

L'intelligence territoriale appliquée à la région Rabat-Salé- Kénitra

The territorial intelligence applied to the region Rabat Salé Kenitra

LAAMRANI EL IDRISSE Safae

Enseignant chercheur

Faculté d'économie et de gestion

Université Ibn Tofaïl – Maroc

Laboratoire de l'économie et management des organisations

safaelaamrani@gmail.com

ABDELBAKI Nouredine

Enseignant chercheur

Ecole nationale de commerce et de gestion

Université Ibn Tofaïl – Maroc

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations

nouredine.abdelbaki@uit.ac.ma

Date de soumission : 18/06/2022

Date d'acceptation : 04/08/2022

Pour citer cet article :

LAAMRANI EL IDRISSE. S. & ABDELBAKI. N. (2022) « L'intelligence territoriale appliquée à la région Rabat – Salé – Kenitra », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 8 » pp :202 -224.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Avec la régionalisation avancée et la mise en place de dispositif de développement régional adéquat aux ressources et spécificités régionales, une étude des éléments menant à bien la réussite de ce dispositif s'avère d'une importance cruciale. Notre étude vise à mesurer et évaluer le rôle des acteurs territoriaux dans la gestion de leur territoire, précisément le territoire de la Région Rabat-Salé-Kenitra, et ce, dans le cadre d'un dispositif d'intelligence territoriale. Dans ce sens, plusieurs variables peuvent influencer la réussite d'un programme de développement commun, telle la participation, l'implication et la communication.

En effet, l'objectif de cet article est de cerner le concept d'intelligence territoriale ainsi que l'ensemble des composantes de cette dernière lui permettant une concrétisation sur le terrain, ensuite nous tentons à travers ce papier de définir le rôle des acteurs territoriaux, institutionnels et non institutionnels, dans le développement commun de la région dans laquelle ils opèrent, qui, dans notre cas est la région Rabat-Salé-Kénitra.

Mots clés : Intelligence territoriale ; Participation ; Implication ; Communication ; Acteurs territoriaux.

Abstract

With the advanced regionalization and the implementation of regional development mechanisms that are adequate to regional resources and specificities, a study of the elements that lead to the success of these mechanisms has a crucial importance. Our study aims to measure and evaluate the role of territorial actors in the management of their territory, specifically the territory of the Rabat-Salé-Kenitra Region, and this, within the framework of a territorial intelligence device. In this sense, several variables can influence the success of a joint development program, such as participation, involvement and communication.

Indeed, the objective of this article is to identify the concept of territorial intelligence as well as all the components of the latter allowing it to materialize on the ground, then we try through this paper to define the role of the territorial actors, institutional and non-institutional, in the common development of the region in which they operate, which in our case is the Rabat-Salé-Kénitra region.

Key-words : Territorial intelligence ; Participation ; Involvement ; Communication ; Territorial actors.

Introduction

En 2015, le Maroc a opté pour une nouvelle politique de gestion territoriale à travers la mise en place de la régionalisation avancée, dans la fin de gérer les territoires de manière autonome en respectant les spécificités de chacun.

La région Rabat-Salé-Kenitra issue de la fusion de deux anciennes régions, à savoir Rabat-Salé-Zemmour-Zaer et Gharb-Cherrarda-Beni Hssen, qui, administrativement, regroupe trois préfectures et quatre provinces et dispose de potentialités économiques et humaines importantes, avec une participation au PIB national de plus de 16% jusqu'en 2018, et ce, après la région de Casablanca Settat.

Toutefois, malgré cette contribution importante au PIB national, la mise en place d'un dispositif d'intelligence territoriale est d'une grande importance pour le développement cohérent et intégré de la région Rabat-Salé-Kenitra afin de revoir les éléments freinant le développement territorial commun. Dans ce sens, un programme de développement régional (PDR) a été mis en œuvre en 2016 dans la cadre d'une approche participative impliquant l'ensemble des acteurs territoriaux de la région dans le développement du territoire.

Au long de cet article, nous essayerons, à travers une revue de littérature et une étude exploratoire menée au sein de la région Rabat-Salé-Kénitra, d'éclaircir la problématique suivante : Comment la mise en place d'un dispositif d'intelligence territoriale permet la réussite d'un projet de développement ? et quel rôle peuvent avoir les acteurs territoriaux, institutionnels et non-institutionnels, dans le développement de leur territoire ?

Dans les prochains paragraphes, nous exposerons la revue de littérature présentant les concepts clés sur lesquels se basent l'intelligence territoriale, les diverses définitions de l'IT ainsi que les différentes approches de celle-ci. Par la suite, nous avons présenté les principaux résultats de recherche en commençant par la collecte de données, l'analyse et la modélisation.

1. Revue de littérature et cadre conceptuel

Cette revue de littérature vise principalement mettre en lumière les fondements du concept d'intelligence territoriale dans le but de mettre à la portée des acteurs l'ensemble de ces outils, en vue de l'application de l'intelligence territoriale au Maroc (précisément au niveau de la région Rabat-Salé-Kenitra).

1.1. Les fondements de l'intelligence territoriale

Au cours des dernières décennies, plusieurs chercheurs et praticiens se sont consacrés au thème d'intelligence territoriale. En effet, l'intelligence territoriale, concept né sur le terrain, est considérée comme étant l'application des outils et moyens à disposition de l'intelligence

économique sur la gouvernance territoriale et au service du secteur public. Il s'agit donc de la combinaison de deux notions différentes mais complémentaires, à savoir l'intelligence économique et la gouvernance territoriale, dans le but de prendre une décision adéquate à la nature du territoire étudié (LAAMRANI EL IDRISSE et ABDELBAKI, 2020).

En ce sens, plusieurs chercheurs ont tenté de définir l'intelligence territoriale, mais il reste difficile de se limiter uniquement à ce concept, sans s'interroger sur le ou les sens de ce dernier, sur l'intérêt qu'il représente, sur sa réalité et sur la portée qu'il subit. L'intelligence territoriale apparaît, en effet, comme un concept nouveau venant à l'aide des acteurs territoriaux afin de faire face aux changements environnementaux perpétuels, à l'émergence d'une nouvelle territorialité et une prise de décision efficiente. L'intelligence territoriale s'appuie quant à elle sur plusieurs concepts, tels la participation, l'implication, la communication et le partenariat auxquels s'ajoute la dimension informationnelle mobilisant les technologies d'information et de communication. Elle est donc considérée comme un moyen de de construction de savoir/savoir-faire.

