

Instruments des politiques régionales d'innovation : Cas du MAROC

[Innovation and instruments of territorial innovation: Case of Morocco]

Rachid WAHABI¹ and Nada SOUDI²

¹Professeur de l'enseignement supérieur, Directeur du Laboratoire de recherche,
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Hassan I, Settat, Maroc

²Doctorante au Laboratoire de recherche, Gestion,
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Hassan I, Settat, Maroc

Copyright © 2016 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 innovation paradigm has a broad base that can hold a plethora of areas. A set of instruments are set up for the benefit of regional innovation policies: the upgrading of human resources, development of infrastructure and the establishment of regional marketing.

KEYWORDS: Innovation, INDH, infrastructure, territorial marketing, governance.

RÉSUMÉ: Le paradigme de l'innovation détient une large assise qui peut contenir une pléthore de domaines. Un ensemble d'instruments sont mis en place au profit des politiques régionales d'innovation : la mise à niveau des ressources humaines, le développement des infrastructures mises en place et l'instauration du marketing territorial.

MOTS-CLEFS: Innovation, INDH, infrastructures, Marketing territorial, gouvernance.

1 L'INNOVATION

L'innovation est une chose merveilleuse. C'est une force au pouvoir d'attraction pragmatique et esthétique : elle déchaîne notre créativité, ouvre nos esprits vers des possibilités inexplorées, tout en accélérant simultanément la croissance économique et en permettant des avancées dans divers domaines. Pour les entreprises, l'innovation offre à la fois des opportunités exceptionnelles et des défis importants. Elle est un moyen puissant de différenciation, permettant de pénétrer de nouveaux marchés et d'augmenter leurs profits, et également une course concurrentielle qui nécessite vitesse, adresse et précision. L'entreprise ne doit pas seulement être innovante pour réussir, elle doit innover mieux que ses concurrentes tout en rentabilisant son innovation.

1.1 A PROPOS DE L'INNOVATION

Plusieurs définitions peuvent être attribuées à l'innovation, les unes complétant les autres, mais une seule sur laquelle s'accordent tous les auteurs et les institutions : « l'innovation est un art qui peut être recherché ou spontané dont la finalité est d'offrir du nouveau au consommateur interne ou externe de l'entreprise ».

Selon Larousse, l'innovation est l'action d'innover. Ce concept peut être défini selon 2 optiques différentes :

« Ensemble du processus qui se déroule depuis la naissance d'une idée jusqu'à sa matérialisation (lancement d'un produit), en passant par l'étude du marché, le développement du prototype et les premières étapes de la production ».

« Processus d'influence qui conduit au changement social et dont l'effet consiste à rejeter les normes sociales existantes et à en proposer de nouvelles ».

Selon le manuel d'Oslo¹ « Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation » édité par l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) définit l'innovation technologique comme suit : « Une innovation est la mise au point d'un produit ou d'un service plus performant, pour fournir une nouveauté ou une amélioration au consommateur ».

1.2 FONDEMENTS DE L'INNOVATION

1.2.1 LES NÉO-CLASSIQUES : SMITH & RICARDO

Dans la « richesse des nations », **Adam Smith** considère que la division accrue du travail est source de productivité notamment parce qu'elle permet l'usage des machines. Selon Smith, l'innovation technologique est en réalité induite par le savoir-faire des ouvriers et par le travail des « savants ou théoriciens ». C'est l'échange et le profit qui pousse l'entrepreneur à développer la division du travail et la spécialisation, et par là, le progrès technique. Ce modèle smithien jette les fondations d'une approche de la croissance.

David Ricardo distingue plusieurs configurations: fabrication d'un nouveau bien, introduction d'une méthode de production inédite, ouverture d'un nouveau débouché, réalisation d'une nouvelle organisation. L'innovation qu'il en a vue concerne la mécanisation du travail : bien qu'elle augmente le profit de l'entrepreneur en diminuant le fonds salarial, elle fait installer le chômage technologique. Cette problématique a été reprise et développée par S. de Sismondi (1819), critiquée par Malthus (1836) puis reprise par Marx dans le Capital.

