

Importance de l'innovation dans le secteur de la poterie – cas de la cité d'El Oulja au Maroc

[Importance of innovation on the field of pottery – case of El Oulja, Morocco]

Khaoula Jabari¹, Mohammed Ezznati¹, Ali Fejjal², Mohammed Boussetta¹, Abd Errazak Khadmaoui³, and Abdelmajid Soulaymani³

¹Laboratoire des Sciences économiques et de gestion,
Université Ibn Tofail/Faculté des sciences juridiques économiques et sociales,
Kénitra, Maroc

²Laboratoire de Géographie,
Université Ibn Tofail/Faculté des lettres et des sciences humaines,
Kénitra, Maroc

³Laboratoire de Génétique et Bométrie,
Université Ibn Tofail/Faculté des sciences,
Kénitra, Maroc

Copyright © 2014 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The City of El Oulja is known for the concentration of craft trades, including pottery which is the most represented in terms of number of production units. Pottery contributes to the growth of the craft sector and reflects the wealth of the latter. It also has the potential for unprecedented development. This study is the result of a survey of potters settled in the city of El Oulja. It analyzes the existence, and the need of innovation, a factor that may contribute to the evolution of pottery. In El Oulja the use of innovation remains weak because of the resistance of potters to change due to the traditional nature of the activity. Thus, the establishment of a localized production system in this city would represent many advantages and benefits through to the ease and efficiency of the flow of knowledge within it.

KEYWORDS: Artisan, creativity, product, clustering, impact.

RESUME: La Cité d'El Oulja, connue pour la concentration des métiers de l'artisanat, notamment la poterie qui est l'activité la plus représentée en termes de nombre d'unités de production et contribuant grandement à la croissance du secteur de l'artisanat, reflète la richesse de cette activité et présente un potentiel de développement sans précédent. Le présent travail est le fruit d'une enquête effectuée auprès des potiers installés dans la cité d'El Oulja. Il nous permet d'analyser l'existence et le besoin de l'innovation, facteur qui peut contribuer à l'évolution de l'artisanat. Aujourd'hui, le recours à l'innovation dans les unités de poterie d'El Oulja reste faible à cause de la résistance des potiers au changement vu le caractère traditionnel de l'activité. Dans ce sens, la constitution d'un système productif localisé dans cette cité présenterait nombre d'atouts et d'avantages grâce à la facilité et l'efficacité de la circulation du savoir en son sein.

MOTS-CLEFS: Artisan, créativité, produit, regroupement, impact.

1 INTRODUCTION

Le secteur de l'artisanat est l'un des secteurs les plus importants de l'économie marocaine, il emploie 2,3 millions d'artisans, soit 20% de la population active du Maroc, dont 48% exercent dans l'artisanat d'art et de production [1]. Conscient des atouts que représente l'innovation, le ministère de l'artisanat a toujours eu pour objectif d'améliorer le processus de production de l'artisanat, grâce à un rapprochement avec le design et à l'association entre innovation et intelligence manuelle, ainsi que de promouvoir l'innovation auprès des artisans afin de mieux répondre aux attentes et aux évolutions des marchés locaux et internationaux [2].

D'ailleurs, l'innovation peut être définie comme la mise en œuvre d'un produit ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures [3], ce qui représente le quotidien de l'artisan. L'entreprise artisanale peut faire preuve un vrai potentiel d'innovation grâce à la transmission continue du savoir-faire, à la tradition, au contact avec le client, etc. Les artisans intègrent alors les évolutions des techniques et des matériaux, voire créent des nouvelles techniques, ce qui donne une consistance particulière à l'innovation artisanale [4].

La Cité d'El Oulja, caractérisée par la concentration de plusieurs unités de production opérant dans le secteur de l'artisanat, notamment dans la poterie, se montre favorable à la constitution d'un Système Productif Localisé (SPL), que l'on peut définir comme la spécialisation d'entreprises autour d'un produit ou d'un métier, dans le but d'assurer l'évolution des petites entreprises d'organismes peu structurés et traditionnels à des petites entreprises organisées qui peuvent, ensemble, répondre aux défis de la mondialisation et aux changements technologiques constants, et anticiper les évolutions, et stimuler l'innovation grâce aux interactions que ce concept assure et promet [5], d'où l'objectif de ce travail.

2 MATERIEL ET METHODES

Le quartier d'El Oulja a été créé dans le cadre du plan quinquennal 1973-1977. Il est financé par le Fonds spécial de développement régional, sur une superficie de près de 10 ha, étendue à 13 ha. Parler d'El Oulja situé à quelques kilomètres de Rabat. Les artisans installés dans cette cité sont répartis entre les métiers de la poterie, de la vannerie, du bois et du fer.

L'enquête, de type prospectif transversal, menée entre le mois de juin et le mois d'octobre 2013, a porté sur les 48 unités de production actives implantées dans les 2 complexes d'El Oulja. Nous avons visé les propriétaires (Maâllam) de chaque unité de production, vu son rôle de superviseur de toutes les fonctions de l'unité productive, pouvant répondre à tout types de questions.