Il n'est donc pas possible d'aborder l'intelligence territoriale sans évoquer les composantes de celle-ci, à savoir la gouvernance et le territoire.

- La gouvernance

Le concept de gouvernance a connu de nombreux changements à travers le temps, depuis l'âge médiéval jusqu'à nos jours, en passant de la simple définition de pilotage (ou l'art de gouverner) à la prise de décision (adéquate à la nature/ aux ressources et contraintes du territoire). Etymologiquement, la notion de gouvernance territoriale retrouve son origine dans la langue française, au XIII^e siècle. Sa signification connaîtra depuis une évolution conditionnelle, en fonction des transformations historiques, d'une part, et des sociétés qui vont l'employer, d'autre part, de ses migrations transfrontalières, particulièrement transatlantiques. Aujourd'hui, la gouvernance réapparaît dans le but de redéfinir les processus de prise de décision en prenant en compte la mondialisation et la concurrence, laissant par conséquent l'opportunité de redéfinir le rôle de l'Etat dans la gestion de son territoire et donc en étant un acteur parmi d'autres (El Hijri Bouzoubaa et al., 2009).

- Le territoire

Le territoire est une notion définie par toutes les sciences, mais sa définition dans les théories d'organisations reste la plus proche de notre approche de recherche. En effet, selon GIBLIN DELVALET (1993) le territoire est considéré en tant qu'un espace concret et est un lieu de concentration de ressources matérielles et immatérielles, définissant le potentiel de ce dernier,

de son offre et de ses perspectives de développement. Par ce biais, le territoire parvient à se différencier ou spécifier son offre, qui est un enjeu de taille, et ce dans une dynamique de développement durable.

1.2. La conceptualisation de l'intelligence territoriale

L'intelligence territoriale s'est développée sur la base épistémologique de la recherche-action principalement en France, en Espagne, en Belgique et en Italie, avant d'arriver en Europe de l'Est, puis du Nord. Elle a aujourd'hui, une résonance mondiale avec l'entrée en jeu de l'Amérique latine (Argentine, Brésil, Venezuela), du Canada et des Etats Unis. Aujourd'hui, elle est définie par un ensemble de systèmes d'intelligence territoriale permettant l'aboutissement de l'action collective dans une situation de recomposition de l'Etat et de l'action publique (DUMAS, 2013).

L'intelligence territoriale se fonde sur une vision nouvelle, systémique et dynamique, du territoire, ensemble complexe formé de deux sous-ensembles, l'espace géographique et la communauté territoriale, qui a été développé par Alexandre MOINE. Les premières définitions, données en 2000 et 2001, affirment la présence d'un lien fort entre la connaissance et l'action, lien caractéristique de la société de connaissance, dans le développement des territoires. Elles démontrent l'intérêt des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de l'implication des praticiens dans le processus d'observation et dans l'interprétation des données, pour que la connaissance soit utile pour l'action. GIRARDOT en 2000 considère le concept d'intelligence territoriale comme un outil de se procurer d'une information ou connaissance meilleure du territoire, et ce, afin de mieux maîtriser son développement. A travers les premières définitions du concept d'intelligence territoriale, GIRARDOT tente de rapprocher la connaissance, les technologies de l'information et de la communication du territoire et des acteurs territoriaux (Laamrani El Idrissi et Abdelbaki, 2020).

Le concept d'intelligence territoriale n'a pu parvenir à une seule et même définition à l'unanimité des chercheurs ainsi que des praticiens, la définition de cette notion diffère d'une organisation à une autre en fonction de plusieurs éléments (tels que le positionnement géographique, les objectifs organisationnels). Afin de diversifier notre revue de littérature, nous avons opté pour la recherche de la définition d'intelligence territoriale auprès de plusieurs organisations, telle la CaENTI (Coordination action of the european network of territorial intelligence), l'AMIST (l'association marocaine d'intelligence et de stratégies territoriales), le ministère de l'aménagement de territoire national, de l'urbanisme, de l'habitat et de la politique de la ville (MUAT) et finalement de l'IRES (l'institut royal des études stratégiques). Ci-

dessous, un tableau (Tableau n° 1) résumant quelques définitions utilisées par les organismes cités ci-dessus.

Tableau N°1 : Définitions de l'intelligence territoriale

L'IT d'après la CaENTI	L'IT d'après l'AMIST	L'IT d'après le MUAT	L'IT d'après l'IRES
La science dont l'objet est le développement durable des territoires et dont le sujet est la communauté territoriale.	Un processus partenarial entre les collectivités locales et acteurs territoriaux assurant une aide à la décision grâce à l'apport de l'information permettant l'atteinte des objectifs de développement.	Une approche innovante permettant d'apporter aux décideurs publics les informations stratégiques et utiles au développement territorial.	Un des moyens susceptibles de rendre les territoires maîtres de leur destin, à travers la connaissance, l'amélioration du système de gouvernance et la territorialisation des politiques publiques.

Source : Laamrani El Idrissi et Abdelbaki, 2020.