1.2.2 LA PENSÉE SCHUMPETÉRIENNE

Schumpeter² estime que le fondement et le ressort de la dynamique de l'économie sont l'innovation et le progrès technique. L'histoire du capitalisme est une mue permanente : la technologie évolue, se transforme poussant des domaines entiers de l'activité économique à s'étioler puis à disparaître après avoir été dominants. Schumpeter met en avant le rôle majeur des innovations dans l'impulsion et aussi la mise en mouvement de l'économie sous l'action de l'entrepreneur. C'est par la fabrication de produits nouveaux, l'adoption de procédés et de techniques inédits, l'utilisation de nouvelles matières premières ou l'ouverture de nouveaux débouchés que les structures finissent par changer.

Ainsi, l'entrepreneur incarne le pari de l'innovation, thèse qu'il développa en particulier dans « Théorie de l'évolution économique » en 1913 ; son dynamisme assure la réussite de celle-ci. Il doit vaincre les résistances qui s'opposent à toute nouveauté risquant de remettre en cause le conformisme ambiant. **Henry Ford** fut l'inspiration de Schumpeter pour l'entrepreneur-modèle.

1.2.3 PETER DRUCKER

Une décennie plus tard, Peter Drucker³ en 2006 a repris les fondements de la théorie de J. Schumpeter. Ainsi dans son livre "Innovation and Entrepreneurship", il fait une analyse détaillée des sources d'innovations et l'instauration du

¹Le Manuel d'Oslo est la principale source internationale de principes directeurs en matière de collecte et d'utilisation d'informations sur les activités d'innovation dans l'industrie.

²Joseph Alois Schumpeter (Triesch, Moravie, 8 Février 1883- Salisbury, Connecticut, 8 Janvier 1950) est un économiste autrichien du XXème siècle, connu pour ses théories sur les fluctuations économiques, la destruction créatrice et l'innovation. Il est auteur d'une histoire de l'analyse économique, parue en 1954 et qui fait encore référence. Ni dans le courant Keynésien, ni dans le courant marxiste, et bien que libéral. On le qualifie d'économiste hétérodoxe pour ses théories sur l'évolution du capitalisme.

³ Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), professeur et consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien. Il est à l'origine de nombreux concepts utilisés dans le monde de l'entreprise, comme l'esprit d'entreprise et l'innovation systématique.

changement dans l'entreprise. Il souligne l'importance de l'esprit entrepreneurial et confirme que l'innovation et le leadership vont de pair que ça soit dans les petites ou les grandes entreprises.

Aussi, dans son livre "The Effective Executive" paru la même année en 2006, il met en exergue deux idées innovantes, devenues des classiques : la pratique du management s'acquiert (et même doit s'acquérir) et il importe plus de faire les bonnes choses que de faire les choses bien.

1.3 INTÉRÊT DE L'INNOVATION

Pour cerner l'intérêt de l'innovation, il faudrait étudier les motivations et les freins de l'entreprise. En fait, il faudrait répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi innover ?
- Pourquoi ne pas innover ?

1.3.1 MOTIVATIONS POUR INNOVER

Afin de comprendre les motivations de l'innovation, nous commençons par l'exemple simple de Robinson Crusoé⁴ dont le navire s'est échoué sur une île isolée. Se trouvant seul au monde, il n'a pas de moyens de procéder à des échanges ou faire du commerce. Il doit néanmoins se consacrer à toutes les tâches nécessaires à sa survie en fonction des possibilités qui s'offrent à lui, dans le cadre des contraintes imposées par la nature. Robinson Crusoé élucide l'exemple d'un acteur unique sur le marché qui doit innover pour survivre. Si les concurrents sont multiples, la théorie de survie de Darwin⁵ prend la relève. Cette théorie démontre que seuls les plus adaptés survivent. La survie est toujours l'objectif premier de l'entreprise, mais ce qui différencie les unes des autres, c'est le degré d'aisance de cette survie.

Innover pour une extension du marché

Cette stratégie a été développée par Igor Ansoff⁶ en 1957, elle consiste à augmenter les ventes de l'entreprise en **introduisant les produits actuels sur de nouveaux marchés**. Ainsi l'innovation se situe dans :

- La conquête des régions, du pays et de l'international (développement géographique).
- Le développement de nouveaux canaux de distribution (Internet par exemple), faire appel à des médias autres que les moyens de communication traditionnels,
- La mise en place une nouvelle politique de prix pour toucher de nouvelles cibles et créer de nouveaux segments de marché.

