



HAL
open science

L'OCP sur ses territoires

Myriam Donsimoni, Daniel Labaronne

► **To cite this version:**

Myriam Donsimoni, Daniel Labaronne. L'OCP sur ses territoires. A. Silhem, J. Fontanel, B. Pecqueur, L. Perrin. L'économie territoriale en questions, L'Harmattan, pp.295-309, 2014, 978-2-343-02382-3. hal-00972642

HAL Id: hal-00972642

<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-00972642>

Submitted on 4 Apr 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'OCP sur ses territoires

Myriam Donsimoni
(PACTE-UMR 5194)
Daniel Labaronne
(Larefi)

Introduction

Depuis l'étude de Claude Courlet sur l'impact économique des activités de l'Office Chérifien des Phosphates (OCP) sur ses territoires, L'Office a poursuivi son action structurante des espaces territoriaux sur lesquels il est implanté. Nous voulons évoquer ici les relations qu'entretient avec ses territoires cette entreprise, première firme industrielle du Maroc pour son chiffre d'affaire et leader mondial en matière d'exportations de phosphates sous toutes ses formes (minerai, acide phosphorique, engrais phosphatés).

Ces relations s'inscrivent dans une démarche de Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) que l'Office assume pleinement et dans le cadre d'une réflexion renouvelée sur les liens complexes que l'OCP entretient avec ses territoires. Les actions conduites par l'Office se situent dans le prolongement des orientations suggérées par Claude Courlet dans son rapport, soulignant ainsi la pertinence et l'intérêt de sa contribution dans le cadre de son étude sur l'OCP. Notre propos est de rendre compte de ces actions et d'avancer des pistes complémentaires de réflexions inspirées par la richesse du matériel analytique exposé par Claude Courlet dans ses travaux. Nous conduisons notre étude en présentant l'action structurante de l'OCP à travers ses réalisations RSE sur ses territoires d'implantation (1). Nous soulignons les opportunités qu'offrent les territoires d'implantation de l'OCP en termes d'actifs spécifiques (2). Nous évoquons alors les éléments de fertilisation croisée qui peuvent enrichir conjointement l'OCP et ses territoires (3).

1. Une démarche audacieuse de responsabilité sociale de l'entreprise

Le phosphate est issu des sédiments marins constitués il y a des millions d'années. Il représente un véritable « cadeau de la nature » pour le Maroc, le pays détenant 80% des réserves mondiales de ce minerai. L'exploitation des premiers gisements de phosphate par l'OCP débute en 1921 dans l'actuelle province de Khouribga, à 120 km au sud-est de Casablanca. Par la suite l'OCP va exploiter trois autres sites miniers : celui de Benguérir, à 70 km au nord de Marrakech, celui de Youssoufia, à 60 km de Benguérir et à 100 km au nord-ouest de Marrakech ; celui de Boucraâ-Laâyoune situé dans les provinces du Sud, à 100 km au sud-est de la ville de Laâyoune et à 1. 200 km de

Casablanca. Pour valoriser les phosphates, l'OCP va créer deux sites chimiques, celui de Safi et de JorfLasfar.

L'activité de l'OCP impacte les territoires à travers ses externalités négatives (pollution, poussières, expropriation) mais aussi positives (emplois, richesse, services publics associés). Pour faire face aux externalités négatives, l'OCP a mis en place des actions de RSE d'envergure. En 2006, avec l'arrivée du Président Mustapha Terrab, l'action territoriale et l'action RSE de l'OCP ont connu une ampleur nouvelle et ont su accompagner les revendications récentes liées au « printemps arabe ».

La responsabilité sociale de l'entreprise peut être considérée comme un système de régulation (Pasquero, 2006) qui fait le lien entre sphère privée et sphère publique et constitue au niveau local l'instrument de la nouvelle gouvernance publique (NGP), qui s'impose un peu partout dans le monde actuellement. Si pendant longtemps la RSE a permis à l'OCP de légitimer, au niveau local, ses actions et sa présence sur les territoires, on se rend compte qu'elle a largement dépassé ce cadre aujourd'hui à l'instar des nouvelles stratégies de l'entreprise ; elle devient elle aussi globale et est intégrée dans toutes les activités de l'entreprise. En effet, si, jusqu'en 2006, les activités de OCP n'étaient tournées que vers les aspects techniques de son métier, elles bénéficient maintenant du dynamisme lié à la révolution managériale insufflée par son PDG et s'expriment à différents niveaux, industriel et agricole bien sûr, mais de plus en plus au niveau social et environnemental. L'engagement de l'OCP en matière de RSE devient global, il est exprimé de la manière suivante dans le dernier rapport d'activité de l'Office, celui de 2011 : « *Conscient des responsabilités que lui impose sa position de leader mondial dans la production de phosphates et de ses dérivés, de la place de son industrie dans la sécurité alimentaire et des défis environnementaux auxquels il fait face, OCP nourrit une double ambition : contribuer de manière décisive à la sécurité alimentaire mondiale et protéger l'environnement* ». Les actions RSE dont nous allons rendre compte s'inscrivent dans une démarche ambitieuse, en rapport avec les activités industrielles de l'OCP, et s'incarnent dans des projets porteurs de sens (1.2.).