Le questionnaire de l'enquête, demande outre les informations relatives aux unités de production et leurs situations économiques, les caractéristiques épidémiologiques individuelles propres à chaque interviewé (âge, sexe, etc.). Les données recueillies sont saisies sur un support EXCEL, et analysées via le logiciel d'analyse statistique SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Les tests représentés dans cette étude se résument à :

- L'Analyse des Correspondances Multiples ;
- Le test Chi² qui permet de mesurer l'indépendance de deux caractères différents et dont l'observation est synthétisée sous la forme d'un tableau de contingence ;
- La carte de contrôle qui est un outil statistique d'enregistrement et de visualisation graphique des résultats de contrôles réalisés sur des échantillons. Cet outil compare l'étendue des variations produites par le processus et l'intervalle de tolérance établie, dans le but de vérifier si les variations produites par un processus sont hors contrôle ou sous contrôle en comparant.

3 RESULTATS

La Cité d'El Oulja, connue pour ses activités artisanales (Poterie, vannerie, Fer, etc.), est devenue une destination touristique importante grâce à la variabilité des produits qu'elle offre et à la spécificité de son architecture. Néanmoins, nous nous sommes focalisés dans cette étude sur le métier de la poterie en raison de l'importance de ce dernier en termes de production, de nombre d'unités installées dans La cité et de chiffre d'affaire généré.

Nous signalons que la Cité d'El Oulja connaît, dès son réaménagement en 1980, un succès important auprès de clients locaux et internationaux, et devient un centre d'attraction de touristes de partout dans le monde [3]. Selon la direction de

l'artisanat de Salé (2014), le nombre d'unités de poterie installées dans cette zone qui emploie aujourd'hui 9600 artisans [6] n'a cessé d'augmenter, passant de 18 unités (au moment de la création) à 93 unités aujourd'hui, auxquelles ont été rajoutées par la suite 24 autres unités de vannerie, jadis, éparpillées entre Rabat et Salé.

Les Maâllam (propriétaires) des unités de production d'El Oulja sont de plus en plus conscients de l'importance de la créativité et de l'innovation, et de leur impact sur leur activité ainsi que sur l'évolution de leurs revenus, commencent à faire recours à la formation afin d'améliorer leur techniques de production et aux nouvelles technologies en vue de faciliter le travail et gagner le temps. Nous nous concentrons dans cette étude sur le rapport entre ces unités de production et l'innovation dans le but de déceler les avantages ou inconvénients que peut présenter ce dernier.

3.1 TENDANCE À L'INNOVATION

L'innovation peut concerner le produit, le procédé, la commercialisation ou l'organisation [3]. Nous nous sommes focalisés ici sur l'innovation de produit. La figure 1 indique que les unités de production produisent en moyenne 2 ± 0.144 produits dont 75% produisent entre 1 et 2 produits, et uniquement 8% en produisant 4. Il est à noter que 54% des unités ne produisent pas les mêmes types de produits. Nous constatons alors que l'offre de produit est très réduite dans le cas des potiers d'El Oulja.

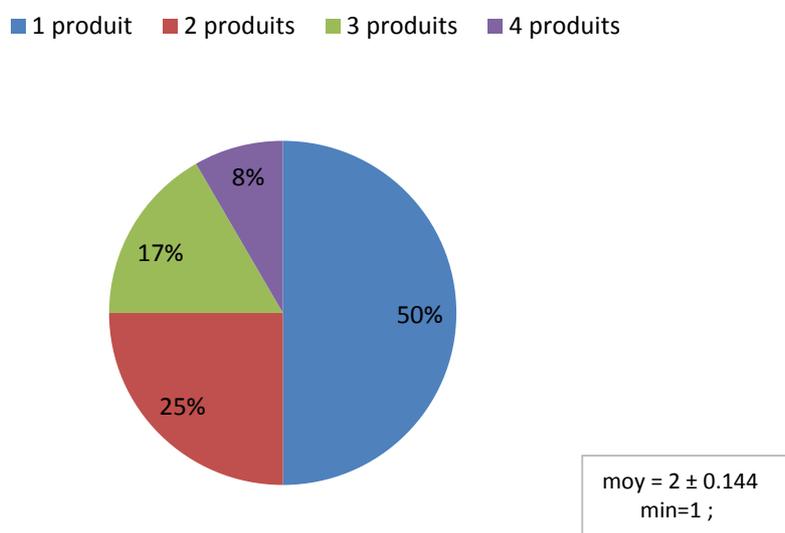


Fig.1. Répartition du nombre de types de produits fabriqués par les unités de poterie

En sachant que cette question est à choix multiple, nous notons que 65% des unités innove dans la décoration de leurs produits, dont 13,7% produisent aussi nouveaux modèles et 15,7% créent aussi des nouvelles formes (Fig.2.a). Par ailleurs, les artisans n'apportent pas souvent ces changements à leur production, et gardent ainsi les mêmes formes et décoration pendant longtemps.

