

La gouvernance locale et le rôle des territoires dans le développement de l'innovation managériale

Local governance and the role of territories in the development of managerial innovation

ZBIR Nawal

Professeur-assistant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Ait Melloul

Université Ibn Zohr, Maroc

Equipe de recherche en Economie et Gestion des Organisations (EREGO)

nawalzbir@gmail.com

Date de soumission : 08/09/2020

Date d'acceptation : 22/10/2020

Pour citer cet article :

ZBIR N. (2020) «La gouvernance locale et le rôle des territoires dans le développement de l'innovation managériale», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1 : Numéro 5» pp : 331 – 350.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé :

Cet article a pour objectif d'analyser la contribution de la gouvernance locale et les territoires au développement de l'innovation managériale. En effet, la relation entre territoires et entreprises, acteurs politiques et acteurs économiques est au cœur des réflexions en économie au cours des quatre dernières décennies. De nombreux travaux se sont focalisés sur les liens entre la gouvernance locale et l'évolution des territoires comme déterminants de l'innovation en particulier et de l'efficacité économique en générale. Ce papier propose d'examiner le rôle que pourrait jouer l'intervention des acteurs locaux territoriaux dans la vie économique et son impact dans l'émergence d'un management orienté constamment vers l'innovation. Plusieurs approches théoriques permettent d'aborder cette question. Nous nous sommes penchés à la théorie des conventions et la théorie des jeux. Sur cette base, nous cherchons à codifier les rapports sociaux qui prévalent sur un territoire dans le cadre d'un processus de gouvernance locale de manière à favoriser une innovation managériale. Pour opérationnaliser nos hypothèses de recherche, nous avons fait recours à une enquête par questionnaire réalisée sur les neuf communes urbaines de la région Tadla Azilal. Les données recueillies sont traitées par l'analyse factorielle en composantes principales.

Mots clés : innovation managériale ; gouvernance locale ; territoire ; acteurs locaux ; implication ; coordination

Abstract: This article aims to analyse the contribution of local governance and territories to the development of managerial innovation. Indeed, the relationship between territories and companies, political actors and economic actors has been at the heart of economic thinking over the past four decades. Much work has focused on the links between local governance and the evolution of territories as determinants of innovation in particular and economic efficiency in general. This paper proposes to examine the role that could play the intervention of local territorial actors in economic life and its impact in the emergence of a management constantly oriented towards innovation. There are several theoretical approaches to address this issue. We looked at convention theory and game theory. On this basis, we seek to codify the social relationships that prevail in a territory as part of a local governance process in order to foster managerial innovation. To make our research hypotheses operational, we used a questionnaire survey carried out on the nine urban municipalities of the Tadla Azilal region. The data collected are treated by factor analysis into main components.

Keywords: managerial innovation; local governance; territory; local actors; involvement; coordination

Introduction

Cet article traite la question suivante : Le degré d'innovation managériale varie-t-il en fonction des espaces géographiques ? si oui, quel est le rôle des acteurs locaux territoriaux dans l'émergence d'un management basé sur l'innovation. En effet et malgré l'absence d'une approche commune associant public/privé, l'ensemble des acceptations proposées convergent vers un point qui est de lier la notion de la gouvernance locale et l'évolution des territoires à l'innovation en particulier et à l'efficacité économique en générale.

Au cours de ces dernières décennies, la notion de gouvernance occupe une place grandissante dans les débats sur les déterminants de l'innovation managériale. Jusqu'au point de considérer que la transformation des entreprises ne se produit que dans et grâce aux territoires. Toutefois, la description des canaux d'influence associant ces trois éléments pose encore de redoutables difficultés. Ce papier tente d'apporter une contribution à l'avancement des connaissances théoriques et empiriques sur les variations des pratiques managériales en accordant un intérêt particulier à l'analyse de l'impact de la gouvernance et le territoire. Il propose des pistes d'étude où l'intervention directe des acteurs locaux territoriaux dans la vie économique pourrait influencer positivement l'émergence d'un nouveau management orienté vers l'innovation.

Force est de constater que la majorité des écrits associant la gouvernance locale à l'innovation ont conscience aujourd'hui plus que jamais que le retour au local s'impose comme un cadre d'analyse et un appareil d'examen pour réaliser les objectifs souhaités grâce à la prise en compte des réalités et des spécificités géographiques et sociologiques de chaque territoire. Justement, le Maroc n'échappe pas à cette règle. En fait, dès son indépendance il s'est engagé dans une logique de mobilisation, de participation et de coordination entre groupes sociaux. Partant de ce qui précède, la question de ce papier pourrait donc être formulée comme suit : dans quelle mesure la gouvernance locale peut-elle contribuer à favoriser un management orienté vers l'innovation ? Il vise à comprendre, dans un contexte de gouvernance locale, en quoi les interactions des différents acteurs locaux peuvent être à la fois une nouvelle reconfiguration de l'action publique et un outil créateur d'une dynamique managériale. L'accent sera mis sur les interactions entre acteurs locaux au travers certaines caractéristiques liées à l'implication et à la coordination. L'article est structuré en trois axes majeurs : Dans un

premier temps nous allons résumer l'état de l'art et de la connaissance disponible concernant d'une part la gouvernance locale et l'innovation managériale et la relation entre ces deux concepts d'autre part. le deuxième axe sera consacré aux aspects méthodologiques et les données mobilisées. Ensuite, Le troisième axe présente et discute les résultats des analyses statistiques. La conclusion discute les implications des résultats.