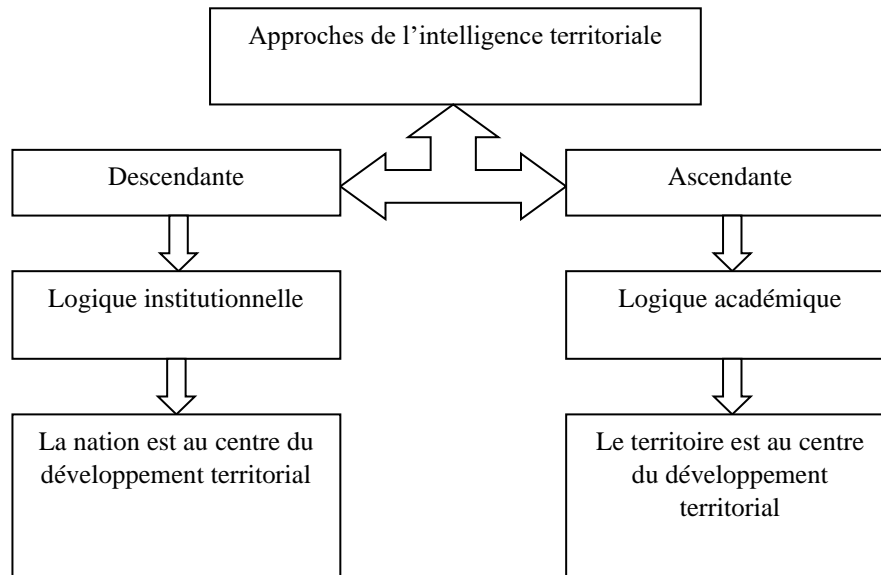
La caENTI a défini l'intelligence territoriale comme la science dont l'objet est le développement durable des territoires et dont le sujet est la communauté territoriale. En mettant en relation les connaissances pluridisciplinaires sur les territoires et sur leurs dynamiques. Toutefois, les deux organisations marocaines, à savoir l'AMIST et le MUAT, ont choisi de présenter les instruments nécessaires pour l'application de ce concept sur le terrain, plutôt de le définir et ensuite exposer les moyens permettant aux territoires d'être maîtres de leur destin comme exprimée par l'Institut Royal des Etudes Stratégiques. Par ailleurs, le ministère responsable de l'aménagement des territoires opte pour une définition hybride, combinant les principes des deux courants (intelligence économique et développement durable), à savoir celui liant le concept d'intelligence territoriale au développement durable et à l'intelligence économique et la veille stratégique. L'ensemble de ces définitions montre que, certes, la définition de l'intelligence territoriale est presque unanime auprès de l'ensemble des organisations, mais reste dépendante du contexte dans lequel elle se trouve.

- Fonctions et sens de l'intelligence territoriale

Selon Maud PELISSIER, l'intelligence territoriale dispose d'une multiplicité de sens et usages, expliquant sa diffusion planétaire et son succès dans les discours. En effet, deux logiques se

présentent, une logique ascendante, académique, et une logique descendante, institutionnelle (voir figure n°1).

Figure 1. Approches de l'intelligence territoriale



Source : Réalisé par les auteurs. Inspiré de Maud PELISSIER, Origines et fondements de l'IT : l'IT comme une simple déclinaison de l'IE à l'échelle territoriale ? (Laamrani El Idrissi et Abdelbaki, 2020)

Dans sa version descendante, l'intelligence territoriale participe au développement dans une démarche plus globale, lui conférant par conséquent son plan d'action et sa légitimité. Cette démarche prend comme échelle d'application pertinente et unique la nation. Ainsi, le territoire ne joue pas un rôle primordial dans son propre développement. Il n'est considéré que comme un espace d'application d'une politique déconcentrée d'intelligence économique. Aussi, les représentants de cette approche (ou courant) emploient l'expression d'« intelligence économique appliquée au territoire », plutôt que celle d'intelligence territoriale. En effet, l'intelligence appliquée au territoire, selon HARBULOT (Moinet, 2012), doit se traduire par l'engagement de la nation, centre du développement territorial, à travers un engagement patriotique, explicite dans la sphère économique. Dès l'introduction de son ouvrage, la machine de la guerre économique (1992), l'auteur souligne l'engagement patriotique, qui selon lui une guerre économique est identique à toute autre guerre et donc le peuple reste prêt à défendre « *sa terre nourricière* », alors le patriotisme trouve sa source de l'enracinement par rapport à un territoire ou son environnement géographique. Ces concepts de patriotisme et de guerre économique ont été traités au départ avec une grande distance, une décennie plus tard, dans le deuxième rapport d'intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale (Carayon,

2003), le concept de patriotisme resurgit en indiquant le lien entre l'intelligence économique et le patriotisme économique. Dans ce contexte, l'intelligence économique appliquée au territoire se voit telle une guerre économique où le patriotisme est l'élément fondamental de cette dernière, permettant donc au territoire d'acquérir une compétitivité internationale, sans oublier l'importance d'un Etat interventionniste se permettant d'infléchir les relations économiques internationales. En d'autres termes, l'approche descendante de l'intelligence territoriale réside une approche s'intéressant aux acteurs réalisant le développement de leur territoire et s'appuyant sur l'ensemble des éléments composant l'intelligence économique à l'aide d'un « *Etat stratège* » (Carayon, 2003) restaurant par conséquent la compétitivité de la nation.

A travers la seconde approche, ascendante, l'intelligence territoriale s'insère dans une vision de développement mettant le territoire au centre de son intérêt et le considérant en tant qu'un espace de valorisation des ressources construites. Dans ce sens, l'intelligence territoriale se définit comme un maillon essentiel dans le développement territorial, dans une perspective endogène favorisant la coopération. Ainsi, les territoires, selon cette approche, sont de moins en moins substituables les uns aux autres, et par conséquent la vision de territoire comme un espace de combinaisons de coûts et de dotations factoriels devient progressivement obsolète. Désormais, un processus de différenciation des territoires doit être fondé sur des formes inédites de concurrence territoriale. Ce qui constitue le facteur clé de succès d'un territoire ne se situe pas dans l'abondance en ressources matérielles, mais en sa capacité à faire émerger et à valoriser un espace de ressources construites. Dans ce contexte, le territoire devient une organisation au sens d'une entité socio-économique construite (M. Pelissier, 2009, p 10). Il est donc la résultante d'interactions entre les acteurs territoriaux composant ce territoire, et par conséquent donnant lieu à la naissance d'une panoplie de ressources construites. Il est aussi, selon cette approche, un acteur actif dans son propre développement, avec la même capacité qu'ont ses acteurs « *à créer et mobiliser des ressources spécifiques non transférables* » (Mendez, 2006, p 254). En effet, les représentants de cette approche soulignent la nécessité « méthodologique » d'insérer l'ensemble des individus au sein du territoire en tant qu'acteurs clés d'une dynamique de développement territorial réussie. Ainsi, dans cette même logique ascendante, tout système d'intelligence territoriale mis en place est fondé sur une approche de gouvernance participative. La différence entre les deux approches, réside dans la perception du territoire, dans la première approche, le territoire n'est qu'un champ uniforme réceptacle de politique d'intelligence économique et n'a pas de pertinence. Tandis que dans la seconde approche, le territoire contribue à son propre développement à côté de ses acteurs, qui ont un rôle clé dans

l'élaboration des ressources construites de ce territoire et dans la réussite d'une dynamique de développement territorial.

