

## **Le diagnostic territorial du bipôle Fès-Meknès : secteurs porteurs et positionnement territorial**

## **Territorial diagnosis of bipole Fez-Meknes : promising sectors and territorial positioning**

**Mohammed BAADDI**

Doctorant en sciences économiques et gestion

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah – FSJES – Fès

Laboratoire de recherche : Entrepreneuriat et Dynamique Economique des Territoires et des Organisations (EDETO)

[mohammedbaaddi@gmail.com](mailto:mohammedbaaddi@gmail.com)

**Rachid BOUKHARRAZI**

Doctorant en sciences économiques et gestion

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah – FSJES – Fès

Laboratoire de recherche : Entrepreneuriat et Dynamique Economique des Territoires et des Organisations (EDETO)

[r.boukharrazi@gmail.com](mailto:r.boukharrazi@gmail.com)

## Résumé

La concurrence territoriale est une réalité qu'un territoire devrait prendre en considération pour se développer et améliorer son attractivité. Dans cette perspective, le recours à la démarche du marketing stratégique territorial est d'une utilité essentielle pour identifier les secteurs porteurs d'un territoire et relever les arguments sur lesquels s'appuyer pour un meilleur positionnement territorial. L'objectif de cet article est de proposer une cartographie des secteurs stratégiques du bipôle Fès-Meknès et d'argumenter autour des éléments pouvant correspondre au mieux à son positionnement territorial.

**Mots clés :** Attractivité – Segmentation – DAS – Positionnement territorial

## Abstract

Territorial competition is a reality that a territory should consider in order to develop and improve its attractiveness. In this perspective, the use of the strategic territorial marketing approach is of essential utility to identify the sectors of a territory and to raise the arguments on which to rely for a better territorial positioning. The objective of this article is to propose a cartography of the strategic areas of Fès-Meknes bipole and to argue around the elements that could best correspond to its territorial positioning.

**Key-words :** Attractiveness – Segmentation – SBU – Territorial positioning

## Introduction

Il est en effet reconnu que la tendance vers une concurrence internationale entre territoires ne peut que s'accroître avec l'ouverture continue du contexte économique mondial. Dans un environnement mondial devenu de plus en plus complexe, incertain et concurrentiel, la recherche et la diffusion de l'information stratégique sont des conditions vitales, que ce soit pour les entreprises comme pour les territoires. Ce constat nous conduit vers le concept de l'intelligence économique territoriale (IET), qui est en fait un dispositif de gestion pour la prise de décision par les différents acteurs appartenant à un territoire donné.

Le marketing territorial, pendant de l'IET, constitue un outil privilégié pour répondre à ce besoin de recherche, de création et de diffusion de l'information stratégique en vue de construire un projet territorial attractif.

De ce fait, nous nous sommes intéressés à la question suivante : comment se présente la cartographie des secteurs porteurs ou segments stratégiques ou encore domaines d'activités stratégiques au niveau du bipôle Fès-Meknès et comment ce dernier se positionne au regard de divers arguments ? Le caractère exploratoire de notre recherche a fait que nous choisissons à une méthodologie qualitative basée sur les entretiens et à finalité compréhensive. Ainsi, quarante acteurs ont été questionnés lors d'entretiens, pour recueillir les éléments de réponse à même d'aider à répondre à notre question. Notre échantillon est composé d'acteurs qui sont concernés, chacun selon un lien plus ou moins direct, par la question territoriale : professeurs et chercheurs (es) universitaires, acteurs de la formation professionnelle, collectivités territoriales, chambres professionnelles, tissu associatif, médias, centre régional d'investissement (CRI), représentants de ministères, secteur privé et autres acteurs professionnels. Une analyse à plat des données recueillies s'en est suivie.

Nous présenterons dans ce qui suit :

- La segmentation stratégique et les secteurs porteurs du bipôle : les entretiens menés ont notamment servi à réaliser une cartographie des secteurs porteurs du bipôle Fès-Meknès en s'appuyant sur la modèle de la matrice atouts-attraits des DAS (domaines d'activités stratégiques) ;
- Le positionnement territorial du bipôle : nous discuterons des cinq arguments de positionnement territorial proposés aux acteurs (l'argument géographique, économique, des ressources humaines, des infrastructures et celui socioculturel) pour définir le positionnement du bipôle ;

## 1. Segmentation stratégique et secteurs porteurs

La segmentation territoriale consiste, pour le territoire, à identifier les métiers ou domaines d'activités stratégiques (DAS) afin de procéder à l'allocation optimale de ses ressources (investissement, ressources humaines, zone d'accueil, etc.), pour une meilleure compétitivité.