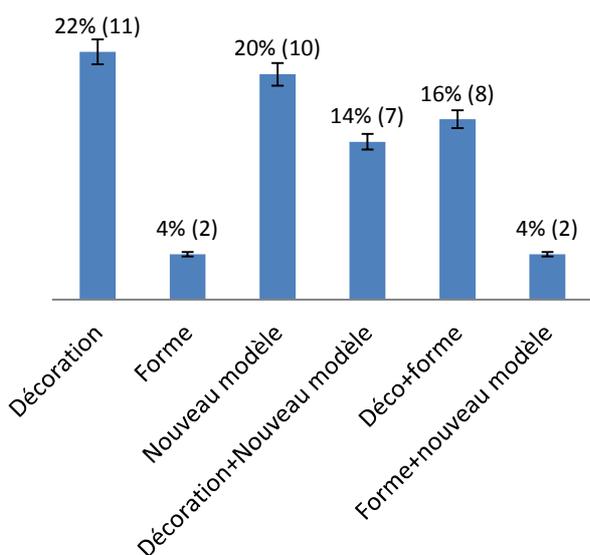


Fig.2.a. Illustration des types d'innovation au niveau des unités de production de poterie d'El Oulja

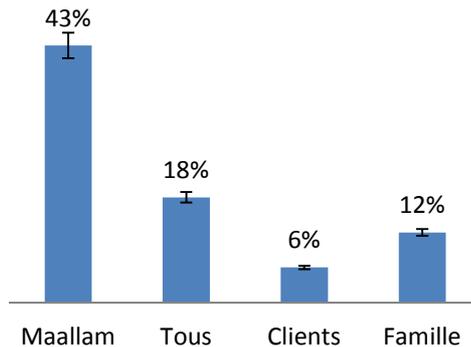


Fig.2.b. Illustration des types d'innovateurs au sein des unités de production de poterie d'El Oulja

La qualité des prestations est souvent affectée par la relation entre artisans et clients, mais aussi par la compétence des artisans, ce qui fait du savoir-faire artisanal un pilier de l'innovation parce qu'il est fait de traditions et de gestes techniques solides et maîtrisés [7]. De là, nous nous sommes intéressé au rôle de chaque individu, contribuant à la productivité de l'unité de production, dans l'innovation. Dans la Cité d'El Oulja, nous constatons alors que 43% (Fig.2.b) des unités où la personne qui innove est le Maâllam, alors que dans 18% de ces unités, tous les employés s'impliquent dans le processus d'innovation. En outre, 5,9% attestent que ce sont les clients qui proposent les idées d'innovation.

Ces résultats nous montrent que pour la plupart des unités de production de poterie installées à El Oulja, c'est le Maâllam seul qui détient le pouvoir de concevoir des nouveaux modèles et/ou formes, ce qui traduit une hiérarchie assez rude au sein de l'unité de production, et peut affecter la nature du transfert du savoir-faire, gardé très souvent secret de métier de peur de se retrouver copié par les concurrents. Il s'agit là d'une mentalité ancrée dans le système socio-économique marocain, et notamment dans les activités de l'artisanat.

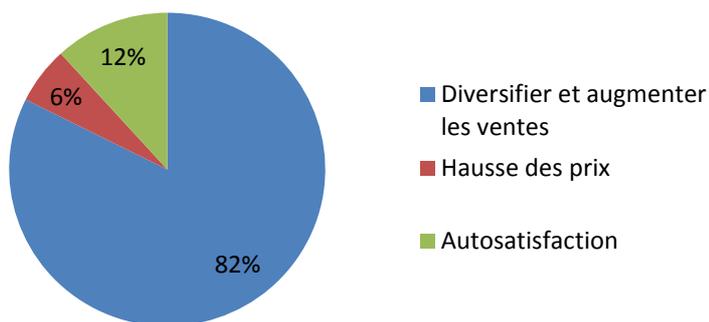


Fig.3. Répartition des unités selon la raison du recours à l'innovation

Nous observons que les buts liés à la raison du recours à l'innovation varient d'un artisan à un autre. En effet, 82% des artisans attestent qu'ils innovent pour diversifier leur production (Fig.3) dans le but suprême de générer le plus de gains à travers la hausse de leurs ventes. Réaliser une marge plus importante reste ainsi la vraie motivation derrière les actions

entreprises par les artisans. En effet, seulement 12% des interviewés affirment innover pour s'auto-satisfaire vu qu'ils exercent le métier de poterie par amour et non uniquement pour le gain matériel que ce dernier peut rapporter. D'autre part, près de 15% des enquêtés confirment utiliser des fours à gaz, la majorité des unités utilisant alors un four traditionnel, dont les coûts sont minimes par rapport au four à gaz qui restent polluants et désavantagés en termes de gain du temps et de capacité de production par rapport aux fours à gaz.

3.2 L'ANALYSE DES CORRESPONDANCES MULTIPLES

L'Analyse des Correspondances Multiples (ACM) est une analyse factorielle appliquée sur trois variables qualitatives ou plus. Il s'agit alors d'une AFC conduite à partir d'un tableau disjonctif complet (individus en lignes, variables et modalités en colonnes) ou d'un tableau de Burt [7]. Il est à noter que ce dernier est une présentation de tous les tableaux de contingence des variables prises deux à deux et réunis en une seule matrice. Dans cette étude, l'analyse des correspondances multiples nous a permis de relever la constitution de trois groupes distincts d'unités de production (Fig.4).

