

# L'intelligence territoriale au Maroc : Benchmark international et pistes de développement

Territorial intelligence in morocco: international benchmark and development path.

Auteur 1 : BOUCHIDA Iliass

Auteur 2 : AZOUGAGH Ahmed

**BOUCHIDA Iliass** (doctorant en sciences économiques et de gestion)  
Université Sidi Mohammed ben Abdellah / Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès  
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie Finance et Management des Organisations LIREFMO  
Maroc

**AZOUGAGH Ahmed** (Professeur de l'Enseignement Supérieur)  
Université Sidi Mohammed ben Abdellah / Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès  
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie Finance et Management des Organisations LIREFMO  
Maroc

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** BOUCHIDA.I & AZOUGAGH.A (2023) « L'intelligence territoriale au Maroc : Benchmark international et pistes de développement », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 20 » pp: 786 – 803.

Date de soumission : Septembre 2023

Date de publication : Octobre 2023



DOI : 10.5281/zenodo.10117590

Copyright © 2023 – ASJ



## Résumé

Le recours à l'intelligence territoriale reste l'un des moyens susceptibles de rendre les territoires maîtres de leur destin, le concept de l'intelligence territoriale a fait couler beaucoup d'encre dans toutes les disciplines : management, ingénierie, science de l'information et de communication... Le principe c'est de mettre en réseau homogène et efficace l'ensemble des acteurs territoriaux privé et public pour aboutir à des résultats et objectifs préétablis notamment le développement territorial. Nous souhaitons, dans cette configuration de définir le concept de l'IT ces principaux éléments et les fameuses formes d'organisation ainsi de dégager, par une étude explicative, suite à un échantillon non probabiliste (pour l'exploration et non pas la représentativité) de 3 expériences pionnières de IT le Japon la France et les Etats Unis, les principales enseignements transposables au modèle marocain principalement l'organisation sous forme des écosystèmes devient une nécessité l'instauration d'un système de veille permanent.

***Mots clés*** : territoire, intelligence territoriale, écosystèmes, développement régional, acteurs territoriaux.

## Abstract

The use of territorial intelligence remains one of the means likely to make territories masters of their destiny; the concept of territorial intelligence has caused a lot of ink to flow in all disciplines: management, engineering, science of information and communication... The principle is to create a homogeneous and efficient network of all private and public territorial actors to achieve pre-established results and objectives, particularly territorial development. The practice of IT strategies, on an international scale, takes several organizational forms, namely clusters, competitiveness poles, industrial districts, local productive systems that constitute an innovative tool for the benefit of stakeholders. We wish, in this configuration to define the concept of IT these main elements and the famous forms of organization as well as to identify, subsequently, through an explanatory study, by a non-probabilistic sample (we seek exploration and not representativeness) of 3 pioneering IT experiences. Japan, France and the United States, the main lessons transposable to the Moroccan model mainly the organization in the form of ecosystems becomes a necessity and the establishment of a permanent monitoring system

***Keywords*** : territory, territorial intelligence, ecosystems, regional development, territorial actors.

## Introduction

Dans un contexte mondial et régional marqué par des mutations importantes. Le Maroc s'est volontairement engagé dans une dynamique de réformes politiques, sociales et économiques. Ce qui est concrétisé par la nouvelle politique de gestion territoriale à travers la mise en place de la régionalisation avancée en 2015 pour gérer les territoires d'une manière autonome et indépendante. Afin de remédier aux disparités spatiales et sociales et de favoriser un développement territorial intégré via l'instauration des approches innovantes permettant d'apporter aux acteurs territoriaux des informations stratégiques pour mieux connaître et analyser leurs territoires.

Pour ce faire, le présent travail porte sur le sujet l'intelligence territoriale comme une stratégie qui vise à mettre tous les acteurs d'un territoire sur le bon chemin de développement, Dans la mesure où elle permet de tracer un cadre de travail qui repose sur le partage de l'information, un système d'information bien défini et une coordination efficace entre ces acteurs. L'objectif donc, après la délimitation du cadre théorique de l'étude, est d'analyser les différents indicateurs et les éléments constituent les stratégies d'intelligence territoriale pour comprendre comment peuvent contribuer à l'amélioration du développement d'un territoire.

Au long de cet article, nous allons essayer, par une revue de littérature et une étude comparatives des expériences pionnières en matière d'application des stratégies d'intelligence territoriale, de dégager les préconisations transposable au modèle marocain en mettant la lumière sur l'organisation les forces et les faiblesses, à partir de la problématique suivante : Dans quelle mesure la mise en place d'une stratégie d'intelligence territoriale pourrait servir les politiques de développement au Maroc ? Et quelle sont les enseignements à tirer des expériences internationales les plus réussites en la matière ?