L'idée est de chercher de nouvelles missions aux produits existants. C'est le cas par exemple des grandes firmes américaines : Coca Cola, Mc Donald's.

Innover pour une diversification du portefeuille de l'entreprise

Cette stratégie a été développée par Igor Ansoff en 1957, elle consiste à proposer des nouveaux produits sur des nouveaux marchés qui présentent des opportunités et qui sortent du périmètre d'activité habituel de l'entreprise. L'innovation se situe au niveau de l'intégration de nouvelles compétences et la capitalisation de l'expérience sur les nouvelles lignes de produits et les marchés ciblés. L'entreprise peut suivre les axes de développement suivants :

- **La diversification verticale** : l'entreprise va intégrer les métiers et les missions de ses propres clients et/ou fournisseurs
- **La diversification horizontale** : l'entreprise va se développer sur des métiers parallèles à son cœur de métier actuel
- **La diversification concentrique** : l'entreprise va se développer sur des nouveaux produits étroitement liés à son cœur de métier actuel ou se basant sur une technologie complémentaire.

⁴En 1651, Robinson Crusoé quitta York, pour naviguer, contre la volonté de ses parents, mais suite à une tempête il est naufragé sur une île à l'embouchure de l'Orénoque en Amérique du Sud.

⁵Darwin (1809-1882), un naturaliste anglais connu principalement pour sa théorie sur l'évolution et l'adaptation des espèces

⁶Igor Ansoff (1918 - 2002) était un professeur et cadre supérieur américano-russe.

- **La diversification en conglomérat** : l'entreprise va se développer sur des métiers et des marchés sans rapport avec ses activités actuelles

C'est le cas par exemple pour Philips qui commercialise à la fois des téléviseurs, des machines à laver, des produits d'électricité mais aussi les biberons pour bébés.

Innové pour une différenciation de l'entreprise

Cette stratégie a été développée par **Michael Porter**⁷, il s'agit de proposer une offre différente de celle de la concurrence. Il existe deux types de différenciation :

- **La différenciation vers le haut ou sophistication**, qui consiste à proposer une offre plus élaborée que l'offre de référence, mais à la vendre à un prix plus élevé. L'idéal consiste à augmenter le prix plus que le coût, afin de générer un profit supérieur. C'est le positionnement adopté notamment par Apple, BMW ou Häagen-Dazs.
- **La différenciation vers le bas ou épuration**, qui consiste au contraire à proposer une offre moins élaborée que l'offre de référence, mais à la vendre à un prix moins élevé. L'idéal consiste alors à réduire le coût plus que le prix, afin de générer un profit supérieur. C'est le positionnement adopté notamment par Bic, Ikea ou Free télécom.

Innové pour une domination par les coûts

Cette stratégie a été développée par **Michael Porter**, elle consiste à proposer une offre de même valeur que celle des concurrents, mais à un prix inférieur (*stratégie de prix*). Elle nécessite de réduire les coûts, ce qui s'obtient par exemple en optimisant les différentes étapes de production, mais plus largement en s'appuyant sur l'effet d'expérience. L'innovation se réalise alors dans le processus de production ou de commercialisation. Ce positionnement est adopté par exemple par Toyota, Honda.

1.3.2 FREINS POUR L'INNOVATION

La décision de ne pas innover peut s'avérer à première vue négative pour l'entreprise, mais elle peut aussi être la bonne décision à prendre surtout si l'innovation n'aura pas de plus-value pour l'entreprise et un revenu incrémental justifiant les frais engagés. Plusieurs freins peuvent restreindre l'innovation :

Ne pas innover pour manque de ressources financières

L'innovation est coûteuse, elle nécessite un budget de recherche et de développement et aussi de production de l'innovation. Plusieurs entreprises essentiellement les PME/PMI ne peuvent se permettre le luxe d'innover avec en plus une incertitude se rapportant au succès de l'innovation. Ainsi, par exemple au Maroc, pour encourager la créativité de ces entreprises, l'état organise des programmes en collaboration avec le CMI (Centre Marocain de l'Innovation) attribuant des prix aux projets les plus méritants. Par exemple : Tatwir et Intilaq.

