marrakech...) renforcent leur position dans tous les secteurs indiqués, et particulièrement dans les activités du textile-habillement (34,79%), les secteurs de basse technologie (52,23%) et les secteurs de moyenne technologie (35,53%) où leur part progresse au détriment de celles du Grand Casablanca et des provinces périphériques.

Casablanca ne s'avère donc plus le seul pôle attractif du pays malgré un poids économique qui reste prépondérant. L'agglomération de Casablanca s'impose différemment : elle devient moins

attractive pour une partie des industries banalisées (dont la compétitivité repose essentiellement sur des bas coûts salariaux et de production et qui se diffusent vers des villes de rang inférieur moins congestionnées et disposant d'avantages spécifiques), mais demeure le centre de gravité de l'économie marocaine en favorisant sur son territoire le développement des industries de plus haute technologie et des services supérieurs.

Si le renforcement de la concentration des activités dans le Grand Casablanca a été manifeste jusque dans les années 1970, un certain rééquilibrage s'est engagé depuis, au profit de quelques grandes agglomérations : la façade maritime au nord de Casablanca, avec la capitale Rabat et un ensemble de villes satellites jusqu'à Kenitra, mais particulièrement le complexe industrialo-portuaire de Tanger. Le développement de ce dernier procède d'ailleurs d'une politique active d'aménagement du territoire avec le développement de la Zone franche Tanger Free Zone et sa proximité des infrastructures de transport portuaires et aéroportuaires.

Ce qui apparaît manifeste dans le cas marocain est la recomposition de certains territoires et notamment la diffusion d'une partie des activités de main-d'œuvre à bas coût (industries de basse technologie et textile-habillement) largement concentrées dans la région métropolitaine du Grand Casablanca vers des provinces périphériques, une plus grande agglomération des industries de moyenne technologie, des activités financières (la bourse...), des services aux entreprises et des industries technologiques, avec par exemple la mise en place du Technopark (structure d'accueil et d'accompagnement de start-ups, de petites et moyennes entreprises, d'enseignes internationales dans le domaine des NTIC), de Casablanca Nearshore Park dédié aux activités offshore et de la technopole de l'aéroport de Casablanca (qui tend à devenir, de par la variété des métiers représentés, un véritable cluster dans le secteur aéronautique, et qui travaille comme sous-traitant des grandes entreprises européennes et américaines) ■

### Notes

1. Elle englobe les théories de la localisation des systèmes urbains, de la rente foncière et de la Nouvelle Économie Géographique.
2. L'existence des coûts fixes dans la production encourage les firmes à choisir un nombre restreint de sites pour desservir les consommateurs. Les frais de transport, quant à eux, incitent les firmes à se localiser tout près des grands marchés. L'interaction entre les rendements croissants et les coûts de transport crée un processus d'agglomération des industries qui se renforce de lui-même.
3. L'économie externe est une absence de contrôle direct d'un agent économique récepteur sur la décision d'autres agents et qui affecte son résultat d'activités. Les économies externes qui résultent de la force agglomératrice sont qualifiées d'économies d'agglomération. Ces dernières, avantagées, ne peuvent pas être produites à l'intérieur d'une entreprise mais découlent de la présence sur le même territoire d'autres entreprises ; elles profitent à l'ensemble des entreprises constituant ainsi un groupement efficace.

### Bibliographie

- Berry, B. (1964). Cities as systems within systems of cities. *Papers and Proceedings of the regional Science Association*, 13, p. 147-163.
- Catin, M., Hanchane, S., Kamal, A. (2007). Structures industrielles, externalités dynamiques et croissance locale au Maroc. *Région et Développement*, n°25.
- Christaller, W. (1933). *Die Zentralen Orte in Suddeutschland* (C.W. Baskin, trad., (1966). *Central places in Southern Germany*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall).
- Derycke, P.H. (1999). Comprendre les dynamiques métropolitaines. Dans Lacour C., Puissant S. (dir.) *La métropolisation*. Paris : Anthropos, p. 1-19.
- Enquêtes annuelles du ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Énergie et des Mines du Maroc
- Fujita, M. (1989). *Urban Economic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Glaeser, E., Kallal, H., Scheinkman, J. & Shleifer A. (1992). Growth in cities. *Journal of Political Economy*, 100, p. 1126-1152.
- Jacobs, J. (1969). *The Economy of Cities*, New York: Vintage.
- Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of Political Economy*, 99(3).
- Krugman, P. (1993a). First nature, second nature and metropolitan location. *Journal of Regional Science*, 33, p. 129-44.
- Lösch, A. (1940). *Die räumliche Ordnung der Wirtschaft* (G. Fischer, trad., (1954). *The economics of location*. New Haven: Yale University Press.
- Pumain, D. et Robic, M.C. (1996). *Théoriser la ville*. Dans P.H. Derycke, J.M. Huriot et D. Pumain. *Penser la ville, théories et modèles* (p.107-161). Paris : coll. Villes, Anthropos.

# LA VILLE RESPONSABLE, ENJEUX ET ÉVALUATION

**La cité est réputée être à la fois un acteur et un lieu de médiation sociale. Or, cette médiation passe d'abord par la reconnaissance de sa responsabilité sociale. Cet article entend explorer la contribution que la notion de responsabilité sociale de la ville peut apporter aux programmes politiques, aux projets d'aménagement, d'investissements et de financement, et aux réseaux de coopération en faveur du développement durable.**

- Fouad Benseddik, consultant, directeur des affaires institutionnelles, Vigeo Eiris ;
- Sofia Benslimane, Chargée de recherche à Vigeo Eiris Paris, McGill University Bachelor of Commerce et Social Entrepreneurship

**À** qui incombent le développement économique contemporain, sa cohérence et sa soutenabilité en matière sociale et environnementale ? Si le rôle de l'État a été abondamment théorisé et disputé, et si la responsabilité sociale des entreprises est un concept désormais installé dans la littérature institutionnelle, financière et managériale, les villes en revanche commencent à peine à être questionnées sur leur responsabilité sociale (Depret *et al.*, 2009). La cité est réputée être à la fois un acteur et un lieu de médiation sociale par excellence.



La notion de ville durable désigne une sorte d'idéal-type plutôt qu'un concept stabilisé et intégré.

Le contenu et les modalités de cette médiation sont largement subordonnés à la règle générale et aux exigences du cadre normatif qui fixent les attributions institutionnelles de la ville dans son rapport aux individus, aux groupes, aux autorités régionales ou centrales, et aux autres collectivités. Mais la médiation sociale, en tant que responsabilité de la cité, ne peut être qu'un corps de procédures légales. La médiation sociale est un art politique dont un préalable et une dimension forte consistent, d'une part, à identifier – pour les prendre en compte et y répondre concrètement – les attentes et les intérêts légitimes des parties prenantes, à commencer par les plus démunis et, d'autre part, à respecter leurs droits fondamentaux, en n'omettant pas d'y inclure ceux des générations futures. La médiation sociale de la ville passe par la reconnaissance de sa responsabilité sociale. Nous explorons ici des hypothèses et des voies de recherche sur la contribution que la notion de responsabilité sociale de la ville peut apporter aux programmes politiques, aux projets d'aménagement, d'investissements et de financement, et aux réseaux de coopération en faveur du développement durable.

## Ville responsable et ville durable

La notion de ville durable désigne une sorte d'idéal-type plutôt qu'un concept stabilisé et intégré. Les paramètres de la durabilité de la ville sont cependant de mieux en mieux définis grâce, notamment, aux efforts de l'ONU, à travers son Programme pour l'environnement (PNUE) et à l'Union européenne via le Comité des Régions de l'Europe (CdR). L'un et l'autre ont formalisé, lors du sommet Rio+20 en 2012, leur engagement pour des villes et régions durables en signant un mémorandum d'entente. Les initiatives de coopération internationale se sont depuis multipliées. La lecture de leurs engagements fait apparaître une même ligne directrice, ordonnée autour des droits humains de nouvelle génération et de la préférence donnée aux approches collaboratives, au dialogue,

à la contractualisation des objectifs, à la participation citoyenne, à la prise en compte du long terme, au respect des droits humains, à l'inclusion et aux solidarités, dans l'action climatique et le développement territorial. Les villes du monde entier sont invitées ce mois d'octobre 2016 à adopter l'Agenda urbain pour la prochaine décennie lors de la conférence Habitat III à Quito (Équateur), placée sous l'égide de l'ONU. Ce rendez-vous international sera, pour les cités, l'occasion d'échanger leurs expériences des vingt dernières années et, sans doute, d'approfondir leurs engagements et de rendre plus précis leurs objectifs sur le thème du développement durable. L'enjeu sera aussi de donner une traduction concrète, précise, appuyée sur des indicateurs mesurables et des processus de gouvernance clairs aux 17 Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, entre autres à l'objectif 11 qui préconise des villes et établissements humains « *ouverts à tous, sûrs, résilients et durables* ».

En tant qu'agence de notation extra-financière, fournissant aux fonds d'investissement et aux gérants de capitaux, des analyses et des classements sur les profils comportementaux des villes et des régions (qui font publiquement appel à l'épargne pour se financer), Vigeo Eiris a défini un référentiel de responsabilité sociale qui questionne les collectivités territoriales sur l'exercice de leur responsabilité sociale sur deux aspects principaux :

- la gestion des risques sur le territoire en termes de développement local et de cohésion sociale, de prévention et de réduction des nuisances environnementales sur le territoire, de respect des libertés individuelles et collectives, et de non-discrimination dans l'octroi des services aux citoyens ;
- la gestion des risques de gouvernance de la cité en tant qu'institution dépositaire de compétences d'ordre public et organisme chargé d'une mission de service public ; le principe de responsabilité porte

ici sur l'équilibre des pouvoirs, la participation et le contrôle démocratiques sur la décision, les dispositifs de contrôle des risques (audits et *risk management*), la gestion des moyens matériels et le développement du capital humain, le comportement de la ville en tant qu'employeur, les impacts environnementaux de l'entité, et la qualité des relations avec les bénéficiaires de services.

La ville responsable peut aussi agir comme animateur, inciter et récompenser les acteurs, notamment les entreprises et les associations formalisant leurs propres engagements de responsabilité sociale. La ville responsable, parce que transparente dans sa gouvernance et ses politiques d'achats (Mancebo, 2009), devrait en particulier veiller à la performance sociale et environnementale de ses fournisseurs le long de sa chaîne d'approvisionnement, ou à l'intégration des objectifs de développement durable dans les différentes étapes des marchés publics. La capacité d'influence des collectivités territoriales peut, et devrait, constituer un levier clé de transformation positive des chaînes de valeurs économiques de leur territoire. Une ville, qui investit et adjuge ses marchés sur des critères précis, lisibles et exigeants de responsabilité sociale et environnementale, favorise à la fois sa propre durabilité et celle de son écosystème, tout en renforçant la citoyenneté.

## L'objectif 11 parmi les 17 Objectifs de développement durable préconise des villes et établissements humains « ouverts à tous, sûrs, résilients et durables »

### Smart city ou "bobo city" ?

La notion de *smart city* est un concept polysémique, encore largement en construction. La dimension environnementale et le haut niveau de fonctionnalité font consensus et donnent lieu à des innovations remarquables. La smart city est-elle pour autant et nécessairement durable, responsable, et positivement « disruptive » en terme social et de gouvernance ? La ville peut difficilement être socialement responsable sans un « projet citoyen » porté via des institutions, des objectifs et des modalités d'intégration et de dialogue avec ses parties prenantes. La responsabilité sociale de la ville, comme celle de l'entreprise – il est essentiel de le rappeler –, consiste à répondre aux attentes, aux intérêts et aux droits des parties prenantes. La smart city devrait alors être celle qui se construit (ou se reconstruit) autour des besoins sociaux, environnementaux et économiques de ses parties prenantes, y compris les plus vulnérables. La ville durable doit répondre à l'enjeu de l'urbanisation en repensant la mobilité, l'accessibilité du logement, l'éco-conception des bâtiments, et la cohésion sociale. Ici, le principe d'accessibilité est clé, car un des défis de la smart city est qu'elle ne devienne pas une « bobo city », évitant par là le phénomène de gentrification<sup>1</sup>. Elle doit favoriser l'accès à des services de qualité à tous les groupes sociaux sans exception. La prise en compte des besoins des personnes en situation de handicap, la mixité sociale, l'emploi, la formation, l'accès aux services économiques, sociaux, culturels de proximité, l'accès aux infrastructures publiques et au transport ont besoin d'être questionnés dans leur capacité à faire vivre la cohésion sociale et assurer la répartition équilibrée de services comme les commerces de proximité (Laigle, 2008).

Au Canada, le groupe Gestion immobilière Quo Vadis redéfinit la dimension participative et citoyenne du développement urbain. À sa tête, Nathalie Volland, pour qui « le développement économique passe

aussi par le développement des communautés ». Le groupe qui se donne l'ambition de préserver le capital historique et architectural des édifices montréalais aspire à faire de sa gestion immobilière un vecteur de cohésion sociale. C'est notamment l'ambition de son « Salon 1861 », une église à l'abandon qui, depuis sa restauration et son aménagement en 2015, sert d'espace de travail pour des universitaires, entrepreneurs, organismes communautaires ou entreprises privées. Le lieu sert aussi de laboratoire urbain permettant de mener des travaux de recherche institutionnelle en matière d'éco-construction et d'entrepreneuriat social.

### Réinventer la ville, intelligente et responsable

Un des défis les plus importants, qui est aussi un formidable projet de société et un levier de croissance, sera de transformer le stock urbain existant. Plus de la moitié de la population mondiale vit à présent dans des zones urbaines dont la conception urbanistique et les modèles de consommation et de transport ne sont pas efficaces (Vuidel *et al.*, 2012). L'enjeu est de prendre appui sur les principes de la ville, à la fois intelligente et responsable, pour restructurer la ville d'hier et bâtir celle de demain.

La ville intelligente et responsable se caractérise également par un fonctionnement et une consommation énergétique optimisés. Avec l'agenda post-COP21, plusieurs villes ont formalisé des engagements ambitieux, comme la ville de Vancouver qui s'est fixé l'objectif d'une consommation énergétique issue à 100% d'énergies renouvelables.

Au Maroc, la smart city de Zenata sera, pour le Royaume, un observatoire et un laboratoire pour l'intégration des facteurs environnementaux et sociaux dans la conception et l'aménagement des villes. C'est dans cet esprit que la Société d'Aménagement Zenata (SAZ) s'est soumise à un audit externe de sa démarche de responsabilité sociale et a

obtenu la certification RSE de la CGEM (Confédération générale des entreprises du Maroc) en mai 2016. Le Maroc, qui s'est fixé l'objectif de porter à 52% la part des énergies renouvelables dans sa capacité électrique à l'horizon 2030, a été récompensé en 2015, en reconnaissance de sa politique énergétique, par le prix de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED).

### Encore un long chemin

L'action des élus locaux a encore besoin, dans les pays en développement comme dans les pays développés, de renforcer le niveau de participation des citoyens à la conception et la gouvernance de la ville durable. Pour que les notions de médiation sociale et de ville responsable puissent être en rapport avec les mutations technologiques et l'immensité des défis écologiques et sociaux qui sont à l'œuvre, une question fondamentale dans ce contexte sera celle du financement des transitions, de la participation des citoyens à l'affectation des ressources et l'évaluation de leurs impacts. De quels moyens disposeront les acteurs territoriaux pour mettre en œuvre leurs engagements en matière de développement durable, de changement climatique et de transition énergétique ? C'est dans cette perspective que ces derniers ont appelé, lors du Sommet mondial Climat & Territoires en 2015, « au renforcement des moyens dédiés par les États et les institutions financières internationales [...], à la mise en œuvre de nouveaux mécanismes (garantie d'emprunts, green bonds, tiers-financements, intégration d'un prix du carbone dans l'économie) pour démultiplier les capacités d'action ».

À la croisée des chemins, entre une recherche de financements au service de l'innovation durable par les émetteurs et l'engagement des investisseurs ISR (Investissement socialement responsable) à accompagner le développement durable, le marché des *green bonds* permet de répondre aux ambitions des collectivités territoriales et des

investisseurs ; il représente un levier d'action important dans la lutte contre le changement climatique, et œuvre pour une transition énergétique et écologique.

En effet, pour pouvoir se financer, les autorités locales, villes et collectivités territoriales sont de plus en plus nombreuses à contracter une dette via des obligations vertes, ou *green bonds*, pour financer des projets écologiques (énergie, transport...), d'où l'intérêt pour elles de recueillir des assurances raisonnables sur leurs performances environnementales, sociales et de gouvernances, tangibles dans le cadre de la notation extra-financière.

## L'enjeu est de prendre appui sur les principes de la ville, à la fois intelligente et responsable, pour restructurer la ville d'hier et bâtir celle de demain

C'est le cas de la région Île-de-France qui, après l'émission de sa première *green bond* en 2012, double la mise en 2014 pour atteindre un montant de 600 millions d'euros, destiné à financer des projets de développement durable. Pour cette dernière obligation, la région a fait appel à Vigeo Eiris afin d'obtenir une opinion externe indépendante sur les finalités environnementales et sociales et sur la gestion responsable de l'obligation.

Dans le cadre de son référentiel pour les collectivités territoriales, Vigeo Eiris note 29 collectivités européennes, dont quatre villes : Paris, Rome, Milan, Hambourg. Ces dernières sont évaluées sur des facteurs sociaux, environnementaux, de gouvernance, de droits de l'homme, de marchés publics, de développement local et de cohésion sociale. L'appréciation par Vigeo Eiris du niveau d'engagement des villes au regard de ces facteurs révèle l'émergence de bonnes pratiques pour

certaines. Sur une échelle de 0 à 100 (où 100 exprime le niveau d'engagement le plus élevé), c'est la ville de Paris qui affiche la performance globale la plus élevée (64/100), positionnant la municipalité non seulement comme *Top performer* par rapport aux autres métropoles (score global moyen de 45.5/100 sur les 4 villes), mais également au sein du secteur (moyenne sectorielle de 45.37/100). La ville de Paris se démarque par des performances supérieures aux autres municipalités dans 20 critères sur 26, en communiquant un *reporting* très exhaustif (politiques formalisées, nombreuses procédures et mesures, indicateurs de résultats), affichant une performance avancée notamment en matière de développement durable du territoire et planning urbain (71/100), de cohésion sociale (80/100) ou de gestion des espaces verts et protection de la biodiversité (84/100).

