

PRATIQUES DE GOUVERNANCE ET PERFORMANCE D'INNOVATION DU TECHNOPARK DE CASABLANCA

GOVERNANCE PRACTICES AND INNOVATION PERFORMANCE OF THE TECHNOPARK OF CASABLANCA

NAIT LACHGAR TAIB

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et Gestion

Université Cadi Ayyad, Marrakech

Maroc

Laboratoire : L-QUALIMAT -GRTE

lachgar2004@yahoo.fr

Date de soumission : 07/05/2021

Date d'acceptation : 11 /07/ 2021

Pour citer cet article :

NAIT LACHGAR. T. (2021) « Pratiques de gouvernance et performance d'innovation du Technoparc de Casablanca », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2 : Numéro 7 » pp : 1- 18.

Digital Object Identifier (DOI) : <https://doi.org/10.5281/zenodo.5111065>

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



RESUME

Dans le contexte de l'économie de la connaissance, les recherches qui ont pour objectif d'étudier l'influence des pratiques de la gouvernance des parties prenantes des clusters sur la performance d'innovation des entreprises membres sont peu nombreuses en particulier dans le contexte Marocain. Ce travail a pour objectif de sensibiliser les acteurs locaux au rôle croissant des clusters d'innovation dans l'amélioration de l'attractivité territoriale et dans la contribution à la croissance et à la compétitivité régionale. Cette recherche est une contribution à l'analyse de la relation entre les pratiques de gouvernance des clusters en particulier les pratiques de mise en confiance et du leadership d'une part et la performance d'innovation des entreprises membres de l'autre part. A partir d'une revue de la littérature et une exploration qualitative, la recherche a mis en avant le rôle majeur joué par les pratiques de mise en confiance des parties prenantes ainsi que le rôle du leadership des instances de pilotage de ce cluster dans la promotion de l'innovation des entreprises adhérentes.

Mots clés : « pratiques de gouvernance ; Technoparc de Casablanca ; Clusters Marocains ; innovation ; entreprises membres »

ABSTRACT

In the context of the knowledge economy, research aimed at studying the influence of governance practices of cluster stakeholders on the innovation performance of member companies is scarce, particularly in the context of Moroccan. The aim of this work is to make local actors aware of the growing role of innovation clusters in improving territorial attractiveness and in contributing to growth and regional competitiveness. This research is a contribution to the analysis of the relationship between the governance practices of clusters, in particular the trust and leadership practices and the innovation performance of member companies. Based on a review of the literature and a qualitative exploration, the research highlighted the major role played by trust-building practices as well as the role of the leadership of the steering bodies of this cluster in promoting innovation of member companies.

Key words: « governance practices; Casablanca Technoparc; Moroccan Clusters; innovation; member companies»

INTRODUCTION

L'innovation devient l'un des facteurs clé de succès du modèle de développement basé sur l'économie de la connaissance appelée aussi l'économie de l'immatériel et qui commence à dominer aujourd'hui l'économie mondiale selon (Prasad & Prasad, 2013). En effet les groupements et les réseaux territoriaux d'entreprises sont les moteurs et les outils de ce modèle de développement économique. C'est ce qui explique d'ailleurs le nombre croissant à travers le monde de réseaux territoriaux d'organisations et d'entreprises innovantes émergentes travaillant en commun autour de projets collaboratifs d'innovation dans des structures appelées clusters. Dans ce sens G.Achermann ,(2019) qui a analysé la politique des "clusters territoriaux d'innovation » initiée en 2012 dans 25 territoires de Russie a constaté que ces clusters ont initialement favorisé un processus de gouvernance territoriale locale marquée par une proximité institutionnelle qui a permet d'adhérer des acteurs territoriaux locaux autour de projets dynamiques d'innovation. L'objectif de ces grappes d'innovations est d'associer les compétences industrielles et de recherches au niveau régional. Ce phénomène de technopolisation des économies régionales incite les territoires à réagir à une mondialisation porteuse d'opportunités et d'incertitudes (Pecqueur, 2005).

Dans ce contexte, le réseau apparaît comme un véritable instrument de politique régionale, en raison de son impact positif sur l'innovation, la performance des entreprises, la croissance économique régionale et sur la compétitivité des pays (Rocha, 2004). L'Afrique du Nord, et particulièrement les pays du Maghreb ont repensé leurs orientations stratégiques en se lançant dans des chantiers porteurs de valeur ajoutée, par la création de clusters dédiés à promouvoir les secteurs vitaux de leurs économies, tels que les nouvelles technologies de l'information et de la communication .Ainsi dans les pays du Maghreb, les notions de technopôles, clusters, parcs technologiques et scientifiques, ou pôles de compétitivité sont timidement apparues au cours de la décennie 1990, et se sont progressivement imposées à partir des premières années 2000 Bencherif et al,(2009). Ainsi depuis l'apparition des clusters, le sujet n'a cessé de susciter l'intérêt de plusieurs chercheurs et praticiens qui ont mené plusieurs études avec différents objectifs. Certaines études ont été consacrées aux déterminants structurels qui favorisent l'innovation dans les clusters, d'autres études avaient comme but de déterminer d'une manière globale les facteurs de réussite de ces structures.