La méthode de segmentation utilisée dans le cadre de la présente recherche, est celle proposée par Hatem F. (2007) dans son ouvrage « Le marketing territorial. Principes, méthodes et pratiques »<sup>1</sup>.

La démarche consiste à identifier les principales activités et secteurs existants dans le territoire étudié et à déterminer les segments prioritaires pour une action marketing. Pour cela, l'enquête réalisée a permis aux acteurs du territoire de classer les différents secteurs proposés sur la base de l'étude de la bibliographie, en fonction de leur :

- Potentiel : le potentiel actuel de la zone dans le secteur en question et l'existence d'activités et projets dans ce secteur qui sont susceptibles de s'implanter sur le territoire ;
- Impact : l'impact potentiel du secteur et des projets y afférents est-il de nature à servir les objectifs globaux de développement territorial futur et de sa compétitivité ;
- Attractivité : le territoire est-il attractif pour les projets et activités relatifs au secteur en question.

Cela, en évaluant chaque DAS, selon les critères suivants :

- L'intérêt du DAS pour le territoire (son potentiel est son impact sur le développement du territoire) ;
- L'attractivité du territoire, pour le DAS en question.

L'identification des priorités est ainsi fonction de cette évaluation. L'approche proposée consiste à :

- Affecter, par chaque acteur, une note à chaque segment de marchés présentés sur une grille d'analyse comportant trois variables : le potentiel, l'impact et l'attractivité ;
- Calculer la moyenne par segment et sélectionner, comme prioritaires, ceux ayant obtenu la note la plus élevée, selon l'ensemble des critères retenus.

---

<sup>1</sup> Hatem F., 2007, *Le marketing territorial. Principes, méthodes et pratiques*, Editions EMS, Colombelles.

Ainsi, la question suivante a été posée aux acteurs interviewés :

**Question 1** : La liste suivante présente les principales activités économiques de la région (que vous pouvez compléter éventuellement). Nous vous demandons de noter de 0 à 10 ces activités selon les critères choisis :

**Potentiel** : Le potentiel actuel de la zone dans le secteur en question et l'existence d'activités et projets dans ce secteur qui sont susceptibles de s'implanter sur le territoire.

**Impact** : L'impact potentiel du secteur et des projets y afférents est-il de nature à servir les objectifs globaux de développement territorial futur et de sa compétitivité.

**Attractivité** : Le territoire est-il attractif pour les projets et activités relatifs au secteur en question.

(Il s'agit de donner une note sur 10 pour chacun des critères : potentiel, impact et attractivité, et cela pour chaque secteur)

Secteurs (à noter de 0 à 10 selon l'importance du critère en question)	Potentiel	Impact	Attractivité
Agriculture et élevage			
Industrie			
Tourisme			
Artisanat			
Energies renouvelables			
Commerce et services			
Logistique et transport			
BTP (l'immobilier y compris)			
Technologie de l'information et de la communication			
Grande distribution			
...			
...			
...			

Le tableau et graphique suivants présentent les résultats de cet exercice, pour le bipôle Fès-Meknès.

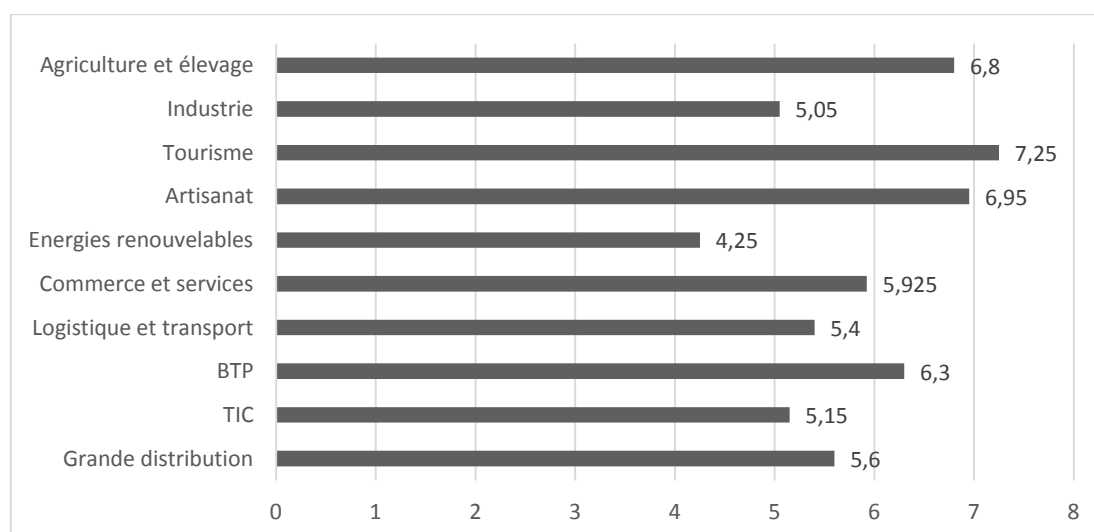
**Tableau – Secteurs porteurs du bipôle Fès-Meknès**