1.3. Composantes clés de l'intelligence territoriale

Qu'est ce qui fait la réussite d'un dispositif d'intelligence territoriale ? Il s'agit de déterminer les facteurs qui participent ou facilitent la concrétisation de l'intelligence territoriale. C'est le cas de l'implication des acteurs, leurs coopération et coordination massives qui constituent autant d'instruments de réussite de l'intelligence territoriale et donc une bonne gouvernance du territoire. Le tableau ci-dessous (Tableau N° 2) récapitule les éléments boostant la réussite d'un dispositif d'intelligence territoriale.

Tableau N° 2 : Facteurs clés de la réussite de l'IT

Implication	Un élément crucial pour réaliser le développement territorial, elle permet un ancrage territorial fort du fait de la connaissance des acteurs de leur territoire et ses enjeux. (Bierry et Lavorel, 2016) L'implication est considérée comme un facteur indispensable au processus de construction et de développement territorial.
Communication	Il s'agit d'un moyen d'accompagnement des processus participatifs et ayant différents objectifs, tel le fait d'inclure l'ensemble des parties prenantes dans la conception du développement territorial.
Participation	La participation est une variable nécessaire dans la théorie du développement des territoires (Nejjar, 2016). En effet, elle améliore le dialogue territorial dans une vision de développement territorial.
Coopération	Cette variable tend à rendre l'action publique efficace en permettant la conception et l'application des politiques publiques faisant face à différents conflits collectifs.

Source : Laamrani El Idrissi et Abdelbaki, 2020.

2. Méthodologie de recherche

Cette partie aura pour objectif principal la description des procédures de recueil de données, de l'échantillon, d'analyse de données, de résultats et de leur discussion.

2.1. Recueil de données et description de l'échantillon

Notre objectif de recherche étant de déterminer le lien qui peut exister entre la mise en place d'un dispositif d'intelligence territoriale et les acteurs en matière de développement du territoire de la Région Rabat-Salé-Kenitra (RSK).

- Méthodologie et recueil de données :

Notre méthodologie de recherche s'est basée principalement sur une méthodologie qualitative ainsi que sur le modèle de MACTOR (Godet et Bourse, 1989-1990) afin de mieux analyser les rapports et stratégies des acteurs. Notre dispositif basé sur deux méthodes nous permettra de bien cerner le lien qui peut exister entre nos concepts clés. Des entretiens semi-directifs ont été élaborés en vue d'avoir une idée sur la perception des acteurs territoriaux des notions de veille, de développement territorial et d'intelligence territoriale ainsi que d'approcher la réalité de l'attitude et les rôles des acteurs institutionnels et non institutionnels opérant sur le territoire de la Région Rabat-Salé-Kenitra.

Une recherche qualitative au niveau régional à travers une enquête nous permettant de mesurer la connaissance, l'intérêt, la prédisposition à utiliser et à mettre en place un dispositif d'intelligence territoriale par l'ensemble des acteurs territoriaux ainsi que leurs perceptions de l'usage d'un tel dispositif, tout en mettant l'accent sur les liens entre les notions de base, définies au cours de notre revue de littérature théorique.

Petit et Durieux (2014) distinguent principalement deux processus contribuant à l'élaboration des connaissances : explorer et tester. Dans notre cas, nous avons opté pour une démarche d'exploration, cherchant à « *comprendre et expliquer de façon cohérente le pourquoi cela se passe ainsi* ». Royer et Zarlowski (1999) rajoutent que les études exploratoires permettent l'identification de concepts et variables nouveaux et l'émergence de théories dans des domaines où la connaissance n'a pas été encore explorée. Notre choix a été influencé directement par la nature du projet de recherche, de la nature du terrain ainsi que notre posture épistémologique. Nous nous sommes donc référés aux recherches portant sur la contribution de l'intelligence territoriale au développement durable des territoires ainsi que la contribution des acteurs territoriaux au développement territorial tant sur le plan académique et scientifique que sur le plan empirique.

Par ailleurs, notre objectif principal étant d'accéder à un maximum de données provenant de diverses sources, afin de vérifier leur véracité. Notre démarche privilégiera la collecte de

données par le biais de deux principaux outils, à savoir l'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs. Cette combinaison nous permettra de comprendre la dynamique d'évolution de la collaboration entre l'ensemble des parties prenantes ainsi que celle du développement territorial. En prenant en considération l'approche méthodologique générale et la thématique de notre étude, le guide d'entretien prévoit le déclenchement de l'entretien par une question d'entame assez large ouvrant la voie au répondant pour parler de sa structure, ses objectifs et stratégies par rapport au développement territorial de la Région.

Le guide d'entrevue s'articule principalement autour de six principaux axes suivants : les objectifs, les enjeux de participation, la communication et la confiance, les pratiques de contrôle de l'environnement de l'institution, les pratiques de communication et de diffusion, les pratiques de protection du système d'information et du capital humain et finalement l'appréciation générale des dispositifs de développement territorial (communaux, provinciaux et régionaux).

- Description de l'échantillon :

La constitution d'un échantillon qualitatif demande une rigueur authentique de la part du chercheur, et doit être précise dans la mesure où elle doit respecter des critères de sélection prédéterminés (Keegan, 2009). C'est pourquoi deux critères justifient le choix de cet échantillon diversifié. (Laamrani El Idrissi et Abdelbaki, 2020)

- La sélection de cas riches en données sur le phénomène d'étude afin qu'ils nous délivrent le maximum d'informations possibles.
- La sélection des personnes concernées par la problématique ou ayant un intérêt au sujet dans divers domaines d'activités afin de collecter des substances verbales riches et diversifiées.
- La sélection des acteurs selon une classification organisée comme mentionné au niveau des paragraphes précédents ; institutions territoriales, services extérieurs, élus territoriaux, société civile et acteurs privés.

Finalement, la constitution de cet échantillon diversifié repose sur les critères susmentionnés, le critère de saturation empirique a été notamment désigné pour déterminer le nombre d'entretiens à mener aussi bien pour chaque catégorie que pour l'intégralité des répondants et éviter la redondance des informations. Le tableau N° 3, ci-dessous, présente plus de détails liés aux entretiens semi-directifs.