Notre contribution dans les pages qui suivent vise à fournir un éclairage sur les concepts entourant les notions clés et les concepts fondamentaux de l'intelligence territoriale ainsi que les liens de divergence et de convergence entre eux. Par la suite, on va présenter la méthodologie et les principaux résultats de l'étude comparative par la démonstration des différents types organisationnels des écosystèmes internationaux, puis de faire apparaître les forces et les faiblesses. Avant d'arriver, à la proposition d'une piste de développement d'un modèle marocain en matière d'intelligence territoriale suite aux enseignements et préconisations de ces expériences ainsi que les spécificités de l'environnement économique, social et organisationnel du Maroc.

## 1. Cadre conceptuel de l'intelligence territoriale

L'intelligence territoriale est une nécessité stratégique pour le développement du territoire régional. L'explication de l'intelligence territoriale en tant que concept fait objet de débat. En effet, on ne dispose pas d'une seule définition, mais de plusieurs, cependant les réflexions sur le sujet aboutissent à l'action de collecter un ensemble de données, les traiter, les mettre en commun, pour donner un nouveau regard sur les territoires. Se positionner scientifiquement en intelligence territoriale revient à étudier la construction du territoire par les acteurs qui le composent. Cet axe vise à mettre en place une image lisible sur le concept de l'intelligence territoriale et les concepts voisins, ainsi que les approches, les composantes et les formes d'applications de celle-ci.

### 1.1.Principaux éléments de l'intelligence territoriale.

Pour bien cerner le concept de l'intelligence territoriale il est indispensable d'évoquer les principaux piliers de celle-ci :

#### 1.1.1. Le territoire.

Selon la rousse : territoire (nom masculin latin territorium) Portion de l'espace terrestre dépendant d'un État, d'une ville, d'une juridiction ; espace considéré comme un ensemble formant une unité cohérente, physique, administrative et humaine (Larousse, 2023).

Le territoire est une appropriation à la fois économique, idéologique, politique sociale de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire". Pour lui : "le territoire sous-entend une relation à l'étendue ou à la surface. Il est une aire concrète d'extension d'un phénomène, il est empreint dans le sol, que l'on parle de l'importance de la matérialité (Meo, 1996).

Le territoire est considéré en tant qu'un espace concret et un lieu de concentration de ressources matérielles et immatérielles, définissant le potentiel de ce dernier, de son offre et de ses perspectives de développement (Giblin-Devallet, 1993).

Donc on peut retenir, de ces simples définitions, que le territoire peut être défini comme un espace d'implantation d'un réseau d'acteurs qui travaille sur des objectifs différents mais qui visent le même but à savoir le développement de leur territoire sur plusieurs échelles.

### 1.1.2. La gouvernance.

Le concept de gouvernance est flou et évolutif. Dernièrement, il a connu une grande mutation notamment au niveau des champs d'application. Toutefois, Il existe plusieurs définitions de la notion de gouvernance, on retient celles des organismes internationaux comme celle la Banque Mondiale, OCDE-CAD.

En 1999, la Banque mondiale a défini la gouvernance comme le style et la pratique de l'autorité dans la gestion des ressources économiques et sociales en vue d'atteindre le développement. « *Governance is the manner in which power is exercised in the management of a country's economic and social resources for development* » (Banque Mondiale , 1994). Cette définition de la Banque mondiale s'interprète de façon succincte et s'apparente à un discours universaliste normatif où une partie seulement des théories mentionnées est utilisée et où seules certaines conclusions sont retenues. Dans le même sens le comité d'aide au développement (CAD) relevant de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) utilise la même conception dans sa définition comme celle de la BM tout en tenant compte l'aspect de l'autorité politique et le contrôle. Elle est définie comme "l'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du développement économique et social " (OCDE, January 1995).

Pour notre étude ces définitions sont assez générale rend compte à la fois du rôle que jouent les pouvoirs publics dans la création du cadre de l'activité des acteurs territoriaux et dans la décision en matière de répartition des avantages et de la nature des rapports entre eux.

### 1.1.3. Prospective.

La prospective consiste à éclairer cette gouvernance d'un « système » en aidant à sélectionner les potentialités puis à saisir les opportunités pour mettre en œuvre le projet du territoire. Selon la trajectoire du territoire (croissance, ralentissement, stagnation, déclin) et selon le positionnement stratégique de l'acteur (proactif, réactif, attentiste, autiste, ) la gouvernance réussie est celle qui a, grâce à la prospective, mis en cohérence les différentes décisions, ce qui suppose l'anticipation (veille économique, technologique, sociale), l'établissement d'un diagnostic approfondi, une concertation associant représentation, appropriation, participation des populations concernées par le projet et enfin une articulation des différentes opérations requises dans un processus spatio-temporel rigoureux.