Secteurs (ou segments)	Potentiel (1)	Impact (2)	Intérêt (1)+(2)=(3)	Attractivité (4)	Intérêt global (3)+(4)=(5)
Agriculture et élevage	6,8	6,6	6,7	6,45	6,6
Industrie	5,05	5,2	5,1	4,5	4,8
Tourisme	7,25	7,075	7,2	6,675	7
Artisanat	6,95	6,5	6,7	6,1	6,4
Energies renouvelables	4,25	4,225	4,2	3,975	4
Commerce et services	5,925	6,05	6	5,725	5,9
Logistique et transport	5,4	5,425	5,4	5,2	5,3
BTP	6,3	6,15	6,2	6,125	6,2
TIC	5,15	5	5	4,875	4,9
Grande distribution	5,6	5,475	5,5	5,425	5,5

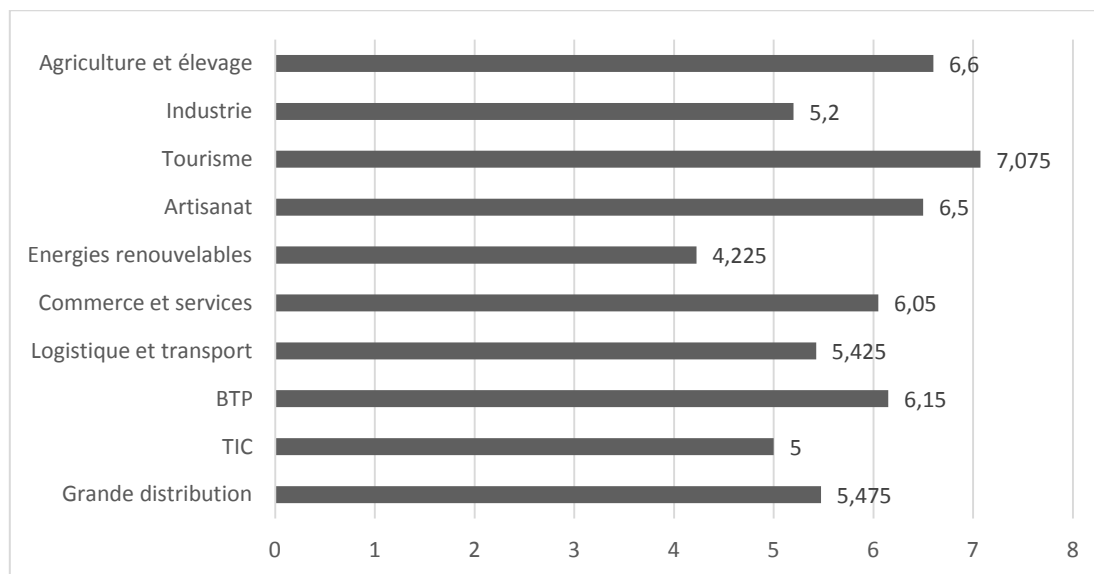
Source : élaboré par les auteurs

L'approche adoptée nous permet de relever, qu'en termes d'intérêt global pour le bipôle Fès-Meknès, les secteurs porteurs sont le Tourisme et l'Agriculture et élevage, suivis par l'Artisanat et le BTP, et à moindre mesure les secteurs du Commerce et service et la Logistique et transport.