Ne pas innover pour manque de qualifications

Il est assez courant pour l'entreprise de disposer d'idées créatives mais pas de matière grise ou de personnel suffisant pour les réaliser. Ainsi, les projets innovants dorment dans les tiroirs et les responsables se soucient plus du Chiffre d'affaires à court terme que l'investissement dans des idées nouvelles, mais non certaines et non rentables à l'immédiat.

Ne pas innover parce qu'il y a pas de clients

Des fois, les innovations sont produites sans études préalables des besoins des clients et de ce fait, ils ne trouvent pas preneurs à leur délivrance. C'est le cas par exemple des mouchoirs imbibés de parfums.

Ne pas innover pour disparaître sur un segment

Il apparaît clairement dans la **matrice BCG**, qu'il est dans l'intérêt de l'entreprise de se désinvestir des poids lourds pour consacrer ses budgets aux autres produits. Ainsi, se retirer du marché correspond à une situation de fait. Certaines lignes de produits sont amenées à disparaître pour des raisons variées. Il va falloir ici faire disparaître les coûts et tenter de réorienter les demandes des clients vers d'autres segments de la gamme.

⁷ Né en 1947 à Ann Arbor dans le Michigan, est un professeur de stratégie d'entreprise de l'Université Harvard,

Ne pas innover parce que l'entrepreneur n'y croit pas

Il est courant que des entrepreneurs ne veuillent pas investir en innovation sans garantie de contrepartie. Les mentalités et les croyances diffèrent. Ainsi, ils se trouvent gérer des entreprises anciennes avec des revenus au meilleur des cas maintenus au même niveau.

Au final, la concurrence d'un côté et la soif de nouveautés des consommateurs de l'autre poussent sans arrêt les entreprises à se dépasser et à trouver de nouveaux produits ou services, toujours plus performants. L'approche KAIZEN du japonais Masaaki Imai⁸ est utilisée pour assurer un niveau d'excellence grâce aux innovations et à plus petite échelle aux améliorations simples réalisées par tous les acteurs concernés de l'entreprise.

2 L'INNOVATION RÉGIONALE

En matière d'innovation et de compétitivité, la dimension territoriale prend une importance croissante. Elle est perçue comme l'« ardente obligation » des autorités publiques dans tous les pays. L'objectif étant de cibler un minimum d'efficacité dans une économie mondialisée sans pour autant tomber dans l'interventionnisme excessif. Quelles sont alors, les instruments mis en place par le Maroc pour une bonne gouvernance territoriale de l'innovation ? Quelles recommandations pour plus d'innovation régionale ?

2.1 LES INSTRUMENTS DES POLITIQUES REGIONALES D'INNOVATION

Les entreprises à la recherche d'un lieu de localisation territorial sont sensibles à plusieurs facteurs, objectifs et subjectifs, leur permettant de détenir un avantage concurrentiel. De ce fait, les territoires deviennent en situation concurrentielle afin d'attirer les entreprises.

Au Maroc, plusieurs instruments ont été instaurés pour favoriser l'innovation régionale. Les plus attrayants sont les suivants :

- La mise à niveau des ressources humaines
- Le développement des infrastructures mises en place
- Le développement du marketing territorial

2.1.1 LA MISE A NIVEAU DES RESSOURCES HUMAINES

«[...] s'attaquer au déficit social dont pâtissent les quartiers urbains pauvres et les communes rurales les plus démunies, et ce par l'élargissement de l'accès aux équipements et services sociaux de base [...] promouvoir les activités génératrices de revenus stables et d'emplois [...] venir en aide aux personnes en grande vulnérabilité, ou à besoins spécifiques [...]»

Extraits du Discours Royal de SM le Roi Mohammed VI adressé à la nation le 18 Mai 2005

Le développement social a été la cible majeure du programme de l'INDH « Initiative Nationale du Développement Humain », programme phare du Maroc qui a nécessité une enveloppe financière de 27 Milliards de Dirhams pour la période (2006-2015). Les chantiers les plus importants sont : la lutte contre la pauvreté en milieu rural, la lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain, la lutte contre la précarité et la mise à niveau territoriale.