La 1^{ère} concentration (groupe1) comprend les unités de production où l'innovateur est le Maâllam qui produit de nouveaux modèles et améliore la décoration en vue de diversifier la production et d'augmenter la marge de bénéfice. Les interviewés qui constituent ce groupe, attestent que le changement est bien accueilli.

Par ailleurs le groupe 2 comprend des enquêtés optant pour l'innovation, mais cette innovation concerne uniquement la forme des produits en vue d'augmenter les prix. Pour ce groupe, les changements effectués ne sont pas bien accueillis dans le métier (que cela soit au sein de l'entreprise, parmi les artisans ou bien au niveau local).

Le troisième groupe est caractérisé par des enquêtés qui innoveront par le changement de la forme, la décoration et/ou la création de nouveaux modèles. L'innovateur ici peut être toute personne active dans l'unité cas de Maâllam, Mataâllam (s'il y'en a plusieurs) ou membre de famille (cas d'unité qui présente deux ou trois frères qui dirigent l'unité, père fils, ...). L'innovation dans ce cas a pour but d'augmenter le chiffre d'affaire (hausse des ventes). Notons aussi que les changements sont bien accueillis dans le métier, mais ce type d'unité souffre de copiage (plagiat). Enfin, cette analyse nous révèle que tous les artisans potier installés dans El Oulja innoveront.

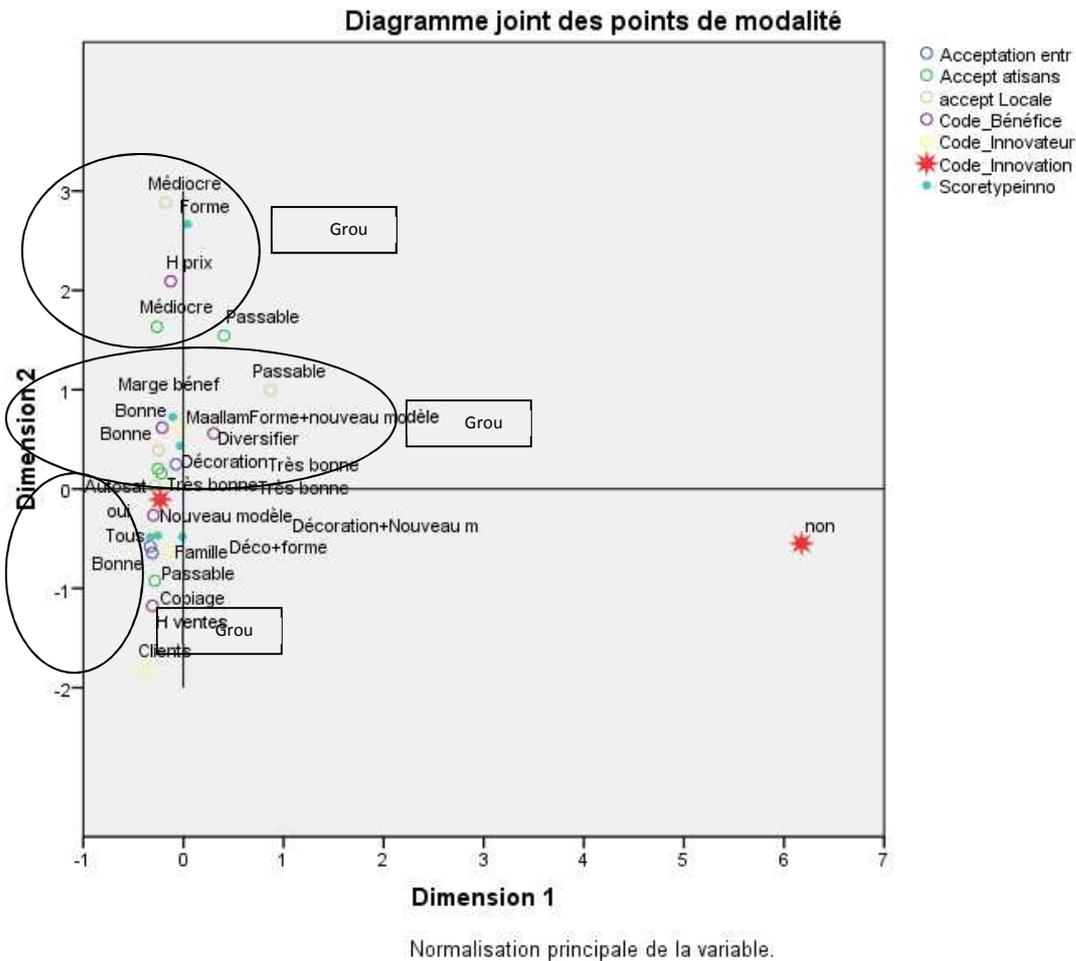


Fig.4. Projection des variables étudiées dans l'ACM

A la lumière de ces résultats, nous concluons que presque tous les enquêtés sont pour l'innovation, et notamment pour le changement des modèles vu l'impact que ce dernier peut avoir sur le revenu. Aussi, il est à préciser que 29% des Maïllam sont analphabètes, 27% ont achevé une année ou plus en primaire contre 12% des Maïllam se sont inscrits en université (Fig.5). De même, il nous paraît important d'indiquer que 46% des interviewés ont affirmé avoir effectué une formation professionnelle contre 54% n'ayant jamais effectué de formation professionnelle, dont 58% qui comptent en effectuer une ou plus dans le futur.