**Graphique 1 – Classification des secteurs d'activité en termes de potentiel**



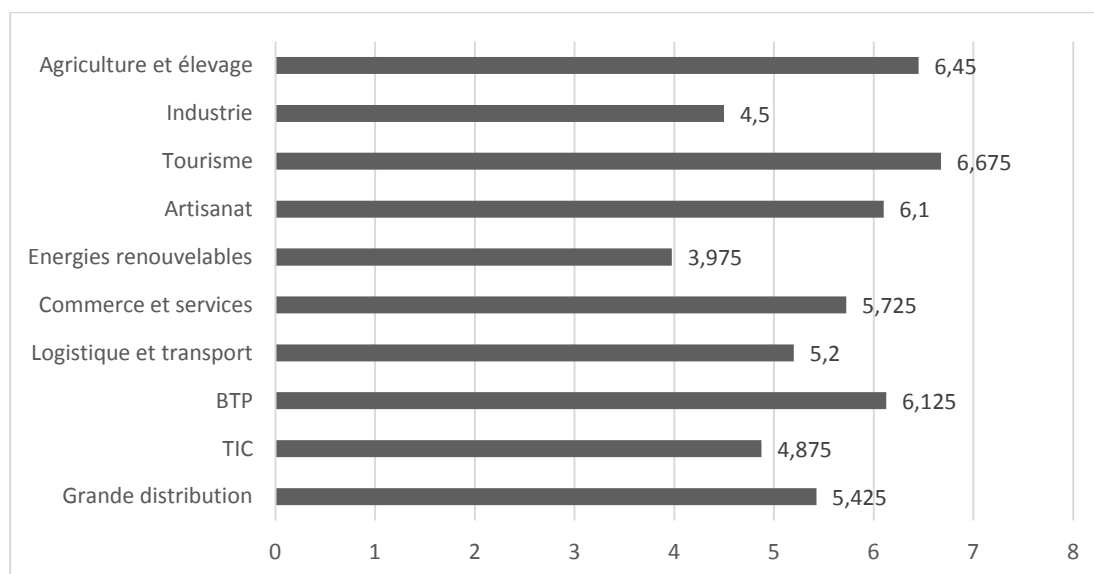
Source : élaboré par les auteurs

**Graphique 2** – Classification des secteurs d'activité en termes d'impact

**Source** : élaboré par les auteurs

En termes d'impact, le tourisme et l'agriculture et élevage occupent aussi les premières positions. En termes d'attractivité les deux secteurs s'en sortent très bien aussi. Malgré les difficultés de ce secteur, l'artisanat semble récolter les faveurs des acteurs qui sont ambitieux quant au potentiel du bipôle (en particulier la ville de Fès) dans ce secteur. L'histoire récente des deux villes semble laisser encore une lueur d'espoir chez les acteurs questionnés qui estiment que le bipôle est encore attractif pour des projets et activités relatifs à l'artisanat. Des projets qui peuvent avoir un impact assez conséquent sur le devenir du bipôle (l'artisanat arrive troisième en terme d'impact).

Le poids démographique important du bipôle et sa position géographique justifient l'apparition et la prolifération des structures modernes de commerce (Super et hypermarchés, grandes sociétés multinationales...). Par ailleurs, l'expansion du secteur touristique, accompagné des nouvelles zones franches industrielles, logistiques et commerciales (malgré leur insuffisance) offrent un environnement propice à la création de besoins notamment en matières de services. Le bipôle Fès-Meknès présente une bonne attractivité pour le BTP (y compris l'immobilier), secteur à bon potentiel, compte tenu des projets en cours, et de la demande croissante en logements aussi bien pour les résidents que les MRE.

**Graphique 3** – Classification des secteurs d'activité en termes d'attractivité

**Source** : élaboré par les auteurs

Les énergies renouvelables est un secteur à faible potentiel qui semble avoir un impact assez modeste sur le développement du bipôle et une attractivité très en dessous de la moyenne, en dépit des ressources naturelles dont dispose la région et d'un climat favorable (Un potentiel solaire important estimé à 4500 heures d'ensoleillement par an). Cette position peut être expliquée par l'état actuel de cette filière, souffrant d'un manque d'engouement de la part des acteurs locaux et ce malgré un engagement national très affiché en faveur du développement de ce secteur sur d'autres régions.

Le segment relatif à l'industrie se place dans des positions très peu satisfaisantes, aussi bien en termes de potentiel que d'attractivité. Si l'état actuel des lieux montre que la région et notamment le bipôle bénéficie de plusieurs atouts susceptibles d'encourager la promotion du secteur (l'abondance d'une main d'œuvre qualifiée, la disponibilité de la matière première notamment d'origine agricole, sylvestre et minière, la situation géographique à l'intersection de deux axes principaux reliant les différentes villes du Royaume et l'existence d'une infrastructure d'accueil importante), il semble que cela ne puisse être suffisant aux yeux des acteurs interviewés pour tableer sur ce secteur, *in statu quo ante*, pour avoir un impact important sur le projet territorial futur du bipôle Fès-Meknès. Le déficit d'attractivité peut être expliqué par l'absence d'une réelle visibilité quant à la volonté de l'état de doter la région des moyens à court et moyen terme susceptibles de drainer des investissements.