1. Revue de la littérature

1.1 Innovation managériale : définition et clarification du concept

Plusieurs écrits associent l'innovation managériale à la technologie. Ce n'est qu'au début des années 1960 que ce terme a été utilisé dans un sens autre que sa dimension technologique. Depuis, plusieurs réflexions alimentant le débat au sein des milieux intellectuels et universitaires ont vu le jour, des publications étudient la question « d'innovation administrative »¹, d'autres parlent « d'innovation organisationnelle »² ou encore, plus récemment « d'innovation managériale ».³

D'un point de vue étymologique, le terme innovation vient du mot latin « innovare » formé de « novare» de racine « novus » (qui veut dire changer, nouveau) et du préfixe « in » (qui indique un mouvement vers l'intérieur).

La plupart des définitions de l'innovation managériale insistent, d'une part, sur la nature des innovations managériales (idées, programmes, structures, procédures) et d'autre part, sur le fait que pour qu'il y ait innovation, il suffit que l'innovation présente un caractère nouveau pour l'organisation qui l'adopte (Zaltman et al, 1973). Tous ces angles ne peuvent que confirmer l'idée selon laquelle la notion de l'innovation managériale est une notion originale et renvoie à des explications multiples et variées qui sont liées à l'angle de l'approche et aux disciplines qui l'étudient.

A ce stade, il semble opportun d'essayer de donner quelques définitions et significations qui nous paraissent intéressantes.

Selon Hamel, l'innovation managerielle est « un écart important par rapport aux principes, processus et pratiques traditionnels de management, ou un écart par rapport aux formes

¹ des auteurs tels que : Evan (1966) , Teece (1980) et Damanpour (1987)

² Tels que Daft (1978), Damanpour et Evans (1984), Ménard (1995) et yerbe-Machat (2003)

³ Tels que Birkinshaw et Mol (2006), Hamel (2006), Birkinshaw et al. (2008), Damanpour et Aravind (2012), Jaouen et Le Roy (2013)

organisationnelles courantes qui change significativement la façon dont le travail managérial est réalisé » (Hamel, 2006). Allant dans le même sens, Birkinshaw, Hamel et Mol la définit comme : « l'invention et la mise en œuvre d'une pratique managériale, d'un processus managérial, d'une structure ou d'une technique managériale, qui sont nouveaux pour l'état de la connaissance dans l'intention de réaliser les objectifs organisationnels » (Birkinshaw, Hamel, et Mol, 2008). Le chevauchement des interprétations données aux concepts d'innovation et d'invention laisse place à une grande confusion entre les deux. La distinction majeure entre les deux concepts est que l'invention est la concrétisation isolée d'une idée créative (Lakir et Louzar, 2020). Pour Birkinshaw et al : « l'introduction de pratiques de management nouvelles pour l'organisation dans l'objectif d'augmenter sa performance » (Birkinshaw, Hamel, et Mol, 2008). Rogers adopte une définition qui met en avant la perception de la nouveauté par l'acteur, ils considèrent que l'innovation managériale est « une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par les individus ou les organisations » (Rogers, 1995). Depuis, plusieurs auteurs se sont penchés particulièrement sur les différentes structures des innovations managériales. Nous pouvons citer, à ce propos, les trois structures avancées par David (David, 1996) :

- Les innovations fondées sur les connaissances produites : Il s'agit de l'ensemble des informations, représentations et savoir-faire produits, partagés, mémorisés par toute ou partie de l'organisation
- Les innovations orientées relations : Elles concernent des relations comme une nouvelle structure décentralisée, la constitution d'équipe projet, de réseau de formateurs, etc.
- Les innovations mixtes : Ce sont des innovations managériales qui sont relatives simultanément aux connaissances produites et aux relations entre acteurs.

Malgré l'usage de plus en plus répandu de cette notion, elle se heurte encore à un ensemble de questions de recherche qui ne sont pas toujours en cohérence les unes avec les autres. Parmi les questions débattues celles portant sur les déterminants des innovations managériales tels que l'impact de l'intervention des acteurs locaux territoriaux dans l'émergence et le développement de l'innovation managériale. Pour répondre à cette question, il est nécessaire de lier cette intervention dans son cadre légal qui est la gouvernance locale.

1.2 Gouvernance locale : Concept désormais populaire

La notion de gouvernance locale, dans toutes les interprétations qui en sont données, tend à véhiculer des difficultés de définition, des incompréhensions et des malentendus. Il n'existe pas de définitions précises de la gouvernance locale, toutefois, il est possible d'avancer la définition donnée par Gilly qui considère la gouvernance locale comme un processus de mise en compatibilité de plusieurs proximités institutionnelles unissant des acteurs (économiques, institutionnels, sociaux...) géographiquement proches, en vue de la résolution d'un problème productif ou de la réalisation d'un projet local de développement (Gilly, 2006)

La définition de la gouvernance locale telle qu'évoquée ci-dessus, se situe dans une perspective « de processus ». En effet et selon le même auteur, cette définition part de l'idée d'une dynamique institutionnelle collective qui articule différentes logiques d'acteurs se confrontant et/ou coopérant sur un territoire. Le degré de stabilité ou d'instabilité qui définit les inflexions de la trajectoire de développement du territoire évolue dans la durée (Gilly et Perrat, 2003).

Ainsi, le concept de gouvernance locale invite à s'intéresser aux réseaux et aux groupes sociaux qui sont susceptibles de constituer une localité. Dans cette perspective, la gouvernance locale met l'accent sur les modes de régulation qui reposent sur la coordination d'une pluralité d'acteurs intervenant sur le territoire local (Gilly et Pecquer, 1995). Elle cherche à inclure les multiples relations formelles et informelles qui prévalent entre les différents acteurs locaux territoriaux (par exemple les autorités locales, les entreprises, les associations...) et qui influencent le rendement et l'efficacité des systèmes économiques à l'échelon local. Déjà Gilly et Pecqueur nous faisaient remarquer que cette régulation consiste notamment en la coopération des différents acteurs politiques, économiques et sociaux présents sur la scène locale (Gilly et Pecquer, 1995).