Comme chaque nouveau concept complexe et qui peut prendre plusieurs dimensions, l'intelligence territoriale repose sur des fondements constitue la pierre angulaire de toute stratégie de développement : le territoire qui est le champ d'application de ce processus, la

gouvernance est en général la boîte à outils de l'intelligence territoriale, puis la prospective territoriale c'est la manière pour mettre en réseaux les acteurs. La promotion de la prospective territoriale et la définition des stratégies cohérentes et efficaces de gouvernance du territoire repose sur une démarche de veille et d'analyse de l'information territoriale et des indicateurs synthétiques et pertinents. Cette dernière préconise des instruments et des outils permettant de quantifier et de qualifier les problématiques et les enjeux territoriaux à différentes échelles et constitue un cadre fédérateur pour l'amélioration de l'intervention des politiques publiques et le développement d'une vision commune de l'état à l'échelle des territoires.

## **1.2. Intelligence territoriale : définitions, approches et formes d'organisation**

L'Intelligence Territoriale s'est nourrie de l'économie, de la géographie, des Sciences et Technologies de l'Information et la Communication (STIC). Il faut savoir qu'un système optimal d'intelligence territoriale a besoin d'utiliser les processus traditionnels de transmission de l'information et les technologies de l'information et de la communication à travers les sites Intranet ou Internet, la documentation, les systèmes d'information géographique (SIG) et l'analyse de données (Bertacchini, 2007).

### **1.2.1. Définitions et présentation.**

Avant de donner un éclaircissement sur la notion de l'intelligence territoriale, il est indispensable d'évoquer le fameux concept de l'intelligence économique pour mettre les liens nécessaires.

*L'intelligence économique* : c'est une notion utilisée, dans un premier temps, à l'organisation et le management stratégique au niveau de l'entreprise, et liée principalement à la veille stratégique. Pour Michael Porter, l'intelligence Economique c'est « donner la bonne information, au bon moment pour prendre la bonne décision ». On peut la résumer en trois modes d'action corrélés : la protection de l'information déjà existante, la connaissance de l'environnement externe et interne par la mise en place un système de veille stratégique efficace et enfin, les techniques d'influence permettant le changement d'information afin de se positionner dans son réseau d'acteurs.

*L'intelligence territoriale* : pour mieux clarifier le concept de l'Intelligence territoriale, les chercheurs qui se sont penchés sur le sujet suivent la même dynamique et affirment que l'intelligence territoriale :

- Concerne « tout le savoir multidisciplinaire qui améliore la compréhension de la structure et des dynamiques des territoires » (Girardot, 2002).

- Permet « une évolution de la culture du local fondée sur la collecte et la mutualisation entre tous ses acteurs des signaux et informations, pour fournir au décideur, et au moment opportun, l'information judicieuse » (Herbaux, 2006).
- Rapproche « l'intelligence territoriale en tant que processus cognitif et d'organisation de l'information, et le territoire en tant qu'espace de relations significatives » (Dumas, 2003).

Donc on peut dire qu'il s'agit d'un processus informationnel et organisationnel, régulier et continu, initié par des acteurs locaux/centraux physiquement présents et/ou distants qui s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant ces ressources du système territorial en capacité de projet.

### **1.2.2. Approches de l'intelligence territoriale.**

En étudiant les prémices de l'intelligence territoriale, on découvre qu'il s'agit d'une approche assez récente. Selon une étude réalisée dans ce sens les fondements de l'intelligence territoriale reposent sur deux approches clés (Pelissier, 2009) qui sont : l'approche descendante et l'approche ascendante.

*L'approche descendante de l'intelligence territoriale* : le territoire n'a pas de rôle en tant que tel. Il n'est envisagé, à cette échelle, comme un espace de mise en place d'une politique déconcentrée d'intelligence économique. Autrement dit, l'application à l'échelle locale, de la politique nationale d'intelligence économique, cette dernière est considérée comme les rôles aux mains de l'Etat pour ajuster les stratégies de développement au niveau local tout en respectant l'orientation générale des politiques publiques. Donc, le principe de subsidiarité prime celui de l'autonomie de la prise de décision au niveau local, ça veut dire que le positionnement du territoire dans ce processus se limite dans le champ d'application des politiques et des décisions émanant du pouvoir central.

*L'approche ascendante de l'intelligence territoriale* : contrairement à l'approche descendante l'intelligence territoriale à ce niveau dépend principalement du territoire comme un espace de valorisation des ressources matérielles physiques et des ressources construites (capital immatériel du territoire : organisationnel, structurel, humain...). Afin de réussir l'opération de valorisation de ces ressources construites il est indispensable de faire appel à l'insertion des différents acteurs dans le processus de développement local par la capacité à recueillir, traiter et valoriser par un mode de gouvernance participative en adoptant un système de veille territoriale transversale. L'approche du développement territorial endogène peut être considérée

comme une fin en soi de l'intelligence territoriale, c'est à dire mené par les acteurs eux même à travers des initiatives locales formant un projet de développement.

### 1.2.3. Formes d'organisation.

La pratique d'une stratégie d'intelligence territoriale peut prendre plusieurs formes selon la nature des acteurs, le modèle économique et industriel, système politique...on a délimité, dans cette recherche, 4 formes d'écosystèmes qui peuvent être utiles pour la bonne application d'une stratégie d'intelligence territoriale sur un territoire :

- *Les districts industriels* : est défini comme étant une organisation sur un territoire géographique donné de petites entreprises appartenant à la même industrie et spécialisées dans une ou plusieurs phases du processus de production en mettant l'accent sur l'aspect social du district à savoir le sentiment d'appartenance qui permet d'instaurer la confiance entre les membres du district.