Dans ce cadre plusieurs recherches commencent à limiter l'« effet cluster» sur la capacité d'innovation des entreprises adhérentes et valorisent le rôle de la gouvernance dans le développement d'une dynamique collaborative favorable à l'innovation dans ces clusters, (Berthinier, A. 2013 ;Arikan et al 2011 ;Bocquet et al, 2009) .En effet, ces réseaux territoriaux ne sont pas identiques en ce qui concerne leur performance, au contraire, ils sont très hétérogènes, certains réussissent et se développent, d'autres par contre échouent même en phase de leur démarrage. Dès lors, se pose la question du lien entre la gouvernance, et la performance d'innovation de ces réseaux territoriaux d'organisations en particulier les clusters. En effet, l'étude de la relation entre les pratiques de la gouvernance de ce cluster et la performance d'innovation des entreprises y adhérentes, constitue la problématique générale de cet article. Pour y répondre, nous mobilisons une méthodologie qualitative auprès des responsables de ce cluster Marocain qui constitue d'ailleurs le périmètre empirique de cet article qui se présente en quatre étapes :

Nous analyserons tout d'abord l'impact des pratiques de la gouvernance des clusters en particulier les pratiques de mise en confiance et du leadership sur l'innovation des entreprises membres. Nous exposerons ensuite la méthodologie adoptée ainsi que notre terrain d'étude choisi pour traiter notre problématique et nous présenterons enfin une synthèse et discussion des résultats obtenus de notre recherche.

1. ANALYSE DE L'IMPACT DES PRATIQUES DE LA GOUVERNANCE DES CLUSTERS SUR LA PERFORMANCE D'INNOVATION DES ENTREPRISES COLOCATAIRES

Les clusters trouvent leur origine dans les théories du développement fondées par les géographes et développées par les économistes et les gestionnaires par la suite. Parmi les approches découlant de ce courant du développement économique local, on peut citer les approches des districts industriels (Marshall, 1919), de la spécialisation flexible (Piore et Sabel, 1984) et plus tard, des milieux innovateurs (Aydalot, 1985).

Nous analyserons en premier lieu l'évolution, les spécificités et les pratiques de la gouvernance en particulier les pratiques de mise en confiance et du leadership des clusters et dans un deuxième lieu leur impact sur la performance d'innovation des entreprises adhérentes.

1.1 QUELLE GOUVERNANCE POUR LES CLUSTERS INNOVANTS ?

La problématique des clusters suscite un intérêt croissant depuis 20 ans tant au niveau des politiques industrielles et régionales engagées dans de nombreux pays qu'au plan de la recherche académique (Hamdouch ,2008). Dans ce cadre, nous présentons d'abord la synthèse des travaux qui ont étudié la diversité des formes de réseaux territoriaux puis l'évolution de la corporate gouvernance vers la gouvernance des clusters.

1.1.1 LA DIVERSITE DES FORMES DE RESEAUX DES CLUSTERS

On peut dire que le phénomène de réseaux d'entreprises et de concentration spatiale des activités n'est pas récent mais il existait bien avant. En effet dans la région centre-nord de l'Italie, les chercheurs ont conclu que certaines entreprises arrivent à être plus performantes que les grands concurrents grâce à une forte collaboration. En effet, il existe une grande diversité dans les formes et les approches des clusters, parmi lesquelles on peut évoquer : l'approche par le district industriel marshallien, l'approche par les systèmes productifs locaux (SPL) , l'approche par les milieux innovateurs et l'approche technopolitaine.

Il s'agit en fait de relations interentreprises fondées sur l'existence d'économies d'agglomération, qui fait référence à des économies d'échelle externes liées à la proximité géographique des entreprises Colocalisées, qui sont le résultat d'une division progressive du travail, une mise en commun des ressources et une spécialisation des connaissances, qui fait que les entreprises bénéficient d'une réduction des coûts de transaction, d'infrastructure et un partage de marché du travail, des fournisseurs, de connaissances et de savoir-faire (A.Berthinier , 2013).

Si la notion de cluster est devenue rapidement le concept standard dans le champ théorique de la localisation économique c'est grâce en effet aux travaux de Porter qui définit le cluster comme « un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'un domaine donné, entre lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités. Son étendue géographique varie d'une seule ville ou d'une région à un pays entier, voire à un réseau de pays voisins. » (Porter, 2004).