Bertrand et Moquay semblent se ranger dans cette lignée quand ils définissent la gouvernance locale « comme forme de régulation territoriale et d'interdépendance dynamique entre agents productifs et institutions locales. L'espace devient pour les premiers une dimension à part entière du fait productif ; pour les seconds, c'est la dimension productive de l'espace qui est mise en avant » (Bertrand et Moquay, 2004).

À l'instar des travaux institutionnalistes sur la gouvernance, la gouvernance locale peut être définie comme une combinaison de proximité. Ainsi, elle peut être lue comme « un retour de la proximité »⁴, aussi bien dans les analyses théoriques que dans les politiques ou pratiques qui les déclinent. De ce fait, la notion de proximité renvoie à la fois à la proximité organisationnelle - obéissant à des logiques de similitude ou d'appartenance - et à la proximité géographique - séparation dans l'espace des liens évalués en termes de distance physique ou temporelle.

La gouvernance locale est généralement appréhendée comme un facteur de compréhension des mécanismes économiques. Bertrand et Moquay vont même plus loin quand ils affirment que la gouvernance locale est porteuse de deux débats, dont les origines remontent respectivement en sciences économiques et en sciences politiques. Le premier est celui du fait productif et de la nature des coordinations entre agents individuels ou collectifs, il s'intéresse particulièrement à l'intervention combinée d'acteurs plus ou moins divers sur un territoire de plus en plus vaste, ainsi qu'à la capacité de ce système d'acteurs de produire des politiques publiques cohérentes sur l'espace (Bertrand et Moquay, 2004). Bertacchini constate d'ailleurs que la gouvernance fait appel à la fois, à une coordination des actions entreprises par les acteurs, ce qui nécessite donc un processus de synchronisation tel que la planification, mais aussi à une cohérence qui sous-entend la reconnaissance des finalités communes à atteindre (Bertacchini, 2002).

Le second est celui de la prise en compte de la dimension spatiale comme un facteur intrinsèque du fait productif. En effet, en endogénéisant l'espace, la gouvernance locale autorise l'introduction de la dimension spatiale comme contrainte dans l'analyse au travers l'ensemble des interactions et des interdépendances spatiales entre les acteurs locaux.

1.3 Le territoire : un réseau dynamique dédié à l'innovation managériale

Les territoires sont aujourd'hui sur le devant de la scène, ils sont devenus au cœur des préoccupations des économistes.

Dans l'analyse économique, la référence à la notion de territoire est présente depuis deux décennies. La majeure partie des travaux applique la notion de territoire à de nombreux

domaines tels que l'analyse des structures industrielles, l'environnement, l'agroalimentaire, le tourisme. Cela ne signifie pas pour autant que ce concept a trouvé sa place au sein de l'appareillage théorique de la discipline. La question de son fondement théorique dans la discipline reste posée. Selon Di Méo « le territoire est une appropriation à la fois économique, idéologique et politique (social, donc) de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation d'eux-mêmes, de leur histoire » (Di Méo, 1998). Samson souligne que : « Pour les économistes, le territoire est la rencontre de l'histoire et de la géographie dans le champ de l'économie. Il s'agit d'un lieu de potentialités économiques (ressources, compétences, relations) et d'externalités porté par une histoire partagée qui fonde la proximité des acteurs » (Samson, 2003).

Justement, l'émergence d'un management territorial est fondée sur l'activation et la coordination des différents acteurs impliqués dans la conduite et le développement d'un territoire donné. L'hypothèse fondamentale sous-jacente aux différentes conceptions du territoire est que le territoire est un construit social résultant de la combinaison d'une coordination d'acteurs réunis pour résoudre un problème productif inédit et de ressources territoriales qui sont activées pour une dynamique renouvelée du territoire. Ce dernier peut alors être un lieu de mise en cohérence d'objectifs divers s'exprimant à des niveaux d'échelles enchâssées. Il favorise la coordination entre différents acteurs : acteurs locaux et institutionnels, partenaires publics et privés, représentants de l'Etat, élus des collectivités territoriales, professionnels, société civile, etc. L'intérêt majeur de cette démarche est qu'elle permet aux acteurs de se concerter et construire leur propre territoire qui est par nature en perpétuelle évolution. Ce projet coopératif donne naissance à des initiatives innovantes. Marchesnay considère que l'évènement déclenchant est généralement une menace effective ou potentielle, rendant les entreprises vulnérables : agressivité concurrentielle, innovations de tous types, nouveaux entrants, favorisé par l'éparpillement des acteurs et des actions sur le territoire, etc (Marchesnay, 2012).

1.4 La gouvernance locale : un appui à l'innovation managériale

Parler de la gouvernance locale en tant que déterminant de l'innovation managériale s'inscrit dans une optique appelée « méso économique » qui s'efforce de dépasser le dilemme entre la micro et la macroéconomie, en se focalisant sur le niveau intermédiaire entre les deux. Bien

évidemment, il convient de signaler dès le départ que la gouvernance locale ne peut et ne pourra en aucun cas expliquer à elle seule l'innovation managériale. En effet, celle-ci dépend d'un certain nombre de facteurs variés et complexes qu'il est difficile de schématiser dans un seul modèle applicable à toutes les entreprises.