1.1. Une RSE ambitieuse

Contributeur important du PIB marocain (aux environs de 3,5 % du PIB national) et de la balance commerciale (28% des exportations marocaines de marchandises), l'OCP joue par ailleurs un rôle de locomotive dans la vie économique nationale. Il mobilise d'importants moyens à tous les niveaux et à chaque niveau il envisage d'intervenir de façon citoyenne. La vision qui est mise en avant peut se résumer de la sorte : penser et agir pour le développement citoyen.

Dès 2007, l'Office crée la fondation OCP qui sera reconnue d'utilité publique en 2012. L'organisation de la Fondation est aujourd'hui articulée autour de 3 programmes thématiques et d'un think tank, dénommé le *Policy Center*. Ce dernier agit en interne et à travers des réseaux constitués, notamment avec d'autres think tanks et organes de recherche partenaires, comme un centre

de débats, de réflexions, d'incubation d'idées et en tant que force de proposition vis-à-vis des décideurs et autres parties prenantes.

Les idées fusent et l'OCP, nous avons pu le constater, est particulièrement rapide à les mettre en application.

1.1.1. Sur le plan industriel

Sur le plan industriel, l'OCP envisage un très fort développement de son activité : ouverture de nouvelles mines, projet de hub international « le JorfLasfar Phosphate Hub » (JPH), construction de pipeline pour le transport du phosphate des mines au site chimique... Ce dynamisme impacte l'urbanisation sur les territoires OCP et l'on observe une accélération de l'accès à la propriété avec la construction de nombreux logements, une campagne d'électrification des quartiers, de verdissement avec la plantation de centaines d'arbres et même un projet titanesque de ville verte qui commence à voir le jour sur le territoire de Benguerir. Parallèlement, l'OCP s'engage à développer l'économie nationale en soutenant la création des petites et moyennes entreprises.

Les PME/PMI représentent 90 % du tissu économique du Royaume du Maroc. En 2009, l'OCP, à l'initiative du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies et en association avec la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), a organisé les journées « *Business Opportunities PME* ». C'était l'occasion pour OCP de faire part de ses projets aux PME/PMI et de leur permettre de tisser des liens et des partenariats avec des sociétés étrangères, leaders de l'équipement et de l'ingénierie dans les secteurs industriels. De 2009 à 2015, dix milliards de Dirhams Marocains (MAD, près de 10 milliards d'Euros) seront dédiés aux PME/PMI, dans le cadre d'un plan d'investissement. Les entreprises étrangères faisant une place aux entreprises marocaines seront privilégiées à l'occasion des appels d'offre. Par ailleurs, la nouvelle politique d'achat sera guidée par un « Small Business Act », destiné à profiter aux soumissionnaires locaux, pour tout appel offre d'un site inférieur à 1 million MAD

1.1.2. Sur le plan agricole

Dans le domaine agricole, l'OCP est bien évidemment la « locomotive » de l'agriculture et, face aux défis relevés par le monde agricole marocain et eu égard aux objectifs de compétitivité que se fixe le pays, il mène des actions dynamiques et innovantes.

Historiquement, le Groupe OCP a toujours apporté son soutien à l'agriculture marocaine en cédant à prix coûtant ses engrais. En 2008, afin de protéger l'agriculteur de la flambée des prix des intrants, l'OCP a vendu les engrais à des prix inférieurs au prix du marché encourageant un manque à gagner évalué à près de 2,6 milliards de dirhams. Dans la continuité de cet engagement, l'OCP a l'ambition de s'impliquer plus encore dans les partenariats de grande envergure sur le plan national, régional mais aussi au niveau de l'Afrique.

Partant du constat de la sous fertilisation de l'agriculture nationale, l'OCP a lancé dès 2010, en collaboration avec le Plan Maroc Vert, un programme de fédération de l'ensemble des acteurs autour d'une utilisation raisonnée des engrais, en quantités suffisantes et aux meilleurs coûts. Ce programme dont le budget s'élève à 30 millions MAD a pour objectif de dynamiser le marché local des engrais. Pour aboutir à de bons résultats, il était important de connaître les sols et leurs besoins. Dans cet objectif, le projet phare consiste à réaliser une « Carte de fertilité nationale » qui constitue une contribution majeure et originale de l'OCP au développement de l'agriculture. L'évaluation de la fertilité des sols et de leurs besoins en fertilisation permet d'améliorer les rendements par une utilisation plus précise et efficace des engrais. Fin 2013, toute la surface agricole utile du Maroc sera couverte par les cartes de fertilité, soit un total de 8,7 millions d'hectares. La cartographie complète de la province de Meknès, qui a servi de région pilote, a été présentée au Salon International de l'Agriculture de Meknès en avril 2010. L'investissement global de ce projet se chiffre à 63 millions MAD. Le Groupe OCP réfléchit également à la possibilité de proposer des projets analogues en partenariat avec différents pays, en particulier en Afrique de l'Ouest.

