



## **Territoire numérique appliqué aux délocalisations de services: vers une confirmation de nos recherches antérieures**

### **Digital territory applied to delocalizations of services: a confirmation of our previous researchs**

**Amina ECH-CHBANI**

Professeur habilité en sciences d'économie

Laboratoire d'Études et Recherches Appliquées en Sciences Économiques LERASE

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir

Université IBN ZOHR, Maroc

**Email : a.ech-chbani@uiz.ac.ma**

**Date de soumission** : 07/10/2020

**Date d'acceptation** : 25/11/2020

**Pour citer cet article** :

ECH-CHBANI A. (2020) « Territoire numérique appliqué aux délocalisations de services: vers une confirmation de nos recherches antérieures », Revue Internationale du chercheur « Volume 1 : Numéro 4 » pp : 653 – 668.



## Résumé

En centrant notre réflexion sur les résultats de nos recherches exploratoires et quantitatives antérieures, nous avons cherché à saisir la pertinence du concept du territoire numérique dans le secteur de délocalisations de services, en dépassant l'approche séquentielle qui est généralement reconnue à la démarche économique standardiste par une démarche plus raffinée. A travers cette enquête, nous avons essayé de prolonger nos recherches sur terrain et donc de mener une étude qualitative approfondie reposant sur une grille d'analyse ciblée. L'objectif en est de comprendre les mécanismes à travers lesquels Casanearshore et Rabat Technopolis, principales destinations de délocalisations de services au Maroc, peuvent constituer un environnement propice au développement d'un territoire numérique. Notre étude qualitative porte ainsi sur une explication détaillée de la genèse de cette notion au sein de ces zones territorialisés. Et bien entendu, sur les représentations détaillées de leur fonctionnement au sein du secteur, en passant par la vérification de la genèse du milieu innovateur, l'implication des pouvoirs publics et le développement de la recherche.

**Mots clés :** territoire numérique; délocalisations de services; analyse qualitative approfondie; grille d'analyse ciblée; milieu innovateur; implication des pouvoirs publics; développement de la recherche.

## Abstract

By focusing our reflection on the results of our previous explorative and quantitative research, we tried to apprehend the pertinence of the concept of digital territory in the delocalization of services, with a more detailed approach beyond the sequential approach that is generally recognized to the standard economic approach. With this survey, we tried to prolong our field research by conducting an in-depth qualitative study based on a targeted analysis grid. The objective is to understand the mechanisms how Casanearshore and Rabat Technopolis, the main destinations for relocation of services in Morocco, can provide an environment conducive to the development of a digital territory. Thus, our qualitative study concerns a detailed explanation of the genesis of this notion in the context of these territorialized zones. And, of course, on detailed representations of how they operate within the sector, from verifying the genesis of the innovative milieu, the implication of public policy and the development of research.

**Key words :** Digital territory; delocalization of services; in-depth qualitative study; targeted analysis grid, innovative milieu; implication of public policy; development of research.



## Introduction

Les résultats de nos articles antérieurs montrent que l'articulation d'un territoire numérique ne résulte pas seulement de la présence d'une infrastructure développée dans ce sens, mais découle également de la qualité des éléments qui le constitue en termes d'implication dans l'innovation et la recherche, et de l'importance des coopérations multiples qui peuvent se créer. Les facteurs les plus pertinents identifiés dans ces recherches passent par le biais de la formation d'un milieu innovateur, de l'implication des pouvoirs publics et de la création d'un environnement enclin à la recherche. En mettant en évidence ces résultats, notre problématique cherche à montrer en quoi et comment le secteur de délocalisations de services contribue fortement à la constitution d'un territoire numérique à travers ces facteurs et par ailleurs de fournir des éléments de réponse cohérents et beaucoup plus raffinés.

L'intérêt porté de notre part pour cette recherche est double. Le premier, qui se situe à un niveau socioéconomique, concerne l'importance de l'aménagement et de l'intégration des territoires numériques dans le contexte dominant de la société de l'information et de la délocalisation des échanges informationnels au niveau international. Les transformations et les enjeux géoéconomiques liés à ce contexte se retrouvent surtout dans la politique industrielle volontariste de création de zones dédiées axées sur la haute technologie. L'axe Casablanca-Rabat représente la plus forte concentration nationale à ce niveau, puisqu'à lui seul, concentre plus de 80% de ces zones. La première zone, Casanearshore qui s'affiche comme l'un des plus grands parcs technologiques en Afrique, a pour objectif de diffuser l'usage des TIC dans les différents secteurs économiques et de favoriser l'exportation de télé-services. La deuxième zone Rabatechnopolis, se distingue quant à elle par une forte concentration d'ingénieurs, de chercheurs et de techniciens en TIC. Le deuxième intérêt, est lié à la pertinence scientifique de notre recherche, car le terrain d'étude relatif à notre problématique reste, à notre connaissance, encore vierge. Et que de ce point de vue, notre étude pourrait, modestement, s'inscrire dans un cadre pionnier. Ainsi, le secteur des délocalisations de services n'a jamais fait l'objet d'une analyse scientifique dans les études antérieures. En tout cas, pas dans une perspective articulant expressément les déterminants des délocalisations et du territoire numérique à différentes échelles d'analyse. Le caractère ainsi transversal de l'étude pourrait défendre sa contribution à la réflexion théorique sur le sujet.