- *Les systèmes productifs localisés (SPL)* : constitue un prolongement de la notion du district industriel, le désigne comme une organisation productive localisée sur un territoire et maintenant des relations d'interdépendances et de coopération entre les différentes entreprises ayant des activités similaires ou complémentaires et qui peuvent en effet trouver leur origine dans une longue tradition artisanale qui bascule progressivement vers un processus d'industrialisation.

- *Les clusters* : Développé par Porter dans les années 1990, le cluster se définit comme « une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes d'industries connexes et d'institutions associées dans un domaine particulier, qui s'affrontent et coopèrent ». Une autre définition (Duranton, Martin , & Thiery , 2008) considère le cluster comme « Une concentration partielle ou totale d'entreprises, dans une région spécifique (...) qui tire avantage de la présence les unes des autres ». Le cluster est également considéré comme « Un système qui se renforce de l'intérieur, qui produit de la richesse de manière endogène » (Fromoit & copeau, 2010). Porter établit des liens étroits entre la compétitivité des entreprises et leurs appartenances à un cluster du fait de l'existence d'un environnement favorisant les relations de compétitions et d'institutions qui incitent aux transferts de connaissance et au partage des compétences.

- *Les pôles de compétitivité (PdC)* : A l'instar des clusters, les pôles de compétitivité mettent en réseaux sur un territoire donné un ensemble d'acteurs (entreprises, centre de recherche, université, associations...) permettant la construction d'un écosystème générateur de fortes valeurs ajoutées et favorisant l'innovation, le transfert de connaissances. Le pôle de



compétitivité peut être considéré comme rassemblant «... sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, des entreprises, petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation. Les pouvoirs publics nationaux et locaux sont étroitement associés à cette dynamique ». La synergie entre ces différents acteurs se répercute sur différents plans : développer une compétitivité basée sur l'innovation, contribuer au développement et à la croissance de ses entreprises membres, améliorer l'attractivité du territoire et renforcer sa visibilité nationale et internationale, améliorer la croissance et augmenter l'emploi. Dans le tableau comparatif suivant, les pôles de compétitivité s'apparentent à une forme hybride de concentration des activités, à mi-chemin entre le SPL et le Cluster (Defélix, Colle, & Rapiou, 2008).

**Tableau N°1 : tableau comparatif entre les différentes formes d'organisation**

<b>Les formes d'organisation territoriale</b>	La collaboration est voulue par les acteurs eux-mêmes (structure spontanée)	La collaboration est reconnue et renforcée par les pouvoirs publics (structure impulsée)
Les partenaires sont tous des entreprises	Districts industriels	SPL
Les partenaires sont des organisations variées (entreprises, organismes d'enseignement et de recherche, organisations de soutien...)	Clusters	Pôles de compétitivité

**Source :** Defélix, C., Coll, R., Rapiou, M-T., 2008

Pratiquement parlant, la mise en place d'une stratégie d'intelligence territoriale doit prendre en considération les spécificités territoriale tout en prendre en considération les préconisations et les enseignements tiré des expériences pionnières en la matière, ce qui nous allons analyser et discuter dans ce qui suit.

## **2. Etude comparative explicative entre les expériences internationales et le modèle marocain**

L'étude fait appel au benchmark des expériences internationales basée sur le diagnostic et l'analyse des écosystèmes de l'ensemble des pays pionniers dans le domaine de l'organisation des territoires et l'intelligence territoriale afin de dégager les préconisations transposables au modèle marocain.

### **2.1. Méthodologie de recherche**

On a retenue pour cette étude un modèle théorique explicative basé sur une approche nomothétique pour examiner de plus le concept de l'intelligence territoriale et sa relation causale avec les voies de développement territoriale suite à une approche comparative. Cette analyse est plus efficace lorsque les sujets de recherche peuvent être examinés du point de vue d'autres chercheurs publiés, ce qui peut apporter une valeur ajoutée de qualité. L'objectif, à travers cette étude, et de mettre en connexion les différents critères et paramètres pour mettre en évidence les variables indépendantes qui entraînent des changements dans le concept en question.

Cette approche, fondée sur une perspective post-positiviste, se fonde sur une analyse inter-cas afin d'étudier les variations d'un phénomène en fonction de diverses variables. L'étude des variations du phénomène entre les différents cas permet ainsi de générer des propositions théoriques qui seront affinées et dont la robustesse est évaluée à chaque réplique de l'analyse. Si cette approche vise à construire des théories (l'idée n'est pas uniquement de tester des hypothèses afin de voir si la relation est validée mais plutôt de comprendre les mécanismes sous-jacents à une relation), elle se fonde toutefois sur un design de recherche très cadré où des relations spécifiques entre variables sont à l'étude.