Toujours dans le domaine agricole, au service d'une agriculture durable, l'OCP a lancé en 2010 un Fonds d'Investissement destiné à soutenir les besoins de financement du Plan Maroc Vert. Baptisé « OCP Innovation Fund For Agriculture » ce fonds d'investissement bénéficiait d'une enveloppe initiale de 200 MAD et avait pour mission la promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat dans les secteurs de l'agriculture et de l'agro-industrie. Ce fonds d'investissement est ouvert à tout porteur de projet innovant qui permet l'émergence de structures pérennes, compétitives et créatrices d'emplois durables au Maroc. L'OCP met l'innovation et l'entrepreneuriat au cœur du progrès national et en fait une de ses préoccupations majeures en mobilisant les moyens humains et financiers nécessaires.

1.1.3. Sur le plan éducatif et social

L'OCP joue un rôle éducatif et social important dans les cinq régions (Khouribga, Benguerir – Youssoufia, JorfLasfar - El Jadida, Safi et Laâyoune) où sont implantés ses centres miniers et industriels. Ses actions dans ce domaine se sont amplifiées à la suite des manifestations du « printemps arabe » et se sont, entre autres, concrétisées par la mise en place du dispositif « OCP Skills ». OCP Skills est un programme inédit et ambitieux, visant à développer l'employabilité des jeunes et à initier et soutenir des actions de redynamisation socio-économique des sites. Ce dispositif se décline autour de 3 axes principaux, répondant aux attentes et aux besoins d'une jeunesse en quête de perspectives d'avenir et d'une meilleure qualité de vie.

- **Le recrutement de 5800 jeunes employés**, en fonction des compétences requises pour accompagner la stratégie de développement. Le Groupe a favorisé des candidats qualifiés ayant une

proximité avec l'OCP, enfants de retraités et habitants des zones riveraines de ses sites de production.

- **L'organisation de formations au profit de 15 000 jeunes** issus prioritairement des sites où le Groupe est implanté. Ces formations, adaptées au profil et aspirations professionnelles des bénéficiaires, visent à développer l'employabilité des candidats et à accompagner leur réussite professionnelle.
- **L'appui à des projets** d'entreprises et à des projets associatifs, dans tous les secteurs d'activités.

1.2. Les projets novateurs de l'OCP

L'OCP est une entreprise pionnière dans l'aménagement écologique. Actuellement, plusieurs projets d'envergure le mobilisent. Il s'agit de la mine verte de Khouribga (2.1), la ville verte de Benguerir (2.2), la création de l'université Mohamed VI (2.3), le projet JorbLasfar Hub (2.4), la réhabilitation de la zone industrielle de Safi (2.5).

1.2.1. Mine verte à Khouribga

Le Groupe OCP a débloqué 1,5 milliard de dirhams pour le projet de la « Mine Verte » qui s'inscrit dans le cadre d'une réhabilitation durable des anciennes installations minières s'étendant sur une superficie de 294 hectares à l'intérieur du périmètre urbain de Khouribga.

Il y contribuera à la réinvention du caractère urbanistique de la ville. La mise en œuvre de cette initiative citoyenne par le Groupe est le gage d'un apport continu en avantages sur les plans environnemental et socioéconomique de la ville et sa région. L'attractivité de Khouribga s'en trouvera fortement améliorée. Le projet se compose d'un complexe socioculturel, d'un complexe résidentiel et touristique, des terrains de sport multidisciplinaires et des infrastructures de sports extrêmes. Il s'agit de la réhabilitation de terrains miniers, d'une valeur de 1300 millions de dirhams, avec comme objectifs, entre autres : un musée, un golfe sur sable, un circuit formule 1, sans oublier l'assainissement des eaux usées ; un investissement qui prendra d'autant plus de valeur que, faut-il le rappeler, l'autoroute qui sera finalisée en 2012, mettra la région à une heure de Casablanca.

1.2.2. Ville verte à Benguerir

L'OCP s'est engagé dans l'édification de la Ville Verte, prévue à Benguerir, qui sera un pôle urbain qui obéit aux exigences du développement durable et sera à l'avant-garde en matière environnementale, selon un cahier des charges visant la certification de niveau international LEED ND. La ville verte, modèle en matière de respect des normes écologiques, sera réalisée sur une superficie de 688 ha. Elle comprendra des infrastructures et des équipements socioéconomiques de taille conformément aux critères techniques,

scientifiques et environnementaux les plus répondus à l'échelle internationale, notamment dans les domaines de la planification, de la construction, et de l'urbanisme. Elle intégrera également les normes d'une gestion responsable de l'eau (double circuit : eau potable-eaux grises, stockage des eaux de pluie et recyclage des eaux usées).