Lutte contre la pauvreté en milieu rural :

L'objectif étant d'améliorer la qualité de vie de la population rurale, c'est-à-dire l'accès aux services sociaux de base, la promotion de l'approche genre, l'animation sociale, culturelle et sportive, la promotion des Activités Génératrices de Revenus, du développement durable local et le renforcement de la gouvernance locale.

⁸ Né en 1930, ce japonais a créé un cabinet de management en 1962, et a publié en 1986 le livre "Kaizen : la clé du succès commercial japonais". La même année, il fonde le Kaizen Institute, dont la vocation est d'aider les entreprises occidentales à intégrer la notion, les concepts et les outils du Kaizen. En 1997, IMAI publie "Gemba Kaizen: une approche à bas coût du management par le bon sens".

Lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain

L'objectif étant de lutter contre l'exclusion sociale et d'améliorer les conditions et la qualité de vie de la population. Les principaux axes sont d'améliorer l'accès aux équipements urbains de base et aux services publics de proximité (éducation, santé), d'assurer l'insertion sociale des jeunes, de renforcer l'animation sociale, culturelle et sportive, de promouvoir le développement durable local et de renforcer la gouvernance locale.

Lutte contre la précarité

L'objectif étant d'améliorer la qualité de vie des personnes précaires et soutenir les populations en situation difficile. Les axes principaux étant d'améliorer la prise en charge et favoriser la réinsertion familiale et sociale des populations cibles, d'améliorer la qualité des prestations offertes actuellement par les associations et institutions publiques pour atteindre les standards internationaux, de créer les capacités supplémentaires d'accueil là où cela s'avère nécessaire, d'appuyer les acteurs et les associations intervenant dans le domaine des services aux personnes vulnérables et d'assurer une prévention efficace en identifiant et en menant toute action apte à juguler le phénomène de précarité.

Mise à niveau territoriale

Les objectifs étant de subvenir aux besoins des populations de certaines zones montagneuses ou enclavées, de réduire les disparités en matière d'accès aux infrastructures de base, équipements et services de proximité et de renforcer la convergence des actions sectorielles, en concertation avec les acteurs de développement local et en coordination avec les Walis et Gouverneurs. Le programme cible compte 1 million de bénéficiaires vivant dans 3.300 douars relevant de 503 communes rurales sises dans 22 provinces montagneuses ou enclavées. Il compte cinq axes d'intervention : l'appui à la santé, l'électrification rurale, l'eau potable, les routes et pistes rurales et l'appui à l'éducation.

L'INDH a démontré son succès grâce à ses diverses réalisations. Sur la période 2005-2012, le bilan est le suivant :

- 7,9 millions de bénéficiaires directs et indirects
- 29 000 projets programmés dont 5 553 activités génératrices de revenus (AGR)
- 9 500 associations et coopératives partenaires
- 20,6 milliards de dirhams d'investissement dont 12,3 milliards de dirhams contribution de l'INDH.

2.1.2 LE DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES

Depuis l'accession au Trône de SM le Roi Mohammed VI en 1999, le Maroc a amorcé une trajectoire l'inscrivant dans une dynamique de développement des infrastructures. Plus de dix années après, des avancées significatives sont observées grâce au concours financier de certains fonds d'investissement. Le complexe portuaire Tanger Méditerranée nécessitant un investissement de 11 Mds de DH est un des joyaux du Maroc.

Il a considérablement amplifié les capacités portuaires du Royaume. Agrégeant 11 ports et pourvu d'une capacité de trois millions de conteneurs, Tanger Med verra sa capacité atteindre 8 millions de conteneurs en 2016. Véritable plateforme régionale, voire mondiale, il est devenu le principal soutien logistique de l'usine Renault en ce qui concerne l'acheminement des véhicules (47.000 en une année) vers l'Europe. Doté d'infrastructures lui permettant d'accueillir les navires de dernière génération, le port tangérois brasse plus de 20% du transport maritime mondial de conteneurs. Par ailleurs, le renforcement du réseau routier (long de 60.000km) et autoroutier est devenu une priorité pour le Maroc.