C'est une bonne nouvelle que la responsabilité sociale des villes devienne thème et critère d'investissement pour les fonds de pension et les gérants de capitaux. Cette évolution est décisive pour apporter à la notion de médiation sociale un contenu objectif en termes de responsabilité mesurable et aligner la gouvernance des villes sur les défis environnementaux, sociaux et urbains qui s'imposent aujourd'hui à elles ■

### Bibliographie

- Mancebo, F. (2009). Des développements durables. Quel référentiel pour les politiques de développement durable en Europe ? *European Journal of Geography*. Cybergeog.
- Laigle, L. (2008/4). Les villes durables en Europe : conceptions, enjeux et mise en œuvre. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, n°52, pp. 7-14.
- Depret, M.-H. et al. (2009/1). De la responsabilité sociale des acteurs. *Marché et organisations*, n°8, pp. 13-37.
- Vuidel, Patrice et al. (2012/1). Villes durables : vers de nouveaux modèles économiques d'entreprise ? *L'Économie politique*, n°53, pp. 31-39.

### Note

1. La gentrification désigne une forme particulière d'embourgeoisement qui concerne les quartiers populaires et passe par la transformation de l'habitat, voire de l'espace public et des commerces.

# LA MÉDIATION SOCIALE COMME UN PROCESSUS ÉTHIQUE DE MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Analyser ce que la médiation (en comparaison avec des méthodes traditionnelles, notamment judiciaires) apporte à la gestion des conflits de l'entreprise avec les tiers, ouvre la réflexion sur la capacité de celle-ci à s'insérer dans l'esprit éthique de l'approche des parties prenantes. Ainsi, elle a l'avantage de se présenter comme un processus novateur relatif à tous les stades, y compris préventifs.

- Manal El Abboubi, professeur à l'Université Mohammed V de Rabat, chercheuse associée au Cesem-HEM
- Nabil El Mabrouki, professeur à l'ENCG de Marrakech, chercheur associé au Cesem-HEM

Selon l'ISO 26000 (2008, p.3), le terme « responsabilité sociale (ou sociétale) » désigne : « La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »



La médiation exige le consentement volontaire de toutes les parties afin de construire une solution.

L'ouvrage *Strategic Management, A Stakeholder Approach* (Freeman, 1984) a sans doute marqué la première étape de construction du concept de « partie prenante ». Il s'agit de « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984, p.46).

Freeman et Reed (1983) se sont rendu compte très tôt de la prépondérance du caractère « étroit » ou « large » des définitions de « *Who and What really counts ?* ». Ce questionnement a donné lieu à la naissance de deux courants dans la littérature sur les parties prenantes : le premier propose des définitions très larges des parties prenantes, ce qui donne une large marge de manœuvre aux managers ; le second opte pour une définition beaucoup plus restrictive, perçue comme plus opérationnelle.

## Freeman plaide pour une approche morale de règlement des différends qui permet de favoriser la compréhension et l'interaction entre les parties

Une des principales caractéristiques de l'approche des parties prenantes posée par Freeman réside dans une représentation relationnelle de la firme. L'entreprise entre, volontairement ou pas, en relation avec des parties prenantes diverses, en se basant sur des principes moraux (Freeman et Gilbert, 1988). C'est la raison pour laquelle les chercheurs lui assignent une double filiation, managériale et éthique (Cazal, 2011).

Dans cet article, nous proposons d'analyser ce que la médiation (en comparaison avec des méthodes traditionnelles, notamment judiciaires) permet d'apporter à la gestion des conflits de l'entreprise avec les tiers, en questionnant sa capacité à s'insérer dans l'esprit éthique de l'approche des parties prenantes.

## Vers une résolution éthique du conflit

L'approche des parties prenantes est fondée sur l'existence d'une divergence d'intérêts. La prise en compte de cette diversité met d'emblée les entreprises face à une grande complexité. Les attentes sont multiples, de natures diverses (économique, sociale, légale ou politique), contradictoires, et souvent en compétition. Dans cette situation, le conflit entre une organisation et ses parties prenantes serait inévitable.

Les procédures de résolution de ces conflits sont souvent judiciaires. Celles-ci, en plus de leur caractère coûteux et lent, se révèlent souvent contradictoires avec l'approche éthique de la théorie des parties prenantes.

L'entreprise qui s'inscrit dans cette approche devrait donc réfléchir à de nouvelles méthodes pour résoudre les désaccords avec les parties prenantes. Freeman (1984) souligne, en effet, que l'entreprise devrait explicitement négocier avec les parties prenantes sur des questions cruciales et rechercher des accords volontaires. Il plaide pour une approche morale de règlement des différends qui permet de favoriser la compréhension et l'interaction entre les parties.

La résolution de conflit à travers une approche morale, humaine, plutôt qu'un système de règles, renvoie à la « médiation sociale », présentée dans la littérature comme un processus approprié pour régler les conflits dans cet esprit (Lampe, 2001).

## La médiation versus les méthodes traditionnelles de résolution de conflit

La médiation offre de nombreux avantages et bénéfices potentiels en tant que formule éthique pour la résolution des différends (Lampe, 2001 ; Lampe et Ellis, 1995). Elle se définit comme « *tout processus structuré, quelle qu'en soit la dénomination, par lequel deux*

ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers, le médiateur, choisi par elles ou désigné, avec leur accord »<sup>1</sup>. Il s'agit d'une méthode non accusatoire pour résoudre les conflits. Les solutions sont mutuellement convenues plutôt que dictées par un juge, et il n'y a plus d'étiquette de vainqueur et de vaincu.

## Par rapport aux méthodes traditionnelles de résolution des conflits, la médiation se montre plus flexible, informelle et relativement rapide

Par rapport aux méthodes traditionnelles de résolution des conflits, qui sont souvent lentes, coûteuses, incertaines et non satisfaisantes pour l'ensemble des parties, la médiation se montre plus flexible, informelle et relativement rapide.

La médiation permet également la confidentialité du processus et des modalités de l'accord final, ce qui n'est pas toujours le cas dans une procédure judiciaire.

Par ailleurs, la médiation exige le consentement volontaire de toutes les parties afin de construire une solution. Les parties façonnent leur propre résolution dans un esprit gagnant-gagnant. Les solutions sont plus créatives que dans les procédures judiciaires où la solution se présente assez souvent sous forme de dommages-intérêts.

## Les parties prenantes en situation de médiation

En temps de conflit, les parties ont souvent une posture d'opposition et d'accusation, ce qui empêche d'échanger, de comprendre et, par conséquent, de résoudre le litige. À ce niveau, la médiation peut instaurer un processus de communication et de collaboration basé sur la proximité et l'écoute de l'autre.

Elle permet le règlement des litiges par cooptation. D'ailleurs, l'un des objectifs de la médiation est l'amélioration de la capacité des parties à communiquer, à négocier et à coopérer. La médiation aide ainsi les parties en conflit à se faire mutuellement confiance et à construire ensemble.

Le rôle joué par le médiateur s'avère essentiel. Celui-ci doit être un tiers neutre, accepté par toutes les parties en litige, et n'ayant pas le pouvoir de décision sur le conflit comme le ferait un juge ou un arbitre. Sa principale mission est d'aider les parties à résoudre volontairement et mutuellement leurs litiges. Il doit veiller à assurer et à maintenir l'équilibre des forces pour éviter tout type d'intimidation. Cet équilibre permet d'augmenter la probabilité que l'accord final soit « juste » et « équitable » pour tous.

Le processus de médiation, au-delà du dialogue qu'il instaure afin d'échanger les informations, permet aux parties de partager leurs émotions. Ce processus offre un terrain propice pour exprimer les sentiments des parties prenantes, tout en préservant le respect. Ce dernier est également l'un des résultats potentiels du processus de médiation.

## La médiation comme une démarche de prévention du conflit

La médiation n'est pas seulement un outil qui intervient pour résoudre les conflits entre les différentes parties prenantes. Elle a la possibilité d'intervenir en amont de tout conflit pour agir comme un moyen de prévention des conflits potentiels. Pour cela, l'approche par les parties prenantes trouve toute sa place dans la mise en place d'un processus préventif de conflit.

Le développement conceptuel de l'approche des parties prenantes propose un processus en trois étapes cruciales et séquentielles (Figure 1) : l'identification des parties prenantes, leur spectre d'influence, leur management en fonction de leur catégorisation, afin de gérer leurs parties prenantes.



**Figure 1 : Processus global de gestion des parties prenantes (El Abboubi et Nicolopoulos, 2012)**

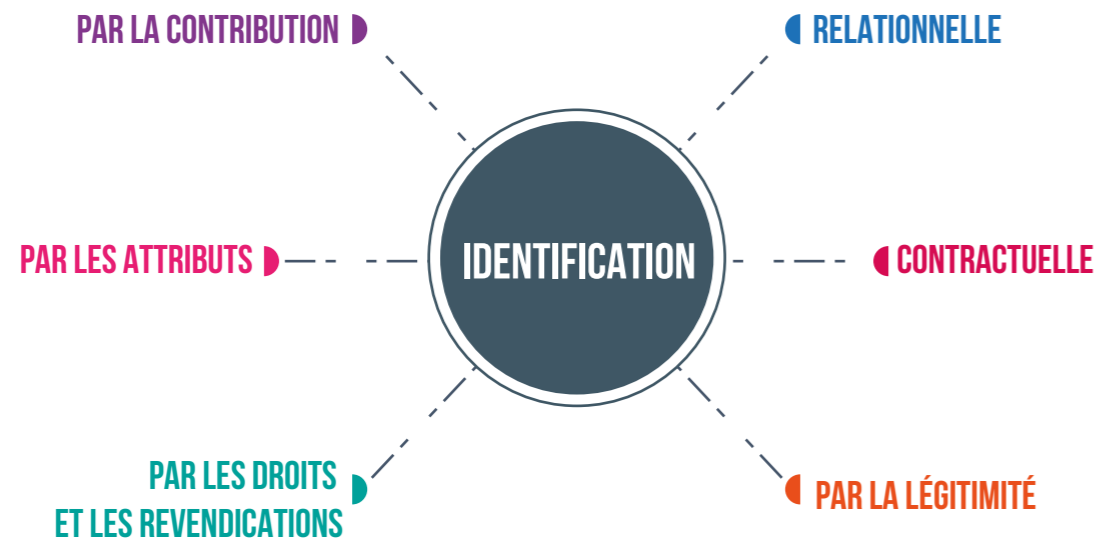


La médiation préventive de conflit gagnerait à passer par ce processus de management des parties prenantes. Le médiateur dans ce cas serait le manager lui-même puisqu'il n'y a pas de conflit, et que les parties prenantes restent à identifier.

#### • L'identification

Dans la définition de « *Who and What really counts* », le manager dispose d'une panoplie d'approches pour l'aider à identifier les parties à considérer dans son processus de médiation (Figure 2).

**Figure 2 : Les approches de définition et d'identification des parties prenantes**



Une partie prenante peut être celle qui dispose de :

- une relation existante avec l'entreprise ;
- un contrat avec l'entreprise ;
- un intérêt légitime dans les procédures ou les aspects substantifs de l'activité de l'organisation ;
- une revendication des propriétés, droits ou intérêts dans l'entreprise et ses activités passées, présentes ou futures ;
- une contribution à l'organisation, quelle soit de nature financière, humaine, risque ou autres ;
- un attribut spécifique comme une forme de pouvoir, d'urgence, de légitimité, d'engagement organisationnel ou sociétal.

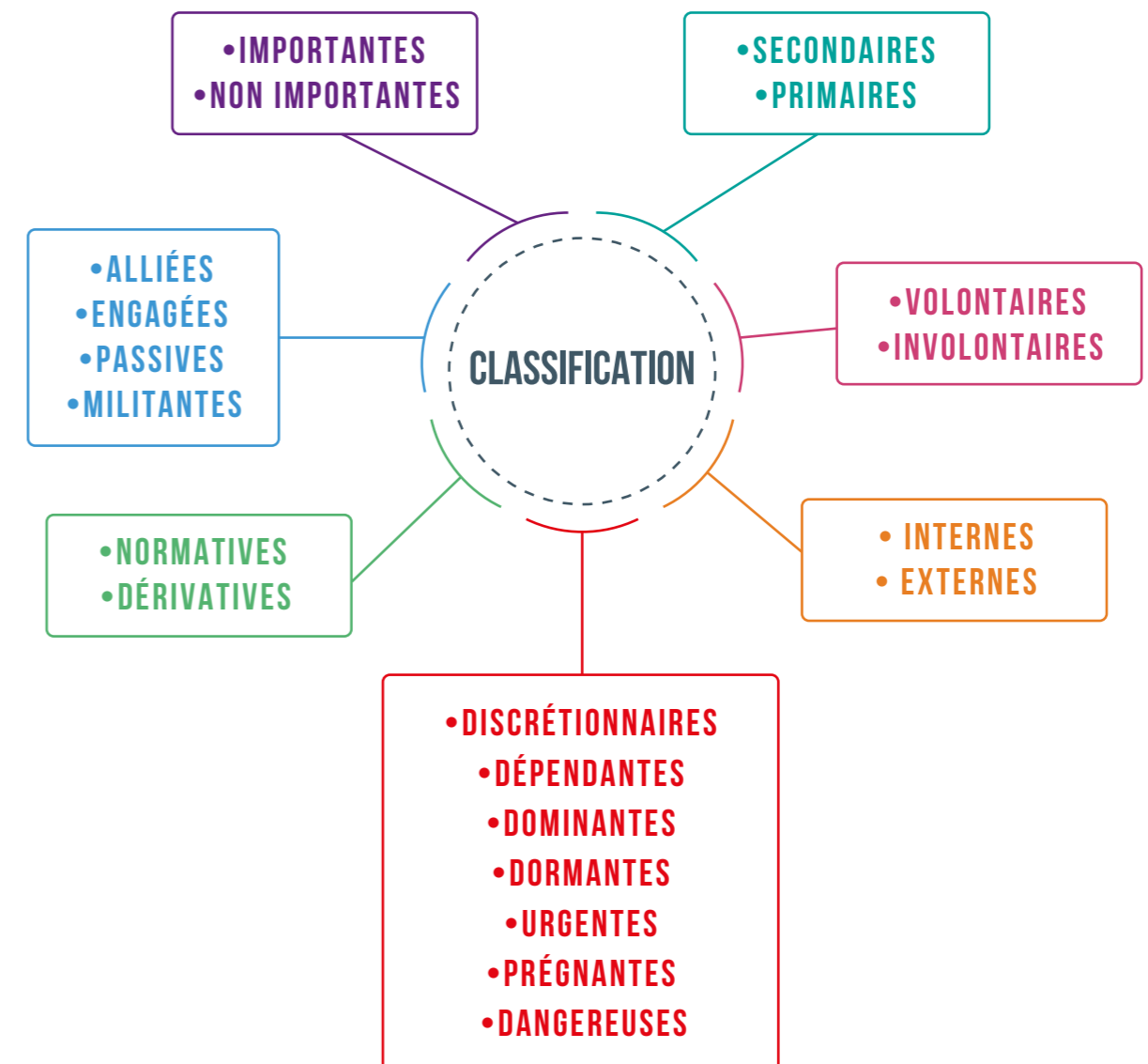
À partir de ces différentes approches, le manager peut commencer par identifier toutes les parties prenantes avec lesquelles il souhaite engager un processus préventif de médiation.

#### • La catégorisation

Une fois la liste des parties prenantes établie, il convient au manager d'établir une catégorisation qui lui permettrait de comprendre les enjeux et les intérêts de chaque partie ou groupe de parties, afin d'adapter son mécanisme de médiation en fonction de cela.

La littérature académique enseigne plusieurs catégorisations possibles en fonction de divers critères résumées dans la figure 3.

**Figure 3 : Critères catégorisation des parties prenantes**



Il est de la liberté et de la propre compréhension du manager de choisir les variables de catégorisation qui lui semblent les plus convenables pour engager la troisième étape du processus de médiation préventive qui est la mobilisation.

### • La mobilisation

À ce stade, le manager dispose d'une vue claire de ses parties prenantes et de leurs positionnements dans les différents projets de l'organisation. Il convient alors d'engager un processus de contextualisation, de problématisation et d'enrôlement adapté à chaque catégorie de parties prenantes identifiées au préalable, afin d'adapter le discours, les projets, les médiateurs et les outils en fonction des différentes catégories identifiées. On parle à ce stade de mobilisation des parties prenantes en présence de médiateurs choisis pour ce fait, car tout enrôlement est supposé être en adéquation avec leurs intérêts et enjeux, ce qui devrait favoriser leur consentement et leur mobilisation.

### Conclusion

Alors que les approches traditionnelles fondées sur le management des parties prenantes restent principalement basées sur le postulat d'une résolution de conflits liés à la divergence potentielle des intérêts des parties en jeu, la médiation arrive comme un processus novateur préventif. Elle se base sur une analyse en amont des différents intérêts des parties prenantes actuelles, futures ou passées, allant de leur identification, en passant par des outils managériaux facilitant leur catégorisation, pour ensuite enchaîner par une mobilisation préventive qui, à l'aide du manager-médiateur, contribue à faire converger les intérêts des différentes parties vers un objectif commun, en évitant en amont, la confrontation et la gestion des conflits.

**Le processus de médiation, au-delà du dialogue qu'il instaure afin d'échanger les informations, permet aux parties de partager leurs émotions**

## Par ailleurs, la médiation exige le consentement volontaire de toutes les parties afin de construire une solution

De ce fait, la médiation préventive appliquée à la théorie des parties prenantes s'inscrit dans une approche éthique et morale, appropriée à la prévention des conflits, quand bien même cela s'avère compliqué, car ceux-ci ne sont pas statiques et évoluent dans le temps. De ce fait, elle requiert une analyse et une application dynamique et évolutive pour pouvoir s'aligner et suivre les changements de positionnement des parties prenantes dans le temps et dans les différents projets de l'entreprise, afin de garder une approche préventive positive ■

### Bibliographie

- Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat. *Revue de la régulation* [En ligne], n°9.
- El Abboubi, M., Nicolopoulos, K. (2012). CSR accountability standards: Using an ANT approach. *M@n@gement* [En ligne], vol. 15, n°4.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R., Gilbert D. R. (1988). *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Prentice-Hall, Edgewood Cliffs, NJ.
- Freeman, R., Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25, pp. 88-106.
- International Standard Organisation (ISO) (2008). *Guidance on Social Responsibility / Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* (version française). Committe Draft ISO/CD 26000, ISO/TMB/WG SR No 157.
- Lampe, M. (2001). Mediation as an Ethical Adjunct of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, 31, pp. 165-173.
- Lampe, M., Ellis S. R. (1995). Resolving Small Business Disputes Through Mediation. *Journal of Small Business Strategy*, 6(2), 85-96.

