

**MARKETING TERRITORIAL :
RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS,
CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT**

IITIDAL FETTAH

Professeure universitaire de marketing et communication

Chercheure associée à Economia, HEM Research Center, Rabat, Maroc

iitidalfettah@gmail.com

AZIZ EL MAOULA EL IRAKI

Professeur de l'Enseignement Supérieur à l'Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme, Rabat, Maroc

aziz_iraki@yahoo.fr

RESUME

Un constat : les villes de Casablanca et de Tanger attirent plus d'investissements industriels étrangers que toutes autres villes du Maroc ! En effet, elles offrent de nombreux avantages aux investisseurs en quête de possibilités d'implantation. Les investissements industriels étrangers se recentrent plus particulièrement sur les zones de fortes concentrations d'activités industrielles¹, propices à l'expansion de l'activité et à la coopération avec les acteurs locaux. Si les investissements attirent d'autres investissements, ils contribuent aussi à influencer positivement le choix de localisation des nouveaux investisseurs.

Dans cet article, nous aborderons un thème d'actualité portant sur la connexion établie entre les acteurs locaux chargés de l'accompagnement des investisseurs et ces derniers opérant dans le secteur industriel et basés dans la région de Casablanca-Settat, en nous interrogeant sur la nature de la relation qui lie ces deux parties dans le cadre de la concrétisation de leurs projets. Dans cette perspective, l'objet étant de clarifier la coordination entre les acteurs locaux et les investisseurs industriels étrangers dans un lieu d'implantation dont l'intervention concerne une multitude d'acteurs locaux, peu coordonnés entre eux dans la mesure où chacun adopte sa propre démarche de marketing territorial, et dont les manières d'agir ne sont pas encore entièrement définies.

MOTS CLES :

Marketing territorial, acteurs locaux, IDE, marketing transactionnel, marketing relationnel.

ABSTRACT

**TERRITORIAL MARKETING :
RELATIONSHIP BETWEEN LOCAL ACTORS & INVESTORS
CASE OF CASABLANCA-SETTAT REGION**

On the base of the fact that the cities of Casablanca and Tangier are attracting more foreign investment than other cities in Morocco, because they are offering best competitive advantages that often emerge when investors come to prospect the possibilities of setting up a project in Morocco. The foreign industrial investments are then attracted within the clusters¹. Then, investments are attracting other investments and influencing new investors positively that the location is adequate for their activities in terms of growth and cooperation with local actors.

Through this research, we are addressing a current issue regarding the connections established between the local players and these industrial investors based in the

region of Casablanca-Settat, by asking the nature of the relationship between these two parties. In this perspective, the purpose of this article is to clarify the coordination between local actors and foreign industrial investors in a location where the intervention concerns a multitude of local players, where their coordination is not welldefined.

KEYWORDS:

Territorial marketing, local actors, FDI, transactional marketing, relationship marketing.

1. INTRODUCTION

Les investisseurs, d'une manière générale, doivent adopter des solutions innovantes en vue d'adapter leur organisation aux défis créés par la mondialisation et sont souvent obligés de se «mondialiser» (GEROMONT, N'GUYEN, TROCHON, & VINCKE, 2006) en vue d'implanter leurs activités dans les territoires stratégiques et attractifs. C'est-à-dire optimiser leurs coûts, mais aussi développer leurs chiffres d'affaires.

Dans ce contexte, le Maroc s'est résolument engagé dans une politique cherchant à faire de l'Investissement Direct Etranger une démarche capitale pour répondre aux exigences du développement économique et social. Le Royaume a engagé ces dernières années plusieurs réformes structurelles, insistant sur le désengagement de l'État, la déréglementation, la promotion du secteur privé et l'ouverture au marché mondial ainsi que la mise en place d'une nouvelle constitution et l'amélioration continue du climat des affaires.

D'une part, ces actions ont permis aux recettes des Investissements Directs Etrangers de progresser significativement lors de la dernière décennie, passant d'une moyenne de 20 Mds MAD par an entre 2001 et 2006, à 30 Mds MAD par an entre 2007 et 2012, soit une évolution de 46 %. En 2018, les IDE progressent à 33,5 Mds MAD au lieu de 24,4 Mds MAD, soit +27 % (OFFICE DES CHANGES, 2018). D'autre part, elles ont hissé le Maroc à la première place en Afrique du Nord et à la deuxième place dans la région MENA, après les Emirats Arabes Unis dans l'édition 2019 du rapport Doing Business de la Banque Mondiale.

Notre travail s'inscrit dans une démarche d'investissement et du marketing en faveur des investissements industriels étrangers. Essentiellement dans la région de Casablanca-Settat, cette démarche a pour but d'appréhender le processus d'implantation des projets industriels qui implique inévitablement l'identification et la compréhension des systèmes d'acteurs locaux qui l'animent. Celle-ci présuppose de se poser certaines questions : Qui fait quoi ? Pourquoi ? Dans quels buts et comment ? quelle relation ?

1.1 APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Il est évident que l'obtention des résultats justes et logiques est fortement corrélée à la méthode de travail adoptée. Les disciplines scientifiques se basent toujours sur des hypothèses, développent des méthodes, procèdent à des expérimentations et aboutissent à des résultats. Dans le domaine des sciences sociales, il est souvent plus intéressant de joindre la pratique à la théorie car l'expérience a montré que le déphasage est considérable entre ces deux concepts si bien que certains s'accordent à affirmer que «en matière de développement économique ou spatial, la réalité se trouve sur le terrain».