Dans ce sens, nos objectifs de recherche s'articulent autour de trois champs d'interrogation :

- Pourquoi les résultats de notre recherche quantitative prouvent un effet globalement positif des délocalisations de services sur le milieu innovateur ?
- Pourquoi nous avons pu constater un degré d'ouverture encore très faible de ces entreprises sur le monde de la recherche, et qui s'avère insuffisant pour établir une charpente solide pour le développement de ce volet?
- Pourquoi les tests quantitatifs ont démontré une relation assez fortement corrélée entre les délocalisations de services et l'implication des pouvoirs publics ?

Pour répondre à ces questions, nous sommes partis des résultats que nous avons pu obtenir à travers une exploration du terrain objet de l'enquête (Ech-chbani, 2020), et une exploitation également des confirmations d'une étude quantitative (Ech-chbani, 2019). Une grille d'analyse donc plus approfondie de la genèse de ces travaux s'appuyant notamment sur une étude qualitative auprès d'une trentaine des entreprises qui y sont implantées nous permettra d'aller plus loin dans ce sens, et de dégager, le plus finement possible, les déterminants de ces résultats qui peuvent, in fine, constituer des apports pour une théorie plus élaborée.

Notre texte portera ainsi dans une première section sur un diagnostic de ces zones (Casaneashore et Rabat Technopolis), la détermination de leurs caractéristiques du point de vue de milieu innovateur nous permettra de répondre à notre question s'elles peuvent éventuellement en constituer un. Il sera ensuite question dans une deuxième section d'apporter une analyse aux différentes dimensions de l'implication des pouvoirs publics dans ces zones. Nous tenterons finalement dans une troisième section d'expliquer en quoi on pourrait y trouver un environnement d'apprentissage en émergence.

### **1. Un milieu innovateur encore à l'état embryonnaire**

Nous allons dans cette section essayer de poser un diagnostic de ces zones vis-à-vis des conditions qui peuvent constituer un minima de la formation d'un milieu innovateur. D'entrée de jeu, un milieu innovateur exige un regroupement spatial des activités de recherche afin de former une certaine organisation en réseaux. Les acteurs impliqués doivent développer une certaine capacité culturelle d'idéation d'une part, et d'autre part, des rapports donnant lieu à des processus d'apprentissage et d'innovation collective.



Par rapport donc à ces conditions, notre grille d'analyse comprend les thèmes suivants : le mode d'organisation spatiale des activités TIC, le mode d'organisation en réseaux, la nature de l'innovation technologique et la nature des rapports culturels.

Les résultats obtenus dans ce qui suit rendent compte de la vérification de ces conditions.

### **1.1 La concentration spatiale des activités TIC**

Ces parcs se caractérisent par une très forte intégration des activités liées aux télécommunications et aux technologies de l'information. Cette intégration apparaît essentiellement dans la concentration des entreprises TIC et des centres de recherche et de développement de projets technologiques innovants.

Double d'une proximité immédiate, cette concentration bénéficie également d'un emplacement géostratégique permettant une forte connectivité nationale et internationale. Ce facteur de connectivité ne peut être sous-estimée pour deux raisons majeures: d'abord parce qu'il joue un rôle très important dans des partenariats technologiques directement orientés vers la recherche scientifique en raison de l'importance qualitative et quantitative des contacts directs dans les pratiques de recherche ; ensuite parce que la majorité des entreprises enquêtées, relevant de groupes internationaux, peuvent disposer d'une ouverture vers l'extérieur (la proximité des aéroports), et au niveau national (proximité des autoroutes, ligne TGV Tanger / Casablanca).

Ces concentrations d'activités se concrétisent cependant par des spécialisations fonctionnelles bien particulières. En effet, chaque site est fondé sur le principe d'un ciblage métier dont la caractéristique commune est la convergence vers les technologies de l'information, permettant ainsi d'offrir des développements modulaires aux métiers des nouvelles technologies.