1.1.2 DE LA CORPORATE GOUVERNANCE A LA GOUVERNANCE DES CLUSTERS

Alors que, l'innovation est un élément structurant permettant d'assurer la stabilité, la croissance et la performance des clusters, les recherches sur leurs modes de gouvernance restent encore très limités (Ehlinger et *al*, 2007). L'insuffisance des principes de la corporate gouvernance pour la compréhension de la gouvernance des clusters s'explique en effet par plusieurs facteurs parmi lesquels la variété des parties prenantes, l'hétérogénéité des logiques à prendre en compte, ainsi que la forme et la nature des contributions respectives des acteurs au processus de création de valeur.

Dans ce sens les membres ou les acteurs des clusters sont très hétérogènes. Ils englobent des acteurs privés et publics, des parties prenantes individuelles et collectives aussi, sans aucun lien de subordination et jouissent aussi d'une liberté totale d'entrée et de sortie, en fonction de leur propre intérêt stratégique (Gomez, 2009).

L'étude et l'analyse de la gouvernance des clusters incitent donc à prendre en considération d'autres dimensions différentes des conceptions traditionnelles de la *corporate governance*. Il s'agit des concepts nouveaux relatifs aux réseaux territoriaux d'organisations dont le réseau, la dimension institutionnelle et la dimension territoriale.

1.2. QUEL IMPACT DES PRATIQUES DE MISE EN CONFIANCE ET DU LEADERSHIP DES CLUSTERS SUR L'INNOVATION PRODUIT ET SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE DES ENTREPRISES MEMBRES ?

Si les travaux sur la gouvernance des clusters ont révolutionné le management public ces dernières années, l'analyse de son rôle comme déterminant de l'innovation des entreprises membres reste encore un champ fertile et peu abordé. Dans ce cadre, nous présentons d'abord le rôle des pratiques de gouvernance de ces structures en particulier les pratiques de mise en confiance et du leadership dans la mobilisation des entreprises membres vers plus d'innovation avant de présenter notre modèle conceptuel ainsi que les hypothèses théoriques.

1.2.1 QUELS ROLES DES PRATIQUES DE LA GOUVERNANCE DES CLUSTERS DANS LA MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES VERS PLUS D'INNOVATION ?

La gouvernance est en effet un concept largement polysémique appréhendé généralement comme une structure de pilotage et d'animation. Dans ce cadre on peut distinguer trois

modalités principales autour desquelles s'organisent des actions de promotion de l'innovation par la gouvernance des parties prenantes (Baron, 2003) :

- La gouvernance comme mode de coordination, qui permet en effet aux instances de pilotage de ces structures d'initier, d'organiser les relations entre les acteurs et contribuer à l'émergence de dynamiques collaboratives, (A. Mendez et al, 2009).
- La gouvernance comme mode de régulation : Il s'agit de la formalisation et de la réglementation des problèmes du pouvoir et de la délégation de l'autorité pour la prise de décisions stratégiques, vu que les membres de ces structures sont très diversifiés avec des intérêts divergents et parfois contradictoires, (I. Leroux et al ,2010).
- La gouvernance comme mode de management des connaissances : Elle permet en effet de stimuler la création de connaissances nouvelles en favorisant l'émergence d'opportunités pour les échanges de connaissances entre les entreprises de ces structures (Arikan, 2011).

➤ **Synthèse des travaux**

Dans ce cadre, l'approche par les parties prenantes permet d'après (Freeman, 1999) de prendre en considération des acteurs involontaires qui ne sont pas en relation contractuelle avec l'organisation. En effet peu de recherches se sont intéressées explicitement aux parties prenantes des clusters. L'observation empirique de ces structures semble importante puisqu'elle permettrait de comprendre comment et pourquoi les réseaux favorisent un acteur ou une catégorie d'acteurs par rapport à une autre, à travers la mise en œuvre de certaines actions spécifiques (d'animation, de soutien à l'innovation, de communication, etc.).En effet, la structure de gouvernance des clusters devrait jouer un rôle important dans la stimulation de l'innovation grâce à la qualité de l'ancrage territorial et de ses actions de mise en réseau des parties prenantes (Rachel et al ,2013).

➤ **La confiance dans la gouvernance des clusters et son impact sur l'innovation :**

La confiance créée par les instances de gouvernance des clusters permet de jouer un rôle majeur dans la mise en réseau des différentes parties prenantes en particulier les entreprises afin de développer des synergies et des projets communs. A ce niveau la dimension de réseau a un caractère plutôt formel contrairement aux relations informelles qui caractérisent l'ancrage territorial. Dans ce sens le cluster entant que réseau territorial suppose un système de relations durables entre différents acteurs basés sur un système de confiance et de connaissances mutuelles, de réciprocités et de priorités (D. Maillat, 1995).

Dans ce cadre, la confiance dans la gouvernance des clusters, qui fait partie des variables normatives des pratiques institutionnelles, constitue un facteur déterminant de l'innovation dans les clusters à la française (A. Berthinier , 2013). En effet la structure de gouvernance de ces clusters permet aussi d'encourager les occasions de rencontres, formelles ou informelles, entre les acteurs, à travers le développement d'actions collectives et individuelles.