Ainsi, cette approche nous amène à analyser la relation tripartite gouvernance locale, territoire et innovation managériale dans un cadre systémique dans lequel le système productif et son environnement interne et externe ne peut plus être appréhender séparément. Dans ce cas, le territoire ne peut être traité que globalement avec tous ses composantes : économique, politique, sociale et spatiale.

Dans cette perspective, la gouvernance locale implique une reconfiguration des rapports entre le social et l'économique : Dans la configuration émergente, le social est non seulement un output, il est un input, il s'agit même d'une redéfinition du social et de l'économique. Désormais et de manière tendancielle, l'économique ne peut plus être défini exclusivement en termes marchands puisqu'il fait appel également au non marchand et au non monétaire. En termes de régulation et de gouvernance, le mécanisme de la concurrence est complété par de nombreuses formes de coopération qui relèvent du social. Par la suite, le social ne peut plus être défini exclusivement comme un coût ou une dépense sociale puisque désormais il constitue un capital social, un investissement.

Des stratégies nouvelles liant l'entreprise à son environnement sont ainsi exigées face à un environnement complexe que nul ne peut totalement comprendre ou maîtriser. L'insertion global-local tend à obliger les entreprises à adopter certains comportements de dépendance, en amont et en aval, envers ses fournisseurs, ses clients, ses distributeurs, les pouvoirs publics et la société civile en général ce que l'on dénomme plus tard les « parties prenantes » (Marchesnay, 2012).

Il s'agit de s'interroger sur l'utilité de la coordination, on peut avancer deux éléments fondamentaux : tout d'abord pour répondre aux besoins d'allocation des ressources (naturelles, humaines, savoirs, etc.), ensuite, essayer de valoriser son capital (financier, humain, naturel, de notoriété, etc.), et d'intention des acteurs, depuis la seule volonté de survie jusqu'à la recherche de l'expansion la plus importante possible (Marchesnay, 2012). A partir de cette réflexion, deux théories peuvent décrypter la gouvernance locale en tant que déterminant de l'innovation managériale pour le volet de coordination des acteurs :

1.4.1 La théorie des conventions :

D'une manière générale, l'état de la recherche dans le domaine des conventions qui s'est beaucoup développé par un grand groupe d'économistes⁵ a pour objectif d'apporter un regard nouveau sur la tradition du courant institutionnaliste.

Le point de départ de la théorie économique des conventions présente la convention comme un objet théorique ayant deux pères fondateurs : le premier est Keynes (1936), qui a le premier introduit la notion de convention comme une représentation commune qui stabilise les anticipations, et Lewis (1969), qui à travers ses recherches, le concept s'est développé en théorie des jeux en cherchant une certaine régularité de comportement, où chacun se conforme au comportement qu'il croit que l'autre adoptera.

Appelée également économie des conventions, cette approche s'est développée en offrant une grille de lecture beaucoup plus éclairante. Elle est née de la reconnaissance de la spécificité des relations micro-économiques qui ne s'appuient pas seulement sur les rapports de calcul ou sur l'agrégation des stratégies individuelles, mais également sur un référentiel d'action collective fondé sur système de confiance, de croyances et de représentations de légitimité.

La théorie des conventions se distingue des théories contractuelles car elle adopte une vision dynamique des relations en conservant une logique de l'individu tout en le situant dans un cadre collectif. Ce faisant, l'économie des conventions fait des propositions théoriques sur la nature de l'individuel et du collectif ainsi que sur la procédure de passage de l'un à l'autre.

1.4.2 La théorie des jeux :

La théorie des jeux se rapporte aux décisions à prendre dans des situations (appelées « jeux ») où les choix de deux individus – ou davantage- (appelées « joueurs ») ont des conséquences pour l'un comme pour l'autre. En d'autres termes, chacun étant conscient que le résultat de son propre choix dépend de celui des autres. La théorie des jeux sert donc surtout à modéliser des situations où des acteurs sociaux prennent des décisions individuelles séparées, mais ayant un impact combiné sur les acteurs.

Comme toute théorie sociale, elle admet deux interprétations, d'un part une interprétation descriptive consacrée à la description et à l'explication du comportement observé et d'autre

⁵ principalement J.P. Dupuy, F. Eymard Duvernay, O. Favereau, A. Orlean, R. Salais et L. Thevenot

part, une interprétation normative dédiée à la prescription et à l'optimisation des comportements à adopter.

En fait, cette théorie s'intéresse à des modèles d'un type particulier, les « jeux », posés par l'interaction stratégique d'un groupe d'agents poursuivant des buts qui leurs sont propres, c'est-à-dire que l'utilité d'un joueur ne dépend pas seulement de ses propres décisions mais dépend aussi des décisions prises par les autres joueurs.

Bien qu'intégrant des principes mathématiques de probabilité, la théorie des jeux n'appartient pas à une science positive qui fournissent des prédictions précises. Au contraire, ses domaines d'application couvrent plusieurs disciplines dans lesquelles il existe une interaction entre différents acteurs rationnels (l'économie, les sciences politiques, la sociologie, la finance, la biologie...) mais les économistes restent les premiers à s'approprier de cet outil.

2. Données mobilisées et méthodologie de recherche

2.1 Données mobilisées :

L'objet de la recherche est un élément clef du processus de recherche qui va cristalliser le projet du chercheur et son objectif. Il s'agit de la question qui orientera la recherche de littérature, le plan de recherche et la méthodologie suivie.

Deux hypothèses sont plus précisément au centre de ce travail. La première hypothèse est celle selon laquelle l'innovation managériale serait fondée sur l'implication des acteurs dans le cadre d'une bonne gouvernance au niveau local.