Premier projet de cette nature sur le continent africain, ce futur pôle urbain se construit autour d'une coulée verte s'intégrant au tissu urbain de la ville de Benguerir, comprendra en outre une cité sportive, un complexe hospitalier, des ensembles résidentiels, des équipements publics et abritera diverses activités novatrices et créatrices d'emplois donnant à la région une vocation dans les métiers de services et de logistique. Le projet sera réalisé selon un schéma institutionnel garantissant sa pérennité à la faveur de partenariats public-privé, faisant intervenir les collectivités locales, la Fondation Rhamna pour le développement durable, l'OCP et autres investisseurs publics et privés. Le projet est porté aujourd'hui (depuis février 2011), par la «Société d'aménagement et de développement vert».

Cette société, autorisée sur proposition du ministère de l'Economie et des Finances, est une société anonyme, avec un capital initial de 165 millions de dirhams, détenu à 100% par l'OCP. Le coût global du projet est de 4,70 milliards de dirhams. Ce montant est réparti en coût d'acquisition et d'aménagement du terrain (3,61 milliards de dirhams), coût de construction (957 millions de dirhams), études (125 millions de dirhams) et autres (5 millions de dirhams). Les retombées indirectes attendues de «la ville verte» vont ainsi largement au-delà de la rentabilité faciale dudit projet, le projet ambitionne de faire du territoire de «Rehamna» un espace socio-économique intégré qui constituera une locomotive du développement industriel, logistique et agricole de la région de Marrakech-Tensift- Al Haouz.

1.2.3. Université Mohamed VI

Au cœur de ce projet de la ville verte, se trouvera l'université Mohammed VI. Il s'agit d'une université en réseau, qui ne se substitue pas à celles existantes. Elle bénéficiera des moyens de l'OCP. Cette université se fera avec des partenariats prestigieux : MIT, Ecole des mines de Paris, Science Po. Université orientée recherche-développement, filière énergie renouvelable et développement durable, agriculture semi-aride, fertilisation, énergie, mines, elle doit contribuer à palier l'insuffisance de la Recherche - Développement au Maroc. Elle doit attirer la diaspora marocaine: 13 000 chercheurs marocains dans le monde (Soual).

Le phosphate est une ressource générique, l'OCP le rend spécifique au niveau international, en proposant des services qui font intervenir son savoir-faire, le tout dans un contexte de protection de l'environnement. Mais au niveau du territoire, la spécification est plus difficile à trouver dans la mesure où l'effet territoire ne fonctionne pas (encore) et où la réciprocité n'est pas (encore) très active.

Pour résumer, le territoire en tant que tel n'attire pas l'OCP ; ce dernier s'installe dans un espace géographique en raison de la présence de phosphate et construit petit à petit un territoire. La réciprocité n'est pas active et la pérennité du système, pour le territoire est remise en cause. Si l'OCP s'éloigne, les limites du territoire s'estompent...

Une des stratégies de l'OCP pour palier à cet état de fait, passe par l'aménagement du territoire quand il arrive, mais aussi quand il part.

1.2.4. JorfLasfar Hub

Démarré en 1986, le port de Jorf est un projet intégré et pratiquement autonome au niveau de sa consommation d'eau (97% provient du dessalement d'eau de mer, 1 milliard de mètres cube par an, matériaux plus chers pour éviter érosion, économie d'eau douce) et d'électricité (par la vapeur générée par le brulage du soufre). Il s'agit de la création d'une plateforme de la chimie des phosphates de classe internationale, prévoyant la création de 10 nouvelles unités chimiques. Des entités corporatives spécifiques furent créées pour mutualiser un certain nombre de services, opérer la gestion du stockage de gypse et faire bénéficier les opérateurs présents de nombre de services de logistique et de stockage communs.

Une quinzaine de candidats, ont déjà manifesté leur vif intérêt pour ce type de partenariat. La mise en place de cette plate-forme favorisera l'éclosion de pôles de recherche, de formation et de récréation qui changeront radicalement le visage de la ville d'El Jadida.

C'est un moyen pour l'OCP de vendre son phosphate et ses engrais mais aussi et surtout, son savoir-faire.

1.2.5. Réhabilitation de la zone industrielle de Safi

L'installation d'une centrale électrique ONE (sur un terrain OCP), la mise en place de deux IDE, la création d'un nouveau port en face des installations chimiques de Maroc-Phosphore I et II, feront partie des activités développées sur la nouvelle zone industrielle de l'OCP à Safi. L'aménagement de cette zone permettra de libérer le port de Safi de toutes les activités industrielles et de mettre fin aux nuisances qui en découlaient (libération déjà entamée fin 2006 avec l'arrêt de tout transport d'ammoniac par un pipe qui traversait la ville de Safi).

L'ensemble de ces activités et projets marquent les territoires de façon structurante et les caractérisent à un point qu'ils sont différents des autres territoires marocains. Si l'OCP a insufflé une activité et un dynamisme, le territoire quant à lui a fourni la richesse minière et aussi les opportunités. Il en résulte un système d'attentes réciproques qui influe sur la dynamique qui s'instaure entre l'entreprise et son territoire d'implantation. C'est ce que nous envisageons d'observer dans la deuxième partie de ce travail.