1.2 RAISON DE CHOIX DE LA ZONE D'ETUDE

En réalité, le choix de la zone s'imposait, de par ses infrastructures, sa position géographique et d'une manière générale son historique économique, mais aussi les centres de formation et ses compétences humaines, la région de Casablanca-Settat se positionne toujours comme la destination préférée et la plus attractive pour les investisseurs industriels étrangers. Ces derniers s'y installent, car ils y trouvent des conditions favorables à l'implantation de leurs projets d'investissement, aux perspectives de développement de leurs activités et sont attirés par les autres opérateurs déjà installés. Les acteurs locaux jouent également un rôle important pour attirer lesdits investisseurs à y implanter leurs projets. La concentration des investisseurs étrangers à Casablanca témoigne que les acteurs locaux chargés de leur accompagnement sont bien «rodés» dans l'accomplissement des procédures d'implantation de ces projets.

1.3 OUTIL DE COLLECTE DES INFORMATIONS

Pour la collecte des informations, nous avons opté pour un entretien semi-structuré avec les investisseurs et acteurs locaux enquêtés au sein de la zone d'étude. Il a été établit au préalable, une fiche d'entretien avec des questions ouvertes qui offrent parfois la possibilité aux personnes enquêtées de s'exprimer librement sur le sujet abordé. Les entretiens ont été réalisés entre le mois de juin 2017 et le mois de septembre 2017 auprès des acteurs locaux impliqués dans le processus d'implantation des projets d'investissement et les investisseurs étrangers opérant dans le secteur automobile et installés dans la région de Casablanca-Settat.

Tableau 1: La cible de l'enquête

Cible	Nombre
Acteur local	11
Acteur étranger	13
Total	24

Dans ce cadre, nous sommes rentrés en contact avec 24 acteurs dont la composition est présentée dans le tableau n°1. Les acteurs locaux et les investisseurs étrangers ont accepté de nous recevoir à condition de garder l'anonymat dans le traitement des informations recueillies. Dans ces conditions, leur anonymat a été respecté dans le traitement des réponses en introduisant un code pour identifier s'il s'agit d'un acteur local de l'administration publique (AL) ou d'un acteur de la profession libérale (PL) ou d'un acteur de la collectivité territoriale (CL) ou d'un investisseur (INV).

1.4 ANALYSE DES RESULTATS

Les résultats obtenus sont étudiés grâce à la technique de l'analyse de contenu. Les prises de notes issues des entretiens sont exploitées de façon minutieuse afin de déceler les informations nécessaires pour rédiger notre communication.

« Les économistes estiment que l'analyse du contenu est une technique de recherche qui a pour objet, une description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication. Notre démarche se conformait en effet, à cette définition ». (BERLSON, 1954) (RAMDANI, 1997).

2. DU MARKETING AU MARKETING TERRITORIAL

La conjoncture mondiale, marquée par une forte ouverture à l'international et par l'interdépendance des économies et des nations, fait que les investisseurs ainsi que les pays se livrent à une concurrence accrue sur les marchés mondiaux et cherchent à se doter d'un modèle de développement et de promotion dynamique qui peut répondre aux exigences et besoins des marchés. Dans cette situation, le marketing est défini comme étant « un système de pensée et un système d'action » (VANDERCAMMEN, 2014).

Le marketing est alors considéré comme un ensemble de moyens et de procédures destinés à appréhender et analyser les besoins et les défis des marchés en vue d'établir des stratégies et des actions permettant l'atteinte des objectifs escomptés et l'amélioration de la flexibilité et de l'adaptation de l'organisation à son environnement dynamique.

MARKETING TERRITORIAL : RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS, CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT

Les investisseurs se trouvent face à un éventail plus large de sites d'implantation potentiellement attractifs. Des lieux, qui auparavant, pour des raisons de coûts de transport ou de frontières, n'entraient pas en considération dans le cadre de l'analyse menée par un investisseur donné, se trouvent soudain en concurrence.

Ces mutations ont conduit à l'apparition d'un environnement de type marketing comprenant un marché concurrentiel constitué d'une partie « client » (les investisseurs à la recherche d'un lieu d'implantation) et d'une partie « fournisseur » de sites (les acteurs locaux des pays, régions, villes, à la recherche d'investisseurs). Il s'agit d'une situation appartenant au champ du marketing industriel (SARPOTA, 1989) (WEBSTER, 1991), qui est le marketing territorial c'est-à-dire une situation mettant en relation deux organisations (l'investisseur et la région).

Quand nous parlons d'une implantation, nous parlons aussi de territoire que nous considérons, d'après Claude Courlet, comme un système social doté de ressources relationnelles et non uniquement comme une simple entité spatiale pourvoyeuse de ressources physiques (COURLET, 2008). Le territoire ne se réduit pas à l'interaction entre les trois dimensions que constituent les économies d'échelle, les coûts de transport et les économies d'agglomération. Il importe de percevoir le territoire comme un tissu pouvant se distinguer de tout autre par des caractéristiques qui lui sont propres et exigeant des stratégies qui lui sont adaptées pour son développement. (COURLET, 2008). Le territoire est une production à partir de l'espace (RAFFESTIN, 1980) mettant en jeu des logiques de pouvoir et de domination ; une marque essentielle de l'État. « Le territoire traduit un mode de découpage et de contrôle de l'espace garantissant la spécificité et la permanence, la reproduction des groupes humains qui l'occupent. C'est sa dimension politique. Elle illustre la nature intentionnelle et le caractère volontaire » (DI MEO, 1998).

Lors de l'étude du territoire, il est judicieux de prendre en compte, non seulement l'espace géographique, mais aussi les acteurs qui le construisent. En effet, le territoire est toujours un construit d'acteurs. Le territoire est toujours le territoire de quelqu'un. C'est quelque chose entre le terroir (les acteurs du lieu) et l'espace (la zone vide d'acteurs). D'après M. Crozier, cet acteur est un acteur stratégique (CROZIER, 1977). Les éléments majeurs d'un territoire sont par conséquent ses acteurs publics et privés. De fait, les territoires sont construits par les actions et les projets des acteurs, par les politiques publiques sectorielles qu'ils mettent en œuvre. Ce sont, en effet, les projets des acteurs qui alimentent la dynamique territoriale.