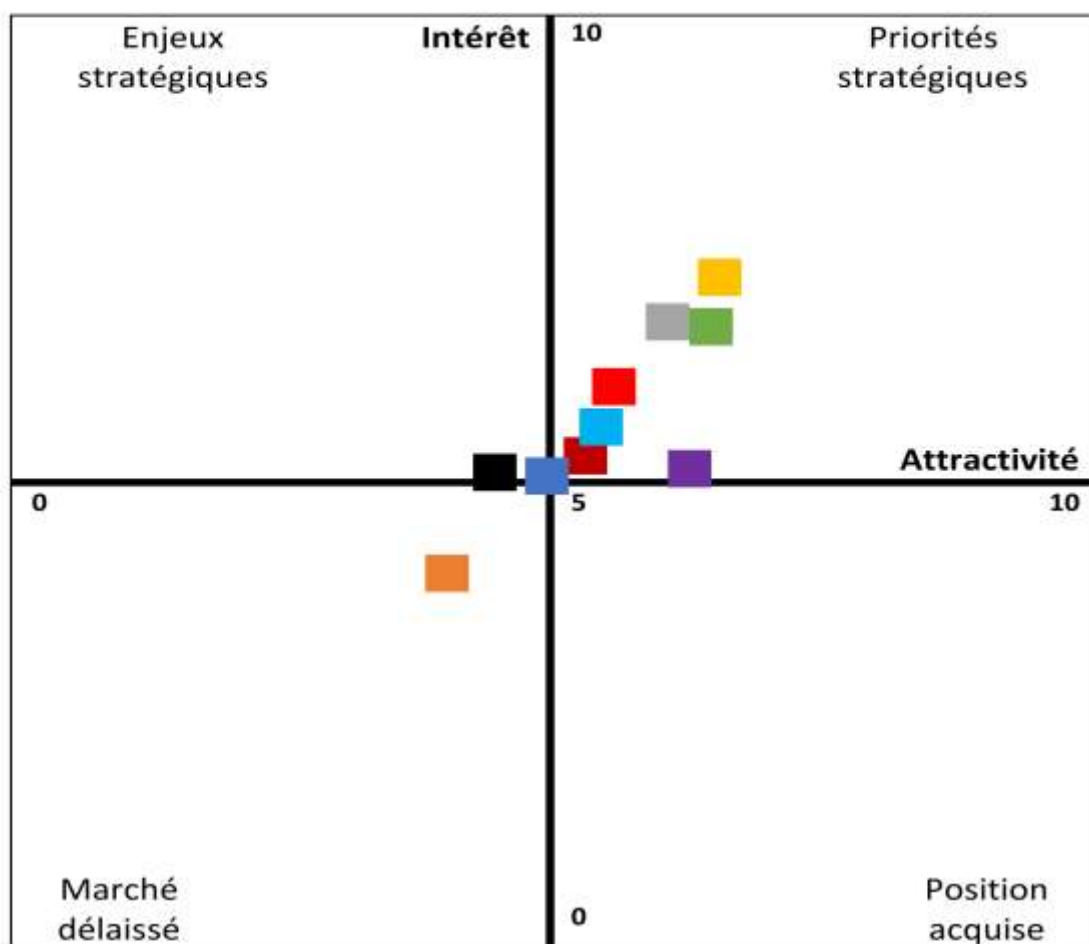


Malgré un potentiel et un impact relativement moyens, le segment relatif aux technologies de l'information et de communication souffre d'une attractivité limitée du territoire du bipôle.

Les TIC et la grande distribution sont deux secteurs à potentiel et à impact un peu rapprochés. Néanmoins, le territoire semble être moins attractif pour les TIC que pour la grande distribution.

La présentation matricielle des différents secteurs considérés permet, selon le modèle utilisé, de faire ressortir les implications managériales qui en découlent en termes d'orientations stratégiques pour chacun des DAS considérés.

**Graphique 4 –** Matrice attrait-atouts des DAS du bipôle Fès-Meknès



Source : élaboré par les auteurs

Le cadran (forte attractivité et fort intérêt) est celui relatif à ce qui est désigné dans ce modèle par « les priorités stratégiques ». Autrement dit, les secteurs présentant à la fois un intérêt fort pour le territoire et où celui-ci dispose d'avantages compétitifs importants. Il s'agit pour le bipôle du tourisme, de l'agriculture et élevage et de l'artisanat.