Tableau N° 3 : Les entretiens semi-directifs de la phase exploratoire

Technique d'entretien	Entretiens semi-directifs
Répondants	18 entretiens
Durée d'entretiens	1 heure en moyenne
Période de recueil	De décembre 2018 à février 2020

Source : (Laamrani El Idrissi et Abdelbaki, 2020)

Lors des entrevues, selon le rôle des acteurs interrogés, certaines questions n'ont pas été posées ou au contraire approfondies. Le tableau N° 4 représente la typologie des acteurs interviewés.

Tableau N°4 : Echantillon exploratoire

Acteurs	Nombre d'entretiens
Institutions territoriales (IL)	4
Elus territoriaux (EL)	5
Société civile (SC)	4
Acteurs privés (AP)	3
Services extérieurs (SE)	2

Source : (Laamrani El Idrissi et Abdelbaki, 2020)

L'ensemble des entrevues réalisées nous permettront dans une phase d'analyse de données recueillies de comprendre et d'analyser le positionnement des acteurs vis-à-vis des objectifs de développement de la Région étudiée, d'analyser les interactions et stratégies des acteurs au sein de la Région Rabat-Salé-Kenitra et de classifier les acteurs selon leur degré d'influence.

2.2.Procédure d'analyse de données

L'analyse de données recueillies aura pour objectif d'explorer la dynamique d'évolution du dispositif d'intelligence territoriale et le développement régional de la Région Rabat-Salé-Kenitra. Pour atteindre notre objectif, nous procéderons en prime abord à une retranscription des entretiens semi-directifs afin d'arriver à une analyse de contenu grâce au logiciel NVIVO, qui, nous permettra par la suite de modéliser notre recherche par le biais du logiciel MACTOR afin de mieux visualiser cette dynamique d'évolution des stratégies des parties prenantes œuvrant au sein du territoire de la Région Rabat-Salé-Kenitra et finalement classifier ces acteurs selon le degré de l'influence pratiquée.

La méthode MACTOR est un support d'analyse des interactions entre acteurs (alliances et conflits) dans un système étudié (KOTBI et al., 2011), les résultats obtenus à travers cette analyse permettent la mise en place de différents scénarios d'évolution des interactions entre

les acteurs d'un système (GODET M., 2001). Cette méthode est plus spécifiquement une méthode d'analyse des jeux d'acteurs. Elle cherche à estimer les rapports de force entre acteurs et à étudier leurs convergences et divergences vis à vis d'un certain nombre d'enjeux et d'objectifs associés. A partir de cette analyse, l'objectif de l'utilisation de cette méthode est de fournir à un acteur un outil d'aide à la décision pour la mise en place de sa politique d'alliance et de conflits. Cette analyse s'appuie sur sept phases principales : la construction d'un tableau de stratégies des acteurs, l'identification des enjeux stratégiques, le positionnement des acteurs sur les objectifs, la hiérarchisation des priorités des objectifs pour chaque acteur, l'évaluation des rapports de force des acteurs, l'intégration des rapports de force dans l'analyse de convergences et de divergences des acteurs et finalement la formulation de recommandation stratégiques et des questions clés de l'avenir. (Manuel d'utilisation MACTOR)

2.3.Résultats

Afin de mieux cerner notre étude, nous avons procédé à une analyse par axe.

- Objectifs organisationnels :

L'analyse des objectifs et enjeux stratégiques, des parties prenantes, consiste, en effet, à définir avec clarté les objectifs et à harmoniser les discussions entre eux et à partager leurs visions par rapports aux objectifs à atteindre en matière de développement territorial. Nos répondants s'accordent majoritairement sur l'importance du processus du développement territorial de la région, la vision consiste en un développement équilibré et durable du territoire, pour cela il y a une unanimité sur l'enjeu que représente la compétitivité du territoire et son attractivité, de même qu'un développement harmonieux.

En effet, le constat est que les objectifs sont certes clairs et bien définies pour les uns et les autres, toutefois la mise en œuvre opérationnelle pose des problèmes techniques, de perception, d'engagement, qui de leur part constituent un frein face au développement du territoire.

- La participation, l'implication et la confiance :

Au sein de la Région Rabat Salé Kenitra le moyen de participation et de coopération est celui de partenariats entre les différents acteurs de la Région (institutionnels et non institutionnels, nationaux et internationaux, publics/privés). La variable de participation possède un poids (ou une fréquence) de plus de 22%, explicitant donc son importance ultime et sa large contribution à la réussite du développement territorial.

En effet, la participation peut se traduire selon plusieurs formes ou unités de sens, à travers nos entretiens semi-directifs, nous avons pu ressortir en premier lieu une l'obligation de l'approche participative, et ce, à travers les textes de loi régissant la région (loi organique 111-14) qui

représente une fréquence dans l'unité de 16,49%. Par la suite, viennent la contribution au développement (3,95%), les partenariats (2,97%), les propositions de projets ou de mesures correctives (3,02%) ...

Par ailleurs, nous avons tiré un constat au sujet de la variable implication, qui est souvent associée voire synonyme à la variable participation selon nos interviewés. Toutefois, la réussite du dispositif d'intelligence territoriale requiert impérativement un autre ingrédient, à savoir la confiance, qui pour la majorité de nos interviewés reste liée directement à la compétence et la motivation des acteurs, sans oublier évidemment les expériences antécédentes.

- La communication :

Cette variable réside d'une importance égale aux variables précédemment citées, ainsi elle représente une arme à double tranchant. Le Conseil de la Région Rabat Salé Kenitra reconnaît l'absence, dans ce contexte, d'une communication institutionnelle permettant une promotion et une compétitivité meilleures au territoire. En effet, dans le cadre de notre étude et dans le contexte d'analyse de la variable communication, la majorité des répondants confirme la prise du contrôle de l'information et sa diffusion par le Conseil de la Région, lui procurant donc un pouvoir de possession.

2.4. Discussion des résultats

Dans le cadre de l'analyse des résultats, la modélisation nous a permis de ressortir avec plusieurs conclusions à propos du jeu des acteurs au niveau du territoire de la Région Rabat-Salé-Kenitra, telles que la correspondance entre les acteurs et leurs objectifs, les convergences et divergences entre les acteurs, les influences et les dépendances entre acteurs, les distances nettes entre acteurs (afin de relever les alliances les plus fortes et les plus faibles) ... etc.