### Note

1. Ordonnance n°2011-1540 du 16 novembre 2011 portant transposition de la directive 2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale NOR : JUSC1117339R.

# DE L'INFLUENCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE SUR LES LABELS DES VILLES

Les enjeux contemporains ne peuvent plus être questionnés à partir d'une approche sectorielle, mais par des approches plus transversales. L'inscription dans un label territorial relève d'une démarche volontaire de la ville qui doit, selon les labels, tendre vers un ensemble de critères. Dans cet article, l'auteur axe l'analyse sur la labellisation en tant que référentiel à l'action et sur le label en tant que dispositif écosystémique de la communication.

Valérie Colomb

Architecte et maître de conférences en Infocom, Sciences Po Lyon

Dans une économie mondialisée, la concurrence territoriale infranationale et internationale est féroce. Pour les villes, attirer des investisseurs est un enjeu stratégique. Les villes tentent d'accroître leur visibilité. Le préalable est d'exister sur la carte du monde et de publiciser les atouts du territoire et des images désirables. Le label territorial, en tant qu'outil de médiation, étaye le projet de développement et de communication du territoire. Dans cet article, nous interrogerons, sous l'angle du développement durable, les représentations de la ville à partir des labels territoriaux. L'inscription dans un label territorial relève d'une démarche volontaire de la ville. Elle doit, selon les labels, tendre vers un ensemble de critères.



À partir du développement durable, chaque ville peut se questionner pour orienter ses politiques publiques à son rythme.

## En 1992, on recensait près de trois cent cinquante définitions du développement durable ; vingt ans plus tard, elles étaient plus d'un millier

En matière de communication, le concept de développement durable peut être analysé comme un méta-récit (Jalenques-Vigouroux, 2006), une conception écosystémique de la communication (Libaert, 2010), une idéologie ou une utopie (Rist, 1996), un mythe rationalisateur ou un référentiel (Porcedda, 2009). Dans ce texte, nous axerons l'analyse sur la labellisation en tant que référentiel à l'action et le label en tant que dispositif écosystémique de la communication.

### En préalable : de quel développement durable parle-t-on ?

En 1992, on recense près de trois cent cinquante définitions du développement durable et plus d'un millier, vingt ans plus tard (Porcedda, 2009 : 45). L'intérêt de ce concept est qu'il se charge de sens au fur et à mesure que des actions se font en son nom. Concept chapeau et non figé, il permet à la fois d'englober des pratiques déjà là et de susciter de l'innovation.

Au départ, la schématisation matricielle du développement durable postule une égale préoccupation vis-à-vis des questions sociales, environnementales et économiques. Ce qui, dans les pratiques, est rarement atteint. Les facteurs économiques, voire financiers, peuvent prédominer sur les autres enjeux. *De facto*, le développement durable est une critique forte de la société capitaliste en

termes de répartition des richesses et de consommation des ressources naturelles. L'égalité des cercles met en scène une déhiérarchisation idéale entre ce que l'on nomme communément les « piliers ». Le concept évolue avec l'insertion des piliers « culture », « communication », « gouvernance », « participation », etc. Dit plus simplement, les enjeux contemporains ne peuvent plus être questionnés à partir d'une approche sectorielle, mais par des approches plus transversales, comme une nouvelle norme à l'action collective vers laquelle il faudrait tendre.

À partir du développement durable, chaque ville peut se questionner pour orienter ses politiques publiques à son rythme, et en fonction des réalités et priorités locales. Intégrer le développement durable dans les politiques publiques ne peut se réduire à un effet d'affichage ou cosmétique. Dans tous les cas, l'inflation de critères avec cette approche holistique bouscule le management du projet territorial, les pratiques professionnelles et la réorganisation de service des villes. L'idée est de sortir d'une pensée en silo, et d'initier d'autres façons de questionner nos sociétés contemporaines.

Dans la recherche sur la convergence entre les labels touristiques et les labels culturels<sup>1</sup> sous l'influence du développement durable, nous avons constaté plusieurs phénomènes, avec Valia Filloz, directrice du Département tourisme de l'Université Lumière-Lyon 2. Les constats sont les suivants :

#### 1. La labellisation pour interroger le projet territorial

Le processus (labellisation) et le résultat (label) renvoient à des logiques à distinguer pour les acteurs de la ville.

Créer ou s'inscrire dans un label participe d'une dynamique territoriale. Les acteurs (institutions, élus, citoyens), qui s'inscrivent dans ce type de démarche, s'engagent dans des débats et des négociations collectives. La

diversité des participants du groupe « projet » est stratégique. En effet, la psychologie sociale nous apprend que cette diversité, par l'étendue des relations qu'elle autorise, équivaut à une mise en réseau. Diversité, comme garantie de la propagation de l'information d'un réseau à l'autre. Le processus de mise en label est un outil de sensibilisation et de diffusion des valeurs portées par le développement durable. Ainsi, la labellisation guide et impulse des pratiques et oblige à construire des discours sur ce que l'on veut collectivement devenir. Elle permet la montée en compétences des acteurs du territoire. L'espace se réinvente par le biais de ses acteurs qui interrogent la conformité aux critères établis et mis en évaluation. Elle a de la valeur par la réflexion concertée autour du cahier des charges du label, par sa dimension pédagogique vers des pratiques jugées plus vertueuses et par le transfert de connaissances entre acteurs. Les praxis citoyennes peuvent s'y enrichir. La qualité de cette maïeutique collective fera tout l'intérêt de la mise en label dans un premier temps.

En outre, le développement durable a enrichi les critères d'entrée dans les labels, comme autant de préoccupations à prendre en compte et de complexification des réponses à apporter au territoire. Par exemple, à côté des critères esthétiques d'origine, le label « Villes et villages fleuris » porte maintenant un jugement sur les modalités de gestion des espaces verts de la ville (gestion économe de l'eau, suppression des pesticides, etc.). Ce qui est évalué, ce n'est pas seulement le résultat, mais aussi la façon d'arriver à ce résultat. Il évalue ainsi la singularité d'une démarche et d'un résultat en résonnance avec des contraintes locales. Donc, il n'y a plus de recettes à imposer à tous, mais une incitation à inventer des solutions spécifiques et locales. Le slogan « *Penser global, agir local* » trouve, ici, ses traductions pratiques. La ville ne doit pas nécessairement répondre à l'ensemble des critères, on lui laisse du temps. Dans ce cas, le label n'est pas contraignant. Il accompagne vers une démarche. L'exclusion du label reste rare.

Mais, certains modes de sélection de label s'apparentent à une certification garantie par un tiers, comme avec le label « Pavillon bleu ». Créé en 1985, il est en voie d'internationalisation. Il garantit la qualité environnementale des plages et des ports de plaisance. Par la qualité qu'il médiatise, il a un fort impact touristique. Il mesure des critères contraignants. Il trie et il exclut. Il norme. Il est attribué de façon temporaire. C'est moins la dynamique autour du label qui est intéressante que le résultat. Donc, chaque modalité d'attribution du label renvoie à des dynamiques collectives et des enjeux de communication différents. Pour mémoire, certains labels sont attribués par classement (« Villes et villages fleuris »), par certification (« Pavillon Bleu »), par concours pour accéder à un titre (« Capitale européenne de la culture »), par cooptation (« Charmance »), par guidage vers des pratiques prescrites (« Guide Vert »).

#### 2. Le label comme dispositif de communication

Le label participe de la construction symbolique de la ville. Il va s'intégrer aux autres représentations du territoire. Comme signe de qualité, il étaye la communication territoriale. Il apporte la preuve pour le touriste/citoyen/entrepreneur/élu de la valeur d'un territoire. On ajoute, sur le complexe symbolique du territoire, une étiquette qui qualifie la ville. À chaque nouveau label, le pari est de constituer de nouvelles strates sémiotiques au territoire. Il est un signe de reconnaissance et il distingue une offre touristique, culturelle, environnementale, etc. Il publicise certaines spécificités d'un territoire projeté, perçu et vécu. Le label réactualise le projet territorial par les valeurs qu'il sous-tend et par la négociation sociale qu'il suscite. Le label peut être considéré comme un système de communication. Il agit comme tiers médiateur entre les publics et le territoire, entre les acteurs du projet territorial et les représentations de l'espace.

## Le label réactualise le projet territorial par les valeurs qu'il sous-tend, et par la négociation sociale qu'il suscite

Le développement durable, par capillarité, fertilise les labels par une forme de convergence de critères. D'un point de vue opérationnel, les acteurs privilégient le plus souvent un axe d'entrée ou « pilier ». Le constat est que la dimension sociale du développement durable n'apparaît jamais comme un objectif premier. Il est le plus souvent le dernier champ investi. La traduction dans les pratiques du développement durable reste complexe pour les acteurs.

Mais, le label peut avoir des effets délétères sur le territoire. Le classement au patrimoine mondial de l'UNESCO augmente, par exemple, la fréquentation touristique d'environ 20% à 30%. Ainsi, certains sites classés se dégradent sous la pression touristique. Dégradation des espaces, mais aussi dévitalisation sociale avec le risque de ville-musée. En 2003, l'État français crée une sorte de sur-label, « Grand site de France », pour protéger ces lieux remarquables comme le Mont Saint-Michel. Il promeut les valeurs du développement durable et tente de limiter le tourisme de masse (limitation du stationnement, démarche pédagogique, etc.). Schizophrénie des discours : « Venez nous voir car notre territoire est remarquable », mais attention : « Limitons la fréquentation ». Ainsi, ce label tente de limiter les effets d'une trop forte notoriété.

Par ailleurs, il existe une multitude de labels comme une *labelofolie*. Ce foisonnement de signes distinctifs devient contreproductif en matière de communication. Peu de labels sont reconnus par le public. Il n'existe pas de liste officielle exhaustive de labels et encore moins de typologie. Une multitude d'acteurs sont à l'initiative de la création de labels : ministères, ONG, organismes internationaux,

associations professionnelles ou non, particuliers, etc. En effet, la puissance publique peut l'utiliser pour asseoir une politique publique à l'échelle de la nation (« Tourisme et Handicap ») ; un groupe d'acteurs peut s'emparer d'un enjeu non pris en compte par le marché ou sous-estimé par les institutions ou s'intégrer à des initiatives internationales (« Green Globe »). La communication territoriale par le label est donc bavarde à multi-énonciateurs, multi-enjeux et multi-discours.

### Conclusion

Sous couvert de développement durable, la labellisation de la ville suscite une plus grande participation des acteurs aux processus de mise en projet du territoire. Les pratiques évoluent, se complètent, se partagent et se complexifient pour tenter de répondre aux grands enjeux de nos sociétés contemporaines. L'influence du développement durable sur les labels nous apparaît plus intéressante dans la dynamique sociale, qu'il autorise et réorganise, que dans sa dimension purement communicationnelle.

Si le label participe de la communication territoriale du positionnement de la ville sur un marché concurrentiel, le développement durable, quant à lui, guide les acteurs vers un travail sur les spécificités locales. Il permettrait de passer d'un marketing territorial indifférencié et trop souvent associé à des recettes clé en main à un « *glamour planning* »<sup>2</sup> qui valorise la spécificité des lieux mais aussi des identités et styles de vie ■

1. Colomb, V. et Filloz, V. (2011). De l'étiquette à la marque : la labellisation comme unificateur des projets territoriaux ? *Développement durable et territoires*, vol. 2, n° 2. Mis en ligne le 30 mai 2011, URL : <http://developpementdurable.revues.org/8998> ; DOI : 10.4000/developpementdurable.8998
2. Douay, N. et Duasco-Calès, I. (2008). Le glamour planning ou les villes à l'ère de la compétition. Dans Buchoud, N. (dir.) *La ville stratégique*. Paris : Certu, pp.145-153.

# TRANSFORM COMPANIES TO SOLVE SOCIAL PROBLEMS<sup>1</sup>

## RÉSUMÉ EN FRANÇAIS

En s'appuyant sur des recherches menées au Maroc et au Royaume-Uni sur les organisations et services à but non lucratif, Shana Cohen suggère que les politiques doivent se concentrer autant sur le développement des petites et micro-entreprises offrant des solutions au chômage, aux problèmes locaux et nationaux, qu'au besoin d'appartenance sociale pour les couches et personnes concernées. C'est qu'au Maroc et ailleurs, l'État n'est plus capable d'établir les ponts nécessaires entre les circonstances matérielles, individuelles et l'identité collective. L'auteur estime, sur la base d'une longue expérience, que les nouvelles formes de petites et micro-entreprises peuvent relier l'expérience d'appartenance sociale, à savoir la citoyenneté, à l'emploi et à la mobilité sociale en raison de leur capacité à générer des emplois. Mais pour ce faire, ce sont les organismes à but non lucratif qui peuvent les aider dans la quête de nouvelles formes et de nouveaux objectifs. Les organismes à but non lucratif sont des prestataires de services capables de réagir rapidement et de façon plus intensive que les institutions et les organismes publics. (2015, 2162) De plus, « seuls parmi les institutions sociétales, ils sont capables de mobiliser l'initiative individuelle pour le bien public ». Cette caractéristique les différencie des institutions de marché, qui mobilisent l'initiative individuelle, et des institutions gouvernementales, qui poursuivent le bien public mais le font par l'action collective.

Shana Cohen  
Sociologist, University of Cambridge

### Introduction

In a conversation about 15 years ago with a senior policy advisor in Morocco, he mentioned an effort by local administrators to convince a group of entrepreneurs who had set up informal stalls in an abandoned

building to apply for business permits. They would be legalized but also have to pay taxes, which did not interest them. The entrepreneurs ended up rejecting the offer, preferring to coordinate amongst themselves rather than with the government about where, how, and when to sell their goods. In other words,

they wanted to retain their independence and they trusted each other more than the local authority. Many years later, responding to the Arab Spring, the 2013 *World Development Report* stated that employment “can increase the extent to which people perceive that they have a stake in society. This perception can be especially critical when risks of social unrest from youth unemployment and conflict are high.” (36-37) The report warns against programs that “can undermine social cohesion if they have weak governance or divisive targeting” and recommends programs such as public works that “can facilitate community participation and engagement between citizens and local authorities.” (Ibid).

This paper asks how to reconcile the demand for jobs, the need for these jobs to promote social cohesion and reduce political alienation, and the distance between the state and the owners of small and micro enterprises creating the kinds of jobs that foster a sense of social solidarity. In referring to small and micro enterprises, the paper relies upon the European Union definition of a business with less than 50 employees.<sup>2</sup> A micro enterprise has less than 10 employees. Economic growth rates and national social, health, and education programmes (e.g. INDH or the various educational reform policies) alone cannot combat the combination of economic and social problems, increasingly coupled with the effects of climate change. Drawing on research conducted in Morocco and the UK on non-profit organizations and services, this paper suggests that policies must focus as well on developing small and micro enterprises that function as a means of delivering solutions to joblessness, local and national problems, and the need for social belonging.

In the past, the public administration filled the combined economic and social role, providing opportunities for social mobility and economic security while promoting nationalism and the notion of citizenship within the nation-state. (Cohen 2004) With shrinking resources and pervasive political disaffection, in Morocco and elsewhere, the state no

longer can bridge individual material circumstances with collective identity. In recent policy, the state has focused on improving the quality of training and higher education to find jobs in the private sector to make this link. The Moroccan Program to Support Appropriate Training for Employment (PAAFE) includes social objectives in its mission, for example, “the deepening of national identity” and “the establishment of a new social contract” (2013: 11). I suggest that new forms of small and micro enterprises can fill the function of connecting the experience of social belonging, namely citizenship, with employment and social mobility because of their ability to generate jobs (Akugri et al 2015, ILO 2015),<sup>3</sup> respond quickly to changing circumstances and issues, and rootedness in the local environment. To achieve this, the state must regulate working conditions, which can be unacceptable,<sup>4</sup> especially in the informal sector (ILO 2015), but also institute measures of impact and establish a system of rewards based on contribution to the local social, economic, and physical environment. This could come from state subsidies and consumer interest but also, importantly, access to reliable networks, public relations, and political influence. In other words, these enterprises will not be isolated and potentially vulnerable but rather supported by their social role. To develop these assets, however, small enterprises and policymakers may have to learn from effective non-profit management practices and evidence of how small and micro businesses can have an impact on social life.

### Learning from NGOs

The 2013 *World Development Report* on jobs cites the marketplace and business networks, namely neutral sites focused on exchange and mutual benefit regardless of ethnic or religious origin, as zones of peace building:

- In Sadakhlo market in Georgia, next to the borders with Armenia and
- Azerbaijan, one does not hear the virulent expressions of mutual hatred

- one can hear a few miles away across the border. ‘They fight, we don’t,’
- says Mukhta, a trader from Azerbaijan, while putting his arm round his
- Armenian colleague Ashot. (136)

In another example, the report cites networks of traders in Guinea, where “members of the Malinke ethnic group are wholesalers in the groundnut market chain, while the primary producers of groundnuts tend to be Guere.” (Ibid) The two ethnic groups are willing to conduct business together because of their mutual economic benefit, which, in turn, is helping to diminish existing tensions.

The question, then, is how to expand upon this observation to create a sustained social role for small and micro enterprises? This role differs from much of the research focus on SMEs, which analyzes their social impact (Smeaton et al 2011), for example, how micro enterprises contribute to women’s status because of their income. It also differs from the function of social enterprises, which are businesses that have a social mission. According to the national membership body for social enterprises in the UK, Social Enterprise UK, in addition to a social or environmental purpose, social enterprises must act independently of the state, generate majority of their income through engaging trade, and reinvest the majority of their income in the business. They should also be models of transparency and set in place regulations to avoid a sale where the mission will be jeopardized.<sup>5</sup> Examples of social enterprises in the UK include a magazine called the *Big Issue*, which is sold to support the homeless, and restaurants in prisons designed to provide skills to inmates in preparation for release.