### **1.2 L'organisation en réseaux**

Au vu des données de notre enquête, nous constatons que l'organisation en réseau a, pour la plupart des entreprises, tendance à se développer à l'intérieur de celles-ci sans jamais dépasser leur frontière. Ainsi, cette organisation se fait notamment via les réseaux d'échange de données informatisés qui sont puisés au sein même de l'entreprise. Celle-ci n'échange pas d'informations avec les entreprises voisines, les technologies utilisées ne faciliteraient donc pas plus que cela les échanges à distance entre son personnel. A ce niveau-là, les entreprises du secteur ne semblent pas entretenir de fortes relations entre elles dans le cadre d'un réseau,



bien qu'elles aient des liens au sein du secteur, mais plutôt avec d'autres acteurs. En effet, celles-ci révèlent n'avoir en commun que le fait d'être situées sur des créneaux proches, la notion de réseau est quasi inexistante, et se borne à l'utilisation commune de l'infrastructure. L'institutionnalisation associative représentée par l'Association Marocaine des Relations Clients (AMRC) ne va, en pratique, pas modifier cet état puisque les entreprises adhérentes déclarent n'entretenir que des relations occasionnelles notamment lors des manifestations organisées par l'association. Les raisons invoquées pour expliquer le faible degré de coopération dans le réseau sont d'une part d'ordre structurel expliqué par l'émergence relativement récente du secteur. En effet, il est évidemment reconnu que le facteur temporel est un facteur déterminant dans la réalisation de partenariats et donc la formation de réseaux. Un autre facteur évoqué dans ce sens est le manque de confiance entre les entreprises du terrain, le fait que la construction d'un réseau nécessite des relations de confiance entre les partenaires afin d'établir un climat favorable à la formation d'un réseau est un fait quasi absent dans ce sens. D'autre part, des raisons d'ordre conjoncturel expliquées par la forte concurrence qui marque le secteur et qui soumet ses entreprises au risque de perdre des marchés, ce qui rend la collaboration, aux yeux de celles-ci, très difficile. Outre la forte concurrence, l'enquête met également en lumière l'importance du facteur coût. En effet, la formation de réseaux implique des coûts qui peuvent s'avérer élevés et difficilement recouvrables surtout dans un contexte marqué par la crise et le ralentissement de l'économie et qui voit les budgets de dépenses de ces entreprises être fortement réduits.

Par contre, la notion de réseau est très présente découlant notamment de l'importance des relations institutionnelles lorsque l'on aborde les institutions d'intermédiation et les institutions publiques. En effet, étant insérées dans un environnement nouveau, les entreprises du secteur ne peuvent maîtriser seules l'ensemble des informations et des ressources nécessaires pour assumer leur développement. Notre enquête montre à cet égard qu'elles nouent des relations étroites avec les institutions d'intermédiation constituées essentiellement des structures d'appui, acteurs aménageurs, académies et centres de formation aux métiers de l'Offshoring. Les relations par contre avec les universités sont marginales. Les arguments avancés sont souvent l'incompatibilité entre le monde de l'entreprise et celui de l'université notamment lorsqu'il s'agit d'être à la fine pointe technologique, et aussi la lourdeur administrative des universités. Il faut également mentionner, toujours dans le même cadre, l'importance des institutions publiques. Sont principalement évoqués le ministère de

l'industrie et les collectivités locales. La finalité de ces relations s'oriente cependant vers une démarche du développement du secteur et de l'espace de référence.

### 1.3 L'innovation technologique

La diffusion des entreprises des sites, depuis leur installation, opère une logique d'innovation technologique plus technique qu'organisationnelle.

Technique, car la plupart des entreprises enquêtées déclarent avoir effectué un investissement dans un équipement TIC spécifique. Les transformations continues dans le monde des technologies exigent une adaptation continue et donc une acquisition permanente de nouveaux équipements et de savoirs. Ainsi, depuis leur installation dans les sites, les entreprises révèlent avoir augmenté leurs investissements d'innovation technologique principalement grâce aux économies obtenues sur les opérations de délocalisation, cela permet sans doute, selon nous, à ces entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier. Au niveau organisationnel, l'innovation ne se manifeste quasiment pas, ceci est sans doute dû à ce que les modes d'organisation dans les pays d'accueil soient une simple synthèse et un pur résultat des processus organisationnels antérieurs dans leurs pays d'origine. L'innovation ne s'apparente donc pas à un changement dans le contenu ni dans la manière du travail.