### **2.2. Benchmark des expériences internationales.**

Ce benchmark est délimité aux 3 modèles : la France, Etats-Unis, Japon. Ce choix est basé sur une différenciation des profils économiques, politiques et géographiques de ces Etats.

#### **2.2.1. Modèle français.**

Ce mode d'action est divisé en trois types d'écosystèmes d'innovation et de compétences, les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), les pôles d'excellence ruraux (PER) et les pôles de compétitivité (PdC), on va se focaliser sur ce dernier qui constitue la majorité des plus importants écosystèmes français. Dans l'acception française un pôle de compétitivité est défini comme étant la combinaison sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres

de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs à caractère innovant (Kokou Dokou, 2011).

La réforme de la politique publique de l'intelligence économique française a donné lieu à la création de nombreux pôles de compétitivité en 2005, suite à la restructuration et à la réorganisation des entités déjà existantes (campus, zones industrielles...), fondé sur deux combinaisons primordiales : veille/anticipation et maîtrise de risque/action proactive. Donc, qui dit réforme dit l'intervention de l'Etat par la réglementation juridique et organisationnel, et le soutien matériel et immatériel. Un changement d'échelle de constitution des pôles de compétitivité (PdC) est enregistré par rapport aux structures préexistantes. On trouve quelques pôles constitués selon une logique sectorielle classiques (exemple : pôle aéronautique Pégase constitué autour des grandes entreprises Airbus Hélicoptères et Thales Alenia Space). et d'autres sont constitués en regroupant plusieurs filières et territoires (exemple : pôle Eurobiomed met ainsi en réseau deux clusters biomédicaux préexistants à Marseille et Montpellier). Et d'autres pôles enfin se sont constitués selon des thématiques qui marquent une rupture avec les découpages sectoriels traditionnels (C'est le cas des pôles Mer et Risques qui rassemblent des entreprises et laboratoires de secteurs très différents autour d'enjeux ou de défis émergents). En 2022, 54 pôles de compétitivité labellisés en France rassemblant 2000 laboratoires et établissements d'enseignement supérieur et 10000 entreprises innovantes accompagnant 2000 projets d'innovation avec 7.5 milliards d'euros investis depuis 2004.

D'après ce constat, la force des pôles s'appuie sur leur attitude à assister les entreprises dans leur quête des marchés porteurs pour l'économie, à travers la mise en réseau des différents acteurs des régions couvrant le territoire français, à l'aide de la concentration d'entreprise et la création de nouvelle structure de recherche (Institut de Recherche Technologique IRT ; Institut de Transition Energétique ITE) pour pouvoir accéder au financement octroyé par des organismes nationaux et internationaux. En revanche, les derniers rapports d'évaluation des politiques publiques ont constaté quelques défaillances structurelles et des limites de fonctionnement. Tout d'abord, l'existence de plusieurs pôles de compétitivité (54 pôles) en plus des pôles territoriaux de coopération économiques (plus de 150) et des pôles d'excellence ruraux (plus de 370), ce qui impact négativement sur la part de financement de ces écosystèmes. Ensuite, et d'après l'étude des différents rapports (Blanc, 2004) (Gallaouis, 2012) on a constaté une timide implication des grandes entreprises et les boîtes françaises et une faible dialogue entre l'Etat et les collectivités territoriales notamment les dimensions stratégique et les cadres

de gouvernance et d'harmonisation entre les acteurs qui conduit à la négligence des secteurs et technologies plus porteuses de valeur ajoutée.

### 2.2.2. Les Etats-Unis

L'économiste américain Michael PORTER a défini les clusters comme la concentration géographique d'entreprises interconnectées, fournisseurs spécialisés, fournisseurs de services, firmes en rapport avec l'industrie, institutions associées (université, agences spécialisées et associations d'affaires), dans un domaine particulier dont elles sont complémentaires mais aussi, coproductrices) (Porter, 1990). Les clusters américains sont organisés selon différent niveau géographique en prenant en considération l'échelon institutionnel et la décomposition administrative (les Etats), parallèlement à cette organisation, on trouve aux Etats-Unis les institutions de collaboration (Advocacy Center) formés par des acteurs formels et informels pour promouvoir les initiatives à l'internationales. En revanche, et pour protéger le tissu économique américain l'Etat américain a adopté une stratégie de protectionnisme par le blocage de l'acquisition des entreprises par des intérêts étrangers.

L'expérience américaine est construite autour des échanges permanents entre les acteurs et par le développement des réseaux de coopération suite à deux caractéristiques fondamentales, la première se base sur l'autonomie des universités américaines et la deuxième constitue l'ancrage de la culture entrepreneurial. Et pour ce faire, il était indispensable l'intervention de l'Etat américain pour favoriser l'investissement et d'octroyer les aides nécessaires pour tous les secteurs, parmi les meilleurs illustrations la création de l'agence pour les projets de recherche avancée de défense DARPA (Défense Advanced Research Project Agency) c'est une agence chargée de la recherche et développement des nouvelles technologies destinées à un usage militaire. et l'agence des projets avancées en énergie ARPA-E (Advanced Research Projects Agency-Energy) sa mission principale est de mener des stratégies énergétiques pour faire face aux phénomènes liés à la pollution et à la raréfaction ressources.