In contrast, determining how small and micro enterprises can possess a social role, particularly in relation to the complex relationship between citizenship and individual life opportunity, necessitates rethinking the internal management and social embeddedness (Evans 1995) of the business. My

research over 15 years with dozens of grassroots organizations and NGOs in England and Morocco can offer potential insight into how to develop the social role of enterprises. In addition to conducting research on the politics and organization of social action, I have led on numerous evaluations and training courses on project design, management, and evaluation. I suggest that non-profit organizations can contribute to considering new forms and aims for small and micro enterprises because 1) when they mobilize diverse sources of funding and in-kind resources to grow or just to survive, they build social networks, encourage employee agency and independent thinking, and learn to develop creative solutions; 2) their evolution often depends upon high staff morale, which is based both on fair pay and a diverse workforce (including former service beneficiaries), as any lack of collegiality and cooperation can result in high, costly turnover and overreliance on the director for stability; 3) they must innovate to adapt to the changing nature of social problems, the local and national contexts, and politics or they will not grow, or even last; and 4) they must eventually collaborate with other organizations, whether through networks or funding, if they want to expand their influence and authority.

Looking at internal management, utilizing scarce resources innovatively allows NGOs to weather shifts in policy and to encourage staff to think creatively and independently to maintain or expand services, generating a sense of agency amongst staff and capacity to overcome obstacles. For instance, a consultant, a man with decades of experience working for NGOs, described the contradictions of government literacy policy in the early 00s: “The state wants writing, reading, and math, in that order, and the women want math, reading, and writing. For women in Berber areas, learning to write Arabic is like learning a foreign language.” However, he added, the flaws of the policy did not stop organizations from being resourceful with the funding and structure provided to offer the right kind of course to meet needs: “What

organizations do is to use the literacy program as a module to create new activities. They work on the literacy program for a year, get to know the social environment better and then do something else."

The necessity of encouraging and rewarding agency can also facilitate retaining staff even when the organization is facing funding and other challenges. A young man volunteering for a well-established organization in Sale once told me that he earned a living working for an agency distributing media and volunteered for the organization because "I have time." He explained, "I have been with [the organization] for many years so I have contributed to its evolution. When we received the funding [from an international organization], we decided Hicham [a colleague] would become full-time. He didn't have work and was also very engaged. I will take a job in the future." Likewise, ensuring representation in the staff of the different ethnic and socio-economic groups in the local population can lead to sustained support for the organization. For example, a local trade association in a highly diverse area of London includes businesses from a number of migrant communities and, in turn, acts to defend the interests of small family-owned enterprises against national and international chains, creating a self-reinforcing dynamic whereby members interpret diversity as a means for the association itself to survive and to protect their own livelihoods. The director of a small project to support mothers and children from another diverse area of London included representatives from different ethnic communities on the management board in order to encourage participation and investment in the project amongst these communities.

Non-profit organizations also have to adapt to changes in the social problem they address and work through networks if they intend to grow. All non-profits aim to put themselves out of business, in the sense of eradicating the problem. In the event this is impossible, which unfortunately it usually is, then they need to alter their work to confront new

aspects or dimensions of social need. For instance, an organization in a small city in England originally aimed to provide a meeting place for low-income mothers and their children. The complexity of needs these mothers demonstrated because of cuts to welfare payments made the directors increase the range of their services, with their space now becoming a hub for different kinds of government and private support services from all over the city. They were then able to access diverse funding sources and gain greater visibility, especially within the local government, which provides the space for a low rent and includes them in relevant policy meetings.

What is the relevance of these lessons on how NGOs survive for a new policy strategy regarding small and micro enterprises? If political objectives, whether at a national or international level, become to make these enterprises a site for connecting individual life chances and an experience of social solidarity and belonging and to engage them more in the practical work of addressing local social problems, then there is arguably a clear basis for policymaking. Encouraging enterprises to hire staff from diverse backgrounds and provide transparent opportunities for mobility within the firm represent standard recommendations, though they are often not implemented. Beyond obvious internal management guidelines, policy can provide incentives for enterprises to become more embedded in networks with NGOs and public actors, exchange and utilize similar resources, and share knowledge and devise collective strategies to respond to complex local issues. They thus become part of a combined effort to instigate social change, and staff can link their own advancement and agency to progress among the wider population. For example, a teacher at state secondary school in Rabat once told me that parent-teacher associations are critical for schools suffering a shortage of resources because they can mobilize to replace these resources. Small and micro enterprises involved in education, technology, communication, or related

areas, can contribute to this effort by being contracted to work with schools, NGOs involved in education, and PTAs in growing the associations and their capacity to make positive changes in their children's education. The contract would not simply be for a service, however; it would include hiring parents to work in this area, sharing office space within a school, being involved in the improvement of school activities, and training teachers to cooperate better with parents. In other words, they would be hired to help form effective relationships without which the original service could not succeed and to contribute to an organized, collective effort.

## Conclusion

Academic research generally focuses on defining types of organizations and differentiating between the private, public, and third sectors. Theorists of non-profit organizations have used the production of social good as a way of identifying these organizations. Morris writes, "The third sector fosters social capital that in turn promotes economic growth and contributes to the healthy operation of democratic societies." (2000, 4) Non-profits differ from the state, which intervenes to supply public goods that markets otherwise would not supply, like clean air, because they depend on collective action and cannot be sold. (Salamon and Toepler 2015) For scholars of non-profit organizations like Lester Salamon, they are service providers that are able to respond quickly and more intensively than state institutions and agencies. (2015: 2162) Furthermore, as he and Toepler write, "alone among societal institutions, they are capable of mobilizing individual initiative for the public good." This characteristic "differentiates them from market institutions, which mobilize individual initiative but for individual gain, and from governmental institutions, which pursue the public good but do so through collective action." (2163)

However, is the concern for defining existing organizational forms obscuring

the need to rethink and revise these forms altogether in order to address global, national, and local problems? For example, there are tensions between different religious and ethnic groups in most, if not all, of the world, leading to violence and undermining democracy and equality. In urban areas in particular, tensions may express themselves in riots, gang and other kinds of violence, and police, labor market, and state discrimination. Policymakers could ask which platform is best suited to offer goods that lessen tensions, but, on the other hand, would a better question be how to develop a suitable platform that reflects the causes of tensions? ■

## Références

- African Development Bank. 2013. *Programme d'Appui à l'Adéquation Formation-Emploi (PAAFE)*
- Akugri, Musah S. 2015. "The Contributions of Small and Medium Scale Enterprises to Economic Growth: A Cross-Sectional study of Zebilla in the Bawku West District of Northern Ghana," *The European Journal of Business Management*, Vol. 7, No. 9 pp. 262-275.
- Cohen, Shana. 2004. *Searching for a Different Future*. Durham, NC: Duke University Press.
- Evans, Peter. 1995. *Embedded Autonomy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- ILO. 2015. *Small and medium-sized enterprises and decent and productive employment creation*. *International Labour Conference*, 104<sup>th</sup> session.
- Salamon, Lester and Toepler, Stefan. 2015. "Government-Nonprofit Cooperation: Anomaly or Necessity?" *Voluntas* Vol. 26, Issue 6, pp. 2155 - 2177.
- Smeaton, Deborah. 2011. *The Impact of BIG Funding on Community Enterprise Overseas*, The Policy Institute of SOAS.
- World Bank. 2012. *World Development Report 2013: Jobs*. Washington, DC: The World Bank.

## Notes

1. This article was made possible by NPRP grant 75856020 from the Qatar National Research Fund (a member of Qatar Foundation). The statements made herein are solely the responsibility of the author.
2. [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en)
3. In the EU, 99% of all businesses are small and medium-sized. (*Ibid*)
4. The recent UK ruling against Uber, which is not a small company but has relied upon declaring its drivers 'self-employed', is a corrective measure in favor of improving labor conditions. <https://www.theguardian.com/technology/2016/oct/28/uber-ruling-is-a-massive-boost-for-a-fairer-jobs-market>
5. [http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2012/04/what\\_makes\\_a\\_social\\_enterprise\\_a\\_social\\_enterprise\\_april\\_2012.pdf](http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2012/04/what_makes_a_social_enterprise_a_social_enterprise_april_2012.pdf)

# MARRAKECH COSMOPOLITE

**Le luxe et l'industrie de masse ont ceci de commun qu'ils s'affranchissent socialement et économiquement d'un ancrage social. Marrakech est une marque, un label, au mieux une série d'emplacements équivalents, un « spot » dans une constellation (Marbella, Miami, Saint-Tropez, Saint-Martin, Venise, etc.) à l'intérieur de laquelle il est plus important de circuler que de rester. Une marque, un label, un spot, mais pas un lieu.**

Michel Peraldi  
Anthropologue, EHESS, Paris

**D**u développement urbain spectaculaire de Marrakech ces quinze dernières années, on ne connaît surtout que les avatars extrêmes : le « Marrak-chic » d'abord. Une sorte de compromis entre Saint-Germain-des-Prés et Las Vegas, sur fond d'une esthétique architecturale qui emprunte aux palais indiens, aux malls émiratis, comme aux kasbahs berbères des vallées de l'Atlas. Et le « Marrak-cheap », ses cohortes de touristes qu'une volée de jeunes inactifs, tels des mouettes butineuses, guette à l'entrée de la médina ou à la descente des bus immenses et climatisés dans lesquels ils semblent passer le plus clair de leur temps. De manière assez unanime, on critique le « Marrak-chic » et son mauvais goût sur fond de morale non dépourvue d'un peu de démagogie ; et on critique le « Marrak-cheap », sans effacer un ostensible mépris de classe. Manières un peu expéditives de se débarrasser, sans l'analyser, de ce qui, même si on ne veut pas le nommer « culture », constitue aujourd'hui le moteur économique, le ventre nourricier de la ville. C'est de toute façon une construction erronée que de ramener toute l'activité, toute l'effervescence économique liée au tourisme à cette opposition binaire : un tourisme chic (et porté par des acteurs économiques de talent et de bon goût) et un tourisme de masse (et porté par des multinationales délocalisées). Certes,



La nouvelle classe moyenne s'est aussi constituée comme telle en se transnationalisant.

Marrakech est aujourd'hui encore, et depuis une vingtaine d'années maintenant, le tremplin d'où ont décollé pour des carrières mondiales un certain nombre d'entrepreneurs du luxe et de l'objet rare et cher. Autour d'eux, une société de cour, digne de celle des Médicis, transnationale et circulante, entretient l'illusion d'une production artistique vibrante. Cherchez bien dans le gotha des idoles régulièrement adulées des magazines, Marrakech aussi a son Benvenuto Cellini<sup>1</sup>. Et certes aussi, les marées humaines que débarquent les compagnies lowcost, et qui s'entassent dans les hôtels paquebots et achètent les mêmes objets locaux sortis d'ateliers chinois, ne sont que les otages d'un capitalisme mondial sans ancrage, radicalement déterritorialisé. En fait, ni l'une ni l'autre de ces modalités économiques ne font réellement société urbaine. Le luxe et l'industrie de masse ont ceci de commun qu'ils s'affranchissent socialement et économiquement d'un ancrage social. Pour eux, Marrakech est une marque, un label, au mieux une série d'emplacements équivalents, un « spot » dans une constellation (Marbella, Miami, Saint-Tropez, Saint-Martin, Venise, etc.) à l'intérieur de laquelle il est plus important de circuler que de rester. Une marque, un label, un spot, mais pas un lieu.

De sorte que ce qui fait ville, ce qui donne sens culturel et social est très exactement entre ces deux économies. Il y a « au milieu » une nébuleuse d'entrepreneurs, d'acteurs économiques, pour qui le lieu et leur ancrage dans ce lieu est le moteur de leur aventure économique. Le lieu est le point d'appui d'où ils s'arriment aux formidables pulsions rentières que nourrissent le tourisme de masse d'un côté et le commerce de luxe de l'autre. Cette voie moyenne d'une économie ressemble assez à ce que l'on appelait voici peu encore des « districts productifs » ou des « SPL »<sup>2</sup>. Décrivons : dans un premier temps, démarré dans les années 90, Marrakech a vu arriver ces étrangers, français, belges, italiens, qui ont acheté des maisons en médina, certains pour les transformer en maisons d'hôtes, restaurants, et autre lieu proposant un hébergement touristique empruntant au « Marrak-

chic » l'un de ses fantasmes (orientalisme et nostalgie ottomane), au tourisme de masse une partie de sa clientèle, la plus fortunée et la plus cultivée qui, faute d'offre spécifique, se rabattait tristement sur les hôtels-cités-dortoirs. Dans un deuxième temps, au début des années 2000, précédés de pionniers qui, dès les années 90, réinventaient certaines traditions artisanales, arrivèrent des « entrepreneurs », eux aussi étrangers, européens surtout, constituant un tissu de petites et très petites entreprises qui offraient les services, les biens, voire les images et les concepts dont se nourrissait ce nouveau tourisme. Ils ont notamment développé une zone artisanale et industrielle au nord de la ville Sidi Ghanem, encore en expansion. Enfin, dans un troisième temps, arrivèrent les utopies, terme dont je ne vois pas de synonyme pour qualifier des projets, parfois d'ampleur, qui visent à donner une dimension culturelle, utopique, au séjour touristique à Marrakech. L'exemple type en est la très médiatisée Dar Al-Ma' Mûn, une résidence d'artistes installée à une dizaine de kilomètres de la ville, où de jeunes artistes, issus de pays dits émergents, ont désormais la possibilité d'être accueillis en résidence, dotés d'une bourse conséquente, dans un lieu qui offre bibliothèque et salle d'expo, aussi bien tourné vers un public « global » averti que vers les habitants des douars voisins, à qui la bibliothèque est ouverte, et qui participent à des « banquets » philosophiques et des ateliers d'alphabétisation. Le tout financé par un riche trader fatigué du capitalisme sauvage et par un prélèvement sur les bénéfices du concept hôtelier (gastronomie, spa, piscine, massage thaï) inclus dans le complexe.

Dans ces trois cycles successifs d'arrivées, s'est donc formée à Marrakech ce qu'il faut bien appeler par son nom, une société cosmopolite. Car ces nouveaux arrivants sont bien des étrangers, qui le restent, souvent inscrits dans des mobilités et des voyages réguliers (ne serait-ce que pour préserver leur statut d'étranger légal), mais qui intègrent la société locale par le fait même des relations que leurs activités les obligent

à nouer dans un univers, le Maroc urbain, où les activités quotidiennes sont largement dominées par les contacts personnels et des arrangements relationnels. Ces nouveaux cosmopolites forment d'ailleurs plutôt un puzzle de petits mondes plus qu'une société, ce en quoi ils se différencient fortement des « expats », ces autres migrants venus du Nord dans le cadre de missions et de contrats d'État, qui font d'eux des privilégiés protégés par leur statut, à la fois des difficultés de la vie urbaine quotidienne, comme « protégés » au sens politique par leur État de référence dont ils restent les fonctionnaires. Une partie de ces « nouveaux migrants » sont, moins cependant qu'on ne le pense, des fils ou filles de migrants marocains « revenant » au pays de leurs parents pour tenter des aventures professionnelles, souvent avec un conjoint étranger. Mais moins que les origines, très diverses, c'est d'abord le projet entrepreneurial qui rassemble « objectivement » ces nouveaux migrants, même s'ils ne sont souvent que des « entrepreneurs d'eux-mêmes ». Ce n'est d'ailleurs pas le moins étrange et singulier de ce processus que de voir naître là, dans les occasions offertes par l'économie touristique mais aussi les potentiels relationnels de la société marocaine, une « classe moyenne entrepreneuriale » qui fait défaut ou défection en Europe, notamment en France où les classes moyennes ont toujours été plutôt des « promus sociaux », élevés par l'école et le diplôme, l'accès aux métiers de la fonction publique plus que par la création d'entreprise. En Chine, dit-on, où ils sont nombreux, on les nomme les « petits prospères »... Ce qui, à tout prendre, est moins péjoratif que « parvenus ». Ce sont les mêmes sans doute, à ceci près et qui est ici important, que cette nouvelle classe moyenne s'est aussi constituée comme telle en se transnationalisant, c'est-à-dire en faisant non seulement mobilité migratoire, mais en s'affranchissant des contraintes bureaucratiques, économiques et sociales des États entre lesquels ils naviguent.

Pour compléter enfin le paysage de ce cosmopolitisme, il faut préciser que toute une classe moyenne marocaine

« embraye » sur cette économie, ce « district » touristique, soit parce qu'ils ont investi, dans l'immobilier de rapport<sup>3</sup> surtout, soit tout simplement parce qu'ils participent eux aussi de la fête et de l'atmosphère marrakchi. Ils sont alors R'bati ou Casaoui, issus des classes moyennes ou supérieures et pratiquent régulièrement, en toute discrétion et sous l'anonymat de la foule touristique, bien des activités qu'il leur serait difficile de pratiquer au vu et au su de la famille et de leurs voisins dans leur ville de résidence. Qu'on ne se méprenne pas d'ailleurs : s'il s'agit bien sûr de faire la fête, chanter dans les bars à karaoké, boire et danser ou simplement « souker<sup>4</sup> ». Une psychiatre, récemment installée à Marrakech, me disait qu'une partie non négligeable de sa clientèle est casaoui et r'bati. Il est en effet encore très mal vu de consulter un « psy » et il vaut mieux le faire à bonne distance des voisins...

Certes, il y a le train du vendredi soir, plein – au départ de Casa surtout – de jeunes filles délurées dont certaines vont sur Marrakech faire commerce de leurs charmes, d'autres simplement « s'éclater ». Certes encore, il y a les moments sombres de la prostitution, les arnaques, les parvenus... La société cosmopolite est loin d'être une société morale, policée, mais elle n'en reste pas moins un moment clef de formation des sociétés urbaines, justement parce que, dans ces mondes de pionniers et de liberté, ce sont bien souvent des modernités culturelles qui s'inventent. Il est sans doute trop tôt pour dire quelle invention, quel jazz, sortira de ces confrontations et de ces rencontres, si même elles n'auront pas le caractère éphémère d'une appâtée broyée par la crise qui menace. Elle existe cependant, c'est incontestable, et l'anthropologue, pour l'instant, se contente modestement d'en décrire l'avènement et les ambiances urbaines qui en naissent ■

1. Orfèvre, sculpteur, joaillier, écrivain, né à Florence en 1500, qui travaille alternativement pour le Pape, François 1<sup>er</sup> et la cour des Médicis, considéré comme le prototype des artistes de la Renaissance.
2. Secteur productif localisé.
3. Un immobilier de rapport abrite un ou plusieurs logements loués par un ou plusieurs propriétaires.
4. Faire le souk.