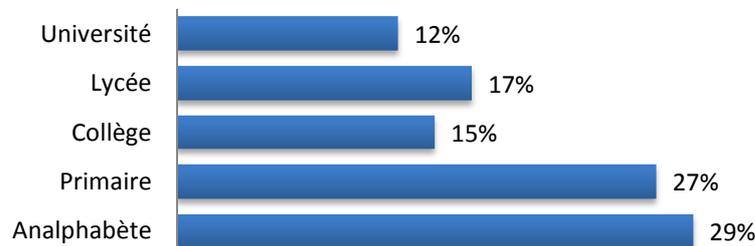


Fig.5. Niveau de scolarité des Maïllam

De ce fait, la majorité des enquêtés sont pour l'innovation, et notamment pour le changement des modèles vu l'impact que ce dernier peut avoir sur le revenu.

Le chiffre d'affaire moyen réalisé par le groupe 1 (226.327,27±64.781,295) est plus important que celui réalisé par le groupe 2 (192.533,33±41.350,28), malgré que le chiffre d'affaire varie entre un minimum de 9.600Dh et un maximum de 600.000Dhs pour le groupe 1 contre un minimum de 20.000Dh et un maximum de 600.000Dh pour le groupe 2 (Fig.6). Cependant, l'analyse de variance à un seul critère de classification "effet groupe" ne montre aucune différence significative [$F(1 ; 24) = 0,212 ; p = 0,649 > 0,05$].

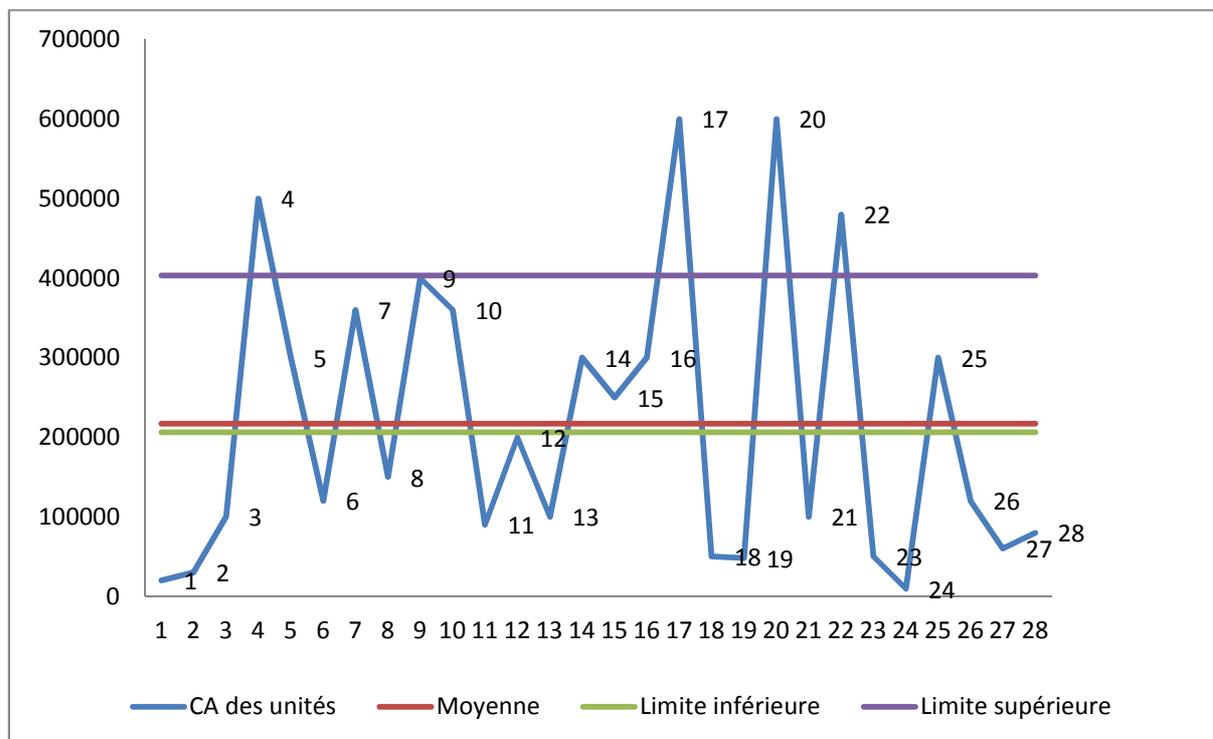


Fig.6. Représentation de la carte de contrôle des chiffres d'affaires des unités de production de poterie

Nous avons stratifié le chiffre d'affaire en trois catégories. La première classe comprend les unités à chiffre d'affaire inférieur à 206400Dh, la deuxième classe comprend les unités dont le chiffre d'affaire varie entre 206400 et 402300Dh, puis la troisième classe comprend les unités dont le chiffre d'affaire dépasse 402300Dh.