Le deuxième groupe de secteurs appartenant à cette même catégorie mais se situant dans une échelle relativement inférieure, en termes d'attractivité et d'intérêt sont, le commerce et services, la grande distribution, la logistique et le transport et le BTP.

Le secteur de l'industrie, présente ce qu'on appelle un « enjeu stratégique » pour le bipôle Fès-Meknès. C'est un secteur, considéré comme intéressant, mais dans lequel l'attractivité intrinsèque du territoire est limitée. Ce secteur appelle un renforcement de la politique de prospection, qui devra être accompagnée de la mise en place de mesures d'ordre interne destinées à renforcer cette attractivité.

Les TIC est un secteur qui peut être considéré comme un secteur support pour l'économie de la région en général et du bipôle en particulier qui permettrait, une fois renforcé, d'augmenter la compétitivité de ses domaines d'activités stratégiques, considérés comme prioritaires.

S'agissant du secteur des énergies renouvelables, il se situe dans le cadran relatif aux « marchés délaissés », pour lesquels les efforts de promotion doivent être limités, en raison d'un potentiel et d'une attractivité insuffisants.

## 2. Positionnement territorial du bipôle Fès-Meknès

Le positionnement territorial est défini comme : « *une démarche volontariste du territoire qui consiste à choisir où l'on se situe sur un marché, face à quels concurrents et avec quelle proposition de valeur claire pour les clients* »<sup>2</sup> d'après le Mercator. Autrement dit, le positionnement territorial consiste à s'appuyer sur certains facteurs du territoire, pour le mettre en valeur de manière optimale, par ses avantages réels et perçus.

Certains territoires possèdent un positionnement précis et des forces reconnues qu'elles savent faire valoir. Elles bénéficient déjà d'une notoriété auprès des investisseurs et des clients de ces territoires.

D'autres par contre, et c'est le cas de la région Fès-Meknès et de son bipôle, sont en train de se chercher. Ils n'ont pas encore une image de leader, au niveau national, ou international, pour des niches de marché précis. Ils se positionnent sur la base d'une série de forces générales, de secteurs divers qui s'adressent à des cibles variés.

---

<sup>2</sup> Référence le Mercator, in <http://www.marketing-territorial.org/article-20118963.html>

Ainsi, la question suivante a été posée aux acteurs interviewés :

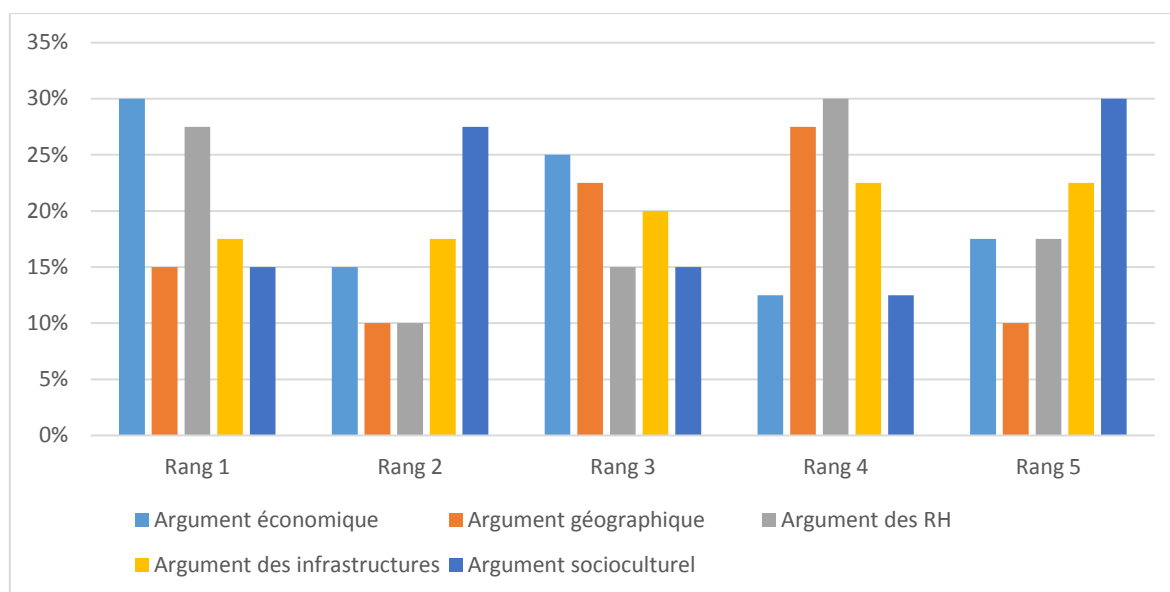
**Question 2 :** Parmi les arguments suivants, classez les plus pertinents pour le bipôle Fès-Meknès dans l'élaboration de sa stratégie future et de son positionnement :