# THE ROLE OF COMPANIES IN SMART CITY INITIATIVES – THE CASE OF BELGIUM

## RÉSUMÉ EN FRANÇAIS

La croissance rapide de la population urbaine à travers le monde implique de nombreux défis économiques et sociétaux dans des domaines tels que le transport, le logement, l'emploi, l'éducation, la culture, la sécurité et la gestion des ressources comme l'eau, les déchets et l'énergie. Le concept de « smart cities » (villes intelligentes) émerge de plus en plus pour limiter les problèmes émanant de la croissance de la population urbaine et trouver des solutions innovantes pour relever ce défi. L'article ci-dessous repose sur un projet de recherche explorant l'état de développement des initiatives de « ville intelligente » en Belgique et, en particulier, le rôle des entreprises dans ces projets. Celui-ci a été mené dans l'esprit de la vie durable dans les villes. Il entend travailler avec les parties prenantes à la création d'alliances locales et régionales pour l'accélération du développement durable urbain. D'après les auteurs de cet article, les alliances territoriales permettront aux entreprises d'identifier, de saisir et d'élargir les opportunités de leur propre développement de manière intelligente, pérenne et inclusive.

*Anne-Marie André, Researcher, Smart City Institute, HEC Liege, University of Liege (Belgium)*  
*Nathalie Crutzen, Associate Professor, Director, Smart City Institute, HEC Liege, University of Liege (Belgium)*

More than half of the world's population lives in urban areas and this percentage rises to more than 66 % in the European Union (Eurostat, 2014). The fast growth of the urban population implies numerous economic and societal challenges in domains such as mobility, housing, employment, education, culture, security and natural resource management such as water, waste and energy (Nam and Padro, 2011).

More specifically, in Belgium, the population will grow from 11,2 million inhabitants in 2015 to 12,1 million in 2030 and 12,7 million inhabitants in 2060. In our country, 98 % of the

population lives in urban areas (Federal Planning Bureau, 2015). This evolution requires real reflections and actions for a sustainable development of these urban ecosystems and a better quality of life for the citizens.

In this context, the concept of "smart city" emerges more and more to limit the problems inferred by the growth of the urban population and to find innovative solutions to meet this challenge. Actually, there is a tremendous and increasing interest in smart cities at the international, European, national and regional levels. All over the world, the multiplication of platforms and other initiatives demonstrate this increasing interest.



Nevertheless, up to now, there is no generally accepted definition of this concept in the literature and in practice. A few years ago, technology-centred approaches were predominant (Washburn et Sindhu, 2009). Nevertheless, overtime, broader definitions and more global approaches including the three pillars of sustainability and human and social capital for example, have emerged (Chourabi et al, 2012; Kourtit and Nijkamp, 2012).

This research project has been conducted in the spirit of the Sustainable Living in Cities European Business Campaign (CSR Europe)<sup>1</sup> which aims to work with business, national partner organisations, policy makers, urban sustainability experts and city stakeholders, towards the creation of local and regional sustainability alliances for the acceleration of urban sustainable development. The territorial alliances will lay the necessary ground for companies to identify, seize and scale up opportunities in a smart, sustainable and inclusive way.

In this context, for the purpose of this research, we have chosen to define a smart city as follows.

*A "smart city" is a multi-stakeholders' ecosystem (composed with local governments, citizens' associations, multinational and local businesses, universities, international institutions...) engaged in a sustainability strategy using technologies (ICT, engineering, hybrid technologies) as enabler.*

Smart Cities have been further defined along six axes (Giffinger, 2007):

- Smart Economy
- Smart Mobility
- Smart Environment
- Smart People
- Smart Living
- Smart Governance

The purpose of this research is to explore the state of development of "smart city" initiatives in Belgium and, in particular, the role of companies in these projects. This study considers the experiences,

the prospects, the specific contributions of these players in short, middle and long term projects, the advantages and the added value for them, the barriers towards the emergence of « smart city » initiatives and existing networks as well as best practices around this topic.

An exploratory qualitative analysis has been conducted. Ten face-to-face interviews with key stakeholders in Belgium have been done: 2 Cities (Leuven and Liege), 2 Chambers of Commerce (CCI Liege-Verviers-Namur and Voka Gent) and 6 companies operating in Belgium (Accenture, Belfius, Bopro, Fost Plus, Proximus and Siemens). The six companies are all involved in "smart city" thinking, initiatives and projects in Belgium or abroad. A qualitative content analysis has been carried out to extract interesting findings in the data collected (Glaser and Strauss, 1967; Yin, 1984)

### Key observations

- A « smart city » is seen as a city that faces its future and its societal challenges with the aim of having a better quality of life. It's a **multi-stakeholderecosystem**. Moreover, the city is seen as a connected city in phase with the progress of ICT solutions. Nevertheless the technology should not be the aim or the end, but an enabler, a mean.
- Companies and cities refer to the concept of "smart city" where local authorities, businesses and people work together to build the city of tomorrow. Both seem to wish a real participation of citizens in "smart city" projects. The emergence of "smart cities" is thus the result of a strong collaboration between the private and public sector.
- What is currently missing in the Belgian cities to become really smarter? (1) Real visions and strategies at city-level and (2) interconnections between the "smart city" projects under development (3) Money
- There is a consensus on the fact that there is no real smart city in

Belgium today. Some cities have a vision, a strategy of development for the future. Some have launched projects to improve the quality of life of citizens and city users. But mainly the initiatives don't have interconnections and are not part of a global forward planning

- The **legislation, the mentalities and the behavior** must be changed and there is a **need for disruptive innovation** far away from cosmetic innovation

### Recommendations

#### General recommendations

- There are **no « turnkey » solutions**. We can't import into Belgium a « smart city » project from Barcelona or Amsterdam as such. It has to be adapted to the Belgian specificities. Indeed we must take into account the Belgian institutional complexity and the specificities of its urban areas, companies and population.
- In Belgium, **mobility** is a big deal. There is a lot to do in this domain. The challenge is to improve the flows to the city in order to bring the companies and the citizens back to the urban centres.
- We should not necessarily establish pharaonic sites. It is possible to start with **small « smart city » projects**, easy to implement BUT these projects must be coordinated and must lead to a coherent set. This approach allows a broad participation of companies following their size and their industry.
- A « smart city » is seen as a multi-stakeholder ecosystem composed with the four helices of the society: the government/the cities, the businesses, the citizens and all types of institutions and organisations such as universities and research centres. The "smart city" concept is based on the idea of **"co-creation" between all these actors**.
- The interviewees are well aware of the importance of the **participation**

**and engagement of citizens** in "smart city" initiatives. Nevertheless, it is unclear how they should be/are involved up to now. They should be more involved and should "co-create" projects.

- Very often, the **money** is missing to implement "smart city" projects. Some **new financing solutions**, for example mixing public and private funds, have to be found.
- **Open Data** and **Big Data** are challenges for all stakeholders of the city. It's time to allow more transparency and opening in Belgium in order to create new opportunities.

#### Recommendations for companies

- The "smart city" phenomenon represents real **business opportunities for companies**. While some companies still have a very technology-oriented view on smart cities, related dynamics and initiatives cover a large set of domains (such as mobility, energy, governance, education, etc.) and product- or service- offerings from many industries are essential to develop them successfully.
- The **chambers of commerce** can play a role in informing and promoting this new way of collaborating, working and doing business. In Flanders, the Voka is quite advanced in this field but, in Wallonia, the studied chamber of commerce is not yet very active. More globally, it is important for companies to be part of **networks** dedicated to sustainability and smart cities in order to keep informed, to share best practices and to identify potential business opportunities.
- Companies should not hesitate in **informing cities** about their existing or future product- or service-offerings in the domain of smart cities. Then, the cities will know existing offers or products/ services that could be developed in partnership with other actors for a smarter city.

- Companies could also motivate their own end-users, clients to develop “smart city” projects in the urban space. Indeed, as mentioned before, the “smart city” concept relies on co-creation and collaborations between cities, companies and also citizens. **New business models** could consequently appear.
- Public funds, and especially local funds, are quite critical. Cities won't be able to finance all the “smart city” projects. In this context, companies may contribute to the development of smart cities in stimulating or proposing projects based on **innovative financing models**. New kinds of collaborations with financial institutions or partners could be imagined to fund “smart city” initiatives. Some interviewees even argue that the private sector will mainly finance and execute the projects thanks to their expertise to push smart initiatives.
- Due to the increasing importance of the phenomenon, it would be interesting for each company, following its size, to have a **team** or a person in charge of the concerns of the city of tomorrow.

### Recommendations for Cities

- The city is perceived as an **assembler**, a **bandmaster** in “smart city” initiatives. The public authorities have to be the **link between all the stakeholders of the city**.
- Smart cities will be developed thanks to innovative **collaborations** between all the stakeholders (four helix model). In particular, companies of various sizes and industries can contribute to the **co-creation** of “smart city” initiatives. The main challenge for the cities is to find the right balance between control and opening towards external partners.
- A **“smart city” vision** and a **strategic plan** (with an appropriate action plan) are essential in order to ensure a consistent long-term development of the urban

territory. Cities need to have a long-term strategic thinking and to communicate about it.

- The **legal framework** is sometimes an obstacle to the development of « smart city » initiatives. Public authorities could think about potential adaptations/adjustments, in order to be more flexible in the support of “smart city” initiatives for example.
- **Education** and **sensitization** to the major (urban) societal challenges we are facing and to current barriers to smart cities are important in order to change people's mentalities and attitudes.
- **Open Data** and **Big Data** represent opportunities for the development of (smarter) cities (eg. improvement of mobility). Therefore, cities must think about an efficient storage of the generated data and about the creation of databases, which could be freely available for companies and the civil society, so that they could develop programs and products to improve the quality of life in the cities ■

- Bureau fédéral du Plan (2015), *Perspectives démographiques 2014-2060 : Population, ménages et quotients de mortalité prospectifs*
- Chourabi, H., T. Nam, S. Walker, J. R. Gil-Garcia, S. Mellouli, K. Nahon, T. A. Pardo and H. J. Schöll (2012), *Understanding Smart City : An integrative framework*, System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on, IEEE.
- Glaser, B. and Strauss, A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (Aldine, Chicago).
- Giffinger, R. (2007), *Smart cities - Ranking of European medium-sized cities*, Centre of Regional Science, 2007
- Kourtit, K. and Nijkamp, P. (2012), *Introduction - Smart City in the Innovation Age*, *Innovation - The European Journal of Social Science Research*, 25 (2), 93-95
- Nam, T. and T. A. Pardo (2011), *Conceptualizing smart City with dimensions of technology, people, and institutions*, Proceedings of the 12th Annual International Digital Government Research Conference: Digital Government Innovation in Challenging Times, ACM.
- SRBG, (2013), *Présentation Géographique de la Belgique*, SRBG, P41
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Washburn, D., Sindhu, U., Balaouras, S., Dines, R. A., Hayes, N. M., & Nelson, L. E. (2010). *Helping CIOs Understand “Smart City” Initiatives: Defining the Smart City, Its Drivers, and the Role of the CIO*. Cambridge MA: Forrester Research, Inc.

The image displays a grid of various event posters from HEM Business School, spanning from 1988 to 2015. The central focus is a large white graphic with the text "HEM UN ESPACE D'ÉCHANGE DEPUIS 1988". Surrounding this central graphic are numerous posters for different events, including conferences, seminars, and debates. Each poster features the HEM logo, a title, a date, and a speaker's name. The posters cover a wide range of topics such as "L'AFRIQUE, NAISSANCE D'UN NOUVEAU MODÈLE DE COOPÉRATION SUD-SUD - CAS DU MAROC", "LE CRÉDIT DES GRANDES MÉTROPOLIS AU JOURD'HUI DES DÉFIS", "LA CORRUPTION AU MAROC : QU'EN SOMMES-NOUS ?", and "ÉTRE FEMME DANS LE MONDE ARABE". The posters are arranged in a grid-like fashion, with some overlapping, creating a sense of a rich and diverse event calendar.

Entretien avec

Mohammed Amine EL HAJHOUI

# Éco-Cité Zenata : un modèle pour l'Afrique ?

Propos recueillis par

Amira Benyadine, enseignante-chercheure affiliée au CESEM ;  
consultante en marketing et communication digitale

Mohamed Amine El Hajhouj  
Directeur général  
de la Société d'Aménagement  
de Zenata (SAZ)

« L'échelle temps est  
importante pour l'incubation  
d'un projet urbain »

**L'Éco-Cité Zenata est le plus grand projet d'aménagement du Groupe CDG dans le cadre de l'aménagement d'espaces urbains durables. Parmi ses finalités, la résorption des déséquilibres socio-économiques entre l'Est et l'Ouest du Grand Casablanca et la favorisation de la mixité sociale et spatiale, par la création d'emplois à forte valeur ajoutée dans la région.**

**P**remière expérience du genre au Maroc, « Zenata, ville de tous les élans » se propose de construire un référentiel permettant de normaliser un modèle d'Éco-Cité adaptable aux pays en développement, notamment en Afrique. En quoi consiste ce nouveau modèle ? Quels en sont les fondamentaux et les facteurs clés de succès ? Que pouvons-nous tirer comme *learnings* et *best practices* de cette expérience ? Voici l'éclairage apporté par M. Mohammed Amine El Hajhouj, DG de la Société d'Aménagement de Zenata (SAZ).

**Qu'est-ce qu'une Éco-Cité et quels sont les enjeux de l'Éco-Cité de Zenata ?**

« Une Éco-Cité est une ville éco-responsable qui préserve et met en valeur l'environnement, contribue à l'amélioration de la qualité de vie et offre un cadre propice au développement économique. La ville éco-responsable est une ville citoyenne, accueillante et à l'écoute, ouverte sur le monde. » (Marchand, 2012)<sup>1</sup>. Disons, pour simplifier, qu'une éco-cité est une ville qui place l'Homme au cœur de la réflexion en tenant compte de son contexte urbain et démographique, de sa situation géographique et de son histoire. C'est une ville qui conjugue, dans une réflexion dynamique, les aspects sociaux, économiques et environnementaux. Elle est donc source d'enjeux multiples.

L'Éco-Cité Zenata est le plus grand projet d'aménagement du Groupe CDG, et parmi les plus importants du Maroc tant par sa taille que par la dimension temporelle de sa construction. Les enjeux liés à cette première Éco-Cité trouvent leur origine dans la forte croissance démographique qu'a connue le Maroc ces trente dernières années, et qui s'est faite au profit d'une urbanisation progressive. Avec près de 26 millions d'habitants en ville, il était important de répondre aux besoins d'amélioration des conditions économiques et de la qualité de vie des citoyens par l'aménagement d'espaces urbains durables. L'Éco-Cité Zenata s'inscrit dans cette dynamique, avec pour vision de contribuer à hisser la capitale économique et sa région au rang de grande métropole mondiale, tout en résorbant les déséquilibres socio-économiques entre l'Est et l'Ouest du Grand Casablanca et en favorisant la mixité sociale et spatiale à travers la création d'emplois à forte valeur ajoutée pour la région et pour le pays. Ce projet d'envergure sera présenté lors de la COP22 en novembre prochain, l'occasion pour nous de partager cette vision et de promouvoir l'Éco-Cité Zenata, via l'animation de plusieurs conférences et ateliers.

**La réussite d'un tel projet est tributaire de l'intégration des communautés locales ; quelle est la stratégie adoptée par la SAZ à ce niveau ?**

Nous ne partons pas d'un territoire vierge puisque Zenata recense aujourd'hui plus de 8000 ménages bidonvillois et 245 industries qui représentent un enjeu social et économique essentiel pour l'Éco-Cité Zenata. Ces habitants se sentent profondément Zenati. Il était donc primordial de les inclure dès le départ dans la réflexion autour de la construction de l'Éco-Cité. Dès le lancement de ce projet, en 2008, l'ensemble des populations et industries du territoire ont été intégrées dans un programme inclusif de réinstallation *in situ*, élaboré en collaboration avec les autorités locales. Nous avons organisé des consultations directes lors de journées portes ouvertes et de réunions d'information destinées à consulter les populations locales, présenter le projet et sensibiliser sur son impact environnemental. L'écoute, loin de toute manipulation partisane, est la clé de la réussite ; il faut donc savoir s'adresser aux populations concernées, parler leur propre langage en mettant en avant leur culture et leurs valeurs. Nous avons tenu à la présence d'observateurs indépendants de l'Union européenne afin d'assurer la transparence de ce processus.

**Une Éco-Cité est une ville qui préserve et met en valeur l'environnement, contribue à l'amélioration de la qualité de vie et offre un cadre propice au développement économique**

Ces efforts se sont traduits en 2014 par le relogement *in situ* des premières familles bidonvilloises dans un quartier inauguré par SM le Roi Mohamed VI en 2013, et la proposition d'une deuxième option dès 2014. Les industries, elles, ont été relocalisées dans une nouvelle zone industrielle subventionnée à 70% et spécifiquement dimensionnée pour accueillir les activités existantes et leur évolution, en pérennisant près de 4 000 emplois grâce à l'amélioration de leur compétitivité rendue possible par la grande accessibilité à une infrastructure de qualité (voiries, électricité, assainissement, etc.). Toutes ces mesures ont été formalisées dans le cadre du Plan d'Action de Réinstallation (PAR) qui est un plan social d'envergure élaboré en collaboration avec l'Agence française de développement (AFD) et la Banque européenne d'investissement (BEI) en tant que bailleurs de fonds du projet. Le plan social important qui accompagne ce projet nous permet de monitorer et de suivre toutes les actions pour contenir l'impact de ce plan de réinstallation sur les populations et d'améliorer leurs conditions de vie, tel que le programme d'aide à la formation des habitants bidonvillois, qui représente une passerelle pour eux vers l'employabilité. La conception de l'Éco-Cité Zenata repose donc sur une approche inclusive et participative, qui place l'humain au centre de la réflexion de manière équilibrée, autant sur le plan économique, que social et environnemental. Sans inclusion sociale et l'appropriation du projet par les populations concernées, c'est l'échec assuré.