Nous nous intéresserons plus précisément ici à la capacité des acteurs à créer leurs propres règles d'implication. Il s'agit donc de déboucher sur une conception nouvelle du territoire appréhendé comme un "construit" fondé sur un maillage plus ou moins complexe.

Ainsi, il s'agira, dans un premier temps, de mettre en évidence que le territoire constitue un espace particulier de coordination entre acteurs, et dans un deuxième temps, l'implication des acteurs est une dimension de la gouvernance locale.

Dès lors, c'est la mise en complémentarité de l'ensemble de ces acteurs, de leurs actions finalisées et de leurs projets qui devient le fondement de chaque tentative de management orienté vers l'innovation.

Cette première hypothèse en appelle alors une deuxième concernant la nature même de la coordination. La deuxième hypothèse que nous formulons vise à éclairer plus précisément cet

objet bien particulier qu'est la coordination entre les acteurs. Elle consiste à appréhender la gouvernance locale comme une modalité dépendante de l'innovation managériale.

Ce processus de coordination est arbitré par un ensemble de règles particulières que nous avons essayé de comprendre et schématiser à l'aide de deux théories : la théorie des conventions et la théorie des jeux. C'est pourquoi il nous semble intéressant d'analyser ici dans quelle mesure ces deux théories sont susceptibles d'enrichir les hypothèses traitées.

Dans ces deux hypothèses, nous visons plutôt à cerner la dynamique ou les interactions entre les acteurs ancrés dans leur territoire. Mais avant tout, il nous semble important de spécifier de quels acteurs territoriaux s'agit-il.

Les acteurs des territoires sont multiples et ont chacun des spécificités, des logiques, des intérêts et des champs d'intervention variés sur le territoire. Cette hétérogénéité d'acteurs est d'autant plus complexe qu'elle pose de redoutables difficultés pour faire accorder des groupes sociaux autour d'objectif ou intérêt collectif. Ce qui nous amène à nous intéresser tout de suite aux acteurs plus ou moins organisés en groupes et qui interviennent pour l'intérêt général du reste des acteurs

Récapitulatif

H1 : l'innovation managériale serait fondée sur l'implication des acteurs dans le cadre d'une bonne gouvernance au niveau local.

Variable mobilisée : la rationalité

H2 : L'émergence d'un management orienté vers l'innovation serait dépendante de la coordination des acteurs

Variable mobilisée : la coordination

Facteurs explicatifs : harmonisation et concrétisation des intérêts communs, le partage, la communication, la confiance et création des règles de travail

2.2 Méthodologie adoptée

Dans la perspective d'apporter des réponses à nos questionnements et répondre à notre problématique, nous proposons d'adopter dans ce travail le positionnement positiviste constructiviste, étant donné que notre objectif est principalement de nature explicative. L'objet de recherche tel qu'il est formulé place cette recherche dans une optique hypothético-déductive.

Le recours au modèle hypothético-déductif suppose que l'on dispose d'un bagage théorique suffisant, susceptible d'éclairer de manière a priori satisfaisante la question de recherche. Ainsi, en se basant sur l'apport théorique, nous allons déduire des hypothèses et ensuite tester leur validité à partir d'observations sur le terrain.

L'échantillon étudié se compose d'acteurs qui participent directement ou indirectement à l'émergence et le développement de l'innovation managériale : acteurs institutionnels et politiques, experts, responsables de structures d'accompagnement, les organismes financeurs, les organismes consulaires (chambre de commerces et d'industries et chambre régionale) porteurs de projet, des associations.

L'enquête est réalisée dans la région Tadla Azilal et principalement dans les communes urbaines de cette région. Elle est choisie du fait que cette dernière figure parmi les régions marocaines les plus prometteuses en matière de développement économique, social et culturel comme elle recèle également d'importantes potentialités qui font la particularité de cette zone. Quant au traitement des données, nous avons fait recours aux méthodes statistiques dans l'objectif de traduire les données recueillies par des nombres ce qui permet de structurer et présenter l'information contenue dans ces données.

Nous avons utilisé l'analyse factorielle en composantes principales pour tester nos hypothèses de départ après l'épuration de l'instrument de mesure et le calcul de fiabilité interne des échelles des variables utilisées dans notre modèle de recherche.

3. Résultats et discussions

3.1 Résultats d'analyse :

Nous avons fait appel à l'analyse factorielle en composantes principales pour hiérarchiser l'information contenue dans un grand nombre de variable tout en affinant la description.

Conformément au paradigme de Churchill, nous avons procédé à la purification de nos instruments de mesure, en mettant en œuvre pour chacune de nos variables des analyses factorielles exploratoires en composantes principales. Nos données sont métriques et factorisables. Les tests de Kaiser, Meyer, Olkin (KMO) sont supérieurs à 1 et reflète le rapport entre d'une part les corrélations entre les variables et d'autres part, les corrélations partielles, celles-ci reflétant l'unicité de l'apport de chaque variable. Les tests de sphéricité de Bartlett sont positifs et nous permettent de vérifier la capacité des données à être factorisées. La matrice anti-image de corrélation fournit des indices tous supérieurs à 0,60. Pour juger la

fiabilité du test dans ensemble et la cohérence interne des items, nous avons utilisé l'indice de Cronbach.

La présence ou l'absence d'une relation linéaire entre deux variables quantitatives est mesurée par le coefficient de Pearson, il décrit la corrélation linéaire simple. Quant à l'analyse de régression, nous avons employé la méthode de l'ANOVA.