Il reste à noter que le chiffre moyen de toutes les unités est de 217.057,14Dh. La courbe de contrôle montre que 43% des unités ont un chiffre d'affaire supérieur à la moyenne, dont 33.3% réalisent un chiffre d'affaire inférieur à 206.400Dh, et 16.7% réalisent un chiffre d'affaire variant entre 206.400 et 402.300Dh. Notons aussi que 8.3% des unités (4unités) réalisent un chiffre d'affaire supérieur à 402.300Dh.

Afin de chercher une liaison éventuelle entre le chiffre d'affaire et l'innovation, nous avons eu recours au test d'indépendance Chi2. Les résultats montrent que les deux variables ne sont pas liées à une erreur de 5% ($\chi^2 = 5,385 ; ddl = 2 ; p = 0,068$), cependant, la probabilité d'erreur qui pourrait expliquer une certaine liaison entre les variables sera de 0,068 (le coefficient de liaison entre une variable catégoriale (Chiffre d'affaire) et une variable nominale (innovation) est de 0,402). De ce fait, nous concluons que le recours à l'innovation peut avoir un impact positif sur le revenu de l'unité de production.

3.3 TENDANCES AU REGROUPEMENT

Les unités de production d'El Oulja sont regroupées spatialement, il reste à savoir si les artisans sont favorables au regroupement et à l'établissement d'échanges intenses entre ces unités. Les systèmes productifs que forment ces dernières gagnent ainsi en vitalité et en efficacité. La figure ci-dessous montre que 83% des enquêtés ont affirmé se regrouper avec d'autres unités dans la Cité d'El Oulja contre 16,7% qui ne considèrent pas la nécessité du regroupement. De même, 57% des enquêtés qui ne sont pas favorables au regroupement attestent qu'il n'existe pas d'harmonie entre les unités de production, contre 43% qui préfèrent travailler seuls. D'autre part, 33% des enquêtés étant favorables au regroupement attestent s'être

regroupés autour d'une association artisanale, 25% se sont regroupés dans le but de trouver des aides en matière première, contre 10% dans le but d'organiser le métier de la poterie et 10% pour améliorer leur situation économique (Fig.7).

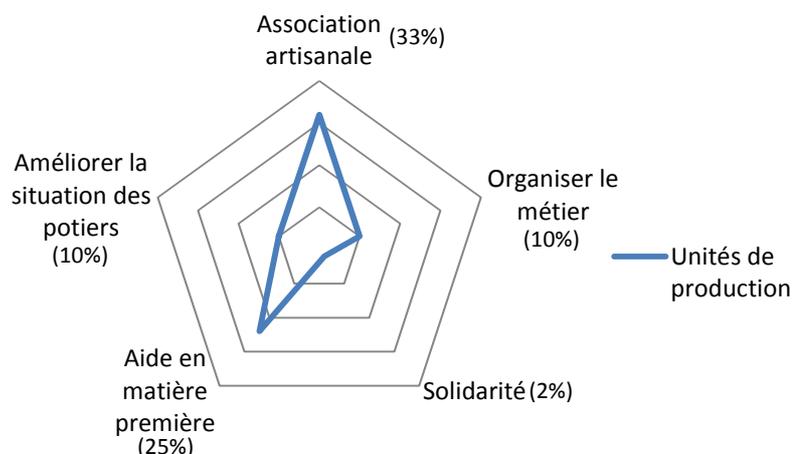


Fig.7. Répartition des Maâllam selon la nature de regroupement des unités de poterie à El Oulja

Notons que les potiers tendent de plus en plus vers le regroupement. En effet, sur les Maâllam ayant répondu à notre question liée à la tendance au regroupement, 54% attestent que le regroupement a commencé il y a moins de 5 ans, alors que 16% disent que les unités de production ont tendance à se regrouper depuis plus de 5ans.

4 DISCUSSION

L'innovation concerne l'ensemble de l'entreprise dans sa dynamique de développement. Elle doit être vécue comme une démarche vitale et incontournable qui s'intègre dans toute stratégie d'entreprise fondée sur la mobilité, l'anticipation et l'ouverture de nouveaux challenges. Le but principal de cet atout qu'est l'innovation est de répondre aux exigences du marché national, et de fidéliser les clients ainsi que d'en attirer de nouveaux, mais aussi pour répondre aux exigences du marché international qui impose le plus souvent des contraintes nouvelles où la clé de succès est de se doter d'atouts originaux permettant aux unités de production de se démarquer de la concurrence [8].