Les résultats de ces innovations technologiques selon les entreprises enquêtées, se ressentent immédiatement sur les employés, et vont en croissance avec l'amélioration de leur productivité, de leurs méthodes de travail, et de leurs connaissances technologiques.

L'innovation collective est visiblement plus constatée dans les entreprises appartenant au secteur de l'ITO (Information Technology Offshoring) que celles relevant du secteur du BPO (Business Process Outsourcing). Ainsi, pour les premières l'innovation collective constitue une culture d'entreprises. Il s'agit d'un processus continu d'échange, de stimulation des savoir-faire et d'impulsion de créativité. En effet, ce résultat était attendu de notre part puisque, dans ce secteur, la capacité d'innovation collective constitue un facteur clé de réussite qui repose sur la mise en commun de compétences techniques différentes. Dans la mise en place des projets d'innovation, l'implication collective est primordiale, réglée par des relations de confiance et de réciprocité, et par une éthique commune du travail liée à l'appartenance à un même milieu. Ainsi, les processus d'apprentissage se développent suivant une dynamique collective. La démarche est par contre quasiment absente pour les deuxièmes, l'innovation est plutôt centrale, les apports des uns et des autres au sein de l'entreprise

semblent parfaitement être évaluables a priori et donc contrôlables à chaque étape. D'autant plus que ces entreprises ne semblent pas avoir acquis l'autonomie technologique et transactionnelle qui leur permettrait, bien entendu, d'être partie prenante d'une véritable démarche d'innovation collective. Les projets d'innovation sont donc soumis à une relation de dépendance directement liée aux décisions d'un lointain pouvoir central du pays d'origine.

#### **1.4 La distance culturelle**

Manifestement, les résultats mobilisés montrent une réelle proximité culturelle au sein de ces entreprises. La compétence linguistique vient comme première explication. Les entreprises enquêtées, francophones pour la majorité, révèlent n'avoir aucune difficulté de communication avec leurs employés. Du coup, les malentendus liés à la différence de culture sont pratiquement inexistantes. Il est donc intéressant ici de souligner la particularité du Maroc du point de vue de ses particularités linguistiques et culturelles, qui jouent un rôle très important dans le développement du secteur. Nous voyons cependant émerger une certaine culture spécifique directement lié au mode de fonctionnement de ces entreprises. Une conception commune du temps, de la capacité à gérer les innovations technologiques, de la manière de gérer les opérations, de la perception de la qualité du travail. C'est sur ce point que l'on pourrait certainement confirmer l'émergence d'une culture commune d'entreprise qui converge autour des technologies.

### **2. Un effet de spin off intéressant des pouvoirs publics**

Le territoire numérique est aussi fondamentalement influencé par l'acteur public. Le rôle assumé par celui-ci insiste sur la genèse du réseau envisagée d'abord du point de vue des infrastructures TIC, mais aussi sur l'aspect organisationnel qui gagnerait à être défini en concertation avec le déploiement des services nécessaires à la gestion de ces infrastructures.

Ainsi notre grille d'analyse comprend dans ce sens les composantes qui pourraient vérifier ce volet en l'occurrence la présence d'une infrastructure TIC, des avantages fiscaux, des coûts de TIC compétitifs, et un degré de confiance numérique intéressant.

#### **2.1 L'infrastructure TIC**

Sachant avant toute chose que les métiers du BPO et de l'ITO reposent sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, le rôle des acteurs publics relève de ce qui est le plus important pour créer une infrastructure à la pointe technologique.





Ainsi, d'après notre enquête, les entreprises ont pratiquement toutes déclaré que l'infrastructure TIC est alignée sur les meilleurs standards internationaux. Ce résultat n'est en fait pas étonnant quand on sait que ces plates formes technologiques répondent aux exigences THPE (Très Haute Performance Environnementale), et font parties des infrastructures de services « World Class» en termes de communication, d'installations numériques et d'ergonomie. En termes de communication, les résultats de l'étude montrent que les acteurs des parcs ont recours à des supports technologiques de dernière génération, un réseau téléphonique très performant, des salles de visioconférence et des salles équipées pour les présentations multimédia. En termes d'installations numériques, l'implication des pouvoirs publics est également très présente. A ce niveau, les entreprises confirment avoir des services structurés de l'ensemble des démarches qui les lient d'une part aux différentes administrations publiques, le guichet unique, qui est d'ailleurs le seul interlocuteur entre ces investisseurs et les autorités publiques, facilite les démarches administratives nécessaires à la création et au bon fonctionnement de l'entreprise sans mobilité aucune. Mais qui, les lient également d'autre part au monde de l'enseignement via un service de support au recrutement comprenant les profils nominatifs des lauréats des grandes écoles de commerce, des universités, des écoles d'ingénieur et des écoles privées et publiques partenaires.