L'objectif du pays est d'augmenter le réseau autoroutier de 1.500 à 1.800 km en 2015. A ce stade, rappelons que le Maroc fait figure de pionnier régional dans le domaine après l'Afrique du Sud. A titre comparatif, la longueur totale du réseau autoroutier tunisien n'était que 357 km en mai 2012. Résolument engagé dans une politique d'open Sky (ciel ouvert) comme en témoignent ses 15 aéroports internationaux, le pays est la première plateforme aéroportuaire de la région. L'aéroport Mohammed V de Casablanca est la principale vitrine des infrastructures aéroportuaires du pays. Il est le quatrième aéroport le plus important en Afrique après ceux du Cap, du Caire et de Johannesburg. Il est doté d'une capacité de 16 millions de passagers par an.

Pour ce qui est du trafic ferroviaire, notons que l'ONCF exploite et gère un réseau de 2109 km de ligne. Ce réseau dessert les principales villes du Royaume à l'exception d'Agadir, entre autres.

Afin d'améliorer son offre, l'ONCF reste particulièrement actif en matière de fret et logistique. Cette stratégie répond aux exigences du trafic de Tanger Med. L'actualité du secteur ferroviaire est particulièrement marquée par le projet de la ligne à grande vitesse (LGV) Tanger-Casablanca qui sera mise en service en 2015 et qui a nécessité un investissement estimé à 20 Mds de DH.

Par ailleurs, la volonté de moderniser le paysage urbain et de fluidifier le trafic a permis de mettre sur pied le tramway dans les deux grandes métropoles (Casablanca et Rabat).

2.1.3 LE DEVELOPPEMENT DU MARKETING TERRITORIAL

Le marketing est apparu comme un moyen permettant aux acteurs territoriaux d'identifier leur territoire, connaître les besoins des investisseurs, et comprendre leurs motivations. Le développement économique local est devenu une priorité dans la gestion des villes et des communes de plusieurs pays. Ce dernier inclut l'installation des entreprises, ce sont elles qui apportent emplois aux habitants, ressources financières aux collectivités et encouragent la créativité et l'innovation.

Cependant, nos villes doivent-elles attendre que les entreprises veuillent bien venir s'installer sur leur territoire ou, au contraire, devront-elles faire tout ce qui est dans leur pouvoir en vue de les attirer et de les convaincre à venir s'installer sur leur territoire.

Face à cette deuxième option, certaines villes ont considéré que les outils marketing leur permettaient d'approcher les entreprises et d'influencer leurs choix de localisation, et c'est à partir de là qu'une nouvelle extension du domaine du marketing a commencé à prendre forme.

Dans le cadre du marketing territorial, l'entreprise devient le client, le territoire se transforme en produit et les pouvoirs publics agissent en tant que promoteurs qui veulent attirer ces clients vers ce produit. Ainsi, nous pouvons définir le marketing territorial comme l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, et leur faveur, le comportement des publics visés par une offre différente et attractive dont la valeur perçue est durablement supérieure à celles des concurrents. Cette approche cherche à trouver le meilleur équilibre entre le marketing de l'offre de la destination promue et le marketing de la demande fondée sur une excellente connaissance des clients. Enfin, le marketing territorial constitue une boîte à outils basée sur des méthodes, techniques, outils et analyses de pratiques menées à travers le monde. Source : d'après le Mercator 2013 & V. Gollain, 2014.

Le marketing territorial facilite l'action collective

La démarche de marketing territorial part du constat que l'attractivité d'un territoire n'est pas le résultat d'un acteur, mais d'une chaîne d'acteurs. L'implication de ces acteurs est donc essentielle. Le marketing territorial comporte un ensemble de techniques permettant de rassembler les acteurs, faciliter la prise de décisions collectives et co-construire un plan d'actions et surtout des argumentaires territoriaux.

Les 3 axes du marketing territorial

Une démarche de marketing réussie doit veiller à travailler en parallèle sur 3 éléments

1. L'implication des acteurs locaux et ambassadeurs. L'attractivité d'un territoire est facilitée si les marketeurs ont su mobiliser les forces vives du territoire tant pour relayer les messages marketing que pour s'impliquer directement.
2. Le marketing d'un territoire suppose également de bien connaître les caractéristiques clés de son territoire, notamment face aux concurrents.
3. Enfin, il est essentiel de bien connaître les attentes et critères de décision des « clients » qui sont ciblés par les actions marketing.