### Quelle est la place de l'environnement dans le cadre de cette démarche ?

Dans le contexte actuel, les villes ont la responsabilité d'apporter une réponse, aussi bien aux défis socio-économiques qu'aux mutations climatiques. Le respect de l'environnement et de la biodiversité est automatique, comme apprendre à marcher à un enfant. L'Éco-Cité Zenata a donc adopté une démarche d'éco-conception permettant de réduire ou

limiter les impacts environnementaux tout au long de son cycle de vie et favoriser son développement socio-économique à travers la création de valeur. La ville est un modèle innovant combinant les techniques de conception avant-gardistes durables à celles inspirées des principes des médinas marocaines traditionnelles et de l'architecture arabo-andalouse qui, sans aller dans le kitch, représentent une construction plus durable. Il faut contextualiser, en mettant à profit les atouts naturels du territoire et en puisant les principes les plus appropriés au contexte africain.

## Le modèle de développement de cette première Éco-Cité offre la création de valeur et de richesses à travers la création d'un écosystème fondé sur l'innovation, la connectivité et l'émulation

Cette démarche vertueuse repose sur l'implication et la mobilisation de toutes les parties prenantes et s'appuie sur des études stratégiques, urbanistiques, environnementales et techniques qui ont contribué à l'élaboration d'un Plan d'aménagement répondant au mieux aux enjeux socio-économiques et environnementaux de la région. En raison des échelles spatiales et temporelles importantes de l'Éco-Cité Zenata, la réflexion sur la conception et le développement des villes est donc primordial. L'échelle temps est importante pour l'incubation d'un projet urbain d'une telle envergure. Une réflexion de sept à huit ans est nécessaire pour mettre sur les rails un projet urbain qui s'étale sur plus de 300 hectares, d'où l'intérêt

de l'adoption du plan d'aménagement sectoriel de 800 ha brut/1 830 ha correspondant à la Première Zone de Développement. On ne bâtit pas une ville comme on bâtit un quartier, sinon l'histoire pourrait nous en vouloir !

### Sur quel modèle de développement s'appuie la création de valeur au sein de l'Éco-Cité Zenata ?

L'Éco-Cité Zenata est une ville de service et n'a pas de vocation industrielle, même si la ville a relocalisé *in situ* les industries déjà présentes sur place afin de renforcer le vivier d'emploi. Le modèle de développement de cette première Éco-Cité est basé sur la création de valeur et de richesse à travers la création d'un écosystème fondé sur l'innovation, la connectivité et l'émulation entre trois acteurs majeurs : l'Université, à travers la formation et la recherche ; les autorités publiques ; les entreprises – aussi bien grandes entreprises que startups. La convergence de ces facteurs positionne le numérique au cœur de l'inclusion sociale et sera à l'origine d'une création d'emplois à forte valeur ajoutée. On vise un ratio de développement durable d'un emploi pour trois habitants. Ce modèle de création de valeur s'appuie sur des locomotives de développement : le pôle *retail* qui a déjà été activé, le pôle santé et le pôle éducation autour d'un campus universitaire international, ainsi que le pôle logistique permettant, à terme, de créer 100 000 emplois pour 300 000 habitants, soit un ratio de développement durable d'un emploi pour trois habitants.

## L'Éco-Cité Zenata est dotée d'une identité visuelle territoriale, le pentagone a été choisi pour la représenter

La démarche d'écoconception est aujourd'hui cristallisée dans un référentiel Éco-Cité intégrée, qui a pour objectifs de définir les normes et les principes fondateurs de l'Éco-Cité. Il constitue un cadre de référence pour le pilotage de la ville à travers des indicateurs et des ratios durables. Ce faisant, il permet de créer des schémas de non-retour et de s'assurer que le projet est en bonne voie. Ce référentiel issu de la collaboration avec des experts nationaux et internationaux, s'inspire du benchmark des meilleures normes et pratiques internationales de développement durable ; ce qui en fait un modèle duplicable aux pays du Sud et place d'emblée l'Éco-Cité de Zenata comme un acteur pionnier pour le développement d'un nouveau modèle d'aménagement urbain adapté aux besoins de la région. En octobre 2015, la SAZ a signé un *Memorandum of Understanding* avec un organisme de certification HQE « Cerway » pour co-créer un nouveau label : HQE Éco-cité. Basé principalement sur le Référentiel Éco-Cité, ce label servirait de modèle de certification pour les projets d'aménagement territoriaux nationaux et internationaux, notamment en Afrique.

### Quels sont les villes et projets urbains durables qui vous ont le plus inspirés ?

L'expérience des cinquante dernières années en termes de planification et de gestion des projets d'aménagement urbain de grande envergure nous apporte autant d'exemples de réussite que d'échecs, dont on peut tirer des enseignements tout en restant attachés à la contextualisation. Conseillés par des experts nationaux et internationaux, nous nous sommes attachés au benchmark de divers pays principalement d'Asie et d'Amérique latine. Ces pays émergents ont réussi à transcender leurs handicaps, tel que l'Inde qui a su faire de sa pauvreté un gage de réussite, notamment sur le plan de la santé, avec la création de cités médicales avant-gardistes. Aujourd'hui, ils ont une avancée technologique considérable sur des disciplines de pointe comme la

cardiologie. Le Brésil réalise des avancées impressionnantes en matière d'inclusion sociale dans certains quartiers où les élus s'intéressent de manière réelle aux citoyens, et cela peut aller jusqu'au vote du budget annuel. Une autre expérience inspirante est celle de la Corée du Sud qui s'est hissée au rang des nations les plus innovantes, notamment en matière de connectivité et de smart city. Cela ne se fait pas sans erreur : ils n'ont pas peur de construire et de démolir ; essayer, quitte à se tromper. Il ne faut pas être intimidé ou avoir peur non plus de s'inspirer des exemples de pays plus développés. On ne fera pas tout, mais on ne peut pas passer à côté de ce qu'on peut apprendre de ces expériences. Alors que ce soit Chandigarh, Brasília, Séoul ou Stockholm, le benchmark s'est articulé autour de trois axes : l'inclusion sociale, l'innovation et l'environnement.

### Pourquoi doter l'Éco-Cité Zenata d'une identité territoriale distinctive ?

Nous avons l'ambition de doter l'Éco-Cité Zenata d'une forte identité visuelle territoriale et c'est le pentagone qui a été choisi pour représenter la ville. Cette figure géométrique représente tout d'abord la cellule première de la société : l'habitat. Il est aussi le signe référent de la ruche : l'alvéole rappelle la vocation collective du projet, mais évoque aussi une stricte organisation, sans omettre la dimension écologique. Enfin, le pentagone reprend également le sigle de l'étoile chérifienne, une façon de rendre hommage au pays, en rappelant la dimension citoyenne et patriotique de l'un des projets les plus ambitieux du Royaume. Cette identité visuelle est doublée d'une signature forte, chargée de sens : « *Zenata, ville de tous les élans* », choisie pour souligner cet élan vital qui traverse l'une des premières Éco-Cités d'Afrique.

Nous avons lancé la première campagne de communication grand public en mai 2016, alliant réseaux sociaux, affichage, presse écrite et électronique, autour de messages forts portant sur l'avenir, le

bien-être, la connectivité, le partage, l'émotion et le développement de la notion d'appartenance. Le point fort de cette campagne réside également dans le recrutement d'un vivier d'ambassadeurs de la ville appartenant à différentes catégories sociales afin d'apporter des témoignages spontanés, sur le modèle de la ville qui répondrait au mieux à leurs besoins diversifiés. Cette campagne de communication a eu des retombées extraordinaires comme l'attestent les statistiques. En effet, notre message a été bien accueilli auprès des différentes parties prenantes et a permis de promouvoir l'identité territoriale de notre ville.

### Selon vous, quels sont les facteurs clés de succès d'une Éco-cité ?

Tout d'abord, on ne construit pas sur une opportunité foncière, il faut éviter à tout prix le phénomène de cités-dortoirs. Il est donc important d'adopter une démarche d'éco-conception intégrée et inclusive, axée sur le développement humain et économique, en harmonie avec l'environnement, rendue possible par l'innovation. L'adhésion des parties prenantes est indispensable, d'où le rôle de la concertation à toutes les étapes ainsi que de la communication et la création d'une forte identité territoriale. La direction d'un tel projet apporte chaque jour son lot de surprises, de difficultés liées à la législation urbaine ou au financement d'un projet de cette envergure. Il est donc important d'être animé par la passion et une certaine fibre sociale. Ce sont d'ailleurs des qualités que je cherche chez tous mes collaborateurs, il faut que cela soit inscrit dans leur ADN. Ce sont les premiers ambassadeurs de la ville, je compte sur eux pour promouvoir l'Éco-Cité Zenata dans leur entourage et transmettre leur passion ■

1. Manrot (2012). Ministère des Affaires municipales, Régions et Occupation du Territoire, en ligne : <http://www.mamrot.gouv.qc.ca>

Passez à la  
vitesse  
**SUPÉRIEURE**



## MBA Management Général

En double diplôme avec le

## MBA International Paris



Fondé sur une pédagogie inédite (animation de chaque module par deux enseignants de haut rang simultanément), ce MBA a pour but de prodiguer à des cadres, ayant déjà développé des compétences dans un domaine particulier (ingénierie, sciences, droit...), une solide formation, à temps partiel sur 18 mois, en gestion des entreprises leur permettant de mieux comprendre les enjeux actuels du management, de renforcer leurs capacités opérationnelles et de faire évoluer rapidement leur carrière.



La performance réfléchie

Campus HEM Casablanca  
Avenue Al Qods - Quartier Californie - Tél : 0522 52 52 52

Campus HEM Tanger  
Lot. Ghandouri - Route de Malabata - Tél : 0539 30 19 19

[www.hem.ac.ma](http://www.hem.ac.ma)

# L'ENTREPRENEURIAT DE TERROIR FACE À LA FRACTURE COMMUNICATIONNELLE DAR AZAAFARAN\* À TALIOUINE

\*La Maison du Safran

**Modèle providence ? L'entreprise de terroir affronte de grands défis. À travers le cas de Dar Azaafaran, l'auteur décrit et explique le contraste entre les multiples potentialités de développement local et territorial qu'offre la culture du safran et les difficultés communicationnelles du GIE à le commercialiser.**

Abdellatif Aït Heda

Enseignant-chercheur en Sciences de l'Information et de la Communication à l'ENCG d'Agadir

**A**u Maroc, depuis les années 2000, la sphère économique se meuble de « nouvelles » formes organisationnelles (Jacot, 1994) : les entreprises de terroir. Coopératives, PME de terroir et Groupement d'intérêt économique (GIE) s'affairent à mettre sur pied des business modèles qui les érigeraient comme « l'entreprise providence », par analogie à l'État providence. Phénomène d'autant plus existentiel pour les territoires marocains que l'État, les ONG et l'Économie sociale et solidaire (ESS) en général ne lésinent pas sur les moyens pour propulser ce modèle entrepreneurial fondé sur l'éthique et le développement social.

L'enjeu économique et social pour l'État est de taille : il s'agit de créer des Activités génératrices de revenus (AGR) pour des populations rurales



Au centre de Taliouine, le GIE dispose d'un espace réservé aux coopératives, d'un service commercial, d'une salle de traitement...

pauvres et une intégration territoriale destinée à réduire les inégalités entre les zones rurales et les zones urbaines. Aujourd'hui, même si le bilan de quelques coopératives est jubilatoire, le vécu et l'avenir de ce modèle entrepreneurial n'est pas aussi exquis que les produits mis sur le marché par les coopératives de terroir. Tous les intervenants dans la promotion et la valorisation des produits de terroir affirment que l'entrepreneuriat de terroir a tous les atouts pour produire des incidences économiques et sociales positives sur les territoires et les populations ; mais, ces intervenants reconnaissent aussi que la communication commerciale est le parent pauvre des activités de l'entrepreneuriat de terroir.

À partir du cas du GIE La Maison du Safran, situé dans la commune urbaine de Taliouine, dans la Province de Taroudant, nous essaierons de décrire et d'expliquer le contraste entre les multiples potentialités de développement local et territorial qu'offre la culture du safran et les difficultés communicationnelles du GIE à le commercialiser. La démarche méthodologique adoptée dans cette recherche se réfère aux entretiens semi-directifs réalisés auprès des responsables du GIE et auprès de quelques membres des coopératives. Le traitement de données utilisé est l'analyse thématique.

## 1. Le safran de Taliouine : un produit au potentiel commercial et entrepreneurial pluriel

Située dans la province de Taroudant, la commune urbaine de Taliouine est le seul territoire en Afrique et dans le monde arabe qui cultive le safran. La production du Maroc en safran représente 1,5% de la production mondiale, l'équivalent de trois tonnes par an, occupant ainsi la quatrième position, après respectivement l'Iran qui détient un quasi-monopole avec plus de 90% de la production mondiale, l'Inde et la Grèce (Dubois, 2009). Toutefois, le safran du Maroc est d'une meilleure qualité<sup>1</sup> comparé à ses concurrents mondiaux. En effet, le safran du Maroc

est cultivé de manière artisanale ; aucune machine n'est utilisée, les agriculteurs n'emploient aucun pesticide ou fertilisant et privilégient la qualité du produit au rendement. La valeur économique du safran se révèle à travers le qualificatif « or rouge », qui le fait entrer, au côté de l'« or bleu » désignant le tourisme balnéaire et l'« or jaune » faisant référence au phosphate, dans la cour des richesses « providentielles » du Maroc à forte potentialité de développement territorial et humain.

**La mission du GIE consiste à récupérer 100% du safran des coopératives pour le revendre à des prix variant entre 25 et 30 dhs le gramme au niveau national et 40 à 50 dhs le gramme à l'étranger**

Le safran est utilisé dans plusieurs activités. Dans le domaine de la restauration, il est très recherché comme épice qui procure un goût incomparable aux plats. En médecine, l'usage du safran a démontré son efficacité depuis des siècles : les populations locales l'utilisent comme remède aux douleurs dentaires, d'accouchement et oculaires. En médecine moderne, le safran est utilisé comme anti-inflammatoire, antidépresseur et antispasmodique. L'usage du safran en cosmétique n'est pas en reste : il est un antioxydant et un adoucissant qui a fait ses preuves auprès de plusieurs marques. Aujourd'hui, le safran fait l'objet, pour ses effets anticancéreux, de plusieurs recherches médicinales (Abdullaev, 2007). Par ailleurs, les montagnes de la culture du safran, aux reliefs tourmentés, exhibent un paysage authentique, propice au développement des activités touristiques.

## 2. La sphère marchande du safran : une activité qui lésait les producteurs

Le safran est l'épice la plus chère au monde. Sa cherté ne s'explique pas par sa rareté, mais par les conditions difficiles de sa production qui mobilisent énormément de main-d'œuvre et de temps, étant donné que tout le travail doit se faire à la main. Le travail est ardu pour les familles de Taliouine, notamment pour les femmes, car 80% de la production est assurée par les femmes. Elles se réveillent à cinq heures du matin, pendant la période de la récolte ; elles bravent le froid des montagnes pour récolter les fleurs avant le lever du soleil. Une fois récoltées, les fleurs doivent être émondées le jour même pour éviter qu'elles fanent ; ce qui incite parfois les familles à faire des nuits blanches. Pour produire 1 gramme de stigmates de safran séché, il faut cueillir et émonder plus de 235 fleurs, ce qui représente une heure de travail pour des mains bien rodées. Cependant, les efforts des petits producteurs ne sont pas récompensés comme ils se doivent. Le commerce du safran était dominé par des activités informelles, au travers des courtiers et des intermédiaires, qu'on appelle « *moul choukara* », c'est-à-dire des opportunistes qui possèdent de l'argent et investissent uniquement pour le gain pécuniaire, profitant à la fois de l'absence d'un marché structuré du safran et de l'ignorance des producteurs pour leur imposer des prix dérisoires variant entre 15 et 20 dhs le gramme.

**Avant la création du GIE, la rémunération des efforts des femmes ne dépassait pas 100 dhs pour cinq à sept heures de travail par jour**

Le GIE La Maison du Safran a été créé pour faire bloc à ces pratiques commerciales injustes ; sa mission consiste à récupérer 100% du safran des coopératives pour le revendre à des prix variant entre 25 et 30 dhs le gramme au niveau national et 40 à 50 dhs le gramme à l'étranger.

## 3. Le GIE La Maison du Safran : un modèle d'affaires à dominante commerciale éthique

Le GIE La Maison du Safran a été inauguré par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le 12 janvier 2011 à Taliouine. Il a été créé dans le cadre du développement humain et économique de la région Taznakht-Taliouine et dans le but de structurer la filière du safran dans le Royaume sous la tutelle de la Région d'Agadir Souss-Massa, du ministère de l'Agriculture, du Conseil régional de Taroudant, de l'INDH, de la préfecture de Taliouine, du Groupe Association des producteurs du Safran, dans la lignée du Plan Maroc Vert. L'instauration de l'Appellation d'Origine Protégée (AOP) au profit du GIE a été encadrée et financée par le Conseil régional Souss-Massa (Agadir) en 2010. À travers l'appellation Dar Azaafaran, dont la traduction en français est « La Maison du Safran », on décèle deux visions stratégiques des acteurs et du ministre de tutelle. La première a pour objectif d'institutionnaliser et d'unifier le canal de communication. Il s'agit avant tout de statuer le GIE comme un interlocuteur et un médiateur entre les acteurs de l'ESS et les coopératives du safran. La deuxième vision est d'ordre organisationnel : elle vise à rallier tous les producteurs et les coopératives du safran sous la bannière d'une interprofession en mesure de prendre la filière en main. Le nom même de « Dar » (maison) confirme cette vision, car dans la culture arabomusulmane, le mot « *dar* » connote une vaste demeure qui rassemble les membres d'une même famille et qui se rapproche, sur le plan architectural, d'un palais de la haute société. L'allégation est faite ici aux chances de prospérité que procurerait l'union des coopératives

du safran sous l'enseigne du GIE par la commercialisation de leurs produits sous la marque « Dar Azaafaran ».