En plus de ces dimensions, une flexibilité dans la gestion de ces infrastructures se ressent subséquemment au niveau de ces sites. Ce point a en fait été conforté par notre recherche sur terrain. Presque la totalité des entreprises assurent que ces infrastructures contribuent grandement à faciliter leurs activités professionnelles et ceci, dans les plus brefs délais. La mise en place des structures souples incluant des services de gestion opérationnelle des parcs et des services de maintenance et d'entretien engendre, selon nos enquêtés, une plus grande capacité de résoudre immédiatement les problèmes techniques.

## 2.2 Les coûts des TIC

Aux dires des entreprises enquêtées, les coûts des TIC dans ces parcs sont effectivement compétitifs. La principale raison évoquée est due au fait que les remises sont pratiquées sur la base des prix publics, et sont donc moins chers que ceux pratiqués sur le marché. Ceci reste largement expliqué par la libéralisation du secteur des télécoms qui a remarquablement diversifié l'offre sur le marché, et du même coup créer une concurrence sur les coûts entre les opérateurs. L'impact de ces réductions sur l'activité de l'entreprise est cependant significatif. Chose qui s'avère intéressante puisqu'elle intervient à un moment où l'austérité frappe de

plein fouet le budget des entreprises. Ainsi, la majorité de notre échantillon déclare que la part consacrée aux TIC dans leur budget global a diminué depuis leur installation dans ces zones. Primo, parce que les entreprises ont bénéficié des aides financières de l'Etat à leur installation. Et, secondo, car elles n'ont pas effectué des dépenses importantes en immobilisations TIC, celles-ci étant déjà mises à leur disposition à des coûts de location très compétitifs.

### **2.3 La confiance numérique**

A la lumière des résultats de notre enquête, les répondants confirment que les sites d'installation disposent d'un niveau suffisant de sécurité numérique liée à la protection des données. En effet, cette condition est un élément important dans la décision de délocaliser un processus technique à l'étranger, les entreprises qui délocalisent leurs activités doivent être assurées de bénéficier d'une protection de ses données dans le pays d'accueil. Ainsi, la grande majorité des entreprises installées dans ces sites assurent l'efficacité du dispositif juridique de l'économie numérique pour protéger les libertés du traitement et de l'usage des données. Une petite minorité (deux entreprises) déclare par contre avoir rencontré des problèmes liés à la protection des données depuis leur installation liés principalement à l'altération des données suite à une attaque. Ces résultats semblent en fait raisonnables quand on sait que le Maroc a fait beaucoup de chemin en matière de protection des données numériques. Aujourd'hui, les points forts de cette protection restent sans doute l'adoption d'une loi de protection du traitement et de l'usage des données, mais aussi la mise en place d'une commission marocaine de contrôle de la protection des données (CNPDP) reconnue entant que membre de la conférence internationale des autorités de contrôle des données personnelles (CIACDP). Ces dispositifs ont sans doute permis au Maroc d'être le premier pays africain, arabe et musulman à être accrédité auprès d'une instance internationale de protection des données, et ainsi d'être en conformité avec les directives en vigueur en la matière.

### **2.4 Les avantages fiscaux**

Deux avantages notoires ressortent de l'analyse des résultats de notre enquête. Le premier avantage se réfère au dispositif fiscal radicalement allégé mis au profit des entreprises installées dans ces zones. Ainsi, celles-ci déclarent avoir profité d'une exonération totale ou partielle sur un arsenal de mesures fiscales comprenant essentiellement l'impôt sur le revenu, l'impôt sur les sociétés et les droits de douane. Une minorité cependant assure avoir bénéficié d'une exonération de la taxe de formation professionnelle et des cotisations de la caisse

nationale de sécurité sociale. L'explication à ce dernier résultat se trouve sans conteste dans le fait que ces mesures soient réservées aux cas des recrutements définitifs, ce qui n'est souvent pas le cas pour la majorité de ces entreprises. Le deuxième avantage, en outre, est lié à la flexibilité des démarches fiscales. Aux dires de nos enquêtés, il y a de grandes facilités pour effectuer des déclarations électroniques et des paiements sans besoin de mobilité en matière de paiement, cela concerne notamment les cotisations sociales, les formalités douanières à l'import et à l'export, la TVA et les formulaires des administrations fiscales.