MARKETING TERRITORIAL : RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS, CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT

Ainsi, il est admis que le développement local ne se décrète pas, mais au contraire, qu'il se construit avec des acteurs à partir de projets.

Au niveau du marketing, le territoire est considéré comme un produit à promouvoir et à vendre. Donc, il peut être marketé voire vu comme une marque. Le marketing territorial peut être défini comme étant « un ensemble d'actions des acteurs impliqués directement ou indirectement, individuellement ou collectivement au service de l'attractivité territoriale, en partant de l'identité du territoire concerné tout en présentant une offre différente et concurrentielle par rapport aux autres concurrents » (EL KHANZZAR, ECHATTABI, 2016).

3. MARKETING TRANSACTIONNEL VS MARKETING RELATIONNEL

Le problème face auquel se trouvent les acteurs locaux est de savoir comment identifier, améliorer et communiquer les caractéristiques de leur région à des investisseurs cibles. Dans notre cas, le client (l'investisseur) est une organisation opérant dans le secteur industriel, constituée de professionnels, qui prennent la peine de bien s'informer et basent leur choix sur des critères de rentabilité. L'importance des enjeux liés à la décision d'investissement implique souvent un niveau de risque élevé et nécessite un processus de choix complexe.

Face à cette situation, les acteurs locaux sont invités à redéfinir leur approche vis-à-vis de leurs clients (les investisseurs étrangers), en essayant d'établir des relations privilégiées, personnalisées et durables fondées sur la confiance et l'échange fructueux et c'est le marketing relationnel qui s'inscrit pleinement dans une telle perspective, à la place du marketing transactionnel qui se présente comme étant un échange isolé se rapportant à une situation précise, impliquant une somme d'argent, d'une part, et un bien ou un service requis par un usager, d'autre part (DWYER, SCHURR, OH 1987).

Dans ce contexte, les acteurs locaux sont de plus en plus concernés par cette approche, et cette nécessité s'est accentuée par la perception du risque qui découle des services offerts tels l'intangibilité, l'inséparabilité et l'hétérogénéité (RICARD, 1995). À cet effet, pour assurer leur pérennité et leur efficience, les acteurs locaux, par exemple les Centres Régionaux d'Investissement ou encore les communes, doivent adopter une approche relationnelle au sein de leurs pratiques.

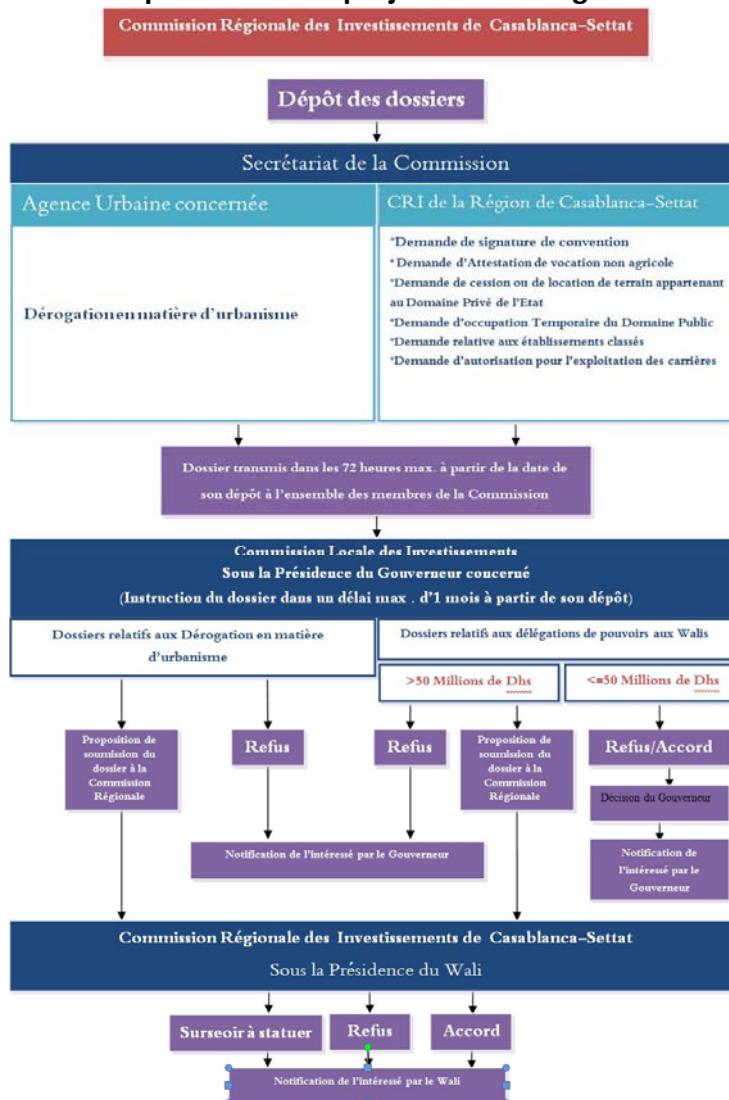
4. PROCESSUS D'IMPLANTATION ET ACTEURS LOCAUX

L'analyse du processus d'investissement nous permet d'identifier les acteurs locaux chargés de l'implantation des industries automobiles dans la région de Casablanca-Settat. Nous

MARKETING TERRITORIAL : RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS, CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT

constatons que les investisseurs opérant dans ce secteur rentrent en contact avec douze acteurs locaux en vue de concrétiser leurs implantations. Les acteurs locaux sont le Centre Régional d'Investissement ; le service de la conservation foncière ; le service du cadastre ; l'Agence Urbaine ; l'architecte ; la Direction Régionale des Domaines de l'État ; la Trésorerie Générale du Royaume ; le Notaire ; la Délégation Provinciale des Domaines de l'État ; la Direction Régionale des Impôts ; la commune et les services de télécommunications.