2. Le territoire de l'OCP, un acteur spécifique ?

Nous évoquons brièvement l'influence de l'environnement territorial (2.1.) et les enjeux d'un ancrage territorial pour une entreprise comme l'OCP (2.2.).

2.1. L'influence de l'environnement territorial

Le fait qu'un milieu soit producteur d'innovations technologiques n'est jamais lié au hasard ou à la fatalité. "L'homme, s'il vit ici ou là, ne fera pas la même invention car celle-ci est une façon d'appliquer une intelligence à une dose de connaissances, une façon de poser les problèmes qui sont fournis par les milieux", avait soutenu P. Aydalot (1985). L'innovation repose en effet toujours sur une combinaison associant l'empirisme, la science et le marchand. Produit d'une expérience collective, elle n'est par conséquent jamais isolée des contraintes qui se posent en certains lieux et à certains moments de l'histoire (Boutillier, Uzunidis, 1999). L'OCP construit le territoire, mais une fois construit, quel impact le territoire a-t-il sur la stratégie de développement de l'OCP ?

Le territoire évoque la proximité, l'appartenance, mais aussi un espace réel et global, voire vécu et approprié, riche de liens sociaux, et qui échappe aux logiques sectorielles de la bureaucratie, ce mode d'organisation wébérien qui caractérise bien la grande entreprise. Le territoire est un lieu qui « fait lien ». Il est omniprésent pour une entreprise comme l'OCP qui en est le principal « constructeur » et « animateur ». L'ancrage territorial de l'OCP constitue donc à la fois une nécessité économique et technique de production mais aussi un outil de pilotage de sa responsabilité sociale.

2.2. Les enjeux d'un ancrage territorial

Selon MC Maurel (1984), la territorialité est une « relation polymorphe qui se tisse entre un groupe social et son environnement dans l'activité de production et de consommation ». Elle implique une appropriation et un marquage de l'espace (Savey, 1994). L'OCP, qui a une stratégie isomorphe au niveau international, doit adapter sa stratégie locale à la relation polymorphe qu'impliquent les caractéristiques de ces territoires d'implantation. La combinaison de cette stratégie et de cette relation construit sa spécificité et assoie sa compétitivité.

La contribution de l'OCP au développement local des territoires où il est implanté n'est pas un phénomène récent, mais aujourd'hui, avec l'évolution et la rationalisation de la RSE, piloter et rendre compte de sa politique globale d'ancrage territorial est devenu déterminant. C'est la réponse à des enjeux stratégiques forts et à des attentes accrues des parties prenantes. Avec le printemps arabe, les revendications se font plus fortes et plus prégnantes.

Cette territorialisation implique une gestion du social, normalement du ressort de l'Etat, mais le territoire est loin d'être toujours ce « lieu qui fait

lien». Le territoire dont il est question ici n'est pas spontané, il est « territoire OCP » (surtout dans les sites miniers). Les réseaux locaux « OCP » constituent ainsi le lieu d'une hybridation parfois difficile entre deux conceptions du territoire, une forme d'interface entre un territoire institutionnel, celui de la politique de développement de l'OCP et un territoire vécu, celui des acteurs locaux (élus et populations locales).

Le territoire se fait « communauté OCP » et ce biais peut être préjudiciable. Il contribue à mettre l'OCP dans une situation paradoxale, entre l'entreprise qui doit être compétitive et l'acteur local qui est proche de ses territoires. Le Groupe est souvent considéré comme responsable des maux qui surviennent sur le territoire et principale solution à ces maux. Dès lors, les populations locales vont attendre de lui qu'il résolve tous les problèmes.

La proximité de la « population OCP » avec la « population non OCP » devient problématique, car au niveau du territoire des disparités surgissent dans les conditions de vie par exemple et peuvent être à l'origine de revendications véhémentes préjudiciables à l'activité de l'entreprise.

Les logiques sont différentes, mais le lien est fait par les actions de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) qui fonctionnent comme un processus de régulation. La diversité des niveaux et des modes d'intervention de la RSE laisse entrevoir une incroyable complexité en fonction des acteurs multiples qui en sont désormais parties prenantes. Les habitants ne sont pas en reste puisque, par des processus d'acquisition du pouvoir (empowerment), ils s'approprient ou se réapproprient le territoire. C'est en ce sens que les populations locales font agir « l'effet territoire ». Il se traduit par la mise en place de projets locaux en dehors de l'OCP, par l'émergence d'initiatives locales.

3. Des relations de réciprocité firme/territoire

Si la performance des firmes s'appuie sur celle des territoires (3.1) en retour, et de façon réciproque, le territoire tire profit de l'efficacité des firmes territorialisées (3.2.). Dans une démarche dynamique et récursive, firmes et territoires peuvent construire de nouveaux actifs spécifiques fondés sur la connaissance (3.3.) et développer ainsi une nouvelle intelligence des territoires profitable aux différentes parties prenantes (3.4).

