Revue Française d'Economie et de Gestion
ISSN : 2728- 0128
Volume 3 : Numéro 2

L'influence de l'innovation entrepreneuriale publique dans l'amélioration de la performance de l'écosystème d'affaires : cas de la région Marrakech-Safi

The influence of public entrepreneurial innovation in improving the performance of the business ecosystem: the case of the Marrakech-Safi region

ELBOUZIDI Oumaima
Doctorante en sciences de gestion
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Marrakech
Université Cadi Ayyad-Maroc
Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations (LAREGO)
elbouzidioumaima88@gmail.com

BEN MASSOU Si Mohamed
Enseignant chercheur
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Marrakech
Université Cadi Ayyad-Maroc
Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations (LAREGO)
Maroc
m.benmassou@uca.ma

Date de soumission : 27/12/2021

Date d'acceptation : 01/02/2022

Pour citer cet article :

ELBOUZIDI.O & BEN MASSOU.S.M.(2022) «L'influence de l'innovation entrepreneuriale publique dans l'amélioration de la performance de l'écosystème d'affaires : cas de la région Marrakech-Safi», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 2 » pp : 1- 26.

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

Résumé

Aujourd'hui, de plus en plus de pratiques innovantes alimentent le champ thématique de la gouvernance, intégrant progressivement l'innovation et l'entrepreneuriat aux évolutions managériales et digitales adoptées dans le secteur public. La revue de littérature présente une analyse conceptuelle de l'entrepreneuriat public ainsi que de l'innovation entrepreneuriale, concepts phares qui se définissent aussi bien sur un plan théorique qu'empirique. A travers une méthodologie fondée sur une analyse qualitative, cet article dresse un portrait exclusif de l'intégration de l'innovation entrepreneuriale au sein des organisations publiques par le biais d'une série d'entretiens semi-directifs adressés à des fonctionnaires dont l'expérience de fonctionnariat dépasse dix années d'ancienneté.Les résultats analysés démontrent une typologie d'innovation organisationnelle perçue par les fonctionnaires et qui joue un double rôle pour l'amélioration des conditions de travail de l'administration publique et de son écosystème d'affaires en question.

Mots clés : entrepreneuriat public ; innovation ; gouvernance ; écosystème d'affaires ; secteur public.

Abstract

Today, more and more innovative practices are feeding the thematic field of governance, gradually integrating innovation and entrepreneurship into the managerial and digital developments adopted in the public sector. The literature review presents a conceptual analysis of public entrepreneurship as well as entrepreneurial innovation, key concepts that are defined both theoretically and empirically. Through a methodology based on a qualitative analysis, this article presents an exclusive portrait of the integration of entrepreneurial innovation within public organizations through a series of semi-directive interviews with officials with more than 10 years of experience in the civil service. The results analyzed show a typology of organizational innovation perceived by public servants that plays a double role in improving the working conditions of the public administration and its business ecosystem.

Keywords: public entrepreneurship; innovation; good governance; business ecosystem; public sector.

Introduction

La genèse des travaux ralliant entrepreneuriat et innovation a nourri une littérature considérable jusqu'ici, remontant aux premiers travaux de Schumpeter (1912)[1]. Le statut quo se retrouve bouleversé, apportant un vent de changement, une dose de nouveauté, des processus de travail différents, donnant lieu à des produits et services démarqués.

L'entrepreneuriat et l'innovation vont de pair et orchestrent une sphère où l'innovation entrepreneuriale détermine l'avantage compétitif des organisations (Baumol, 2002). Dès lors, l'entrepreneuriat révèle la force compétitive des villes, des régions et plus globalement, des nations. Un parangon disruptif qui remet en question l'inertie dont se caractérise l'innovation et qui était loin d'être popularisé pour les nouveaux porteurs d'idées. Mais l'innovation et l'entrepreneuriat n'ont pas toujours été complices dans les analyses scientifiques, encore moins dans les études managériales. Si les deux concepts ont été souvent traités indépendamment l'un de l'autre, utilisés même de manière interchangeable, ils demeurent liés au contexte dans lequel leur déploiement est vital (D'Aveni, 1995) et indispensable à assurer une bonne gouvernance. « Innovate or die », telle est la devise.