Figure 1: Processus d'implantation des projets dans la région de Casablanca-Settat



Source : Centre Régional d'Investissement Casablanca-Settat

5. ETUDE SUR LA NATURE DE LA RELATION ENTRE LES ACTEURS LOCAUX ET LES INVESTISSEURS ETRANGERS

Dans ce qui suit, nous analysons la nature de la relation entre les acteurs locaux et les investisseurs étrangers, qui repose sur deux types de mécanismes, l'un issu de l'approche transactionnelle, l'autre de l'approche relationnelle, mais aussi l'appréciation de investisseurs

MARKETING TERRITORIAL : RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS, CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT

étrangers des services offerts par les acteurs locaux, ainsi que leurs attentes. Nous présenterons les éléments qui permettent de comprendre le passage d'une forme de relation à une autre et nous conclurons ce travail par une analyse globale de la relation entre les acteurs locaux et les investisseurs étrangers.

Au regard des verbatims, certaines révélations permettent de préciser la nature de la relation entre les acteurs locaux et les investisseurs étrangers. Dans notre grille de lecture des réponses, nous distinguerons entre les approches relationnelles et transactionnelles sous quatre angle, notamment l'objectif, la stratégie et la priorité marketing ainsi que les fonctions (MORIARTY, KIMBALL, GAY, 1983). Ces distinctions sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 2: Distinctions entre approche relationnelle et transactionnelle

Nature de la relation \ Angles de distinction	Relationnelle	Transactionnelle
Objectif	Rentabilité de la relation	Rentabilité de la transaction
Stratégie	Pénétration maximale du marché actuel	Nouveaux clients/Nouvelles transactions
Priorité marketing	Besoins des clients	Marché
Fonctions	Gestion des relations internes et externes	Gestion des ventes

Source : l'auteure de l'article depuis les travaux de Moriarty, Kimball et Gay (1983)

La grille de lecture des réponses se résume dans le tableau suivant qui nous permet de constater que les deux approches sont présentes dans le cadre de la relation qui se tisse entre les acteurs locaux et les investisseurs étrangers. La nature de la relation entre les acteurs locaux et les investisseurs dépend principalement des prérogatives accordées aux acteurs locaux et de la culture managériale qui règne au sein desdits acteurs locaux chargés de l'accompagnement des investisseurs étrangers.

MARKETING TERRITORIAL : RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS, CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT

Tableau 3: Acteurs locaux et investisseurs étrangers: approche relationnelle Vs approche transactionnelle

	Acteurs locaux/ Investisseurs étrangers	Nature de la relation	
		Transactionnelle	Relationnelle
Objectifs	1.CRI Casablanca-Settat/Relation rentabilité et transaction 2.CC/Relation de rentabilité 3.Commune de Sidi Moumen/Relation de rentabilité 4.CNONM/Relation de rentabilité 5.AUC/Relation de transaction 6.ANCFCC/Relation de transaction	Les investisseurs étrangers estiment que la relation est rigide et cadree par les textes juridiques. L'Agence Urbaine et l'ANCFCC se contentent de répondre aux requêtes des investisseurs étrangers relatives à la note de renseignement et le certificat de propriété ou autres documents en contrepartie des rémunérations précises.	Des différences dans les modes de gestion de la relation avec les investisseurs étrangers liées aux missions attribuées à chaque acteur. Le CRI et la commune ciblent une relation de rentabilité s'inscrivant sur le long terme. Les notaires fidélisent les investisseurs étrangers en adoptant une gestion de la relation basée sur la rentabilité à long terme.
Stratégie	1.CRI Casablanca-Settat/Nouveaux investisseurs 2.CC/ Nouveaux investisseurs 3.Commune de Sidi Moumen/ Nouveaux investisseurs 4.CNONM/ Nouveaux investisseurs 5.AUC/ Nouveaux investisseurs 6.ANCFCC/ Nouveaux investisseurs	Non observé	Tous les acteurs locaux s'inscrivent dans une politique d'attractivité de nouveaux investisseurs. Les acteurs locaux, réunis dans les commissions d'investissement, adoptent une stratégie de "partenaires des investisseurs étrangers" en vue de partager leur volonté d'acquérir de nouveaux investisseurs.

MARKETING TERRITORIAL : RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS,CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT

Priorité	<p>1.CRI Casablanca-Settat/Besoins des investisseurs 2.CC/Besoins du territoire 3.Commune de Sidi Moumen/ Besoins du territoire 4.CNONM/ Besoins des investisseurs 5.AUC/ Besoins du territoire 6.ANCFCC/ Besoins du territoire</p>	<p>Les actions de la commune, de l'AU et de l'ANCFCC sont orientées vers les besoins du territoire. Ce sont les projets dont le territoire a besoin qui prennent. Les projets proposés doivent être compatibles avec les besoins du territoire</p>	<p>Les actions du CRI et du CNONM sont orientées vers les besoins des investisseurs étrangers. Les besoins des investisseurs étrangers sont pris en considération dans le processus de leur accompagnement, et les acteurs locaux, cités ci-dessus, œuvrent activement pour répondre à leurs besoins et les aider à concrétiser leurs projets.</p>
Fonction	<p>1.CRI Casablanca-Settat/Gestion de la Relation investisseur 2.CC/ Gestion de la Relation investisseur 3.Commune de Sidi Moumen/ Gestion de la Relation investisseur 4.CNONM/ Gestion de la Relation investisseur 5.AUC/ Gestion des entrées 6.ANCFCC/ Gestion des entrées</p>	<p>Les fonctions de l'AU et l'ANCFCC et le CNONM se basent sur la gestion des demandes des investisseurs étrangers en contrepartie d'une rémunération.</p>	<p>Les fonctions du CRI, de la CC et de la CNONM sont orientées vers l'assistance des investisseurs étrangers sans contrepartie pécuniaire, ils cherchent à établir une relation de confiance pour les convaincre à concrétiser leurs projets d'investissement.</p>