En ce sens, nous pouvons dire que nous avons pu apporter des réponses à nos questions de départ ainsi que d'autres propositions afin d'améliorer le dispositif d'intelligence territoriale de la région étudiée.

En effet, l'implication des parties prenantes réside l'un des déterminants primordiaux dans l'évolution organisationnelle, dans la mesure où la réussite du projet de développement territoriale s'avère impossible sans l'implication des parties prenantes de la Région. Ainsi, les responsables institutionnels et non institutionnels affirment un degré d'implication important menant à bien la réussite des projets de développement territorial au niveau de la Région RSK. A la lumière des réponses recueillies lors de nos entretiens semi-directifs, nous pouvons conclure qu'au niveau du territoire de la Région RSK le degré de participation des parties prenantes, dans la gestion de leur territoire et donc dans le processus de prise de décisions

publiques, est considérable. Afin de rendre fluide cette participation, un projet de mise en place d'une stratégie de communication efficiente sera mis en place dans le but renforcer la confiance entre l'ensemble des acteurs territoriaux et les inciter à entrer en jeu et coopérer pour réussir les projets de développement territorial et réussir le modèle d'intelligence territoriale mis en place par ces acteurs.

Dans ce sens, aux yeux de l'ensemble des responsables interviewés, la coopération et la coordination entre les parties prenantes du territoire représente des facteurs clés pour la matérialisation d'une gestion collective ainsi qu'un processus de prise de décision collective au niveau du territoire et qui reste imposé par la loi via les textes de loi organique 111-14, 112-14 et 113-14 relatifs à la gestion de la Région. Toutefois, un frein de développement de taille lié à ces textes est à remarquer, à savoir le manque de clarté et des problèmes de compréhension de ces textes, ainsi les résultats de notre recherche ont donné naissance à des informations surprenantes. Il s'agit par exemple de la réglementation de la gestion de la région pour la réussite d'un projet de développement, à travers la participation des acteurs dans le jeu. De même, le jeu de pouvoir et la capacité de négociation des acteurs renforcent le projet de développement durable.

La convergence des intérêts des parties prenantes représente un atout pour la Région de Rabat Salé Kenitra lui évitant le blocage du processus de développement du territoire causés par les intérêts divergents des parties prenantes. Par ailleurs, il est important de rappeler que la décision collective des différents acteurs au niveau d'un territoire, pourrait être déterminante dans la réussite ou le succès d'un développement intégré du territoire.

Conclusion

Le thème du développement territorial, revêt une importance cruciale pour tous les pays et particulièrement ceux en voie de développement, à cet effet l'intelligence territoriale appliquée à un territoire, fait émerger des stratégies des différents acteurs du territoire de la Région Rabat-Salé-Kenitra.

Aujourd'hui, l'intelligence territoriale correspondrait à une situation dans laquelle un acteur dans son système, puisse être mieux informé et disposant d'une réelle latitude en matière de choix, cette situation influencera directement sur ce que ces partenaires lui proposeront, qu'il s'agisse d'un bien matériel, d'un service, ou des espaces qu'il souhaite fréquenter.

L'objectif principal de cet article était d'aboutir à la détermination du rôle des parties prenantes ou acteurs territoriaux dans la gestion de leur territoire, les facteurs clés de réussite qui prévalent dans un territoire en vue d'une meilleure implication et participation des acteurs opérant au sein

dudit territoire, et ce, dans un contexte de d'intelligence territoriale. En s'appuyant sur une étude qualitative regroupant les principaux acteurs de la Région de Rabat-Salé-Kenitra ainsi nous avons appuyé notre recherche sur la mise en œuvre d'un modèle de prospective territoriale (Modèle de MACTOR), afin de croiser les différentes stratégies d'acteurs entre coopération, opposition, coordination et conflit.

Ainsi, nous avons pu relever, à travers la modélisation MACTOR, trois types d'acteurs au sein de la Région Rabat-Salé-Kenitra. Un premier jeu où les acteurs influencent le processus de développement régional et sont capable de bloquer le système si leurs objectifs de développement ne se réalisent pas, ces acteurs sont les services extérieurs et la société civile. Un deuxième groupe d'acteurs disposant d'une capacité de faire évoluer le système et concrétiser les projets de développement, il s'agit des institutions publiques locales et des élus locaux. Finalement, un groupe d'acteur ayant une influence faible, qualifié d'acteur hors-jeu, il s'agit des acteurs privés.

Par ailleurs, l'inexistence d'un référentiel national d'évaluation standardisé des pratiques d'intelligence territoriale et des stratégies des acteurs constitue, en effet, une limite mais aussi une perspective de recherche permettant de confirmer l'ensemble des acquis exploratoires sur tout territoire marocain.

Références bibliographiques

BAUMARD, P., DONADA, C., IBERT, J. & XUEREB, J. M. (2007) La collecte des données et la gestion de leurs sources In Méthodes de recherche en management, Dunod, Vol. 3ème édition (Eds, Thiétart, R.-A.), Paris.

BAUMARD, P., IBERT, J. (2007) « Quelles approches avec quelles données ? In Méthodes de recherche en management », Dunod ,Vol. 3ème édition .pp: 84-106

BAUMARD, P. & IBERT, J. (2014), “Quelles approches avec quelles données ?”, in R.-A. Thiétart et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod, 4ième édition, Paris pp. 105-124.

BERTACCHINI Y. (2004) « Entre information & processus de communication : l'intelligence territoriale. » Revue Les Cahiers du Centre d'études et de Recherche, Humanisme et Entreprise, n°267, La Sorbonne Nouvelle, Paris.

BERTACCHINI. Y. (2007) « Intelligence territoriale. Le Territoire dans tous ses états ». Collection Les ETIC, Presses Technologiques, Toulon.

BERTACCHINI, Y. (2010). « Intelligence territoriale : une lecture retro-prospective ». Revue internationale d'intelligence économique, 1(1), 65-97.

BIERRY, A. & LAVOREL, S. (2016). Implication des parties prenantes d'un projet de territoire dans l'élaboration d'une recherche à visée opérationnelle. *Sciences Eaux & Territoires*, 21, 18-23.