Les points de force des clusters américains résident d'une part dans la diversité des sources de financement (l'Etat, les agences de recherche et de développement, les clusters eux-mêmes...), de la politique d'encouragement et d'accompagnement des compétences et aussi de la stratégie protectionniste contre les différents intrus étrangers. Malgré la réussite de l'expérience américain en ce sens, il comporte certaines faiblesses qui touchent la concentration géographique des activités et des acteurs, de l'ordre de : la demande foncière peut augmenter, des phénomènes de congestion peuvent apparaître lorsque la taille du cluster augmente, la

spécialisation est délétère lors de crises économiques et de déclin de secteurs industriels et cela il s'est avéré concrètement pendant la période de propagation de la pandémie Covid 19.

### 2.2.3. Le Japon

L'économie du Japon repose sur le reverse engineering qui consiste à fabriquer des produits quasiment identiques, ce système fait de l'information de la recherche et développement technique et scientifique le principal levier économique. Le facteur territoire géographique (administration territoriale) n'a pas d'importance pour les orientations de développement économique de l'Etat.

L'organisation des pôles de compétitivité au Japon repose sur les Plans Cadre Science et Technologie (CSTP) qui consiste premièrement à la désignation des domaines d'activités prioritaires, puis à la promotion de l'industrie et l'ouverture sur les acteurs de recherche et développement (universités, centres de recherche...) à travers la création de dix (10) centres d'innovation (Knowledge Cluster), troisièmement à l'externalisation des activités de ses pôles de compétitivité et aussi l'évaluation des programmes et des politiques y liés. A noter qu'une agence nationale et deux ministères mènent cette politique de recherche et d'innovation en technologie :

- Ministère de l'économie, du commerce extérieur et de l'industrie du Japon (METI) a lancé un plan des clusters industriels en trois (3) phases. De 2001 à 2006 les projets initiés se sont des projets orientés par le gouvernement central en coopération avec les clusters développés indépendamment par les pouvoirs régionaux, de 2007 à 2010 expansion des clusters via la promotion des réseaux et développement des activités spécifiques, ainsi que la promotion des coopérations clusters nationaux et étrangers, de 2011 à 2020 évolution vers un développement autonome et une indépendance financière (pôle d'activités industrielles).
- Ministère de l'éducation, de la culture, du sport et des sciences et technologie (MEXT), création des réseaux de connaissance « Knowledge cluster » par dix-huit (18) équipes à la première phase (centres de recherches, universités...), puis ce nombre a été réduit à neuf (9) dans la deuxième phase, enfin et dans la phase d'innovation le soutien se porte sur un nombre limité d'équipes dont la sélection s'est faite sur la capacité des clusters à atteindre un niveau mondial (pôle d'activités intellectuelles).
- L'agence japonaise chargée de la promotion du commerce extérieur son rôle est de promouvoir les investissements directs à l'étranger par la mise en relation des clusters japonais et étrangers grâce à son réseau de bureaux présent dans plusieurs pays.

Les atouts du pôle d'activités industrielles résident dans la création des synergies entre les acteurs appartenant à la même région ayant des capacités technologiques complémentaires. L'une des expériences de pôle d'activités industrielles les plus réussies appelée zone métropolitaine pour les hautes technologies, se trouve dans la région de Tama. (Cette région a attiré une forte concentration d'entreprises sous-traitantes de grandes entreprises dans les secteurs de l'électronique, de transports, de la mécanique de précision et d'autres branches d'activité technologiquement avancées. De l'autre côté, le pôle d'activités intellectuelles consiste à faire jouer un rôle accru aux universités dans le transfert de la R et D au niveau local c'est-à-dire, accroître le flux de connaissance technologique des universités vers les entreprises. Comme chaque modèle, le modèle japonais a marqué quelques insuffisances à savoir les faibles liaisons horizontales entre les entreprises résultant de l'éloignement du modèle de polarisation innovante *top down*, et aussi un soutien timide de l'Etat notamment dans les phases d'expansion et d'évolution.