MARKETING TERRITORIAL : RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS, CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT

L'analyse globale de la relation entre les acteurs locaux et les investisseurs étrangers nous permet de conclure les résultats suivants :

5.1 UNE RELATION ADMINISTRATIVE GÉRÉE PAR DES TEXTES JURIDIQUES

D'après les entretiens réalisés avec les acteurs locaux, nous avons constaté que la relation entre les acteurs locaux, impliqués dans le processus d'implantation des projets d'investissement, et les investisseurs étrangers ou nationaux est réglementée par des textes juridiques. C'est ainsi que nous pouvons remarquer que les acteurs locaux entretiennent une relation administrative qui se résume dans le traitement des demandes des documents et le contrôle de la compatibilité entre la nature de la demande et sa faisabilité, comme le résume le répondant (AL) :

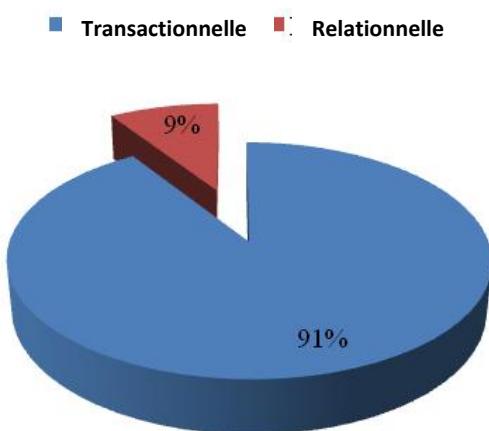
« La relation entre notre établissement et les investisseurs étrangers ou nationaux est conditionnée par des textes juridiques dont la mesure où nos activités de l'Agence Urbaine sont réglementées pas des textes juridiques. Brièvement, l'établissement a une mission principale d'aménagement de territoire qui consiste dans la planification urbaine (à travers le diagnostic des composantes du territoire), la consultation en donnant son avis sur les projets d'investissement en cas de construction, le contrôle des chantiers en vue de vérifier la réalisation des projets conformément aux plans et joue un rôle opérationnel pour résoudre des problèmes structurels (bidonvilles). La relation entre l'établissement et les investisseurs est une relation administrative qui se résume dans le traitement des demandes des documents urbanistiques et le contrôle de la compatibilité entre la nature du projet et le terrain affecté pour son développement » (AL).

Le répondant (AL) confirme cette qualification de la relation entre les acteurs locaux et les investisseurs étrangers, contribuant de ce fait à nuire à l'attractivité des IDE et au développement du territoire. « Nos prérogatives sont définies par le législateur, notre action doit être en phase avec les textes juridiques en vigueur, s'il y a une demande de création d'entreprises, ce dernier doit préparer son dossier de création conformément aux textes de loi. Le guichet dédié à la création d'entreprises entame la procédure de création d'entreprises suivant la loi », ainsi tous les acteurs locaux concluent que la relation entre eux et les investisseurs étrangers reste une relation développée dans un cadre défini par des textes

MARKETING TERRITORIAL : RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS, CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT

légaux et juridiques. L'analyse détaillée de la relation entretenue entre ces deux parties montre qu'elle est gérée suivant la loi dont elle dépend. À titre d'exemple, dans le cadre de la création d'entreprises, les fonctionnaires du GACE du CRI de la région de Casablanca-Settat nous ont tous confirmé ce qui a été dit auparavant, quant à la relation entretenue entre les acteurs locaux et les investisseurs étrangers.

Graphique 1: Nature de la relation entre les acteurs locaux et investisseurs étrangers



Source : Notre enquête qualitative

L'approche transactionnelle domine la nature de la relation entre les acteurs locaux et les investisseurs étrangers et est répandue dans tous les départements et/ou services des acteurs locaux rencontrés. Le graphique n°1 montre la paradoxalement de la démarche des acteurs locaux ; il établit la prépondérance de l'aspect transactionnel de leur relation (91 %) ; l'approche relationnelle restant marginale.

5.2 UNE COORDINATION DANS LES LIMITES DES PRÉROGATIVES ASSIGNÉES

Nous avons pu constater que tous les acteurs locaux « se cachaient » derrière les textes juridiques pour justifier leurs actions qui font que les investisseurs étrangers et/ou leurs conseillers se trouvent dans un état de confusion et d'incompréhension concernant leurs démarches. Nous n'avons pas eu de retour explicite quant à la coordination entre les acteurs locaux de la part de nos répondants. Cependant, le rapport de la Cour des comptes (Rapport sur l'évaluation des CRI, 2017) précise clairement que la coordination entre les acteurs locaux chargés de l'investissement est subordonnée à la limite des prérogatives qui leur sont assignées. Cette situation ne manque pas de créer des conflits avec les autres administrations.

MARKETING TERRITORIAL : RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS, CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT

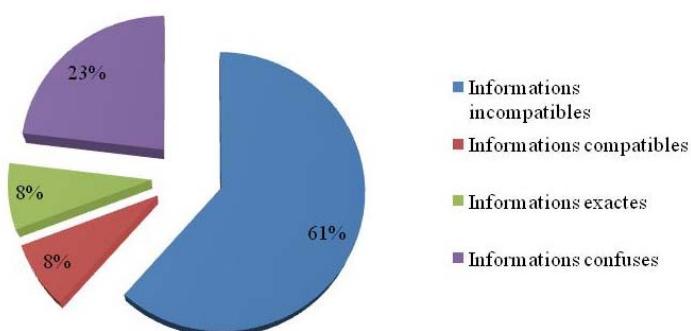
À titre d'exemple, la coordination avec les services de la Wilaya chargés de l'investissement s'effectue au moment de l'instruction des dossiers au niveau des réunions et par échange de courrier. Quant à la coordination avec les autres services de l'État, celle-ci se fait principalement à travers les commissions mises en place au niveau du Wali.