Les potiers de la Cité d'El Oulja apprennent le métier par le transfert du savoir de Maâllam à Mataâllam (particulièrement de père en fils), et négligent ainsi la formation professionnelle qu'ils jugent inadaptée à leurs besoins (matière première, techniques de production, gestion du four, etc.). Cette dernière s'avère dépassée par les attentes du marché national et international. Nos artisans affirment même détenir un savoir plus important que celui appris à travers la formation grâce à l'expérience acquise durant de longues années d'exercice. Néanmoins, il reste important de préciser qu'une grande partie des Maâllam sont analphabète, ce qui représente un vrai obstacle à la formation.

Dans son rapport de synthèse ayant concerné une étude d'analyse du potentiel du secteur cuir au Maroc (2003), le cabinet Transec propose la formation de stylistes et la stimulation de créateurs audacieux pouvant explorer des terrains d'innovation inédits dans le but d'atténuer l'impact du modèle hiérarchique, souvent en vigueur dans les sociétés de taille modeste pour la plupart d'entre elles, qui ne facilite pas la délégation de pouvoir et l'éclosion de nouveaux talents, ce qui représente un obstacle à l'innovation. Les compétences opérationnelles, souvent acquises sur le tas, ne font pas l'objet de véritables transmissions hors du cadre familial, ne favorisant pas l'arrivée d'idées neuves ou l'ouverture à de nouvelles technologies et méthodes de gestion [9].

Dans le même contexte, l'atelier de M. *Umar Abduh Karîmi* au Yemen [10] connaît une décroissance importante, en raison du manque de création et d'innovation, ce qui constitue une limite handicapante vis-à-vis de la pérennité de son entreprise. Ce manque de créativité et d'innovation est observé au niveau de la transmission du savoir faire qui reste familial à « *Hays* », zone réputée pour l'activité de la poterie. De plus, les potiers au Yemen ne font pas recours à des formations professionnelles à cause du caractère pénible et peu rentable de ce métier, leur savoir-faire se transmet de génération en génération (sauf pour les brûle-encens où il y a le plus de variations), ce qui est le cas des potières de « *Hasanat* », qui quittent de plus en plus ce métier [10].

Par ailleurs, la Maison de l'Artisan avait procédé avec succès en 1994 à un test chez les potiers de Salé. Elle avait proposé de nouveaux dessins de poteries traditionnelles aux rares artisans consentants. Malgré la résistance au changement ressentie au début auprès des rares artisans ayant participé à cette action, ces derniers ont été encouragés par l'affluence de la clientèle, et ont été même copiés par les voisins. Face à ce succès, la démarche a été structurée et des collections ont été créées pour être copiées. Les potiers ont effectué des formations afin de l'intelligence manuelle et spirituelle qu'ils détiennent, et la gestion rationnelle et la créativité [2]. Cette démarche nous démontre le besoin d'orientation et d'encadrement qu'ont les potiers de l'Oulja.

En outre, le secteur des meubles d'art au Vietnam a connu une évolution remarquable au fil des années en termes de tendance à l'innovation grâce à l'organisation de ce secteur et à la formation des artisans [11]. Autrefois, comme pour toutes les activités artisanales dans le monde, la diffusion de savoir-faire était très limitée, les techniques de production et ses modèles étaient des secrets de famille, mais le besoin croissant de main-d'œuvre pour assurer les commandes a rendu indispensable la diffusion de savoir-faire aux villageois des alentours.

Comme dans le secteur de la poterie dans la Cité d'El Oulja, l'investissement dans les équipements lié au secteur des meubles d'art au Vietnam est très faible (les machines servant à sécher le bois, peindre les meubles ou scier) puisque les coûts liés sont élevés au regard de la capacité d'investissement de la plupart des entreprises. Ainsi, seule une partie des entreprises les plus importantes a pu mécaniser certaines étapes du processus de production et utilise des scies électriques, des rabots, des tourneuses, des foreuses. Celles-ci peuvent accroître les rendements, répondre plus rapidement aux grosses commandes et améliorer la standardisation de la production [11]. De même, les équipements utilisés dans les unités de production de cuir sont mal adaptés, d'où le recours au travail manuel qui pourrait être intelligemment remplacé pour certaines opérations par des actions mécaniques efficaces sur le plan de la qualité et de la rapidité (installation de garnitures en relief en maroquinerie de bureau par exemple), ce qui améliorerait productivité et qualité [9].

La notion de système productif localisé (SPL) vient en faveur de l'innovation, où les acteurs publics et privés sont interpellés, constituant un milieu ambiant et permettant une bonne maîtrise du métier ainsi qu'une bonne connaissance des marchés. Un SPL est une organisation intelligente vivante dont la force est faite par le branchement sur, entre autres, la recherche innovation et sur le système éducatif [12]. C'est pourquoi le monde connaît depuis des décennies la multiplication de modèles de réseaux d'innovation territoriaux représentés par les districts industriels italiens, les clusters de Porter, les milieux innovateurs, etc. C'est dans cette perspective que les grappes de croissances ont été créées en 2008 par l'État sénégalais à travers sa stratégie de croissance accélérée avec comme objectifs principaux la stimulation du développement et la réduction de la pauvreté à travers l'accélération de la croissance économique et la création d'emplois massifs [13].