3.1. La performance des territoires à l'appui de la compétitivité de l'entreprise

La science régionale (Walter Izard, 1956) connaît actuellement un moment historique à cause de la globalisation qui tend vers la convergence (Francis Fukuyama, 1992) et l'interdépendance croissante entre des lieux éloignés, qu'on ne maîtrise pas. Le système des avantages comparatifs (Ricardo) est remis en cause ; la seule manière pour un territoire ou une entreprise de se distinguer est de s'appuyer sur une spécificité (Pecqueur, 2005). Face aux exigences de l'environnement international, la réponse par la spécification

est un mécanisme de régulation, fondé sur la différenciation territoriale : si l'entreprise forge sa compétitivité, le territoire quant à lui construit la différence et peut venir en appui de la capacité concurrentielle de l'entreprise.

En effet, les territoires recèlent des externalités essentielles, le plus souvent positives, qu'il importe de mettre en valeur et qui peuvent porter sur des projets de patrimonialisation afin d'asseoir un processus de spécification. À titre d'exemple, dans la ville de Kouribga, le projet « mine verte » a pour objet la valorisation d'une ancienne mine qui devient objet d'identification et de spécification. Cette mise en valeur nécessite l'implication de tous les acteurs concernés et la réciprocité entre entreprise et territoire doit s'instituer pour pérenniser le système local.

Actuellement, la spécificité des territoires OCP est plus le fait de la présence du groupe et de ses conséquences que d'une réappropriation des projets par les acteurs locaux, même si on perçoit une évolution dans ce sens. Cela s'explique logiquement par le fait que les actions structurantes de l'OCP sont de grande ampleur et assez récentes, voire même en cours de réalisation, que le processus de territorialisation n'a pas encore pu avoir lieu. Le territoire ingurgite, il va devoir digérer tout ça ! À partir de ce moment là seulement pourront émerger des relations de réciprocité entre le territoire et l'OCP.

3.2. Comment des relations de réciprocité agissent sur la performance des territoires ?

Dans une étude parue en 2004 dans la revue *Développement durable et territoires*, B. Guesnier étudie les liens entre gouvernance et performance des territoires. Selon lui, « la gouvernance territoriale est une combinaison, effectuée localement, des actions de toutes les institutions publiques et des actions privées, leur mise en synergie débouchant sur l'excellence territoriale. » Il lie l'excellence à la performance qu'il évalue par deux critères : l'évolution de l'emploi salarié et le taux moyen de création d'entreprises. On peut y ajouter le rapport du taux de croissance démographique sur le taux de chômage (Sallez, 1995).

La réciprocité correspond à l'instauration de projets qui regroupent les différentes parties prenantes au niveau du territoire. Chacun y trouve son compte, en fonction des objectifs qui sont les siens. Un « effet territoire » doit apparaître selon lequel, le territoire et l'entreprise, ici l'OCP doivent être une source d'opportunité mutuelle.

Cet effet nous semble atténué dans le cas de l'OCP, parce que les facteurs matériels « évidents », comme les activités liées à l'extraction et au traitement du phosphate, font courir le risque d'une relation asymétrique entre l'entreprise et ses territoires. Ceux-ci dépendent et attendent beaucoup de l'entreprise alors que celle-ci semble être plus autonome et moins dépendante à leur égard. Les « territoires OCP » peuvent souffrir de cette

relation univoque dans la mesure où toutes les énergies et les ressources sont mobilisées pour et par l'OCP. Il en résulte que la spécificité observée est davantage celle de l'OCP que celle de ses territoires d'implantation.

3.3. Valoriser les connaissances pour de nouveaux actifs spécifiques : intelligence et compétences

Si l'on considère que l'entreprise est une base de savoir (knowledge-based-view), dont la performance est liée à sa capacité de création et de gestion des connaissances (Penrose, 1959, Nelson et Winter, 1982, Dosi et al., 1988), la question essentielle est de définir un mode d'organisation favorisant la création de connaissances nouvelles, bénéfiques à tous.

Une condition essentielle pour ce faire, est de prendre en compte les capacités cognitives de l'ensemble des acteurs territoriaux impliqués, les frontières de «l'entreprise» étant celles que délimitent les ressources cognitives, et non plus simplement celles que trace le domaine d'intervention des acteurs privés (Dosi, Teece et Winter, 1990). La question de fond est finalement de savoir comment valoriser des connaissances permettant la construction de nouveaux actifs spécifiques sur les territoires.

Ainsi, au fil du temps, apprentissage, savoir-faire et capacités organisationnelles se conjuguent et donnent lieu à des configurations qui varient en fonction de la nature des problèmes posés (exploration de nouvelles routines). Cette évolution doit conduire à un territoire de plus en plus compétitif. Ce qui suppose :

- la prise en compte des ressources du territoire dans la recherche d'une cohérence d'ensemble;
- l'implication des acteurs et des institutions;
- l'intégration des secteurs d'activité dans une logique d'innovation.