Ainsi les investisseurs font face à plusieurs obstacles et reprochent aux acteurs locaux leur manque de coordination, comme l'exprime le répondant (PL) :

« Le notaire rentre en contact avec tous les acteurs locaux impliqués dans le processus d'implantation d'un projet d'investissement (notamment le ministère de l'Intérieur, la commune, l'agence urbaine, la Direction des Impôts, la Conservation foncière, l'OMPIC et le Tribunal de commerce) et rencontre des difficultés qui résident dans l'absence d'informations, les informations sont différentes d'une administration à une autre et les informations changent régulièrement sans être partagées entre les administrations ainsi que l'absence d'interlocuteur pour informer sur l'assiette foncière choisie par l'investisseur si elle est vraiment saine. »

Le Graphique n°2 établit l'inéquation entre l'information donnée et reçue par les acteurs. Ainsi, 84 % des investisseurs étrangers interviewés qualifient les informations émanant des acteurs locaux d'incompatibles et de confuses. Celles-ci seraient inadaptées dans la mesure où les acteurs locaux ne communiquent pas informations adéquates répondant aux interrogations desdits investisseurs ; elles sont confuses, car chaque acteur local décrypte les informations demandées selon sa propre compréhension.

Graphique 2: Qualité des informations diffusées par les acteurs locaux



Source : Notre enquête qualitative

MARKETING TERRITORIAL : RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS, CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT

5.3 DES INTERLOCUTEURS MAL INFORMES

En effet, nous constatons que l'investisseur souffre cruellement du manque d'interlocuteur fiable, que ce soit du point de vue des procédures ou des informations chiffrées. Ainsi, dans cette nébuleuse, l'investisseur se retrouve dans un cercle vicieux de perte de temps automatique, et de partenariats à court terme voués à l'échec. Ce manque d'échanges constitue une gêne, mais non un frein, et l'investisseur arrive tout de même à aboutir. Ainsi, le répondant (INV) affirme « *il n'est pas aisé d'investir au Maroc à cause des administrations marocaines et non pas d'une administration marocaine. Il y'a problème quand l'investisseur a affaire à plusieurs administrations, et là chacune impose des démarches et des procédures interminables, malgré l'existence du guichet unique* ».

En principe, le CRI a été créé pour faciliter l'acte d'investir et permettre l'obtention des autorisations pour réaliser les projets d'investissement ou conclure des conventions avec l'État. Les processus d'instruction des dossiers d'investissements sont codifiés et communiqués aux investisseurs. Et ils sont mis en application au niveau du CRI à travers les commissions chargées d'instruire les demandes des investisseurs selon leurs compétences.

5.4 DES STRUCTURES DE COORDINATION PEU EFFICACES

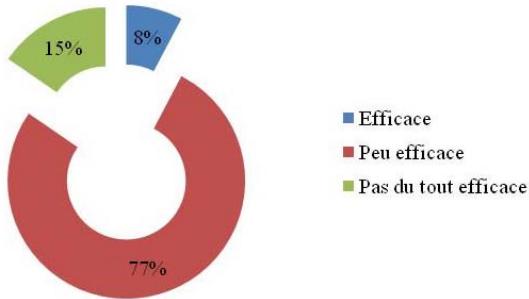
Dans la pratique, le répondant (INV) se plaint que « *l'existence de commissions et de procédures multiples se traduit dans la pratique par un engorgement dans le traitement des dossiers et l'allongement des délais y afférents* ». En effet, le respect des procédures formalisées, ainsi qu'un moindre nombre seraient de nature à assurer une bonne maîtrise à l'ensemble des acteurs, et plus d'efficacité et de célérité dans l'exécution des actes liés à l'investissement.

La mise en place de la commission régionale d'investissement est considérée, par le répondant (AL), comme « *une avancée importante dans les démarches adoptées pour faciliter l'investissement. Cette commission a cumulé un savoir-faire en la matière, notamment, par la maîtrise des montages des dossiers d'investissement et par le suivi et le contrôle des engagements pris* ». En effet, cette structure a permis de lever plusieurs entraves relatives à la prise de décision et à la coordination entre les différentes administrations. Celles-ci exigeant

MARKETING TERRITORIAL : RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS, CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT

que les réunions de la commission sont sanctionnées par la signature, séance tenante, des procès-verbaux relatant les décisions prises et les réserves y afférentes.

Graphique 3: Efficacité des structures de coordination en %



Source : Notre enquête qualitative

Le Graphique n° 3 laisse paraître que 77 % des investisseurs étrangers interviewés affirment que les structures de coordination des projets d'investissement sont peu efficaces. Une explication : le rôle opérationnel de la commission régionale d'investissement, prévu par la Lettre Royale du 9 janvier 2002, est précisé par deux circulaires du ministre de l'Intérieur n° 20/2002 du décembre 2002 et n° 61 du 25 d'octobre 2010. Toutefois, ces dispositifs juridiques ne déterminent ni sa composition, ni son organisation pas plus que son fonctionnement.

5.5 DES PROCEDURES REPETITIVES

Malgré les progrès réalisés, le répondant (INV) remet en cause l'efficacité de cette commission. Ainsi, il nous déclare que malgré l'avis favorable de la commission, ça « *ne m'a pas dispensé de m'adresser aux administrations pour obtenir les autres autorisations nécessaires en vue de démarrer mon projet* », Il s'agit des procédures de mobilisation du foncier public, d'obtention de dérogation aux dispositions des documents d'urbanisme, des procédures d'autorisation de construire ou de lotir, de décision de conformité.... En effet, la validation des dossiers au niveau de la commission n'est pas une fin en soi puisque l'investisseur est amené à poursuivre d'autres étapes en vue de finaliser les procédures de mise en place de son projet.