Cet objectif d'échange et de partage d'information susceptible de consolider la confiance inter organisationnelle est un facteur de promotion de l'innovation qui peut être réalisée grâce à des réunions thématiques ou des séminaires de formation en faveur des différentes parties prenantes.

La structure de gouvernance de ces réseaux territoriaux peut aussi soutenir le développement d'une base de connaissances commune entre les différentes entreprises membres. En fait, les relations université-industrie sont considérées comme un déterminant de la performance de l'innovation, grâce aux partenariats de recherche qui permettent l'accès à de nouvelles ressources et compétences surtout pour les PME (Bocquet et Mothe, 2010). Mais on doit aussi souligner que la littérature montre que la coopération n'est pas souvent spontanée, et qu'elle dépend surtout de l'importance et du degré de confiance des acteurs dans ces réseaux relationnels.

Aussi la structure de gouvernance du cluster peut jouer un rôle actif dans le soutien de l'innovation en facilitant les *spin-offs*, de dépôt de brevets ou de licences qui constituent des canaux essentiels de transferts de technologie (Rachel et AL 2013).

➤ **Le leadership des comités de pilotage comme déterminant d'innovation et de performance dans les clusters**

Les clusters se caractérisent souvent par la présence d'acteurs publics et privés hétérogènes et qui cherchent à réaliser des objectifs et des intérêts qui sont souvent divergents d'où l'intérêt et l'importance d'un système de pilotage intégratif et motivant.

Le leadership d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs spécifiques peut se construire ou se modifier au fur et à mesure que le réseau se construit et se développe et que les connaissances et les ressources des membres se modifient. Ce qui implique de prendre en considération le rôle des jeux d'acteurs et des luttes d'influence dans l'évolution des systèmes de gouvernance (Tremblay , 2007).

Dans ce cadre, le type d'interactions et d'échange et d'apprentissage et donc l'innovation et la performance dépend en grande partie de la qualité du système de pilotage ou de

gouvernance des clusters en particulier le degré de présence d'un leadership qui influence positivement l'innovation produit des entreprises membres. Ce qui suppose qu'il est capable d'assurer la coordination et la motivation des parties prenantes vers la réalisation de l'innovation (Arikan ,2011).

Aussi (Cattelin ,2010) a étudié la façon dont les modes de pilotage et de fonctionnement des réseau inter-organisationnels tels que les structures technopolitaines participent à leur efficacité. Il conclue que les spécificités des acteurs et du secteur entraînent la nécessaire présence d'un référent les mobilisant vers des objectifs communs. C'est en fait le rôle du leadership qui sait avec sincérité vis-à-vis de lui-même, et avec clairvoyance vis-à-vis de la réalité, faire partager sa vision avec les autres, et les amène, à travers un objectif accepte, vers la réussite et l'épanouissement. La notion du partage stimule donc le courage et permet la réalisation des produits innovants.

Donc pour la réussite de ses actions de pilotage, le leadership doit donc savoir partager le même objectif avec ses collaborateurs et les différents acteurs. Sa vision et son leadership constitue un moyen efficace pouvant conduire les entreprises adhérentes aux clusters vers l'innovation et vers plus de performance commerciale.

1.2.3 LE MODELE CONCEPTUEL ET LES HYPOTHESES THEORIQUES DE RECHERCHE

D'après la revue de littérature et à notre connaissance, les travaux traitant la relation entre les pratiques de gouvernance des clusters et la performance commerciale des entreprises membres sont très rares et ne permettent pas d'établir un lien évident entre le mode de gouvernance et la performance (Hu et Zhou, 2008). De plus, on remarque que très peu d'études ont analysé quantitativement cette relation au niveau du contexte Marocain.

Nous allons montrer d'après notre modèle de recherche que la performance d'innovation des entreprises membres des clusters ne dépend pas seulement des externalités positives liées à la structure mais aussi d'un élément déterminant à savoir les pratiques de la gouvernance des différentes parties prenantes.

Ceci nous incite à se poser des questions spécifiques qui méritent de faire l'objet d'investigations et de recherche. L'intérêt de ces dernières consiste à savoir :