Cette troisième étape est encore en construction dans les territoires OCP, dans la mesure où l'activité est centrée principalement autour de l'extraction et de la valorisation du phosphate. Mais la dynamique est en route et l'influence positive des investissements directs étrangers drainés par l'OCP devrait commencer à se faire sentir.

3.4. Les conditions d'une intelligence territoriale

L'intelligence territoriale peut se manifester à partir du moment où un système d'attentes réciproques existe entre toutes les parties prenantes. L'échange, la coordination, la coopération entre elles supposent qu'il y ait des conventions qui lient les personnes concernées. Par convention, il faut comprendre un système d'attentes réciproques entre les acteurs sur leurs comportements. Ces conventions peuvent être écrites ou non. Dès lors, les acteurs vont être insérés dans des situations de nature à la fois conflictuelle et coopérative.

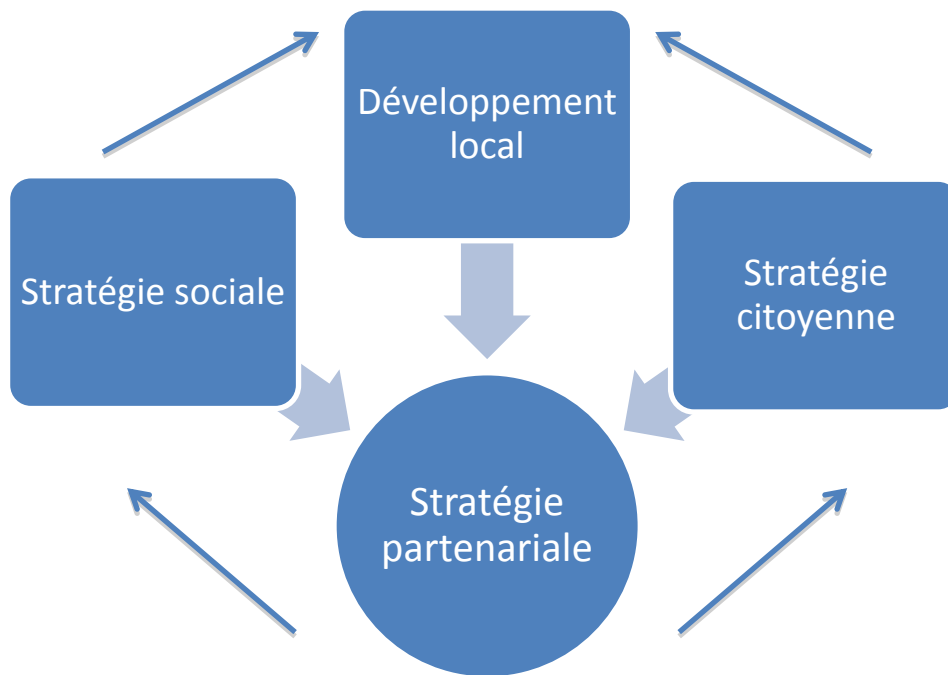
C'est à travers une série de conventions explicites (contrats de travail...) et implicites (actions caritatives, animations diverses...) que l'OCP s'affirme dans ses territoires d'implantation. Si l'on peut envisager un « effet territoire » ce n'est que sur la base d'un système d'attentes réciproques qui inclut des aspects historiques et culturels qui concernent le territoire et stimulent son « intelligence ».

- L'intelligence territoriale a pour objet le développement durable des territoires et pour sujet la communauté territoriale¹. La première définition donnée en 1999² reste fortement liée à l'action : «L'intelligence territoriale est un moyen ... d'acquérir une meilleure connaissance du territoire, mais également de mieux maîtriser son développement. L'appropriation des technologies de l'information et de la communication, et de l'information, est une étape indispensable pour que les acteurs entrent dans un processus d'apprentissage qui leur permettra d'agir de façon pertinente et efficiente. L'intelligence territoriale est notamment utile pour aider les acteurs territoriaux à projeter, définir, animer et évaluer les politiques et les actions de développement territorial durable ». Cette définition met clairement en relation l'intelligence territoriale et le développement durable à l'échelle du territoire.
- Il en résulte qu'un territoire sera d'autant plus intelligent qu'il sera apte à comprendre les structures qui le composent et les dynamiques qui l'animent. L'ensemble de ces connaissances peut alors être un instrument au service des acteurs du développement durable des territoires. L'adaptation des territoires aux nouvelles normes de management de l'OCP est un signe de cette intelligence ; elle se concrétise dans la mise en place et l'accompagnement de nouveaux projets : mine verte, ville verte.