Dans le même ordre d'idées, les acteurs locaux sont impliqués dans une politique nationale que si un texte juridique le stipule. D'après le répondant (AL), le rôle du CRI n'intervient qu'après la mise en œuvre des politiques, leur mise en application et leur exécution. Malgré

MARKETING TERRITORIAL : RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS, CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT

le fait que le CRI joue, dans certains cas, son rôle comme source d'informations sur l'activité économique de la région au moment de l'élaboration des politiques nationales et sectorielles. Toutefois, « *le CRI n'est pas systématiquement sollicité lors de l'élaboration de ces politiques* ». Or, l'implication du centre dans ce processus serait de nature à permettre de contribuer, par l'expérience qu'il a capitalisée, à une meilleure mise en œuvre de ces politiques au niveau régional en prenant en considération le potentiel et les contraintes de la région.

5.6 L'ABSENCE DE DISPOSITIF DE SUIVI DES PROJETS D'INVESTISSEMENT AUTORISES

Par « aide aux investisseurs », la connotation « vente » peut sembler exagérée et ne semble avoir qu'une importance relative dans le cas de l'investissement, mais dans les faits, elle demeure très importante. Le contact personnel qui est ici sous-entendu est fondamental dans le rôle du CRI, c'est-à-dire : trouver et satisfaire les investisseurs. Le service « aide aux investisseurs » représente une composante vitale de tout programme de promotion des investissements. Le CRI de la région de Casablanca-Settat semble avoir instauré avec succès une mentalité de service « aide aux investisseurs » dans son administration. Le répondant (INV) nous a affirmé que : « *Le CRI de Casablanca-Settat tire les administrations vers le haut en étant un modèle de transparence, et en obligeant ces dernières à s'engager sur la base d'échéanciers précis. Le mode de fonctionnement adopté par le CRI a une influence positive dans la région où l'on voit des administrations locales adopter une approche de guichet unique.* »

Toutefois, le problème réside dans la multitude des acteurs locaux intervenant dans le processus d'implantation des investissements étrangers. Chaque acteur local contribue à imposer une démarche administrative alourdisant la réalisation du projet d'investissement ; l'investisseur se trouve de ce fait confronté à plusieurs problèmes de fonctionnement et des difficultés administratives à répétition. Toutefois, les grands projets bénéficiant d'un traitement particulier connaissent généralement une implantation rapide. Le répondant (INV) explique : « *Pour la petite histoire SOMACA est le premier site d'assemblage de voitures au Maroc créé par le gouvernement marocain en 1959. SOMACA devient une filière de Groupe Renault français à partir de 2003. Ce site est une véritable ruche qui compte actuellement plus de 2000 salariés. La SOMACA travaille en synergie avec les acteurs locaux, en effet le site puise*

MARKETING TERRITORIAL : RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS, CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT

plusieurs matières premières (câblages, sièges, etc.) à partir des fournisseurs marocains ou des fournisseurs étrangers installés au Maroc, ce qui offre à la SOMACA plusieurs avantages en matière de réduction du coût de la production, mais des efforts restent à déployer pour atteindre le label 100 % made in Morocco, surtout que ces fournisseurs marocains sont soumis à une homologation méticuleuse afin que leur qualité soit strictement égale à celle qui est exigée par les sociétés d'origine. »

Les procédures administratives au Maroc sont en général lentes et compliquées. Cette lenteur s'explique par trois facteurs : le manque d'organisation au niveau de toutes les administrations. Ce manque d'organisation est dû à une mauvaise répartition des tâches, et parfois, cette mauvaise répartition des tâches et des responsabilités provient d'un manque de compétences. On s'appuie toujours sur une minorité compétente pour faire fonctionner l'administration. Ce fonctionnement cause un déséquilibre entre la charge de travail et la capacité. Comme nous l'a déclaré (AL) « *Concrètement, cette conclusion est due au manque de compétence qui crée de la résistance dans la prise de décision et surtout dans le partage de l'information.* »

5.7 COMPLEXITE DES PROCEDURES

Nous constatons que la complexité des procédures est due à la loi, en général dépassée, qui doit être repensée pour accompagner les changements de l'environnement des affaires. En ce qui concerne les procédures administratives pour l'investissement, il est clair que même avec le nouvel esprit d'encouragement de l'investissement, celles-ci restent lentes et complexes. L'explication trouve sa source notamment quant au fait que plusieurs entités interviennent dans la prise de décision pour accorder les autorisations et les dérogations.

Le répondant (PL) a attiré notre attention sur le fait que, malgré ce qui a été rapporté par les investisseurs interviewés, ces derniers, en général, et leurs conseillers, en particulier, rencontrent beaucoup de difficulté durant la concrétisation de leurs projets d'investissement.

A titre d'exemple, il cite :

« L'établissement octroie une note de renseignements au propriétaire, ce qui présente une entrave, alors qu'il est préférable de la communiquer à l'investisseur. Cette note ne présente aucun engagement de la part de l'Agence Urbaine et dans le cas où le plan d'aménagement

MARKETING TERRITORIAL : RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS, CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT

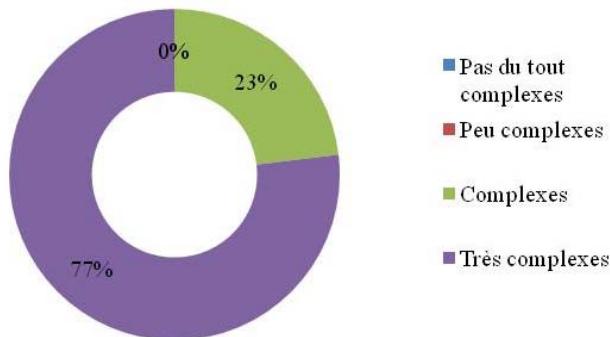
change après délivrance de cette première, le projet réalisé suivant la note pourrait être remis en cause. »