En outre, la promotion de l'innovation en réseau permet de développer des instruments de dynamiques territoriales devenus aujourd'hui indispensables à la compétitivité des entreprises via les interactions des acteurs permettant d'atteindre les objectifs de performance et de compétitivité escomptés. De ce fait, il est important d'observer les interactions entre les unités de production dont la qualité influence fortement la performance de ces dernières [13], d'où l'intérêt du regroupement des unités de production de poterie dans la Cité de l'Oulja dans le but de stimuler le transfert du savoir et d'agrandir l'apprentissage qui se veut comme clé de succès de toute activité artisanale à travers le monde.

5 CONCLUSION

L'innovation est aujourd'hui un facteur important au développement et à l'évolution de toute entreprise de quelque taille soit-elle, d'où l'utilité de ce travail qui essaie de mesurer l'intérêt que porte les potiers de la cité d'El Oulja à ce sujet. Nous constatons alors que ces derniers produisent le plus souvent les mêmes articles, et apportent rarement des modifications à leur production, ce qui peut être expliqué par le mode de formation qui se fait généralement sur le tas. Cette situation peut s'améliorer dans le cas de l'encouragement de la construction d'une industrie motivée par les intérêts communs aux artisans.

Cette proposition peut être intéressante dans le cadre de la constitution d'un SPL favorisant l'innovation grâce au transfert fluide de l'information entre les différents acteurs ainsi qu'à la contribution du secteur public, qui s'avère importante quant à la définition de stratégies claires et soutenues. De ce fait, la constitution d'un SPL, où les relations de proximité exercent un rôle déterminant dans la mise en œuvre des processus d'apprentissage et d'interaction entre les acteurs, en particulier au niveau local. Le message stratégique qui en découle est que face à la mondialisation, la proximité devient un atout incontestable de la stratégie d'entreprise, et une clé d'ouverture des unités de production (étant des firmes de petite taille) sur l'international.

REFERENCES

- [1] Medmagazine, Entretien avec le Ministre de l'artisanat Marocain M. Abdessamad Kayouh, 2013. [Online] Available : <http://www.medmagazine.net/index.php/fr/med-magazine-fr/personnes-et-entreprises-fr/375-entretien-avec-le-ministre-de-l%E2%80%99artisanat-marocain-m-abdessamad-kayouh.html> (30 July 2013)
- [2] Design, L'innovation et l'artisanat, l'alchimie à trouver, 2011. [Online] Available : <http://www.archimedia.ma/avis-paroles-dexperts/architecture-et-patrimoine-/1474-linnovation-et-lartisanat-lalchimie-a-trouver> (30 July 2013)
- [3] OECD, Les systèmes d'innovation agricole Cadre pour l'analyse du rôle des pouvoirs publics: Cadre pour l'analyse du rôle des pouvoirs publics. OECD Publishing, 2013
- [4] Chambre des Métiers et de l'Artisanat Maine-et-Loire, Artisanat, vous avez dit innovation ?, 2014. [Online] Available : <http://www.cma49.fr/Divers/Dossier/Artisanat-Vous-avez-dit-innovation> (August 05, 2014)
- [5] Direction de l'aménagement du territoire, Les Systèmes productifs localisés (SPL), 2014. [Online] Available: http://www.territoires.gov.ma/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=25&lang=fr (August 05, 2014)
- [6] Province, Safi, Poterie, 2014. [Online] Available : http://www.safi.ma/index.php?option=com_content&view=article&id=81:poterie&catid=7:.. (December 12, 2014)
- [7] Jybaudot, Analyse des Correspondances Multiple, 2014. [Online] Available : <http://www.jybaudot.fr/Analdonnees/acm.html> (August 07, 2014)
- [8] Bourgogne conseil général, J'innove en Bourgogne, 2014. [Online] Available : <https://eco.e-bourgogne.fr/j-innove/> (August 08, 2014)
- [9] Transtec, Etude d'analyse du potentiel du secteur CUIR, 2003. [Online] Available : www.cgem.ma/doc1/etr/Tex/Cuir%20.pdf (July 08, 2014)
- [10] Jeanne Bonnefoy-Mercuriali, La poterie contemporaine au Yémen, 2010. [Online] Available : <http://cy.revues.org/1770?lang=en> (June 01, 2014)
- [11] Sylvie Fanchette and Xuân Hoàn Nguyễn, Un cluster en expansion : les villages de métier de meubles d'art de Đồng Kỳ, réseaux sociaux, dynamiques territoriales et développement économique, 2009. [Online] Available : <http://moussons.revues.org/1002> (June 01, 2014)
- [12] Abdelghani Bouayad and Oumhani Eddelani, Cluster : écosystème d'innovation, incubateur d'organisations compétitives et de territoires intelligents (cas de Fès-Boulmane au Maroc), 2008. www.asrdlf2008.uqar.ca/Papiers%20en%20ligne/EDDELANI-BOUAYAD.pdf (May 30, 2014)
- [13] Cheikh Abdou Lahad Thiaw, L'innovation collaborative en réseau : le chaînon manquant pour booster la créativité dans l'économie sénégalaise, 2013. www.halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00906076 (June 01, 2014)