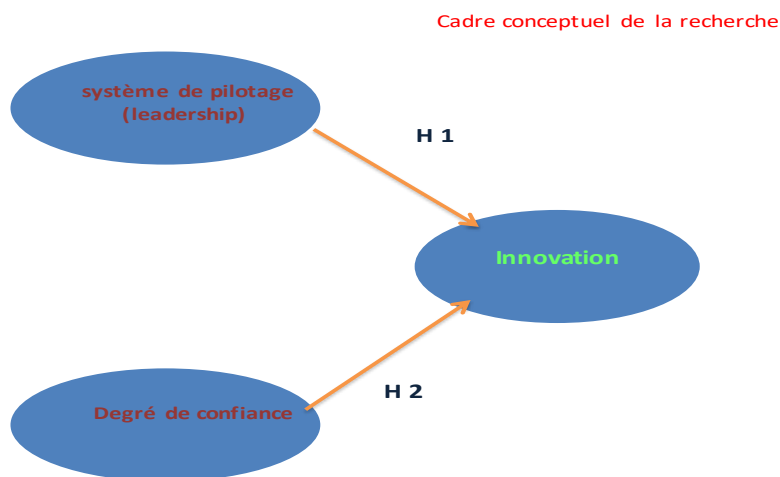
-Dans quelle mesure le degré de confiance dans le réseau inter organisationnel permet-elle d'influencer positivement l'innovation produit des entreprises membres du cluster ?

-Dans quelle mesure la qualité du système de pilotage des clusters en particulier le leadership permet-elle d'influencer positivement l'innovation des entreprises membres ?

Pour enrichir ce champ de recherche, nous proposons notre modèle conceptuel de recherche présenté ci-dessous dans le schéma n° 1.

Ce modèle conceptuel nous permet en effet de répondre à notre question principale de recherche « Quel est l'impact des pratiques de la gouvernance des clusters en particulier les pratiques de mise en confiance et du leadership sur la performance d'innovation des entreprises membres ? »

Figure n°1 : cadre conceptuel de la recherche



Source : nous-mêmes

Ce modèle décrit en effet les liens susceptibles d'exister entre certaines pratiques de la gouvernance des clusters et la performance d'innovation des entreprises membres du cluster. Les hypothèses théoriques relatives au modèle conceptuel sont présentées ainsi :

-H1 : « la qualité du système de pilotage en particulier le leadership influence positivement l'innovation des entreprises membres ».

-H2 : « le niveau de confiance du réseau inter organisationnel des clusters influence positivement l'innovation des entreprises membres »

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Chaque recherche a pour objectif de trouver des éléments de réponse à la problématique centrale et de faire avancer la connaissance sur un sujet donné. Pour réaliser ces objectifs, la démarche que privilégiera le chercheur dépendra du paradigme auquel il adhère. Ainsi d'après Gauthier (1993), un paradigme désigne un ensemble de règles qui orientent la recherche scientifique en fournissant, à partir de connaissances universellement reconnues, des façons de poser les problèmes, d'effectuer des recherches et de trouver des solutions.

Vu la relative nouveauté de notre thème de recherche dans le contexte marocain, nous avons choisi de commencer notre étude par une exploration qualitative. Nous avons arrêté notre recueil de données au niveau de douze personnes lorsque nous avons eu le sentiment d'atteindre la saturation théorique qui est atteinte, selon Yin (2003), lorsqu'on ne trouve plus d'informations supplémentaires capable d'enrichir la théorie. Le choix de la phase qualitative exploratoire est expliqué par les raisons suivantes :

- Notre problématique de recherche relative à l'impact des pratiques de gouvernance des clusters sur l'innovation des entreprises membres est très peu explorée dans le contexte marocain.
- L'étude qualitative nous permettra de tenir compte de la spécificité du contexte marocain concernant les pratiques de gouvernance des clusters explicatives de l'innovation des entreprises membres. Ceci nous permettra de mieux cerner ces différentes variables et déterminants pour pouvoir donner un sens aux articulations entre les variables de la recherche.
- Aussi l'étude qualitative nous permettra de bien définir dans quelle mesure les variables explicatives issues de la revue de la littérature se manifestent dans la réalité, et de préciser également les natures positives et/ou négatives des effets respectifs

Ainsi le caractère nouveau et émergent de notre recherche, nous incite à adopter une démarche exploratoire qui se base sur l'administration d'un guide d'entretien semi-directif auprès des institutionnels et des responsables des instances de gouvernance des clusters ciblés. Nos entretiens ont été réalisés en face à face, et les entrevues ont pris une durée moyenne de plus de 60 minutes, et on a pu répondre à l'ensemble des questions de notre guide d'entretien.

3. PRESENTATION DU TERRAIN DE L'ETUDE

Pour répondre à notre problématique, nous avons choisi le Technoparc de Casablanca qui a manifesté une certaine volonté d'accueillir le chercheur et de lui faciliter son travail en lui

accordant un accès à suffisamment d'acteurs issus de catégories différentes et qui englobent un nombre important de membres tels que : associations, entreprises, banques, écoles, universités, afin de recueillir le plus grand nombre de discours et de témoignages.

3.1. Présentation du Technoparc de Casablanca (TC)

Ce paragraphe est consacré à la présentation de la genèse du Technoparc de Casablanca, de son écosystème ainsi que son mode de gouvernance.