BOURRET, C., CHABANNES, H. & MARNAT, C. (2012). « L'intelligence économique territoriale comme approche par la coopération sur un territoire : positionnements et collaboration d'universitaires et de consultants en Aquitaine ». *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2(2-3), 55-71.

BRULLOT S., MAILLEFERT M. & JOUBERT J. (2014) « Stratégies d'acteurs et gouvernance des démarches d'écologie industrielle et territoriale », *Développement durable et territoires*, Vol. 5, n°1 | Février 2014.

COURLET C., EL KADIRI N., FEJJAL A. & JENNAN L. (2013) « Le projet de territoire comme construit d'acteurs et processus de révélation des ressources : l'exemple marocain », *GéoDév.ma*, Vol. 1.

COUSSI O. (2014) « Management public de projets d'investissement direct étrangers et intelligence économique territoriale », *Gestion et management public*, 4/2014 (Volume 3 / n°2), pp 53-74.

DUMAS P. (2011) *L'Intelligence territoriale dans le champ des sciences de l'information et de la communication*, HAL.

EL HIJRI BOUZOUBAA L., (2009) *gouvernance et stratégies territoriales : le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire*, Présentée et soutenue le : 14/12/2009, Metz.

EL KHAZZAR A. (2004) *Gouvernance et Approche Territoriale : Pour une Nouvelle Strategie de Développement*, Séminaire Conjoint CAFRAD/OFPA sur la Clarification des Missions de l'État, de la Société Civile et du Secteur Privé dans la Gouvernance Economique et la lutte contre la Pauvreté en Afrique, Tanger, Maroc, 24-27 mai 2004.

GIBLIN-DELVALLET B., 1993, "La géographie et l'analyse du local : le retour vers le politique", in "A la recherche du local", sous la direction de A MABILEAU, L'harmattan, éd "Logiques économiques".

GIRARDOT, J.J., (2000) : "Principes, Méthodes et Outils d'Intelligence Territoriale : Evaluation participative et Observation Coopérative." in : *Conhecer melhor para agir melhor*, séminaire européen de la Direction Générale de l'Action Sociale du Portugal, Evora-mai 2000, DGAS, Lisbonne, décembre 2000 pp 7-17.

GIRARDOT J.J., (2004) *intelligence territoriale et participation*, 3ème rencontre « TIC et territoires : quel développement ? » de Lille, Mai 2004, Article N°161.

GIRARDOT J.J., (2007) Les systèmes communautaires d'intelligence territoriale, ISDM, n°30.

Godet M., (2001), Manuel de prospective stratégique, tome 1 : Une indisciplinette intellectuelle, tome 2 : L'art et la méthode, Dunod, 2ème édition, Paris.

HERBAUX P. (2007), Intelligence territoriale - Repères théoriques. Éditions L'Harmattan, Paris.

KOTBI. G., KISEMPA. G. & SUAVEE. L. (2011) La méthode des scénarios appliquées aux territoires. L'exemple de la filière Betterave-Sucre de Picardie. 1^{ère} conférence internationale d'intelligence territoriale « Interdisciplinarité dans l'aménagement et développement des territoires » Oct 2011, Gatineau, Canada.

FRANÇOIS L. (2008) Intelligence territoriale : l'Intelligence économique appliquée au territoire. Éditions Lavoisier, Paris.

LAAMRANI EL IDRISSE S. (2020) L'intelligence territoriale : Le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire, Présentée et soutenue publiquement le 10/12/2020, Kenitra.

LAVOREL, S., BIERRY, A. & CROUZAT, É. (2016). Gestion intégrée des territoires par une approche par les réseaux de services. Sciences Eaux & Territoires, 4(4), 10-17.

MALLOWAN M. & MARCON C. (2010) intelligence économique et territoriale au service d'une stratégie de développement régional : la délicate question de la formation des acteurs : Canadian Journal of Remote Sensing, Canadian Aeronautics, pp24.

MASSE, G., MARCON, C. & MOINET, N. (2006). Les fondements de l'intelligence économique : Réseaux & jeu d'influence. Market Management, 3(3), 84-103.

MENDEZ, A. & MERCIER, D. (2006). Compétences-clés de territoires : Le rôle des relations interorganisationnelles. Revue française de gestion, 5(5), 253-275.

MOINET, N. (2011), Intelligence économique : Mythes et réalités, CNRS éditions.

MOINET N. & COUSSI O. (2014) L'intelligence économique territoriale en France : de l'impulsion politique à la paralysie bureaucratique. Séminaire international sur l'intelligence économique : un enjeu majeur pour la compétitivité, May 2014, Alger, Algérie. 13 p.

MOINET, N. (2009). L'intelligence territoriale entre communication et communauté stratégique de connaissance : l'exemple du dispositif régional de Poitou-Charentes. Revue internationale d'intelligence économique, 1(1), 30-38.

MOINET N. (2007) « L'agilité stratégique : une question de dispositif intelligent », *Vie & Sciences Economiques*, Juillet 2007, n° spécial 174-175, pp 142-155

NEJJAR W N., (2016) Gouvernance territoriale, conflits territoriaux : quelles solutions ?, revue Organisations et territoires n°2, 14 p.

PELISSIER, M. (2009). Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? - Revue internationale d'intelligence économique, 2(2), 291-303.

PETIT, S. & DURIEUX, F. (2014) Méthodes de recherche en management, Explorer et tester, (Raymond-Alain Thietart et al.), Dunod ,4° édition, Paris.

Royer I. & Zarlowski P., (1999), « Le design de la recherche », p. 139-168, in in Thiétart, Raymond-Alain (sous la direction de), Dunod, Méthodes de Recherche en Management, Paris.

YIN, R. K. (2002) Case Study Research, Design and Methods, 3rd ed. Newbury Park, Sage Publications.

<https://inti.hypotheses.org/> dernière consultation le 13/04/2021

<https://ires.ma/fr/forum/activit%C3%A9s-externes/191-1%E2%80%99intelligence-territoriale-au-service-du-d%C3%A9veloppement-r%C3%A9gional.html> dernière consultation le 13/04/2021

<http://www.amist.ma/> dernière consultation le 10/04/2021

<http://www.regionrsk.org/wp-content/uploads/2017/11/MONOGRAPHE-DE-LA-REGION-DE-RABAT-SALE-KENITRA-FR.pdf> / dernière consultation le 13/04/2021

<http://www.muat.gov.ma/sites/default/files/Documentation/1.pdf> dernière consultation le 10/04/2021

Annexes

Tableau 1 : Durée des entretiens par acteur interrogé et lieu d'exercice.