Notre analyse sur ce point fait ressortir le caractère « administratif » qui règne dans la relation entre les acteurs locaux. Le répondant (AL) réitère ces propos en affirmant : « *l'établissement est réglementé par des textes juridiques. La note de renseignements est une note indicative délivrée qu'au propriétaire quand le plan d'aménagement existe, dans le cas où ce dernier n'existe pas, la note de renseignements est délivrée à tous demandeurs. La note de renseignements est un "engagement urbanistique", il faut tout simplement bien lire et comprendre le texte juridique qui régit la note de renseignements, quand elle est délivrée pendant que le plan d'aménagement est en cours de réalisation, la note de renseignements n'est valable que pour 6 mois, au-delà de cette période, elle est caduque. À titre d'exemple, un promoteur immobilier, souhaitant construire un complexe d'habitat, a une note de renseignements relative à un terrain, dont le plan d'aménagement est en cours de réalisation, cette note comprend une mention qu'elle est valide pour 6 mois, dépassé ce délai et surtout si le plan d'aménagement est finalisé et que le terrain est affecté pour une autre activité autre que le logement, la note est remise en cause. C'est ce qui arrive assez souvent et "laisse penser" que la note de renseignements n'est pas un engagement urbanistique. »*

Le Graphique n° 4 montre que si 77 % des répondants ont qualifié les procédures d'investissement de très complexes, aucun répondant n'a affirmé que celles-ci ne l'étaient pas. Un constat évident : malgré les dispositifs de facilitation de l'acte d'investir, les procédures demeurent complexes et compliquées.

MARKETING TERRITORIAL : RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS, CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT

Graphique 4: Complexité des procédures d'investissement en %



Source : Notre enquête qualitative

Certains acteurs locaux affirment qu'une coopération flexible serait nécessaire pour l'implantation des projets d'implantation. À ce sujet, le répondant (AL) nous a déclaré : « *la flexibilité et autonomie dans l'application de la loi pour concrétiser les projets et dépasser les blocages des procédures administratives sont aujourd'hui obligatoires pour l'attractivité des IDE* ». S'il est vrai que cette manière de faire ne concerne pas toutes les administrations marocaines, il existe néanmoins une volonté de changer ce système bureaucratique et de mettre en place un dispositif incitatif facilitant la réalisation des investissements étrangers au Maroc.

5.8 LA NECESSITE DE LA MISE EN PLACE DES SERVICES DE POST-INVESTISSEMENTS

En outre, les acteurs interviewés ont approuvé à l'unanimité la nécessité de la mise en place de services post-investissements. S'inscrivant dans cette logique, le répondant (CL) nous confirme que « *Le développement et la promotion de l'investissement concernent non seulement l'attractivité des investissements, mais surtout leur pérennité. Il faut mettre en place des services de suivi ayant pour finalité le renforcement de la confiance des investisseurs. Cela les incitera à développer leurs projets* ».

Dans le cadre des missions du CRI, le comité local de suivi joue un rôle fondamental pour garantir le respect des engagements pris par les investisseurs. Cet accompagnement permet à l'investisseur de régler de nombreuses difficultés lors de la réalisation du projet (obtention de certaines autorisations, délogement des terrains illégalement occupés...). Toutefois, les

MARKETING TERRITORIAL : RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS, CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT

investisseurs souhaitent bénéficier de ressources humaines suffisantes et qualifiées pour pouvoir répondre à ces besoins.

5.9 CONCLUSION

Malgré les mesures incitatives à l'investissement au Maroc, la bureaucratie constitue la forme de gestion la plus répandue utilisée par les acteurs locaux. Ces derniers se référant trop souvent aux textes juridiques et aux lois. Notre étude sur l'articulation établie entre les acteurs locaux et les investisseurs étrangers opérant dans le secteur automobile nous a permis de constater combien la relation entre ces deux parties était réglementée par des textes juridiques. Nous le confirmons, et tous les acteurs locaux le concluent aussi que leur rapport avec les investisseurs étrangers se résume trop souvent à une relation basée sur le cadre défini par les textes légaux et juridiques.

La complexité des procédures est donc bien due à la loi, en règle générale dépassée, qui devrait être revue pour mieux accompagner les changements de l'environnement des affaires. En ce qui concerne les procédures administratives pour l'investissement, il est clair que même avec ce nouvel esprit d'encouragement de l'investissement, celles-ci demeurent encore trop lentes et trop complexes. Cette situation peut être expliquée par le fait que plusieurs entités interviennent dans la prise de décision visant à accorder des autorisations et des dérogations.

MARKETING TERRITORIAL : RELATION ENTRE ACTEURS LOCAUX ET INVESTISSEURS, CAS DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT

REFERENCES BIBLIOGRAPHIES

- CLAUDE C. (2008)**, L'économie territoriale, Grenoble : PUG
- DI MEO G. (1998)**, Géographie sociale et territoires, Nathan.
- DWYER R., SCHURR S. OH S. (1987)**, « Developing Buyer-Seller Relationships ». Journal of Marketing, vol. 51, no. 2, p. 11-27.
- EL KHAZZAR A., ECHATTABI H. (2016)**, Les pratiques du marketing territorial dans le contexte marocain : éléments de réflexion, International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 16 N°1 Mai 2016, pp. 183-196.
- GERMONONT P., N'GUYEN D., TROCHON J.-Y., VINCKE F. (2006)**, *L'entreprise face à la mondialisation : opportunités et risques*. Bruylants.
- OFFICE DES CHANGES (2018)**, Evolution des recettes des Investissements Directs Etrangers au Maroc entre 2017 et 2018.
- VANDERCAMMEN M., GAUTHY-SINECHAL M. (2014)**, Etudes de marchés, méthodes et outils, 4^e édition, de boeck.
- WORLD BANK BANK (2019)**, Rapport Doing Business 2019.