### **3. Un environnement encore peu enclin à la recherche**

Notre troisième volet d'analyse porte finalement sur une explication raffinée des composantes de l'environnement lié à la recherche et au développement des compétences. Partant de ce point, les relations entre l'université et les entreprises TIC deviennent aujourd'hui un facteur essentiel au développement numérique d'un territoire (LKHOUMSI & BELGAID, 2020). L'une des conditions sinequanonnes de ce partenariat reste sans doute la maîtrise des technologies de l'information et de la communication. Cette maîtrise ne peut se réaliser qu'à travers des passerelles multiples allant de l'université vers l'entreprise et inversement.

D'où une grille d'analyse visant à identifier ces conditions et donc mieux comprendre l'organisation de cet environnement au sein de ces zones. Les axes qu'elle comprend sont : le degré de développement des connaissances TIC, le degré d'ouverture sur la recherche, et la formation.

#### **3.1 Les connaissances TIC**

Au vu des caractéristiques propres à ce secteur qui impliquent notamment une approche technique et une adaptation systémique aux différentes évolutions technologiques, un manque de connaissances à ce niveau peut facilement pénaliser l'entreprise. Notre enquête ne dément pas cela. Au niveau de la formation sollicitée, les bac + 2 et bac + 3 dominent nettement. Les bac + 5 représentent également une part non négligeable. Les réponses des entreprises enquêtées ont fait l'unanimité sur la capacité de leur personnel à utiliser les outils informatiques et à maîtriser les tâches qui demandent des connaissances TIC. L'adaptation des processus et des équipes étant devenue une permanence de la profession, la capacité d'apprentissage et d'auto-renouvellement dans le domaine des TIC a aussi été mise en valeur grâce aux incitations financières et aux subventions de l'Etat pour appuyer la formation des employés. Ainsi, la grande majorité des entreprises interrogées a pu bénéficier des aides



financières directes en vue de l'acquisition des connaissances techniques et des compétences nécessaires à leur activité. A l'inverse des connaissances technologiques ordinaires, le besoin en connaissances technologiques pointues se fait réellement ressentir. Sur ce point, la plupart des entreprises interrogées expriment des difficultés à embaucher des profils spécialisés dans le domaine des TIC. Du coup, les recrutements les plus qualifiés manquent toujours à l'appel. Les entreprises confirment se heurter, dans ce sens, à une double problématique. D'une part, elles évoquent une certaine inadéquation des formations académiques proposées aux besoins spécifiques de l'entreprise en la matière. D'autre part, un manque d'expériences professionnelles sur les segments informatiques à forte valeur ajoutée. A ce niveau, nous pouvons donc marquer l'absence d'une main d'œuvre abondante et très qualifiée pour répondre aux besoins spécifiés d'un secteur confronté à l'extrême volatilité de l'activité.

### **3.2 La recherche et développement**

Le degré d'ouverture des entreprises sur le monde de la recherche s'avère encore faible. La grande majorité des entreprises n'a pas de lien de nature scientifique avec les instituts de recherche. Dès lors, nous pouvons supposer que la nature des liens que ces entreprises entretiennent avec le pays d'accueil sont plutôt des relations basiques nécessaires à leur processus de production, telles que l'utilisation de la main d'œuvre ou la sous-traitance de quelques tâches routinières. D'autant plus que la plupart de ces entreprises possèdent, à une échelle internationale, leurs propres structures de recherche de par leur appartenance à des groupes multinationaux. En ce qui concerne l'implication dans la recherche, la participation aux séminaires et aux cycles de conférences constituent l'élément principal pour la quasi-totalité des entreprises interrogées. Une minorité seulement évoque le recours à des contrats de recherche et à la recherche appliquée. Nos résultats mettent cependant en exergue les freins qui limitent ce genre de coopération. Ceux-ci apportent en effet deux éléments de réponse : un environnement d'une part peu enclin au partenariat avec les instituts de recherche notamment au niveau de la contractualisation peu aisée et de la différence de temporalité entre le travail de recherche et l'action territoriale ; et un langage trop éloigné entre les deux mondes à partir du moment où il n'y a pas d'organisation jouant le rôle de catalyseur pour faciliter la communication. Il est cependant important de noter que la minorité des entreprises qui ont déclaré entretenir des relations fortes avec les instituts de recherche, appartient toutes au pôle de Rabatechnopolis. Ceci ne semble pas étonnant, puisque ce pôle se caractérise par une forte concentration d'ingénieurs, de chercheurs, de doctorants et de techniciens en TIC.