- *Etat récapitulatif des trois (3) expériences :*

Après avoir passé en revue les différentes expériences des trois (3) pays leaders dans cette politiques d'IT, on vous propose les deux (2) tableaux ci-dessous :

**Tableau N°2 : récapitulatif des pôles de compétitivité/clusters**

<b>Pays</b>	<b>Nombre de pôles/clusters</b>	<b>Secteurs couverts</b>
<b>France</b>	54	9
<b>Etats-Unis</b>	33	8
<b>Japon</b>	18	7

**Source :** Auteurs

On peut comparer et résumer les critères d'évaluation de la pratique des politiques d'intelligence territoriale dans les trois (3) expériences :

**Tableau N°3 : comparaison selon les pays à travers quatre critères**

<b>Pays</b>	<b>R&amp;D / Mise sur le marché</b>	<b>Compétitivité / Action publique</b>	<b>Financement public / Financement privé</b>	<b>Partenariat Public/Partenariat privé</b>
<b>France</b>	Fort/ Faible	Moyen /Fort	Fort/Fort	Fort/Moyen
<b>Japon</b>	Fort/Fort	Moyen / Fort	Moyen / Fort	Fort / Moyen
<b>États-Unis</b>	Fort/Fort	Fort/Fort	Fort/Fort	Fort/Fort

**Source :** Auteurs

### 2.3. Etude du modèle marocain

Les choix stratégiques de développement adoptés par le Maroc l'ont placé sur la voie de l'ouverture et du progrès. Ce processus s'est intensifié par la mise en place des stratégies sectorielles ciblées. C'est une nouvelle trajectoire de développement économique que le pays vient d'emprunter. Pour s'intégrer dans cette dynamique de développement, il a mis en œuvre deux plans stratégiques :

#### 2.3.1. Plan d'émergence et le plan d'accélération industrielle.

Quand on parle de la pratique de l'intelligence territoriale au Maroc il est nécessaire d'évoquer la place considérable du plan d'émergence et le plan d'accélération industrielle qui sont deux modèles marocains d'organisation en écosystèmes industriels par l'implantation des plateformes et des zones de production.

- *Plan d'émergence :*

Ainsi orienté, le secteur industriel marocain s'est engagé dans une dynamique de croissance qui s'est fortement consolidée depuis la mise en œuvre du Plan Emergence en 2005 et la conclusion, en 2009, du Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI). Cette vision consiste à développer des parcs industriels de nouvelle génération, dits «P2I - Plateformes Industrielles Intégrées ». Ainsi l'Etat a développé trois types de plateformes :

- Les P2I Généralistes: ouvertes à tous secteurs pouvant combiner plusieurs quartiers sectoriels ;
- Les P2I Sectorielles : dédiées à un secteur spécifique, elles peuvent cependant comporter des quartiers réservés à des secteurs proches du secteur principal (ex. quartier Electronique embarquée dans une P2I Automobile) ;
- Les P2I Quartiers Régionaux/Nationaux : zones généralistes réservées aux acteurs d'un tissu industriel partageant la même région d'origine.

En effet, le PNEI vise à construire un tissu industriel fort et créer un cercle vertueux croissance à travers la mise en œuvre de 111 mesures structuré autour de six domaines (P2I) qui représente des Métiers Mondiaux du Maroc :

- Offshoring (région de Casablanca-Settat) ;

- Automobile (région de Tanger-Tétouan-Alhoceima, Rabat-Salé-Kénitra) ;
  - Aéronautique et Spatial (région de Casablanca-Settat) ;
  - Electronique (région de Casablanca-Settat) ;
  - Textile et Cuir (région de Fès-Meknès) ;
  - Agroalimentaire (région de Béni Mellal-Khénifra, Oriental).
- *le plan d'accélération industrielle :*

Il s'agit de la mise en place des écosystèmes industriels, le concept est fondé sur la fédération des groupes d'entreprises autour des locomotives porteuses de projets suivant une démarche initié par le ministère de l'aménagement du territoire national, de l'urbanisme de l'habitat et de la politique de la ville quatre (4) étapes :

*1<sup>ère</sup> étape :* l'organisation en écosystèmes homogènes par la restructuration du tissu déjà existant à travers l'identification des liens productifs ;

*2<sup>ème</sup> étape :* élaboration des leviers spécifiques en établissant les objectifs et le soutien des écosystèmes performant en matière de degré de coordination entre ses acteurs et en terme de productivité ;

*3<sup>ème</sup> étape :* réglementation de la relation entre l'Etat et les écosystèmes reflété par un engagement réciproque par des contrats de performance afin d'améliorer les indicateurs macro-économique du pays ;

*4<sup>ème</sup> étape :* déploiement opérationnel suite à l'animation des leaders des écosystèmes puis l'engagement de l'Etat.

Malgré les efforts qui ont été fournis par l'Etat marocain et les autres parties prenantes, les écosystèmes marocains restent moins développés par rapport aux celles pionnières dans ce domaine.