Voici un schéma synthétique des relations issues de nos tests :

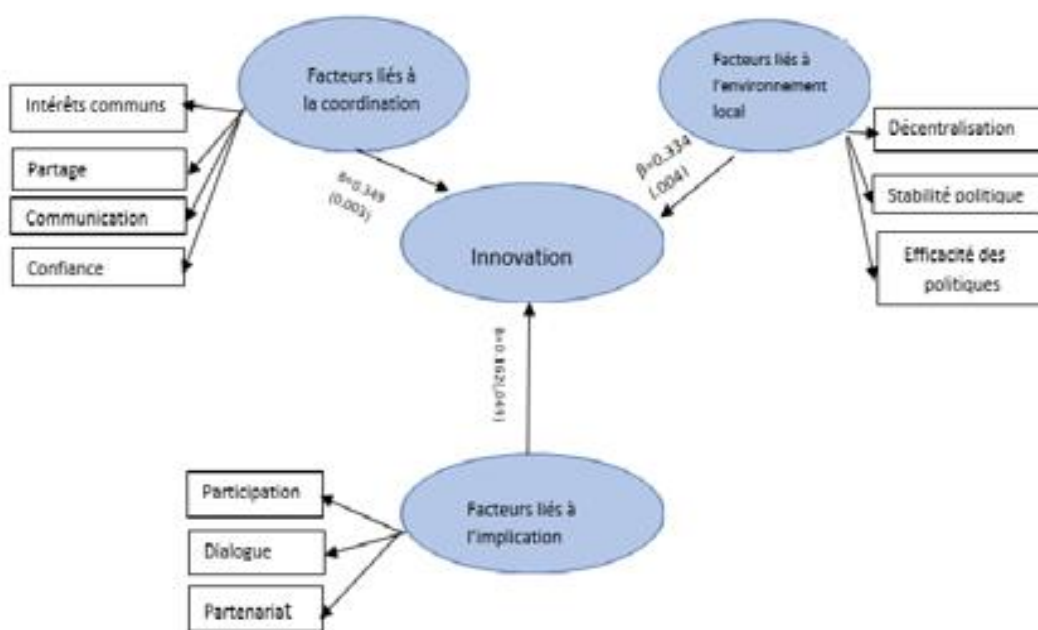


Figure : Représentation des résultats des principaux résultats

3.2 Discussion des résultats

Les résultats de l'enquête peuvent être divisés en trois grandes entrées :

✓ L'état de l'environnement actuel dans notre pays est favorable pour que les acteurs locaux s'adaptent aux contraintes socio-économiques et aux enjeux d'une approche orientée vers l'innovation.

En fait, parler de la gouvernance locale fait presque inmanquablement survenir le terme de la décentralisation, ils sont utilisés parfois de manière interchangeable. Bien évidemment, la gouvernance locale consiste davantage à encourager la création d'un environnement qui favorise l'interaction des processus multipartites – y compris les secteurs publics et privés ainsi que la société civile – pour atteindre les objectifs souhaités. La réflexion sur la décentralisation renvoie nécessairement à une recomposition des territoires à partir d'un

nouveau processus méthodologique où la centralité doit céder la place à de nouvelles formules d'organisation et de fonctionnement du territoire vers une autonomie plus accrue, une responsabilité soutenue de l'ensemble des acteurs publics et une matérialisation plus engagée des différents acteurs. Il est aussi attendu d'une bonne gouvernance, un encouragement des nouvelles formes interactives de gouvernement dans lesquelles les acteurs privés, les différentes organisations publiques, les groupes de citoyens ou d'autres types d'acteurs fonctionnent ensemble. Cela conduit tout naturellement à la recherche d'un autre modèle applicable au sein des entreprises qui sera plus performant, mieux adapté à la vocation d'un Maroc moderne, capable d'adopter de nouvelles échelles de références et de laisser une large place à la négociation et à la participation collective. Il s'agit du modèle polycentrique qui accompagne la mutation actuelle de l'Etat marocain qui est une situation de transition prometteuse puisqu'elle a déjà annoncé la mise en place d'un vaste mouvement de restructuration et de modernisation des institutions nationales et locales dans le but de pratiquer une « bonne gouvernance ». Sous cet angle, la réflexion portera particulièrement sur les rapports que les firmes et leurs dirigeants entretiennent avec leur environnement local. Ces rapports reposent sur des échanges plus ou moins inégaux et intenses.

✓ Les résultats montrent que le travail en réseau et la mobilisation de tous les acteurs locaux facilite le maillage territorial et la bonne coordination des compétences territoriales au service de l'innovation managériale.

En toute logique, l'innovation managériale devrait provenir de la propension des acteurs à s'unir, à s'entendre et à s'organiser pour mener ensemble des actions concrètes répondant à un ou plusieurs objectifs qu'ils fixent ou déterminent en commun. Toutefois, il faut bien reconnaître que l'hétérogénéité des intérêts des différentes parties prenantes impliquées dont les stratégies ne sont pas toujours compatibles entre elles conduit à des contradictions et des difficultés de coordination. Ceci s'explique par le fait que les agents sont contraints de coordonner et coopérer alors que leurs intérêts sont contradictoires voire même opposés. La convention permet alors de résoudre cette contradiction en offrant des repères communs reconnus par tous les agents qui permettront aux échangistes de se coordonner avec efficacité. L'analyse des résultats fait ressortir trois principaux éléments aidant à mettre en place un système de coordination efficace :

- ▶ La mise en place d'outils de production d'informations et de connaissances visant à identifier les ressources du territoire ; (ex : diagnostic de territoire)
- ▶ La conception des outils de concertation, de coordination et de coopération entre acteurs afin de valoriser les ressources en question et, si nécessaire, à en développer de nouvelles ; (ex : forums, groupes de travail, etc.)
- ▶ La mise en œuvre de projets grâce à un système plus ou moins formalisé de gestion et de prise de décisions.