3.1.1. Genèse du TC

Le MITC (Moroccan Information Technopark Company) appelé communément « Technopark de Casablanca », Créé en 2001 se situe au cœur de la ville de Casablanca qui représente la capitale économique du royaume. Il regroupe plus de 260 entreprises, majoritairement des start-ups accompagnées par de grandes institutions dont l'objectif est d'œuvrer à la stratégie d'innovation du Maroc en matière de nouvelles technologies de l'information et de la communication.

En effet ces entreprises emploient plus de 1 500 personnes dans des locaux d'un espace de près de 16 000 m² et réalisent un chiffre d'affaires cumulé de plus de 800 millions de Dirhams. On peut dire selon le portail du site que plus de la moitié des entreprises comptent au moins 7 à 8 salariés avec une moyenne d'âge de 30 ans et des chiffres d'affaires variant entre 1 et 5 millions de Dirhams ce qui représente plus de 10% du chiffre d'affaires TIC national.

Du point de vue juridique Le Technoparc de Casablanca³³⁰ constitue une SA à Conseil d'Administration qui se caractérise par un partenariat public/privé (35 % État, 65 % Institutions bancaires : CDG, Attijariwafa Bank, Banque Populaire). Dans ce cadre le Technoparc illustre l'exemple d'une entreprise de droit privé avec une mission d'utilité publique à savoir aider le secteur des NTIC à se développer au Maroc.

En effet, il a été conçu dans l'objectif de créer une organisation et une communauté technologique rassemblant autour de l'innovation des start-ups, des PME, des grands groupes internationaux et nationaux, des institutions académiques et des tiers mettant à la disposition des entreprises différents services de proximité (banque, poste, restauration, boutique) à l'image d'un hôtel d'entreprises. La mission du Technoparc de Casablanca est de favoriser

l'esprit d'entrepreneuriat, d'innovation et de mettre à la disposition de la région de Casablanca et ses institutions (communes, collectivités, entreprises, écoles, universités, instituts d'enseignement) les compétences et ressources nécessaires et adéquates dans le domaine des NTIC.

3.1.2 Les parties prenantes : l'écosystème du Technopark de Casablanca

L'organe de gouvernance du technopark MITC compte plusieurs membres et partenaires. Il y a d'abord le gouvernement marocain qui intervient à travers la mise en place de deux outils de financement, à savoir : Maroc Numeric Fund (MNF), doté de 100 millions Dh, et le Centre Marocain de l'innovation, filiale à 100% de MITC, qui a pour objectif de devenir le guichet unique pour la gestion, la promotion et le soutien des projets d'innovation. Ces instruments visent le soutien de startups innovantes (INTILAK) et l'émergence de projets innovants portés par des entreprises en développement (TATWIR). Les autres partenaires sont les collectivités locales (pour étudier la possibilité de création de nouveaux Technoparks), et les banques marocaines avec lesquelles ont été signées des conventions pour aider les entreprises du Technoparc à développer leur activité en leur octroyant des facilités financières aux meilleures conditions.

3.1.3 Gouvernance du Technoparc de Casablanca

La structure formelle de la gouvernance du Technopark de Casablanca comprend une assemblée générale, un conseil d'administration dénommé « comité de pilotage » et une équipe d'animation. Les membres de la gouvernance appelée aussi le comité de pilotage représentent les différents membres constituant les parties prenantes de ces structures c'est-à-dire les entreprises, les centres de recherche et de formation. Parmi les missions de ce comité de pilotage on évoque le soutien et le développement de la vision stratégique de ces structures.

4. ANALYSE ET IMPLICATIONS DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Dans ce paragraphe nous analyserons en premier lieu l'impact des pratiques du leadership des instances de pilotage des clusters et des pratiques de création de climat de confiance sur l'innovation des entreprises co-locataires et nous présenterons en deuxième lieu les implications managériales de la recherche.

4.1. Analyse de l'impact du Leadership des instances de pilotage sur l'innovation

Dans un premier temps, on s'intéresse au rôle du Leadership des instances de pilotage du Technopark de Casablanca dans le développement de l'innovation. On a pu relever dans la totalité des entretiens réalisés que le Leadership garde une place prépondérante dans la conduite et la réussite des projets d'innovation. Ceci dit, il est le garant principal de la réussite ou de l'échec des projets d'innovation.

« Le leadership joue un rôle important dans la réussite et l'incitation à l'innovation et à la performance commerciale des entreprises membres par l'instauration des bonnes pratiques qui pousseraient vers un management plus participatif ... » E4

« Le Leadership représenté par les instances de gouvernance en particulier l'équipe permanente joue un rôle central dans la motivation et l'implication des différentes parties prenantes (entreprises, laboratoires de recherche, centres de formation, autorités locales et élus locaux...) pour la labellisation et la mise en place de projets collectifs d'innovation dans l'objectif d'améliorer la performance et la compétitivité des entreprises membres. » (E3

On a constaté clairement d'après nos entretiens que le Leadership au niveau des instances de gouvernance de cette structure a une place importante dans la détermination des bonnes pratiques de gestion permettant, grâce à son implication, de motiver et de faire adhérer les parties prenantes en particulier les entreprises à des projets collectifs d'innovation.