Le business modèle (Verstraete T. et Jouison-Laffitte E., 2009) adopté par le GIE implique des activités à caractère commercial et communicationnel. En effet, la génération de la valeur par le GIE au profit des coopératives nécessite deux activités : la conception d'étiquetage, de conditionnement et d'emballage pour le safran reçu et la prospection de clientèle pour écouler les quantités de safran via le circuit formel et à des prix raisonnables. Le partage de la valeur générée par les efforts du GIE est la représentation des coopératives lors de la phase déterminante de la vente et de la négociation du prix du safran. La rémunération de la valeur, quant à elle, vise un tournant dans la vie économique des producteurs qui constituent les coopératives : leur assurer une rentrée d'argent annuelle méritée et à la hauteur des efforts fournis. Avant la création du GIE, la rémunération des efforts des femmes ne dépassait pas 100 dhs pour cinq à sept heures de travail par jour. La rémunération des membres du GIE se fait sur la base des ventes réalisées ; le GIE est payé uniquement pour les frais de packaging et les charges du fonctionnement. Si les démarches commerciales sont efficaces et rapatrient des clients, les marges du GIE pourraient s'améliorer pour payer les charges, pour engager des innovations par de nouveaux produits et pour recruter d'autres jeunes de la région. Le safran de Taliouine dispose donc de tous les atouts pour que le GIE s'en serve pour construire l'identité de la marque La Maison du Safran (Ait Heda, 2015).

**Le GIE ne vend que 15 à 20% des produits des coopératives, alors qu'il était censé assurer 100% des ventes**

## 4. Le GIE La Maison du Safran, au miroir de son bilan social et économique

Aujourd'hui, après cinq ans de fonctionnement, les signes d'une évolution organisationnelle sont palpables. Le GIE, situé au centre de Taliouine, dispose d'un espace réservé aux coopératives, d'un service commercial, d'une salle de vente, d'une salle de traitement (séchage et conditionnement), d'un musée, d'un laboratoire, d'une salle de formation et d'un salon marocain des invités sous une tente caïdale. Le GIE a mis aussi en place des supports de communication, à savoir un logo, un site, un dépliant et un catalogue. Sur le plan économique et social, le GIE a contribué activement à réduire la pauvreté dans les communes situées dans les hautes montagnes difficilement accessibles, comme le Siroua, Assaïs et Askaoune, où les valeurs d'indice de richesse sont égales à zéro (Abouddrar et Ali, 2013). Aujourd'hui, la plupart des coopératives adhérentes au GIE sont issues de ces zones. Grâce à la médiation de La Maison du Safran, ces coopératives ne subissent plus les inégalités de revenus entre producteurs du safran, puisque le GIE leur permet de vendre le safran trois fois le prix d'avant. Cette mission commerciale du GIE a encouragé la création de nouvelles coopératives, car leur nombre est passé de deux en 2004 à cinquante en 2014, selon l'Agence de Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA). La posture représentative des coopératives par le GIE repose sur la confiance et va créer un changement social au sein des producteurs du safran : l'entrepreneuriat féminin, puisque des femmes ont décidé de créer deux coopératives féminines : N'oussafar et Taourirt. Selon la présidente de la première coopérative : « *La femme de Taliouine s'est toujours investie pleinement dans l'implantation et la récolte du safran ; nous faisons presque tout le travail. Avant la création du GIE, nous confiions aux hommes nos denrées de safran pour les vendre, car dans notre culture, il est inconcevable que la femme vende au souk. Quand les*

hommes revenaient du souk, ils nous apportaient une misère qui n'équivalait même pas à l'effort de se réveiller de bonne heure pour aller dans les champs. Avec le GIE La Maison du Safran, le prix est de loin mieux qu'avant et la confiance est de mise ; nous avons donc décidé de créer notre coopérative et de confier 100% de notre production au GIE. » Il est à signaler que La Maison du Safran participe à construire une image de marque de la région, car le GIE fait du safran ce que Chanet J-F (2001, p. 62) appelle une stratégie « au service de la prospérité de la région à laquelle il contribue à donner une image identitaire ».

## Le modèle d'affaires du GIE n'inclut pas une stratégie d'innovation pour diversifier sa gamme de produits

Toutefois, en dépit de ces nouvelles connaissances organisationnelles et communicationnelles acquises, les efforts du GIE et de tous ses partenaires peinent à opérer une mutation organisationnelle qui, selon Rallet (1999, p. 39), invoque des actions « créatrices d'opportunités nouvelles, fondées sur un type d'apprentissage et capables d'anticipations ». En effet, le hiatus entre les objectifs de la création du GIE et les résultats des actions des ventes est éloquent : le GIE ne vend que 15 à 20% des produits des coopératives, alors qu'il était censé assurer 100% des ventes. La difficulté à trouver des marchés reste le principal handicap. La plupart des 27 coopératives adhérentes du GIE se débrouillent comme elles peuvent pour écouler les 80% de leurs produits. Les causes en sont multiples et s'expliquent par des ambiguïtés sur la perception par les parties prenantes du GIE et par le GIE lui-même de la fonction de la communication marketing.

### 4.1. Une perception restreinte du canal de communication par le GIE

La perception des responsables commerciaux du GIE est en cause. Ils se réfèrent aux canaux suivants pour faire connaître le GIE et ses produits : le dépliant, le catalogue, le site et l'événementiel, à savoir le festival du safran de Taliouine. Or, dans le cas du safran, comme c'est le cas pour la plupart des produits de terroir, la pertinence du canal dépend surtout de l'expérience et de la situation des consommateurs vis-à-vis du produit. Dans l'esprit du consommateur marocain, les produits de terroir sont souvent associés à la fraude. Le safran reste un produit très frelaté et sujet à beaucoup d'artifices sur le marché. Il peut être commercialisé par des épiciers, des bazaristes, dans les souks des grandes villes du Maroc. Le canal le plus approprié à mobiliser par le GIE serait, dans ce cas, le face à face pour rassurer et informer. Dans le contexte marocain, le fait de communiquer par le face à face, en présentant des échantillons et des explications sur les spécificités des produits, permettrait de personnaliser la relation et d'avoir une réaction positive de la part de la cible.

Les occasions de communication sur les produits du GIE La Maison du Safran sont multiples : une panoplie d'espaces de communication reste encore à investir par le GIE, comme les radios locales et régionales ; déploiement des relations publiques dans les Chambres de commerce, les établissements de l'enseignement, les écoles de commerce, pour informer aussi bien sur les produits, le modèle d'affaires, les pratiques éthiques du GIE que sur la dimension culturelle et patrimoniale de la région de Taliouine. Notons, par ailleurs, que les principaux clients du GIE sont les particuliers. Le manque de canaux est saillant pour toucher des usagers potentiels du safran comme les restaurants, les riads et les hôtels, les maisons de cosmétique et les sociétés pharmaceutiques. Le catalogue du GIE se compose d'une seule page, qui

affiche une seule gamme de produit. Il pourrait être étoffé pour communiquer sur plusieurs aspects du safran qui restent ambigus pour les consommateurs, notamment le dosage du safran en gastronomie et en médecine. Au niveau de la politique produit, le GIE fabrique un seul produit : le safran en stigmates. Le modèle d'affaires du GIE n'inclut pas une stratégie d'innovation pour diversifier sa gamme de produits. Des produits cosmétiques à base de safran, comme le savon, le savon noir et les crèmes ; ou gastronomiques, comme le thé, les biscuits, etc. peuvent être fabriqués et commercialisés.

### 4.2. La perception des contributeurs

Le processus de création du GIE La Maison du Safran a été conçu par les contributeurs selon les phases de l'agrégation des producteurs en coopératives, la construction de l'unité de transformation du safran et son équipement par le personnel formé en techniques de vente. Les contributeurs croyaient que la phase de commercialisation dans sa facette communicationnelle était automatiquement acquise une fois le GIE mis sur pied. La preuve en est que le ministère de tutelle s'est lancé dans un vaste projet d'élargissement des zones cultivées pour augmenter la quantité produite par an. Plutôt que de financer des études sur le comportement des consommateurs vis-à-vis du safran, d'équiper le GIE de matériels pour la création de nouveaux produits, de créer des marchés dans les villes pour vendre les produits de terroir, le ministère a dépensé des sommes colossales pour l'achat et la distribution des boutures de safran.

## Conclusion

Les nouvelles formes organisationnelles que sont les GIE assurent et assument la déclinaison des politiques de l'ESS ; ils sont porteurs d'un changement social et économique fondé sur l'équité et la justice à l'égard des producteurs et des

populations locales. Dans le cas des coopératives de terroir, le rôle des GIE est d'ordre communicationnel, puisqu'il s'agit de représenter les coopératives dans la sphère marchande via la conception de supports de communication pour commercialiser les produits de terroir et réduire ainsi la pauvreté et les inégalités de revenus. À travers le cas de La Maison du Safran, nous avons passé en revue les opportunités de développement économique et social qu'offrent le terroir et le territoire du safran. La typicité du safran pourrait intéresser des entreprises de cosmétique et de médecine susceptibles de nouer des liens commerciaux avec le GIE et participer ainsi à améliorer le revenu des ménages des producteurs. L'authenticité des sites géographiques du territoire du safran, les savoir-faire ancestraux de sa production sont également des opportunités de développement touristiques qui ne sont pas encore exploités. Les résistances qui entravent la déclinaison des visions de l'ESS par le GIE sont d'ordre perceptuel. La communication est souvent perçue comme un outil à utiliser et non pas comme une phase à maîtriser, à articuler à l'imaginaire local des produits et à inventer en permanence ■

## Bibliographie

- Ait Heda, A. (2015). Communication d'entreprise et ancrage territorial d'une fabrique de terroir, entre la construction d'une identité et la recherche d'une image : Zitna au Sud du Maroc. Dans *Communication publique et territoriale au Maghreb : enjeux d'une valorisation et défis pour les acteurs* (pp. 113-127). Paris : l'Harmattan.
- Jacot, J-H. (1994). *Formes anciennes formes nouvelles d'organisation*. Lyon : Presse universitaires de Lyon.
- Rallet, A. (1999). Ombres et lumières de la théorie évolutionniste. Dans *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie : Théories et analyses empiriques* (pp. 27-44). Paris : L'Harmattan.
- Verstraete, T., Jouison-Laffitte, E. (2009). *Business model pour entreprendre. Le modèle GRP : théorie et pratique*. Paris : De Boeck, coll. « Petites entreprises et entrepreneuriat ».

## Note

- Les résultats d'une étude datée d'avril 2016, et réalisée à la demande de l'ORMVAO (Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Ouarzazate) par le laboratoire Labomag, prouve que le safran de Taliouine est conforme à la Catégorie 1 de la norme ISO 3632-1.



Entretien avec

AHMED BEN ROMDHANE

# Une RSE en amont

Propos recueillis par  
Bachir Znagui, journaliste-consultant, Cesem-HEM



Ahmed Ben Rhomdane

Directeur de la RSE et  
développement d'UPC  
Renewables

« Nous créons  
des programmes  
communautaires sur  
mesure »

**UPC Renewables est une société américaine travaillant dans le *greenfield*<sup>1</sup> aux États-Unis et ailleurs dans le domaine des énergies éoliennes et solaires. Sa manière de concevoir les projets est assez particulière, son style de mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise un modèle assez spécifique.**

**U**PC North Africa Renewables fait partie du groupe UPC, opérateur américain d'envergure mondiale spécialisé dans le développement, le financement, l'installation et l'exploitation de parcs éoliens et de projets solaires au niveau planétaire. Ses activités au Maroc n'étaient pas très médiatisées jusqu'au moment où on a annoncé la vente de ses éoliennes du site Khalladi dans le Nord, au saoudien Acwapower, devenu depuis propriétaire exclusif. Ce parc éolien a été construit à quinze kilomètres à l'Est de Tanger.

Pour réaliser ce projet tangérois, UPC a traversé entre 2009 et 2015 un parcours minutieux ; il s'agissait en premier de se conformer aux dispositions légales sur

les énergies renouvelables au Maroc. Ainsi, UPC a notamment signé trois contrats de vente d'énergie avec des industriels marocains. Son parc comprend également une sous-station et une ligne de transmission à haute tension de 23 km pour évacuer l'électricité générée. La station Khalladi a été certifiée conforme au protocole de Kyoto par UPC Renewables SA. Ce projet contribue à éviter une émission annuelle de 175 tonnes de CO<sub>2</sub>. Sur le plan financier, la réalisation du parc Khalladi a bénéficié de l'apport de la Banque marocaine du commerce extérieur (BMCE) ainsi que de la Banque européenne de reconstruction et de développement (BERD) d'un montant de 126 millions d'euros pour la construction, l'installation et l'entretien de quarante éoliennes de types Vestas V90-3 MW, ainsi que toutes les autres infrastructures nécessaires. Le projet khalladi fait partie de la stratégie nationale visant à atteindre 42% de renouvelable dans le mix énergétique du pays d'ici 2020.

*Economia*, curieuse de mieux connaître le modèle UPC de management, a rencontré M. Ahmed Ben Romdhane, directeur RSE et de développement d'UPC Renewables, afin de mieux appréhender l'expérience particulière de cette entreprise, ainsi que son approche en matière de responsabilité sociale.

## Le parcours d'UPC Renewables

L'histoire de la société UPC remonte aux années 90. La première unité éolienne installée par celle-ci l'a été en 1992 en Californie, et ce, grâce à l'existence dans cet État américain, à l'époque déjà, d'un système fiscal favorable aux énergies renouvelables. C'est là qu'un partenariat s'est installé, grâce à l'initiative d'un ancien banquier, avec des avocats de cabinets internationaux et des banques internationales pour créer UPC. Ces précurseurs ont vu venir la nouvelle vague et se sont consacrés dès lors spécifiquement au développement *greenfield*. Ils ont réussi à constituer une structure très efficace à la fois dans le montage des projets et dans

la mobilisation des fonds destinés aux énergies renouvelables.

Dans ce secteur des énergies renouvelables, il y a deux types d'entreprises, celles de petite taille – genre startup – très flexibles, qui font la génération de projets, prennent à leur charge tous les risques institutionnels, nouvelles technologies, capitaux propres, etc. ; puis, il y a celles des grandes entreprises de l'énergie, plus structurées, dotées de grands moyens financiers et techniques, mais manquant de flexibilité et plus lentes à cause des multiples contraintes qu'elles doivent gérer.

UPC a réussi à faire une jonction entre les deux grandes tendances de ces structures avec une approche très particulière. Elle a développé sur quinze années son modèle aux États-Unis avec 1200 MW en énergie éolienne, 200 MW en solaire installés, ainsi que 2000 MW en cours d'installation. Ce travail gigantesque et patient a été réalisé par UPC sur le sol américain dans le cadre d'une structure baptisée ensuite First Wind et vendue au géant Sun Edison.

Hors des États-Unis, UPC fait le même travail suivant une stratégie en deux volets : des petites structures génératrices de projets en éolien principalement, et solaire dans une moindre mesure, puis des structures plus grandes qui catalysent leur évolution ultérieure.

Avec ces deux types de structures (générateurs et catalyseurs), UPC a travaillé en Italie (400 MW installés et une usine de plaques vendue à Eni), aux Philippines, en Chine (le seul opérateur non chinois installé du secteur), en Indonésie et ailleurs.

En Afrique du Nord, UPC est en Tunisie depuis 1999 pour un projet dans l'éolien. Cela n'a pas pu se concrétiser dans l'immédiat en raison d'un certain nombre de difficultés. Aujourd'hui, après avoir surmonté les problèmes du foncier, du cadre réglementaire, des études d'impact et des relations avec les populations des sites cibles, la construction pourra

enfin démarrer, soit seize ans après les premiers pas ! Seule une structure comme UPC pouvait supporter la mise en place de projets sur une telle durée avec patience, mais elle a aujourd'hui l'avantage d'être également l'unique à remplir toutes les conditions pour la réalisation de l'éolien dans ce pays.

Arrivée au Maroc en 2008, UPC y a installé en 2015 l'éolien Khalladi, à Tanger. Ce parc a ensuite été cédé à Acwapower en 2015. Cette autre compagnie saoudienne internationale, mastodonte du secteur énergétique, et principal investisseur et développeur du projet Noor à Ouarzazate, aux côtés de l'agence Masen et des espagnols Aries et TSK. Et ce n'est pas fini, UPC continue à s'implanter dans le Sud du pays, à Laayoune, Dakhla et même en Mauritanie.

### La RSE chez UPC

M. Ahmed Ben Romdhane, directeur RSE et de développement d'UPC Renewables, nous explique la position de sa société en matière de RSE : « *J'ai été recruté en 2012 sur la base de ma formation en RSE (CSR). Cela s'est fait dans la logique d'UPC, qui a décidé de faire de la responsabilité sociale une dimension du développement de ses projets. La RSE, dans le contexte ordinaire, est plus liée au marketing et moins au développement business. C'est surtout un travail d'image, de réputation, de communication. La RSE, dans le cas de l'UPC, est tout à fait différente de cette conception : elle est intégrée entièrement dans le cadre du développement des projets et concerne la question de faire un projet ou de ne pas le faire, aller chercher les populations pour voir leur attitude vis-à-vis du projet et opérer toutes les démarches nécessaires à son installation dans une vision d'implication des parties prenantes dès la première phase.* »

La logique d'UPC n'a rien d'altruiste. L'éolien qu'elle fait consiste à placer des turbines, dont chacune coûte trois millions d'euros au minimum, sur des sites généralement isolés et difficiles

d'accès. Si une telle opération ne bénéficie pas de protections durables, il sera difficile de s'y aventurer. Ainsi, pour réussir un tel projet, le promoteur se doit de commencer par les populations qui environnent le site, les structures communautaires qui existent. Cela veut dire que la logique d'une petite structure engagée dans ce projet lui impose d'entamer ses concertations et négociations par le bas de l'échelle, et ce, pour voir et explorer les possibilités d'implication et de convergence d'intérêts des parties prenantes dès ce stade. Il s'agit de commencer à créer dès lors les conditions de promotion et de protection durables, et ce, avant de passer à plus haut (gouvernement, grandes structures représentatives...). Et, lorsqu'UPC remonte vers le sommet de la hiérarchie, elle le fait avec le soutien d'un maillage local favorable de représentants de douars, des présidents de communes, d'associations de la société civile ou de développement.