Force est de constater que toute démarche de coordination est également une démarche culturelle par essence. En effet, l'innovation est moins synonyme de créations d'activités nouvelles que d'apparition et de consolidation via ces créations, des facteurs qui consolideront les perspectives d'innovation. Il faut prendre en considération les acquis et les expériences afin de créer de nouvelles activités en tenant compte des flux d'information croissants. Mettre en ordre cette dialectique entre le patrimoine et la création, c'est rentrer et s'engager dans une optique culturelle.

En outre, si la coordination des acteurs dans le cadre de la gouvernance locale joue un rôle clé dans le processus de l'innovation managériale, l'enjeu est double : les coordinations non seulement varient d'une entreprise à l'autre, mais dépendent de la configuration spécifique de chaque entreprise. A partir de ce constat, certaines entreprises peuvent alors être un lieu de mise en cohérence d'objectifs et favorisent la coordination entre différents acteurs internes et externes.

Quoiqu'il en soit, un processus de coordination est aussi une pratique qui implique la mise en œuvre de règles formelles et informelles, à des procédures internes et aux croyances partagées. Par ailleurs, la coordination des différentes parties prenantes s'exerce différemment selon les acteurs en présence, la nature de l'entreprise, le territoire en question, et la nature, la pertinence, voire l'ampleur des décisions à prendre.

✓ Le territoire est une plateforme économique

L'épanouissement de l'innovation managériale nous amène à analyser le territoire dans un cadre systémique dans lequel aucun acteur ne peut plus être appréhender séparément. Ainsi, le territoire ne peut être traité que globalement avec tous ses composantes : économique, politique, sociale et spatiale.

Ainsi, au jour d'aujourd'hui, développer un territoire, c'est en premier lieu développer son économie, c'est-à-dire avoir des entreprises qui s'implantent, qui s'accroissent et qui se prolifèrent. L'actualité scientifique a encore montré que l'économie et territoire forment une combinaison stimulante et reconnue. Il ne s'agit pas seulement de construire des territoires mais de les développer et encourager par la suite la relance du système territorial vers l'amélioration des conditions de fonctionnement interne.

En raison de l'hétérogénéité des situations propres de chaque territoire, les résultats montrent que la configuration des institutions et des structures avec tous les liens et les interactions qui se tissent à l'intérieur diffère d'un territoire à l'autre. Toutes ces parties prenantes n'ont pas toutes les mêmes attentes, intérêts ni pouvoirs de décision, leurs rôles évoluent et s'imbriquent dans les nouveaux modes de gouvernance territoriale. En ce sens, une bonne gouvernance ne peut être conçue sans la prise en compte de ces relations d'interdépendances.

Les pratiques de la gouvernance insistent sur la nécessité de prêter attention au territoire en tant que construit économique, un élément d'appui appelant à une certaine organisation particulière. Les territoires qui arrivent à réussir sont ceux qui se donnent des mécanismes et des démarches pour piloter leur développement.

Dans ce sens, de nouvelles compétences sont requises suivant trois grands types d'application. Tout d'abord, il s'agit d'inventer ou de valoriser les ressources d'un territoire et raisonner leur répartition et leur intégration territoriale. Puis, il faut gérer l'espace d'une manière intégrée en s'inscrivant dans un nouveau cadre de coordination, coopération, négociation et compromis. L'objectif est pouvoir élaborer une vision commune de développement et élaborer un plan d'action comprenant les buts à atteindre et les moyens mises en place pour guider le territoire vers les objectifs souhaités. Enfin, construire et renforcer des réseaux. Cela se traduit par une anticipation des dynamiques induites par les infrastructures d'une part, les réseaux immatériels d'autre part (réseaux informationnels, sociaux, ...). Le territoire devient sensible à la recherche de la mobilité de ses réseaux afin de saisir les opportunités et pour définir un nouveau processus de développement territorial.

Conclusion

Tout au long de ce papier, notre objectif était d'étudier le rôle que pourrait jouer l'intervention des acteurs locaux territoriaux dans la vie économique et son impact dans l'émergence d'un nouveau management orienté vers l'innovation. Pour cela, nous nous sommes appuyés à la

fois sur les apports théoriques en la matière mais également et sur une enquête exploratoire. Le cadre théorique nous permis d'affiner notre conception sur la gouvernance locale et sa relation avec l'innovation managériale et ensuite de construire un modèle hypothétique qui a structuré nos investigations au niveau empirique. De ce fait, la définition de notre objet de recherche tourne autour de deux interrogations. D'une part, l'essence et le développement conceptuel et théorique de la gouvernance locale et de l'initiative managériale. D'autre part, nous avons déterminés les théories liées au concept de la gouvernance locale et qui vont nous permettre de clarifier notre problématique et de formuler nos hypothèses. C'est dans ce sens que nous avons présenté la théorie des jeux et la théorie des conventions comme cadre d'analyse traduisant les différentes situations qui structurent les comportements des acteurs.

Quant au volet empirique, il vient pour tester nos propositions théoriques et apporter d'autres éléments d'approfondissement. Dans l'objectif de développer les critères d'équation des données pour valider les échelles des mesures, nous avons procéder à la purification des instruments de mesure en utilisant deux techniques : l'analyse factorielle et le test de fiabilité interne. Nos investigations ont été effectuées dans le cadre d'une démarche hypothéco-déductive et ont été concrétisées à travers une étude quantitative par questionnaire.