On a remarqué aussi que ce Leadership assuré par les instances de gouvernance de cette structure peut ramener grâce à sa forte implication et sa vision claire et partagée, son organisation vers un langage clair et précis sur la voie que poursuivra sa structure vers l'innovation et la performance. Il s'agit ici d'un effort incontournable que jouera le Leadership afin d'assurer la cohérence des actions, et l'orientation de toute tâche vers la réalisation des objectifs communs. Dans la plupart des entretiens, on a pu relever l'importance de la notion d'une vision partagée du Leadership des instances de pilotage avec les parties prenantes en particulier les entreprises membres.

Le leadership joue un rôle important dans la réussite et l'incitation à l'innovation des entreprises membres par l'instauration des bonnes pratiques qui pousseraient vers un

management plus participatif. En effet, le leadership et la gouvernance en général est un facteur stimulant l'innovation.

4.2. Analyse de l'impact de la confiance des parties prenantes sur l'innovation

D'après nos entretiens, nous avons pu constater que la confiance réciproque entre les acteurs ou parties prenantes et en particulier les entreprises membres est un facteur déterminant de la réussite du travail collectif conduisant à l'innovation dans ce genre de structure.

En effet, parmi les principales missions de la gouvernance du Technopark de Casablanca c'est la création de la confiance entre les différents membres et acteurs de cette structure. Le temps est en effet un facteur important pour créer la confiance qui peut être considérée comme la base du développement du travail collectif collaboratif. Dans ce sens un de nos répondants a constaté que « ... la confiance est très importante pour réussir les projets collaboratifs et c'est ça le rôle du comité de pilotage ... ».

Il s'agit en effet de développer la confiance institutionnelle pour surmonter le manque de confiance inter organisationnelle au moment où les acteurs n'ont pas encore pu nouer des relations de confiance interindividuelle, pour soutenir et promouvoir l'innovation comme en témoigne un de nos interviewés : « ...en phase de montage d'un projet collaboratif d'innovation en principe tout va bien, puisqu'on a un réseau d'acteurs qui désire travailler ensemble et échanger leur compétences et savoirs faire avec leur partenaires .A ce niveau ,des efforts de mise en confiance des acteurs (parties prenantes) doivent être initiés et assurés par les instances de gouvernance du cluster pour établir les conditions de confiance réciproques afin de garantir la réussite des projets collectifs d'innovation ...» .

On peut donc dire que le principal apport de notre étude qualitative de contextualisation est de soulever la confiance comme variable déterminante dans la réussite du travail collectif d'innovation dans les clusters.

4.3 Implications managériales de la recherche

La principale contribution managériale de cette recherche intéresse les responsables des régions et des collectivités territoriales ainsi que les membres de la gouvernance puisqu'elle contribue à la définition des conditions de succès ou d'échec des structures d'innovation en particulier les clusters. En effet ces responsables devraient chercher les meilleures pratiques

de gouvernance territoriale susceptibles d'adhérer les différentes parties prenantes dans le but d'assurer l'attractivité territoriales de ces structures pour attirer des investisseurs et des entrepreneurs locaux et étrangers pour promouvoir l'innovation, l'emploi et la croissance de leur territoires et région. Dans ce cadre nous proposons de :

-Développer la confiance institutionnelle qui constitue une variable contextuelle très influente dans un contexte d'innovation puisqu' elle permet d'impliquer plus rapidement les acteurs dans des dynamiques interactives de connaissances et d'innovation.

-Assurer la formation des managers des clusters possédant les qualités du leadership pour qu'ils puissent assurer l'implication, la mobilisation et la responsabilisation de l'ensemble des parties prenantes internes et externes pour partager des ressources et accepter de travailler ensemble sur des projets collaboratifs.

CONCLUSION

A l'issue de cette recherche, nous pouvons avancer que les pratiques de la gouvernance du Technopark de Casablanca en particulier et des clusters Marocains en général contribuent largement à la performance d'innovation des entreprises colocataires en particulier et à la performance du cluster en général. La première contribution de cette recherche est la proposition d'indicateurs ciblés et limités permettant aux membres de la gouvernance de ce cluster et aux dirigeants des entreprises aussi de mesurer la performance d'innovation des entreprises membres. Ce qui constitue un outil de suivi de l'évolution de cette performance d'innovation. En effet les résultats de notre étude qualitative nous ont permis de confirmer que la confiance et le leadership contribuent donc à l'amélioration de la performance d'innovation des entreprises membres des clusters Marocains par l'instauration des bonnes pratiques qui pousseraient vers un management plus participatif.