Référence	Acteur	Lieu d'exercice	Durée d'entretien (en minutes)
E01	Elus locaux	Khemisset	45
E02	Elus locaux	Rabat	51
E03	Elus locaux	Rabat	47
E04	Elus locaux	Salé	64
E05	Elus locaux	Kenitra	46
E06	Services extérieurs	Rabat	54
E07	Services extérieurs	Rabat	50
E08	Acteurs privés	Salé	67
E09	Acteurs privés	Rabat	55
E10	Société civile	Rabat	45
E11	Société civile	Salé	48
E12	Acteurs privés	Kenitra	45
E13	Institutions locales	Kenitra	54
E14	Institutions locales	Kenitra	47
E15	Institutions locales	Rabat	52
E16	Institutions locales	Salé	69
E17	Société civile	Salé	49
E18	Société civile	Bruxelles (Belgique)	78

Tableau 2 : Poids et fréquence d'apparition des variables

Catégories	Code	Fréquence Absolue / Nombre de citation	Fréquence totale
Communication	COMM	55	12,79%
Confiance	CONF	6	1,40%
Contrôle de l'environnement	CONT VEILLE	38	8,84%
Dispositif de développement	DISP DVP	47	10,93%
Freins de développement	FREIN DVP	47	10,93%
Implication	IMPLI	36	8,37%
Objectifs de développement	OBJ DVP	71	16,51%
Participation	PART	97	22,56%
Réglementation	REGLM	33	7,67%
Total catégories		430	100%

Tableau 3 : Objectifs de développement par acteurs

Acteurs interrogés	Nombre d'entretien	Code	Référence	Unité de sens la plus fréquente	Fréquence absolue	Poids
Elus locaux	5	OBJ DVP- EL	E 01	Soutien et accompagnement du développement	2	13,33%
			E 02		1	6,67%
			E 03		4	26,67%
			E 04		6	40,00%
			E 05		2	13,33%
					15	21,13%
Services extérieurs	2	OBJ DVP- SE	E 06	Accompagnement et suivi du développement	6	40,00%
			E 07		9	60,00%
					15	21,13%
Acteurs privés	3	OBJ DVP- AP	E 08	Développement de PPP et création d'emploi	3	42,86%
			E 09		2	28,57%
			E 12		2	28,57%
					7	9,86%
Institutions locales	4	OBJ DVP- IL	E 13	Conception et accompagnement du développement et renforcement de la communication	2	15,38%
			E14		2	15,38%
			E 15		4	28,57%
			E 16		5	38,46%
					13	18,31%
Société civile	2	OBJ DVP - SC	E 10	Conception et soutien du développement durable	4	19,05%
			E 11		4	19,05%
			E 17		11	52,38%
			E 18		2	9,52%
					21	29,58%
Fréquence totale					71	100%
Fréquence dans l'ensemble					430	16,51%

Tableau 4 : Fréquence d'apparition de la variable de participation par acteurs

Acteurs interrogés	Nombre d'entretien	Code	Référence	Fréquence absolue	Poids
Elus locaux	5	PART – EL	E 01	4	17,39%
			E 02	5	21,74%
			E 03	6	26,09%
			E 04	3	13,04%
			E 05	5	21,74%
				23	23,71%
Services extérieurs	2	PART- SE	E 06	10	71,43%
			E 07	4	28,57%
				14	14,43%
Acteurs privés	3	PART – AP	E 08	4	30,77%
			E 09	4	30,77%
			E 12	5	38,46%
				13	13,40%
Institutions locales	4	PART- IL	E 13	7	31,82%
			E14	3	13,64%
			E 15	7	31,82%
			E 16	5	22,73%
				22	22,68%
Société civile	2	PART – SC	E 10	5	20,83%
			E 11	6	25,00%
			E 17	9	37,50%
			E 18	4	16,67%
				24	24,75%
Fréquence totale				97	100%
Fréquence dans l'ensemble				430	22,56%

Tableau 5 : Fréquence d'apparition de la participation et unité de sens

Catégorie	Code	Unité de sens	Nombre d'entretiens concernés	Fréquence absolue	Fréquence relative	Fréquence dans l'ensemble
Participation	PART	Approche obligatoire	11	18	16,49%	4,19%
		Contribuer au développement	14	17	15,46%	3,95%
		Partenariats	10	12	12,37%	2,79%
		Proposition de projets	11	13	13,40%	3,02%
		Echange et rencontre d'acteurs	3	6	6,19%	1,40%

		Accompagnement et soutien	5	6	6,19%	1,40%
		Influencer la prise de décision	4	8	6,19%	1,86%
		Plaidoyer	2	5	5,15%	1,16%
		Collaboration des acteurs	2	2	2,06%	0,47%
		Coopération entre les acteurs	4	7	7,22%	1,63%
		Interactions des acteurs	3	3	3,09%	0,70%
Totaux de la catégorie				97	100%	22,56%

Tableau 6 : Fréquence et unité de sens de la variable de communication

Catégorie	Code	Unité de sens	Nombre d'entretiens concernés	Fréquence absolue	Fréquence relative	Fréquence dans l'ensemble
Communication	COMM	Rencontres d'échange et partage	3	6	10,91%	1,40%
		Stratégie de communication	12	21	38,18%	4,88%
		Communication traditionnelle	6	6	10,91%	1,40%
		Médiatisation et partage sur les réseaux	10	22	32,73%	5,12%
Totaux de la catégorie				55	100%	12,79%

Tableau 7 : Fréquence et unité de sens des freins de développement

Catégorie	Code	Unité de sens	Nombre d'entretiens concernés	Fréquence absolue	Fréquence relative	Fréquence dans l'ensemble
Freins de développement	FREIN DVP	Manque / absence d'une stratégie de communication	8	24	51,06%	5,58%
		Faible médiatisation	10	18	38,30%	0,93%
		Insuffisance du capital humain	2	4	8,51%	4,19%
		Problème d'interprétation	1	1	2,13%	0,23%
Totaux de la catégorie				47	100%	10,93%