L'OCP doit à son tour renforcer sa stratégie partenariale avec le territoire à travers ces trois axes :

¹<http://www.intelligence-territoriale.eu/index.php/fre/>

²Jean-Jacques Girardot , « L'évolution du concept d'intelligence territoriale dans le cadre de l'action de coordination du réseau européen d'intelligence territoriale »



L'OCP intervient de deux façons au niveau du développement local. D'une part par la création de nouvelles activités productives et de nouveaux emplois, d'autre part à travers des projets structurants (routes, infrastructures, villes nouvelles, écoles, université). La stratégie sociale de l'entreprise est tout d'abord interne. Elle s'est précisée et améliorée avec l'arrivée de M. Terrab à la direction du groupe : nouveau régime des retraites valorisation des métiers et des emplois. Mais elle est aussi externe à l'entreprise qui finance des dispositifs de soutien à l'éducation et à la formation et contribue à l'amélioration des modes de transports. La stratégie citoyenne se concrétise elle-aussi à plusieurs niveaux : en interne par toutes les actions de protection de l'environnement directement liées à l'activité phosphatière et en externe par les nombreuses dotations et subventions à des associations caritatives et citoyennes.

Cette stratégie se fonde sur l'instauration d'un partenariat institutionnel en direction des différents acteurs et élus locaux, et d'un partenariat fonctionnel qui doit se traduire par des exigences de proximité, de personnalisation des rapports et de co-responsabilité des actions.

Conclusion

L'Office Chérifien des Phosphates a compris que son leadership industriel et commercial devait s'appuyer sur la spécificité des territoires sur lesquels il est implanté. S'il est connecté au marché international et s'affirme comme une entreprise mondiale, il ne perd pas de vue son implantation territoriale et locale qui peut être un facteur de renforcement de sa compétitivité. En

effet, les territoires OCP sont porteurs d'actifs spécifiques qui lui permettent de se différencier dans la concurrence internationale.

Le savoir-faire de l'OCP constitue déjà une spécificité qui s'impose au niveau international. Il découle de la qualité du capital humain et des capacités d'adaptation de l'entreprise dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Les compétences nécessaires sont liées à la politique interne de formation de l'OCP et à sa stratégie d'acquisition de savoirs dans et par l'action. L'Office tire également profit de l'intelligence territoriale qui émerge et s'affirme grâce à sa stratégie de décentralisation et à ses actions RSE au sein des territoires.

Depuis son changement de statut, l'OCP a conduit une politique de décentralisation, impliquant l'intelligence des territoires et l'expression de leurs compétences au service de la compétitivité de l'entreprise. Ainsi, un système d'attentes réciproques se manifeste par une responsabilité sociale de l'entreprise tout à fait exceptionnelle, à la limite de la délégation de service public, et par une très forte implication des personnels dans l'entreprise.

Accentuées par le printemps arabes, les revendications des populations se font plus pressantes et nécessitent que les relations territoire/OCP s'approfondissent et s'enrichissent. Les responsabilités de l'OCP et de l'ensemble des parties prenantes (élus, responsables administratifs, partenaires économiques, société civile) doivent sans doute être mieux établies pour faire jouer de meilleures synergies et développer davantage de performance et d'intelligence territoriales. Responsabilité sociale et efficacité économique trouveront ainsi leur cohérence dans un mode d'organisation où l'OCP et ses territoires pourront s'exprimer dans un schéma d'attentes réciproques profitable à l'ensemble des parties prenantes territoriales.

BIBLIOGRAPHIE

AYDALOT Ph., 1985, « Économie régionale et urbaine », Paris, Economica, 487p.

BOUTILLIER S. et UZUNIDIS D., 1999, *La Légende de l'entrepreneur*, Coll. Alternatives Economiques, Syros, Paris.

DOSI G., TEECE T. J. et WINTERS. G., 1990, « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'économie industrielle*, 1er trimestre, p.238-254.

DOSI G et al., 1988, *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publisher, London and New York.

FUKUYAMA F., 1992, « La fin de l'histoire et le dernier homme », rééd. Flammarion, coll. «Champs», 2009.

GIRARDOT J-J., 2010, « L'évolution du concept d'intelligence territoriale dans le cadre de l'action de coordination du réseau européen d'intelligence territoriale », European Network of Territorial Intelligence.

GUESNIER B. et JOYAL A. (dir.), 2004, « Le développement territorial. Regards croisés sur la diversification et les stratégies », DATAR et IERF (Institut d'Économie Régionale et Financière) 2004, 331p.

ISARD W. 1956, *Location and Space-economy; a General Theory Relating to Industrial Location, Market Areas, Land Use, Trade, and Urban Structure*. Cambridge: Published jointly by the Technology Press of Massachusetts Institute of Technology and Wiley.

MAUREL M.C., 1984, « Pour une géopolitique du territoire : le maillage politico-administratif », Hérodote, 33-34, pp. 131-143.

NELSON R., WINTER S.G., 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (Mass.), Belknap Press/Harvard University Press.

PECQUEUR B., 2005, « Le développement territorial, une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du sud » in Antheaume B. et Giraut F. (éd.). *Le territoire est mort. Vive les territoires !* Paris : IRD, pp. 295-316.

PENROSE, E.T., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley.

SALLEZ A., 1995, « Dynamique urbaine, une analyse qualitative et économétrique pour la France », Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n° 5, pp. 825-840.

SAVEY S., 1994. « Espace, territoire, développement local ». Cahier *Options méditerranéennes*, 1994, vol.3, pp. 39-41.