- Argument économique
- Argument géographique
- Argument des ressources humaines
- Argument des infrastructures
- Argument socio-culturel

Ordonnez par ordre d'importance en numérotant de 1 à 5

Les acteurs questionnés estiment que les arguments importants à mettre en avant dans l'élaboration de la stratégie marketing future du bipôle et de son positionnement sont d'abord les arguments *économique* et *socioculturel*, viennent ensuite dans l'ordre l'argument *géographique*, celui des *ressources humaines* et enfin l'argument des *infrastructures*.

**Graphique 5 – Arguments les plus pertinents pour le bipôle**



Source : élaboré par les auteurs

### 2.1. Les arguments économique et socioculturel privilégiés

Dans le cas du bipôle Fès-Meknès, parmi les cinq arguments de positionnement territorial proposés, à savoir l'argument géographique, économique, des ressources humaines, des infrastructures et celui socioculturel, la majorité des acteurs locaux des deux villes

interviewés, considèrent que le bipôle devrait construire son positionnement sur l'argumentaire économique et socioculturel.

La région est en effet perçue comme une zone de croissance et un territoire fortement dynamique sur le plan des activités économiques, même si des grands projets structurants dans le domaine des infrastructures n'ont pas encore été réalisés pour pouvoir avoir un impact souhaité sur le développement du bipôle.

Comme il a été signalé au niveau du cadre conceptuel de la présente recherche, l'un des piliers du marketing territorial et *ipso facto* du positionnement territorial, est le rôle clé des grands projets structurants.

Le bipôle Fès-Meknès devrait faire l'objet d'un meilleur engouement pour bénéficier de grands projets d'infrastructures et de zones d'accueil<sup>3</sup>, en mesure de valoriser le potentiel de développement très important, notamment dans les secteurs du tourisme, de l'agriculture et élevage et de l'artisanat et redynamiser le secteur de l'industrie qui connaît de grandes difficultés.

L'analyse rétrospective que nous avons déjà présentée, donne raison aux acteurs questionnés quant au potentiel du secteur du tourisme pour constituer l'un des leviers les plus puissants dans le développement de la région Fès-Meknès en général, en raison du capital touristique attrayant et diversifié dont bénéficie la région pouvant ainsi jouer un rôle important dans son développement socioéconomique, mais aussi parce que la volonté est d'en faire une locomotive essentielle du développement socio-économique au niveau nationale.

En effet, grâce à son patrimoine historique et architectural de renommée internationale, la région peut développer un tourisme essentiellement culturel.

La culture et les traditions font de cette région un pôle d'attraction unique dans son genre. En effet, le bipôle est formé de deux des quatre grandes villes impériales du Maroc, ce sont deux cités médiévales qui ont fait désormais l'objet d'une attention particulière, par plusieurs organismes nationaux et internationaux pour préserver leur authenticité, il s'agit des deux grands patrimoines universels déclarés par l'UNESCO : la ville de Fès en 1976 et la ville de Meknès en 1996. Fès, capitale spirituelle du Royaume, accusant une concentration des activités touristiques, est connue par ses arts traditionnels et son patrimoine architectural riche et, Meknès, offre à la visite un vaste complexe royal.

---

<sup>3</sup> L'état actuel des faits semble avoir une influence sur l'avis des acteurs questionnés quant à la pertinence de l'argument des infrastructures pour le positionnement du bipôle puisqu'ils l'ont placé à la dernière position.

Et en harmonie avec cette vision, l'argument qui devrait aussi être mis en avant pour le positionnement du bipôle est celui socioculturel (les acteurs l'ont choisi en deuxième position parmi les cinq arguments). La portée et la complémentarité culturelles et historiques des deux villes en sont un parfait exemple.

## 2.2. Les autres arguments de positionnement

Au-delà de des arguments économique et socioculturel, les acteurs territoriaux touchés par l'étude considèrent que le bipôle peut également, mais à moindre mesure, appuyer son positionnement sur l'argumentaire géographique.