En plus des enseignements issus de l'analyse des statistiques descriptives, nous avons pu, par le biais des corrélations et de régression, tester nos hypothèses et dégager le résultat suivant :

- L'implication des acteurs dans le cadre d'une bonne gouvernance au niveau local agit positivement sur l'innovation managériale. En fait, en remontant les bonnes pratiques et en faisant avancer le débat entre toutes les parties prenantes, la gouvernance locale renforce et réoriente les politiques d'innovation, de créativité et d'attractivité des territoires.

L'implication des parties prenantes consiste à s'engager de différentes manières, dans la création, la transformation et la gestion courante du territoire. Cette implication nécessite de bonnes capacités de conceptualisation, de communication et de gestion relatives aux enjeux territoriaux.

- L'émergence d'un management orienté vers l'innovation est dépendante de la coordination des acteurs. En toute logique, il n'existe pas un modèle universel de coordination, mais seulement des agencements contingents de processus et de conditions qui différent suivant les contextes et les territoires. La qualité des modes de coordination est une condition favorable au développement d'un management d'innovation. Les territoires gagnants sont ceux capables

de développer harmonieusement l'action des acteurs afin de créer une structure ordonnée articulée d'actions individuelles. Ainsi, nous pouvons dire que le territoire est bel et bien un lieu privilégié de l'innovation. Cette dernière se développe plus favorablement dans un écosystème où l'atmosphère encourage l'harmonisation et la concrétisation des intérêts communs, la mise en commun des gains, des responsabilités et des risques, le partage, la communication et la confiance.

Enfin, nous pouvons conclure que, face à des travaux d'origines diverses avec des domaines très variés, la gouvernance locale est un phénomène complexe difficile à cerner. De ce fait, encadrer notre problématique nous a conduit à positionner le concept dans un cadre théorique qui va servir de combiner tous les éléments en relation avec la variable à expliquer et les variables explicatives. Raison pour laquelle nous nous sommes appuyés sur deux théories principales : la théorie des conventions et la théorie de jeux. Ces deux théories nous ont servies de cadre d'analyse des formes de coordinations entre agents. Notre modèle vient enrichir les travaux antérieurs traitant une problématique pareille et dégage une nouvelle réflexion axée sur les caractéristiques et les traits de comportement des différents acteurs tout en tenant en compte les spécificités et l'identité de chaque territoire.

Toutefois, ce travail recèle un certain nombre de limites qui constituent autant de pistes d'approfondissement aux travaux ultérieurs. Tout d'abord, pour examiner le rôle que joue l'intervention des acteurs locaux territoriaux dans le développement de l'innovation managériale, nous avons mis l'accent sur certaines caractéristiques telles que l'implication et la coordination. En dépit des résultats trouvés, nous ne pouvons pas expliquer exclusivement l'émergence du management d'innovation en se basant seulement sur ces deux variables. En effet, celui-ci dépend d'un certain nombre de facteurs économiques, sociales et politiques qui diffèrent d'un territoire à l'autre et qu'il est difficile de représenter en un seul modèle. Également, nous ne pouvons pas généraliser d'une manière absolue nos résultats puisque l'étude a été menée sur un territoire limité. Dans cette perspective, il serait intéressant de mener cette étude plus tard à différents échelons territoriaux tout intégrant d'autres facteurs explicatifs.

Bibliographie

- Bertacchini. Y. (2002) : *Territoire et territorialités, vers l'intelligence territoriale*, volet1, collection les E.T.I.C, 200p
- Bertrand.N et Moquay. P (2004) : « La gouvernance locale, un retour à la proximité », *Économie rurale*. N°280. pp. 77-95.
- Birkinshaw, J. Hamel, G. et Mol, M. J., 2008, « Management innovation», *The Academy of Management Review*, 33, 4, pp. 825-845.
- Boyer. R et Saillard. Y., (dir.), *Théorie de la régulation – État des savoirs*, Paris, La Découverte, pp. 293-303.
- David A. (1996) : « Structure et dynamique des innovations managériales », *Cinquième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 12-15 mai.
- Di Méo. G. (1998) : *Géographie sociale et territoires*, collection Fac Géographie, Nathan Université, Paris, 317p
- Gilly. J-P, Perrat.J. (2003) : « La dynamique institutionnelle des territoires entre gouvernance locale et régulation globale », *Cahiers du GRES*
- Gilly. J-P (2006) : « L'économie de proximité : Principes théoriques et étude de cas » *in les territoires productifs en question(s) : Transformations occidentales et situations maghrébines*, Collection : Maghreb et sciences sociales, pp 25-32
- Hamel G. (2006): « The why, what and how of management innovation», *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 2, pp. 72-84.
- Lakir. R, Louzar. E (2020) «L'innovation et la compétitivité du secteur Automobile Marocain dans les Chaînes de Valeur Mondiales», *Revue Française d'Économie et de Gestion*, «Volume 1: Numéro 4» , pp: 381-395
- Marchesnay.M.(2012) : *Innovations, territoires et capitalisme entrepreneurial*, L'Harmattan, pp 181-208
- Rogers E.M. (1995): *Diffusion of innovations*, The Free Press, New York.
- Samson .I.(Dir.), (2003), « Leçons 4 : Un monde de régions économiques », dans *L'économie contemporaine en dix leçons*, Editions Sirey, 675 p.
- Zaltman, G., Duncan, R. et Holbeck, J. (1973): *Innovation and Organizations*, John Wiley, New York, 45-68