Pour être efficace, le marketing territorial suppose de maîtriser 4 dimensions étroitement interconnectées : une politique de marque, la valorisation d'attracteurs territoriaux, la promotion d'atouts territoriaux en réponse aux attentes des clients et un excellent marketing relationnel avec les acteurs locaux et ambassadeurs du territoire.



Graphe 1: Dimensions du marketing territorial

2.2 RECOMMANDATIONS

2.2.1 CONTINUER L'INDH

L'initiative INDH a porté ses fruits mais pour avoir plus de rentabilité, il faudrait s'inscrire dans la continuité et ajouter d'autres chantiers virulents comme la réussite de la réforme éducative, qui est la pierre angulaire d'une société saine et innovante.

2.2.2 ENCOURAGER L'INNOVATION DANS NOTRE SOCIÉTÉ

Aujourd'hui pour déposer une innovation, il faut partir à l'OMPIC (Organisme Marocain de la Propriété Intellectuelle) qui est situé à Casablanca. Il faut rédiger un document spécifique pour démontrer la particularité de l'innovation et son champ d'action, et il faut surtout payer les droits d'enregistrement de l'innovation qui s'élèvent à 800Dhs, sans compter les frais de la dénomination de l'innovation.

De ce fait, il est important de rapprocher le service aux innovateurs, car des fois, ce sont les personnes simples qui côtoient le travail au quotidien qui ont des idées brillantes. Il faut aussi, rendre l'innovation gratuite et au contraire la récompenser pour encourager les personnes à s'inscrire dans ce processus.

2.2.3 SE COMPORTEUR AVEC LES TERRITOIRES COMME LES FILIALES D'UNE ENTREPRISE

Il est important d'instaurer un processus de l'aval vers l'amont. C'est-à-dire que chaque territoire déploie un plan d'action annuel avec des objectifs prédéfinis selon ses capacités de développement et remonte l'information vers une organisation centrale qui se charge du suivi et de l'évaluation du territoire concerné.

Aussi, il est très important de pondérer les objectifs pour avoir une équité territoriale et aussi de réserver des budgets spécifiques gérés par les régions elles-mêmes pour faire de la promotion de ses axes différenciateurs.

2.2.4 PLAN D'ACTION D'ÉTAT ET DES RÉGIONS DANS UNE GOUVERNANCE COMMUNE

L'état marocain s'est engagé dans une politique de régionalisation où chaque région serait capable de développer son territoire avec toutes les sous-composantes sociales.

Tous les ministères devraient se voir représentés dans une région et chaque région est autonome et toutes les orientations stratégiques sont orientées vers un développement durable.

L'université doit jouer son rôle en termes de recherche et performance globale de l'écosystème de la région en fédérant toutes les parties prenantes autour d'une économie de savoir et d'encouragement d'idées nouvelles, innovantes et

performantes. Aussi, l'OMPIC, l'organisation en charge de la propriété intellectuelle, pourrait se délocaliser dans les universités en encourageant les étudiants et les professeurs chercheurs à innover et en récompensant les meilleures innovations.

Pour conclure, il est très intéressant de transposer le paradigme de l'innovation au domaine de la gouvernance commune territoriale. Quoi de plus important pour notre pays que de désenclaver les régions, de ressortir l'avantage concurrentiel de chacune et de le mettre en avant pour la développer dans un environnement de créativité innovante et récompensée.

REFERENCES

- [1] Christensen C. (Reprint: 2011), "The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business", Edition: Harper Business.
- [2] Drucker P. (2006), "Innovation and Entrepreneurship" Edition: Harper Business.
- [3] Kotler et Dubois (11^{ème} édition : 2004), "Marketing management". Edition: Pearson education. Editeur: Delphine Manceau.
- [4] Christensen C. et Raynor M. (2003), "The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth", Edition: Harvard Business Review Press.
- [5] Porter M. (1986), « L'avantage concurrentiel ». Editions: InterEditions.
- [6] Stratégor (3^{ème} édition : 1993), « Politique générale de l'entreprise ». Editions: Dunod.
- [7] Gollain V. (2010), « Réussir sa démarche de marketing territorial ». Editions : territorial.