La situation du bipôle au carrefour de l'Est et de l'Ouest est une position stratégique. Donnant sur l'Europe au Nord et jouxtant la frontière algérienne à l'Est, cette région est prédestinée à jouer le rôle de carrefour de communication et d'échanges maghrébins et européens et constituer un trait d'union entre l'Afrique et l'Europe.

Par ailleurs, les acteurs territoriaux ont choisi comme quatrième argumentaire de positionnement celui des ressources humaines. Même si la région dispose d'une main d'œuvre en quantité suffisante et bon marché, la dynamique économique que devrait connaître la zone et l'émergence de nouveaux créneaux et spécialités, appellent à une plus grande qualité de main d'œuvre.

Bien que les deux villes disposent de deux universités classiques (Moulay Ismaël à Meknès ; Mohamed Ben Abdellah à Fès) réputées et de bonne qualité, d'une nouvelle université semi publique aux normes internationales (Euromed), de l'ENCG et d'une formation professionnelle gérée principalement par l'OFPPT, qui forme des agents pour 4 niveaux : spécialisation, qualification, technicien et technicien supérieur, ainsi que de plusieurs institutions privées d'enseignement supérieur et de formation professionnelle, les acteurs questionnés soulignent le déphasage existant entre les deux monde de formation et celui des entreprises, l'insuffisance des centres de formation spécialisés, et de la culture d'entreprise chez beaucoup de jeunes, la concurrence des autres pôles régionaux pour attirer les cadres bien formés, la fuite des cerveaux vers l'étranger...

Le défi majeur pour le bipôle et pour la région en général, pour pouvoir s'appuyer sur ses ressources humaines en termes de compétitivité, est celui de fédérer les efforts pour adapter la formation initiale, professionnelle et technique aux besoins et attentes des activités et opérateurs économiques.

## Conclusion

En guise de conclusion, il est important de rappeler qu'une bonne stratégie implique de faire montre d'une certaine intelligence du territoire, de ses atouts et de ses faiblesses, que seul un diagnostic stratégique peut procurer.

Il n'est pas nécessaire pour procéder à un diagnostic territorial utile de tomber dans des exercices de benchmark ou d'études de marché très poussées. Une simple analyse SWOT réalisée avec des acteurs apportant une bonne intelligence du terrain peut s'avérer suffisante. Beaucoup de diagnostics se font de toute façon à des échelles ou sur des facteurs peu pertinents. Ainsi, des sous diagnostics plus ciblés peuvent être d'un grand intérêt. Le diagnostic stratégique peut enfin permettre d'identifier les leviers d'action pour améliorer l'offre territoriale.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons aussi réalisé un diagnostic SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) du bipôle Fès-Meknès. Dans un premier temps la matrice a fait l'objet d'un double travail de reclassement et de purification des éléments constituant la matrice. Ensuite, nous avons réalisé la matrice de confrontation dont l'objectif est de confronter les éléments du diagnostic interne avec ceux du diagnostic externe. Finalement, les quatre stratégies d'action qui en découlent ont été proposées. Les résultats de ce diagnostic feront l'objet d'une prochaine communication.

## Bibliographie

BENABDELAHDI A. & MOUSSALIM S. (2012), *Le marketing territorial. Cas de la région de l'oriental*, Publications de la REMALD, Collection « Manuels et Travaux Universitaires ».

BERTACCHINI Y. (2007), *Intelligence territoriale. Le territoire dans tous ses états*, coll. "Les ETIC", Presses Technologiques, Toulon.

BROSSARD H. (1997), *Marketing d'une Région et Implantation des Investissements Internationaux*, Editions Economica, Paris.

GOLLAIN V. (2010), *Guide du marketing territorial. Réussir son marketing territorial en 10 étapes*, Territorial Editions, Voiron.

HATEM F. (2004), *Investissement international et politiques d'attractivité*, Editions Economica, Paris.

HATEM F. (2007), *Le marketing territorial. Principes, méthodes et pratiques*, Editions EMS, Colombelles.

KOTLER P. & al. (1999), *Marketing places Europe: How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*. Financial Times Management. Traduit par Meyronin B.

MEYRONIN B. (2012), *Marketing territorial : enjeux et pratiques*, 2<sup>ème</sup> édition, Éditions Vuibert, Paris.

NOISETTE P. & VALLERUGO F. (2010), *Un monde de villes. Le marketing des territoires durables*, ESSEC – L'Aube Villes et Territoires.

OCHS P. (1998), *Le marketing de l'offre*, Editions Economica, Paris.

ROSEMBERG M. (2000), *Le marketing urbain en questions*, Ed. Anthropos, Paris.