### Une charte éthique opérationnelle chez UPC

Un projet pour UPC est un investissement dans les personnes et l'infrastructure des communautés. « *Nous créons des programmes communautaires sur mesure pour répondre aux besoins locaux, dans le but que nos programmes aient un impact positif durable*, précise M. Ben Romdhane. *La charte UPC exige l'efficacité et la durabilité des actions de la compagnie. UPC ne vient pas chez les communautés pour "acheter" leur collaboration, ni en amenant des prestations et des services qui n'ont pas de lendemain.* » À Khalladi par exemple, UPC a commencé par déposer ses équipements 2009 et, depuis, il y avait des travaux d'entretien, de maintenance et de gardiennage. M. Ben Romdhane raconte comment la société américaine gérait en parallèle les pressions externes sur son activité : « *Nous discutons, préparons et faisons des programmes de formation à l'emploi pour les différentes catégories des populations environnantes (chômeurs, jeunes, femmes) et avec les différentes parties prenantes.* »

### La RSE telle que déployée par UPC au Maroc

La première démarche est interne. Lors du recrutement des nationaux, le poids de la culture locale sur les relations professionnelles de l'entreprise dans son environnement est très vite perçu. Les gens sont habitués parfois, au quotidien, aux rapports clientélistes et de corruption. Il fallait leur expliquer l'impératif de respecter les normes de conduite d'UPC radicalement opposées à cela. Il leur était clairement signifié que l'employé ou le cadre national de l'UPC est sous l'obligation de respecter méticuleusement les principes éthiques de la compagnie, qu'il y a une loi américaine anti-corruption très stricte qui punit les responsables des entreprises américaines s'ils sont les auteurs de telles pratiques, même à l'extérieur de leur pays.

La deuxième disposition concerne les sollicitations externes des parties prenantes. Il fallait ainsi préciser les règles de conduite de la compagnie, en soulignant que les relations d'UPC avec son milieu sont des relations institutionnelles, et que, partant de là, aucun avantage à caractère individuel ou personnel ne peut être concédé à quiconque. D'ailleurs, pour toute action dans le contexte d'un projet, même à dimension communautaire, UPC a recours aux conseils et avis de personnes neutres, pour mieux appréhender les requêtes. Le *mapping* (ou positionnement de l'entreprise face à ses concurrents) et l'analyse des situations sont généralement très utiles dans ces cas, au Maroc comme dans d'autres pays aussi.

Selon M. Ben Romdhane, la situation a été plutôt aisée à gérer au Maroc, parce que le pays est doté d'institutions publiques destinées à lutter contre la précarité comme l'INDH, l'ADS, l'Entraide nationale... Le Maroc possède aussi un outil pour l'emploi avec Anapec (Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences) Ce sont des biais qui facilitent la tâche des opérateurs telle l'UPC, et qui institutionnalisent leurs interventions dans la transparence.

Au niveau du top management, UPC considère que le Maroc est également doté d'une politique énergétique aux orientations stratégiques stables, surtout pour les énergies renouvelables. Ces politiques ne posent pas aux opérateurs du domaine de grandes difficultés. L'exercice dans ce secteur ne pâtit pas des aléas politiques de gouvernement, ce qui est apprécié positivement par l'UPC.

La particularité au Maroc consiste dans la diversité du pays. Le projet à Tanger ne ressemble pas à celui de Laayoune, le Sud étant tribal avec une culture de commerçants, le Nord étant sous l'emprise d'autres habitudes : trafics, culture du cannabis, etc. Au Nord, les populations ne désirent pas le désenclavement introduit par de tels projets. M. Ben Romdhane raconte que lorsqu'UPC a proposé de construire une route de 4 km pour camions, afin de permettre la mise en place des équipements lourds, les populations avaient exprimé au début leur refus, car elles voulaient rester à l'abri de l'État.

### Que signifie une RSE en amont ?

Le fait d'avoir engagé la responsabilité sociale dans un projet d'entreprise dès sa conception et sa première installation crée un environnement favorable à ses activités et contribue aussi à des relations sociales qualitativement meilleures et responsables. Même si UPC a cédé Khalladi à Acwapower, l'acquéreur hérite de l'ensemble du modèle et de ses avantages, mais aussi des engagements stratégiques envers la communauté. Adopter la RSE en aval du projet devient facilement praticable pour ses promoteurs autant que pour les parties prenantes ■

1. L'investissement *greenfield* est une forme d'IDE qui se produit lorsqu'une société transnationale s'installe dans un pays pour construire des usines entièrement nouvelles avec tous les risques de leur conception et installation, créatrices d'emplois mais aussi source de transfert technologique et de savoir-faire. UPC a fait ses preuves depuis sa création sur de nouveaux marchés avec des technologies de pointe et des stratégies créatives appropriées au niveau local, accélérant ainsi le développement des énergies renouvelables dans de nombreux pays.

# GOUVERNER LE VIVRE-ENSEMBLE\*

*Le gouvernement du social au Maroc est un ouvrage qui explique le système de gouvernement politique à l'œuvre dans notre pays. Celui-ci est « l'expression simultanée d'une hégémonie certaine mais aussi d'actions hétérogènes, plurielles, éclatées, fragmentées qui ne cessent d'entrer en conflits ». L'approche se présente comme une série de nouvelles compositions, d'inventions et d'arrangements en des moments précis, ce qui donne place à une pluralité d'interprétations, parfois même conflictuelles.*

## Synthèse

Bachir Znagui, journaliste-consultant, Cesem-HEM

**L**e *gouvernement du social au Maroc*, édité chez Karthala en 2015, rend compte d'un travail réalisé sous la direction de Béatrice Hibou, directrice de recherche au CNRS (Sciences Pô-CERI) et d'Irène Bono, maître de conférences à l'Université de Turin (Département Cultures, Politique, Société). Cet ouvrage ne manquera pas de stimuler la réflexion des chercheurs marocains en sciences sociales et politiques, et celle des différents acteurs sociaux et politiques du pays.

Fruit d'une recherche qui s'est étendue sur quatre ans (de 2012 à 2015), *Le gouvernement du social au Maroc* a été réalisé par un groupe très dynamique de sociologues, dans le cadre du CRESC (Rabat, Faculté de gouvernance, sciences



DR

### \*Le gouvernement du social au Maroc

Sous la direction de Béatrice Hibou et Irène Bono  
Éditions Karthala  
(Recherches internationales)

économiques et sociales, Université Mohamed VI Polytechnique). La démarche de ses auteurs entend se démarquer des lectures usuelles du « social » et de sa « question », lesquelles sont souvent fondées sur des délimitations rigides : société, État, politiques publiques... Ces identifications statiques et intemporelles aboutissent souvent à des conclusions aussi rituelles que stéréotypées. Les auteurs ont opté pour une approche qui reconnaît d'emblée les frontières imprécises du « social », tenant compte de la pluralité des acteurs et la diversité de ses dispositifs. Ils se sont orientés vers une lecture susceptible d'en remodeler plus efficacement les formes. Les auteurs se sont proposés d'explorer les administrations des espaces, des catégories, des temporalités, des imaginaires ou des conflits afin d'aborder leurs liens sociaux, leurs appartenances, leurs médiations, et pouvoir également reconnaître les aspects relatifs à l'ordre établi.

## De la pluralité des formes du social

Dans une tradition wébérienne, l'ouvrage appréhende le « social » à travers ses relations et ses interactions quotidiennes, qui sont d'ailleurs sans cesse réinventées, sans préjuger des formes de la société. C'est donc la pluralité des formes du « social » et des façons par lesquelles elle peut être gouvernée qui est mise en valeur dans ce travail, pluralité qui fait écho non seulement à la trajectoire historique propre à chaque situation analysée, mais également à la diversité des référents structurant la conception de l'État et des rapports de pouvoir au sein de nombre de segments de la société.

Dans « le gouvernement du social », on ne peut penser celui-ci de façon isolée. Il faut l'articuler aux logiques politiques du vivre-ensemble, en prenant en compte aussi bien le cadre légal qui définit l'ordre politique ou économique que les ressorts idéologiques et culturels des stratégies de légitimation, les définitions de la sécurité ou de la stabilité, les conceptions de la citoyenneté ou du bien commun. Penser ainsi le gouvernement du social,

c'est aussi redéfinir en permanence l'appartenance et les logiques d'inclusion et d'exclusion.

## Penser le gouvernement du social au Maroc, c'est redéfinir en permanence l'appartenance et les logiques d'inclusion et d'exclusion

La construction des espaces sociaux est abordée par Yasmine Berriane à travers l'exemple des maisons de jeunes à Casablanca et leurs multiples figures de l'intermédiation. Cet examen l'a conduit au constat de « la pluralité des modes de délégations, de référentiels et d'acteurs formels et informels qui contribuent à articuler État et société ». « Gouverner par moments », volet examiné par Nadia Hachimi Alaoui traite des transports urbains à Casablanca, et interroge les modes de régulation de ce secteur en analysant les manières de faire des wali à propos de ce dossier ; elle conclut que les situations sociales devenues plus tendues contraignent l'État à intervenir « sans qu'il ait pour autant défini une stratégie et une politique « sociales ». L'article de Valentine Schehl, intitulé « Du blé au pain, que régule-t-on ? », montre comment la politique de compensation de la farine ne fonctionne pas en vase clos. Les circulations étant nombreuses entre « public » et « privé », la régulation du prix de la farine libre et du pain est dépendante de l'existence de la subvention, laquelle compense le prix d'une partie de la farine mais aussi de son détournement (celui-ci advient de diverses manières). Elle fait remarquer que la politique des prix au Maroc « n'est assumée et déployée ni par l'administration de façon directe, ni par des politiques publiques à proprement parler ».

Redouane Garfaouia choisit un angle impliquant le syndicalisme marocain. Il a examiné « le prix de la paix sociale au port de Casablanca », notamment à travers la longue histoire de l'intermédiation en emploi dans ce port (1916 à nos jours). À travers une hégémonie syndicale établie à la veille de l'indépendance du pays, l'auteur constate qu'aujourd'hui il n'y a plus de dockers intermittents, la transition de l'ancien régime de manutention vers le système actuel s'étant déroulée en douceur. Ainsi, « même à l'heure de la vérité des prix, le "social" reste le principal champ dans lequel se négocient les rapports ».

L'ouvrage focalise aussi sur le courtage de l'emploi domestique et la production de l'ordre social (Leila Bouasria), ainsi que sur la patrimonialisation d'une région marginalisée (le Rif) à travers la révélation des conflits classiques portant sur les rapports de la société locale à l'État central mais aussi sur les conflits latents concernant l'appartenance, la définition du groupe et les modes de gouvernement (Badiha Nahhass).

L'article de Ben Della, intitulé « Une catégorie juridique pour gouverner le social », a fait l'inventaire minutieux de la gestion des terres collectives à travers les régions et les politiques concrètes. Il démontre le rôle du dahir de 1919 – référence absolue dans le foncier –, qui a constitué un acte bien particulier, « celui de légiférer par omission ». Ses effets persistent encore aujourd'hui. Irene Capelli s'est consacrée à la question de l'aide aux mères célibataires, qualifiant la situation de « production bureaucratique et morale d'un impensable social ».

### Les enjeux sociaux passent souvent par des médiations peu institutionnalisées

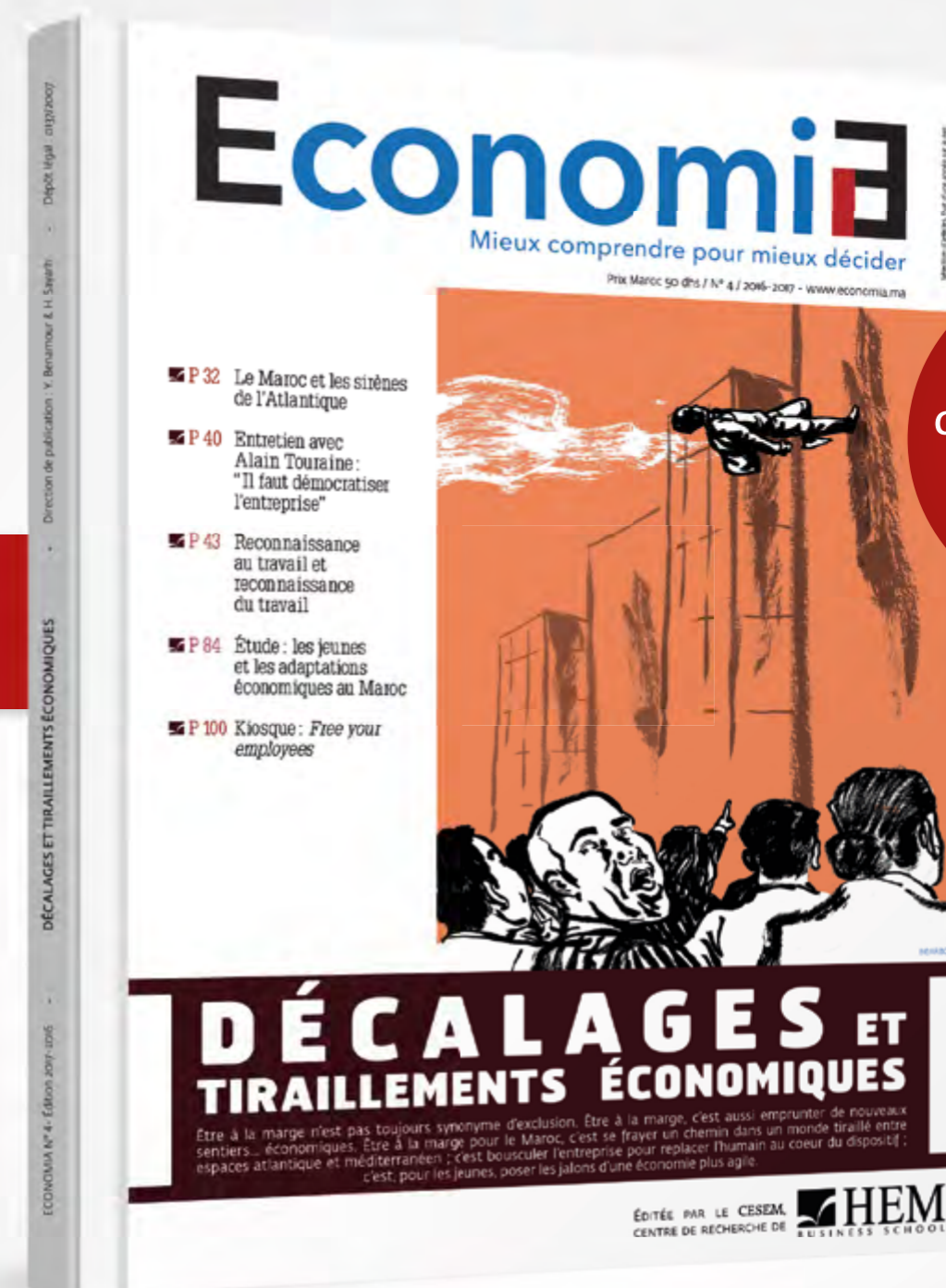
*Le gouvernement du social* a plus particulièrement mis en évidence l'importance des modalités indirectes du traitement du social, parfois difficilement perceptibles, et la multiplicité des façons de le gouverner. À partir de catégories (les « mères célibataires »,

les « pauvres », les « petites bonnes »), d'institutions sociales (les maisons de jeunes, la caisse de compensation), de secteurs économiques (le port ou les transports urbains à Casablanca) ou encore de territoires (le Rif ou les terres collectives dans les Hauts Plateaux de l'Oriental), ce livre montre que ces enjeux sociaux sont largement pris en compte en dehors des politiques publiques formalisées, et qu'elles passent le plus souvent par des intermédiaires et des médiations peu institutionnalisées, ce qui alimente compromis et équivoques, mais ouvre ce faisant l'horizon des possibilités et des bricolages en jouant sur la souplesse, l'adaptation et les arrangements.

## Les enjeux sociaux sont largement pris en compte en dehors des politiques publiques formalisées

*Le gouvernement du social au Maroc* apporte des réponses et des explications concernant le système de gouvernement politique à l'œuvre. Celui-ci est l'expression simultanée « d'une hégémonie certaine et d'actions hétérogènes, plurielles, éclatées, fragmentées qui ne cessent d'entrer en conflits ». Cette approche se présente comme une série de nouvelles compositions, d'inventions et d'arrangements en des moments précis, ce qui donne place à une pluralité d'interprétations parfois même conflictuelles.

S'inscrivant dans la continuité de deux titres précédents (parus dans la même collection : Recherches internationales), consacrés à la privatisation des États à l'âge néolibéral et à l'État d'injustice au Maghreb, ces recherches inédites ouvrent de nouvelles perspectives à la sociologie historique du politique, bien au-delà du seul cas du Maroc ■



Sélection d'articles, fruit d'une année sur le net

Le 4<sup>e</sup> numéro de l'édition annuelle d'Economia, plateforme d'édition électronique du Cesem, centre de recherche de HEM, est disponible dans les Kiosques à partir de janvier 2017.

Pour plus d'informations

Tél : +212 537 65 14 25 / +212 537 65 08 06 / Email: cesem@hem.ac.ma

www.hem.ac.ma | www.economia.ma

# L'UNIVERSITE CITOYENNE®

الجامعة المواطنة

UN CONCEPT UNIQUE AU MAROC CRÉÉ PAR HEM

- Cycles de Séminaires Ouverts à Tous
- Organisés par les Campus HEM sur 3 mois et dans plusieurs villes du royaume
- Thématiques Managériales, Économiques et Sociétales
- «Attestation d'auditeur» remise sous conditions

#### PARMI LES INTERVENANTS CETTE ANNÉE

Najib AKESBI Hassan AOURID Essaid BELLAL Yasmine BENAMOUR  
Mohamed BOUSLIKHANE Mounir BOUTCHICH ELKADIRI Amal CHABACH  
Younes DAFKIR Réda DALIL Alain DEPPE Idriss EL ABBASSI Manal EL ABOUBI  
Latifa EL BOUHSINI Kamal EL MESBAHI Rachid FILALI MEKNASSI Mamoun GHELLAB  
Driss JAYDANE Amine LAGHIDI Nabila MOUNIB Soumaya NOUAMANE GUESSOUS  
Abderrahmane RACHIK Hassan RACHIK Gerard RODACH Ryadh SALLEM  
Mohamed SASSI Mohamed SGHIR JANJAR Bassam TAHHAN Abdelkhalek TOUHAMI  
Abdellah TOURABI...

SEMINAIRES GRATUITS

INSCRIPTIONS  
EN LIGNE  
AVANT LE  
13 JANVIER 2017



Inscriptions sur [www.hem.ac.ma](http://www.hem.ac.ma)

CASABLANCA : 0522 52 52 52 RABAT : 0537 65 26 26 MARRAKECH : 0524 38 17 17 AGADIR : 0524 38 17 17  
TANGER : 0539 30 19 19 TÉTOUAN : 0539 30 19 19 FES : 0535 64 73 73 OUJDA : 0536 50 32 32

*fondation*  
**HEM**  
BUSINESS SCHOOL

Les savoirs  
partagés