### 2.3.2. Piste de développement.

Comme l'ensemble des modèles d'intelligence territoriale dans le monde le modèle marocain n'est pas à l'abri des faiblesses dans la mise en réseaux de ces acteurs locaux, D'après les analyses déjà effectués, la faible relation entre l'entreprise, l'Etat, l'université et les centres de recherche et de développement constituent la principale entrave qui freine la chaîne de développement des clusters et des écosystèmes. Dans la présente analyse, suite aux études qui ont été faite à ce niveau, on a pu dégager quelques niveaux de promotion de la mise en place de la stratégie d'intelligence territoriale au Maroc :



- A l'échelle organisationnelle : la formulation des écosystèmes homogènes est devenue une nécessité, à travers la qualité et la nature des liens qui unissent les acteurs, par l'interaction entre l'entreprise qui doit appuyer ses fonctions stratégiques y compris l'intelligence stratégique, et l'Etat, qui a pour mission à cet égard, la mise en place d'une politique d'intelligence économique afin de renforcer le poids des acteurs centraux et les acteurs dotant des fonctions de pilotage stratégique et de sécurité économique.
- A l'échelle managériale : l'Etat, dans ses deux principales dimensions centrale et régionale, doit doter d'une capacité de diagnostic territoriale permanent et en temps réels pour aider les différents acteurs à avoir une vision perspicace sur le climat générale notamment la stabilité politique, les indicateurs macroéconomique, fiscalité.... De l'autre côté, les acteurs sont appelé à adapter leurs compétences de diagnostic et de pilotage stratégique au directives et décisions institutionnelles et gouvernementales.
- Au niveau juridique et législatif : d'une part, absence remarquable d'une loi précise pour la réglementation des relations entre les différents acteurs, afin de tracer les responsabilités notamment en matière de partage et de divulgation des informations au sein du réseau, D'autre part, le développement des contrats qui régissent les partenariats publics-privés. Opérationnellement, chaque pôle de compétitivité, cluster, système productif local ou district industriel doit avoir une cellule juridique qui s'intéresse principalement à la résolution des litiges, et se préoccupe de toutes les affaires d'ordres juridiques.

## Conclusion

On peut citer le manque de confiance et la faible coordination des démarches entre les acteurs, en particulier, les entreprises et les CT (régions). L'IT est une politique publique qui peut permettre de sortir de cette situation de défiance en démontrant que seul le jeu collectif permet de gagner, une stratégie de gagnant-gagnant.

Avec une économie vulnérable aux aléas climatiques à cause de sa composition sectorielle et plus particulièrement les moments de perturbations, comme la crise sanitaire COVID-19 et des enjeux géopolitique incertains, qui ont été marqué par la déstabilisation socio-économique, la pratique de l'intelligence territoriale reste une solution parmi d'autres qui peuvent alléger les répercussions de ses crises sur les sphères publiques et privées.

Le présent travail n'est pas à l'abri de certaines défaillances, est reste toujours incomplet, dans la mesure où il montre juste une revue de littérature théorique du nouveau concept de l'intelligence territoriale, et les retombées de ses bonnes pratiques internationales sur le cas marocain. On note aussi des limites d'ordre méthodologiques liées essentiellement à la nature de notre recherche comparative, principalement, l'insuffisance des données relatives à la pratique de la politique d'IT dans les pays pionniers. Enfin, il est primordial de mener des études qualitatives et quantitatives plus pointues en matière de l'intelligence territoriale et sa relation avec les nouvelles politiques publiques notamment le nouveau modèle de développement.

## Bibliographie

- Banque Mondiale . (1994). *Governance, the World Bank's Experience*. Washington: -.
- Bertacchini, Y. (2007). *Intelligence territoriale. Le Territoire dans tous ses états* . Toulon: Collection Les ETIC.
- Blanc, C. (2004). *pour un écosystème de la croissance -France*. paris : -.
- Defélix, C., Colle, R., & Rapiiau, M.-T. (2008). Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale. *Management & Avenir*, 9 à 29.
- Dumas. (2003, juin 5-6). Entre la création de contenus et l'intelligence territoriale : la dimension éthique . la garde cedex , universite de toulon , France .
- Duranton, g., Martin , p., & Thiery , M. (2008). *Les pôles de compétitivité : que peut-on en attendre ?* paris: rue d'ulm (ENS).
- Fromoit, m. d., & copeau, n. (2010). *Réseaux, clusters, quelles dynamiques pour l'entreprise ?* paris: Gualino.
- Gallaos, l. (2012). *pacte pour la compétitivité de l'industrie française* . paris: -.
- Giblin-Devallet, B. (1993). *La géographie et l'analyse du "local" : le retour vers le politique*. france: l'Harmattan.
- Girardot. (2002). *Principes, Méthodes et Outils d'Intelligence Territoriale : Evaluation participative et Observation Coopérative*. Lisbonne : -.
- Herbaux, P. (2006). *L'Intelligence Territoriale : d'une représentation générale à un concept de finalité*. France: universite de sud .
- Kokou Dokou, g. A. (2011). *TERRITOIRES ET ENTREPRENEURIAT: Les expériences des villes entrepreneuriales*. paris: l'Harmattan .
- Larousse. (2023, 9 10). *territoire n.m.* Retrieved from larousse: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/territoire/77470>
- Meo, G. D. (1996). *LES TERRITOIRES DU QUOTIDIEN*. France: l'Harmattan.
- OCDE. (January 1995). *Public Sector Management, Governance, and Sustainable Human Development, January 1995*. New York: -.
- 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*, 291-303.
- Porter, M. (1990). *the competitive advantage of nations* . france : Harvard Business Review.