La coopération entre ces acteurs n'est pas orientée vers le marché mais vers l'amont de la recherche principalement développée dans les centres de recherche, dont le rôle principal est d'offrir des services de pointe technologique et un personnel spécialisé dans les technologies avancées aux entreprises implantées sur place. Nous pouvons donc dès lors supposer que la création des centres de recherche géographiquement concentrés et associant un ensemble d'acteurs institutionnels, associatifs et économiques dans un domaine particulier, serait en l'occurrence sans doute une solution au développement de ce type de partenariat.

### 3.3 La formation

Les résultats de notre enquête démontrent que la formation est un facteur essentiel à la constitution de la pérennité du secteur que l'on ne saurait ignorer pour assurer la dynamique du marché du travail. La majorité de nos entreprises accorde ainsi beaucoup d'attention à la formation en interne, et déclare former leurs propres employés dans le cadre des formations intramuros pour développer ou améliorer leurs compétences dans le domaine des technologies de l'information et de la communication. Ces entreprises n'auraient en effet d'autres choix que de former en permanence leurs employés pour pouvoir s'adapter à des dispositifs techniques en constante évolution. Telle qu'elle nous a été présentée, la politique en interne de formation va de 1 à 3 mois de formation pour les profils juniors, et de 6 à 9 mois pour les profils les plus qualifiés. Les stages demeurent du point de vue de nos enquêtés l'outil le plus efficace de formation et de préalable à l'embauche, viennent ensuite les contrats d'apprentissages avec les futurs diplômés, et enfin les formations de mobilité interne (pays d'origine vers le Maroc). La nature de ces formations en interne est plutôt d'ordre technique avec une priorité donnée au cœur des activités de la branche en l'occurrence l'informatique, le traitement de l'information et les réseaux de transmission des données. Nos résultats confirment également un deuxième point qui concerne l'importance de la synergie entre les acteurs de formation externe et l'entreprise. Les entreprises enquêtées révèlent ainsi avoir fait appel à des formations externes en collaboration avec des partenaires universitaires (l'Offshore Academy, l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail, la Fédération des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring, universités, centre de formation...). Ces partenaires sont présents dans le système de formation par l'entremise de cours spécifiques de deuxième et troisième cycles dans le cadre de licences professionnelles et de masters spécialisés préparant aux métiers de l'offshore. Dans la même lignée, elles ont bénéficié d'un appui financier destiné à la formation.

L'objectif de cet appui étant d'une part de professionnaliser le secteur, en répondant à la demande pressante de profils pointus en termes d'apport de méthodes opérationnelles avancées. Et d'autre part, d'acquérir les savoir-faire transférés via ces entreprises.

### Conclusion

Notre recherche qualitative complémentaire vient confirmer les résultats de nos recherches exploratoire et quantitative antérieures, et vise à développer une analyse territorialisée approfondie du numérique dans le secteur de délocalisations des services. À l'issue de cette analyse, nous sommes désormais en mesure d'apporter des éclairages permettant de montrer en quoi et comment les zones dédiées aux activités de délocalisations des services peuvent contribuer à la formation d'un territoire numérique. Nos résultats confirment ainsi un effet globalement positif des délocalisations de services sur le territoire numérique. Le développement de celui-ci au sein du secteur passe d'abord par une forte concentration des activités liées aux télécommunications et aux technologies de l'information développant des relations de confiance ou d'appartenance à une même zone. Aussi, la notion de réseau apparaît très présente lorsqu'il s'agit de l'importance des relations institutionnelles concrétisées par les institutions d'intermédiation et les institutions publique. Les pouvoirs publics ont en effet marqué un assez grand intérêt pour soutenir ce secteur sur le plan organisationnel et financier. Si l'on peut cependant reconnaître à l'acteur public d'avoir été le catalyseur du déploiement d'un réseau infrastructurel TIC aligné sur les meilleurs standards internationaux, il importe de noter que des relations de coopération coexistent pour permettre une flexibilité et une capacité de gestion surprenante de ces infrastructures concrétisée notamment par un haut niveau de sécurité numérique. Les relations universités/entreprises TIC peinent en outre à jouer un rôle significatif dans le secteur des délocalisations de services, et ce, hormis quelques nuances spécifiques et très positives faite des entreprises appartenant au pôle de Rabat technopolis. De ce fait, nous pouvons supposer que le développement de ce type de partenariat est directement lié à la création des centres de recherche géographiquement concentrés et associant des compétences dans un domaine particulier. La formation reste cependant l'élément qui jouit d'une importance significative au sein du secteur dans les deux zones enquêtées. Il y a d'abord la dynamique de la formation interne et permanente pour s'adapter à des dispositifs technologiques en constante évolution. Ainsi, la plus grosse part de ces formations est d'ordre technique avec une priorité donnée au cœur des activités de la branche en l'occurrence celles liées aux TIC.