Nous pouvons conclure que la performance d'innovation des entreprises membres peuvent être expliquées par toutes les variables qu'on a pu étudier dans notre partie théorique, sauf que l'intensité de ces relations est plus forte quant aux variables de mise en confiance et de leadership que les autres variables latentes. Cependant ces résultats restent limités dans le temps et dans l'espace ce qui nous renvoie vers un certain nombre de questionnements et de perspectives pouvant nous pousser vers le développement d'autres pistes de recherche. En effet cette étude a été limitée aux principales variables incluses dans plusieurs résultats

empiriques de la littérature. Par conséquent, les résultats de cette étude peuvent avoir exclu d'autres variables et pratiques de la gouvernance qui auraient pu contribuer à mieux expliquer le comportement d'innovation des entreprises adhérentes. Par conséquent, il serait intéressant d'intégrer d'autres variables et pratiques dans des recherches futures.

BIBLIOGRAPHIE

Arikan, A. T., & Schilling, M. A. (2011). Structure and governance in industrial districts: Implications for competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 48(4), pp.772–803.

A.Torre (2015) . Proximité et comportement d'innovation. in *Géographie Économie Société*, Vol. 24, n°1, p.53-72

Aydalot P. (1986), *Milieus innovateurs en Europe*, GREMI - Groupe de recherche européen

Baron C. (2003), La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique, *Droit et Société*, Vol. 54, n°2, p.329-349 Basic Books, New York

Benedittis. (2017). La capitalisation des connaissances inter-organisationnelle au sein des clusters : capacités dynamiques et rôle des acteurs-frontières pour soutenir la transition inter-organisations temporaires. Thèse -Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2017. Français

Bencharif, Belkahia, (2009), Opportunité de création de technopoles dans les pays du Maghreb, enseignements à partir de l'exemple du secteur agro-alimentaire, communication au séminaire « Territoires métropolitains innovants : technopôles et pôles de compétitivité »,

Berthinier Poncet, A. (2013). *Gouvernance et innovation dans les clusters à la française : une approche par les pratiques institutionnelles*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble

Bocquet R. et Mothe C. (2010b), Le rôle des institutions publiques dans la gouvernance des pôles de compétitivité de PME, *Revue Canadienne de Sciences Régionales*, Vol. 32, n°3,

Brescia S., Lissoni F. (2001b), Localised knowledge spillovers vs innovative milieux: Knowledge "tacitness" reconsidered", *Papers in Regional Science*, Vol. 80, p.255-273

Chabault D. (2010), Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité, *Management & Avenir*, Vol. 36, n°6, p.130-151

Ehlinger et al.,2007, Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisation ? *Revue Française de Gestion*, Vol. n° 170, n°2007/01, p.155-171

Guillem Achermann,(2019). Pôles territoriaux d'innovation et modernisation économique, la politique des clusters territoriaux d'innovation" en Russie.

Gauthier, C. (1993). Tranches de savoir : l'insoutenable légèreté de la pédagogie. Montréal : Les Éditions Logiques Inc.

Hamdouch A. (2008). La dynamique d'émergence et de structuration des clusters et réseaux d'innovation. Revue critique de la littérature et éléments de problématisation. XIVème colloque de l'ASRDLF, Rimouski (Québec).

Human S.E. et Provan K.G. (2000), Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, n°2, p.327-365 In *XLV Colloque de l'ASRDLF*(p. 18). Rimouski, Québec, 25-27 Août.

Leroux I. et Berro A. (2010), Négociation public/privé et co-évolution stratégique dans un biocluster, *M@n@gement*, Vol. 13, n°1, p.38-69 management in the knowledge economy. *International Journal of Business*

Marc Trela (2014), Optimisation des performances d'innovation : Une approche combinant inventivité technique et recherche du succès commercial -thèse soutenue en juillet 2014

Mendez A. et Bardet M. (2009), Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME ?, *Revue Française de Gestion*, Vol. 35, n°190, p.123-142

Pecqueur B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie Économie Société*, 7(4), p. 321-332.

Prasad, A., & Prasad, P. (2013). Innovation in the global age: Implications for business and management in the knowledge economy. *International Journal of Business Administration*, 4(6), 82–90.

Provan K.G. et Kenis P. (2007), Modes of Network Governance: Structure, Management and effectiveness, *Journal of Public Administration Research & Theory*, Vol. 18, p.229-252

Rocha, 2004 Rocha H.O. et Sternberg R. (2005), Entrepreneurship: The Role of Clusters Theoretical Perspectives and Empirical Evidence from Germany, *Small Business Economics*, Vol. 24,n°3, p.267-292

Tremblay D-G, (2007), Le développement socioéconomique de Montréal : la cité créative et la carrière artistique comme facteurs d'attraction, -*Canadian Journal of Regional Science*

Talbot D. (2001), Mondialisation et dynamiques des coordinations inter-firmes : le cas dans la sous-traitance aéronautique, *Revue Sciences de la Société*, n°54.