Il y a ensuite une prééminence de la synergie entre les acteurs de formation externe et l'entreprise très présente dans les cursus académiques préparant aux métiers des TIC. Nous pouvons dire que ce sont là les nouveaux termes d'une synergie qui débouche sur une fertilisation assez intéressante de connaissances TIC, et qui pourrait, in fine palier aux besoins en connaissances technologiques pointues dans le secteur.

Arrivé au terme de cette recherche, les propos qui y étaient développés conduisent à conclure que ce sont ces facteurs qui soulignent la particularité intrinsèque de ces zones territorialisées au sein du secteur, et qui restent sans aucun conteste une convergence commune autour de l'émergence d'un territoire numérique qui permet de mettre en synergie les acteurs, les connaissances et les infrastructures.

Ces différents résultats révèlent de toute évidence qu'il existe un champ de perspectives encore largement en friche, mais qui ne saurait être négligé dans la construction de nouvelles analyses bien plus importantes sur le moyen et long terme. À ce sujet, plusieurs voies de recherche méritent certainement d'être explorées. Un des points qui a largement retenu notre attention sur terrain de recherche et qui pourrait être étudié à l'avenir, est l'effet de la réorganisation territoriale que ce secteur impose sur les hiérarchies urbaines et le redéploiement des activités humaines autour de nouvelles polarisations géographiquement concentrées. En effet, caractérisées par leur grande flexibilité, les délocalisations de services suivent des logiques d'implantation et de développement très variées. L'incidence de ces évolutions ne serait sans doute pas sans conséquence sur l'aménagement des territoires et la réorganisation des modes d'activité humaines, répondant à la fois aux critères d'implantation extrêmement multiples des entreprises et à ceux de l'équité territoriale. Ce qui amène notre réflexion à s'interroger primo sur leur mode de diffusion, répondent-elles dans ce cadre à une logique d'organisation spatiale particulière et hiérarchique ? Mènent-elles toujours dans cette optique à la création de zones de développement affirmées, en premier lieu dans les métropoles, mais aussi dans des villes en bas de la hiérarchie urbaine ? Conduisent-elles secundo à une spécialisation des villes par profils d'activités et donc à une exacerbation de polarisation croissante de l'activité économique ? Peuvent-elles tertio se décliner sous forme de ce que l'on appelle aujourd'hui les systèmes productifs locaux dans le domaine des technologies de l'information et de la communication ou de districts numériques ? Ces questions resteront posées compte tenu du développement du secteur à l'avenir, et des recherches que l'on mènera à ce sujet.



## BIBLIOGRAPHIE

- Ech-chbani, A. (2017). Développement territorial numérique et délocalisations de services : caractéristiques et nouvelles tendances de modélisation. *Revue Economie, Gestion et Société*, n. 14, décembre 2017. ISSN 2458-6250. Disponible à l'adresse : <https://revues.imist.ma/index.php/REGS/article/view/10732>.
- Ech-chbani, A. (2018). Etat des lieux sur les délocalisations de services : spécificités, tendances et déterminants. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, v. 3, n. 7, septembre 2018. ISSN 2489-205X. Disponible à l'adresse : <https://revues.imist.ma/index.php/REMFO/article/view/11332>.
- Ech-chbani, A. (2019). Développement territorial numérique et délocalisations de services: un modèle d'équations structurelles à l'épreuve de Casanearshore et Rabatechnopolis. *Revue Organisation et Territoires*, n. 4, septembre 2019. ISSN 2508-9188. Disponible à l'adresse : <https://revues.imist.ma/index.php?journal=Organisation-Territoires&page=article&op=view&path%5B%5D=15734>.
- Ech-chbani, A. (2020). Territoire numérique comme levier d'attractivité territoriale : essai d'analyse dynamique et spatiale d'une zone géographiquement concentrée dans le secteur de délocalisations des services. *Revue Economie, Gestion et Société*, v. 1, n. 22, février 2020. ISSN 2458-6250. Disponible à l'adresse : <https://revues.imist.ma/index.php?journal=REGS&page=article&op=view&path%5B%5D=19715>.
- Lkhoumsi, S. et Belgaid, B. (2020). Compétences, entrepreneuriat et performance : quelle dynamique pour le territoire? *Revue Française d'Economie et de Gestion*. Vol 1, n. 4, Oct. 2020. ISSN 2728-0128. Disponible à l'adresse : <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/114>.