La gouvernance se doit d'être adaptée à l'innovation (Teece, 1996). Qu'il s'agisse d'approche top-down ou de bottom-up, l'innovation entrepreneuriale évolue dans un écosystème d'affaires composé de clients, fournisseurs et bien sûr, de l'entrepreneur en personne. La définition s'élargit à comprendre au-delà de ses premiers acteurs, une catégorie plus éclipsée de parties prenantes, à citer les organisations publiques, les régulateurs et les associations sociales (Moore, 1996). Dès lors, la gouvernance se traduirait soit en approche top-down où la hiérarchisation des relations au sein des organisations se fonde dans la bureaucratie, le pouvoir et l'autorité (Weber, 1947) ; soit en approche bottom-up où l'initiative provient de niveaux inférieurs de l'organisation. Cette dernière nous intéresse particulièrement puisqu'elle intègre une communauté d'individus externes (Dahlander &Wallin, 2006 ; Jeppesen & Frederiksen, 2006 ; West & Lakhani, 2008). Ce diagnostic de la gouvernance est utile parce que sa compréhension nous permettrait d'avoir un aperçu plus clair de la situation empirique de la gouvernance au Maroc en coalition avec l'innovation entrepreneuriale dans le secteur public.

L'innovation entrepreneuriale est présente dans le secteur public (Windrum& Koch, 2008). Dans un contexte en accélération technologique saccadée, la demande envers les services

[1] Les premiers travaux de Schumpeter ont été intégralement publiés en Allemand en 1912 puis traduit à l'anglais en 1934.

publics ternie d'obsolescence est devenue de plus en plus montante. Ainsi, l'innovation vient répondre à cette lacune problématique, améliorant la performance des institutions gouvernementales (Albury, 2011). Ces changements d'innovation ont pour cible les pratiques organisationnelles structurelles, les technologies, les services et encore plus, les arrangements interorganisationnels (Mandelle &Steelman, 2003).

Le contexte du secteur public énuméré nous interpelle sur une série de points qui se résument ainsi : premièrement, ce sont les pressions politiques qui conditionnent l'octroi des ressources et influencent les objectifs organisationnels. Deuxièmement, l'accès à l'innovation dans le secteur public souffre de manque de mesures incitatives (Landeau, 1993), de l'implication pauvre des gestionnaires dans les processus action (Moore, 1995), d'une gestion de la performance publique non orientée vers les résultats (Newman, et al., 2001) et bien d'autres.

Il serait judicieux de préciser que le secteur public est le théâtre d'innovations existantes, en l'exemple d'introduction digitale, d'accompagnement des startups et d'amélioration de la gouvernance, un modèle qui incarne la réalité marocaine aujourd'hui plus que jamais. Mais l'innovation doit être systémique et non accidentelle (Eggers& Singh, 2009). Cette prise de conscience a poussé certains états tels le Canada et les Etats-Unis à proposer « des récompenses à l'innovation », incitant les organisations publiques à améliorer leurs pratiques à travers l'innovation (Borins, 2008).

Le contexte marocain occupe une place de choix dans ce sujet, dans la mesure où, soucieux de sa gouvernance, intègre l'entrepreneuriat dans les classes d'éducation supérieure, leur accordant une légitimité cruciale, tant par un enseignement incitant que par un écosystème d'affaires engagé. Ce portrait de l'entrepreneuriat alimente la course économique par de nouvelles innovations, une création d'entreprise graduelle et une amélioration du tissu économique. Prenant connaissance de l'importance de l'entrepreneuriat et par-dessus tout, de l'intrapreneuriat public dans la gouvernance, le secteur public peu analysé dans les études scientifiques et managériales, est mis en lumière. Cette attention singulière n'est ni hasardeuse ni fortuite, le secteur public présente en amont et en aval des procédures de création d'entreprises, s'accorde à décrire une série d'avantages, certes dénombrés par une expérience de pratiques d'administration publique mais également de défauts qui s'affranchissent de plus en plus vite, surtout lorsque l'organisation publique peine à suivre la réforme de digitalisation, d'open innovation et de partage de connaissances (Cour des comptes, 2017).

Quelle est l'influence de l'innovation entrepreneuriale publique dans l'amélioration de la performance de l'écosystème d'affaires local ?Pour répondre à notre problématique, nous

préconisons d'analyser dans une première partie la revue de littérature ayant traité les concepts d'entrepreneuriat public et d'innovation entrepreneuriale. Dans une deuxième partie, nous présenterons une méthodologie par une approche qualitative, relevant du développement de l'entrepreneuriat public à travers l'introduction de l'innovation au sein des organisations publiques. Dans une troisième partie, nous analyserons les résultats obtenus. Dans une quatrième et dernière partie, nous discuterons les résultats et leurs apports pour notre étude.

1. Revue de littérature

L'étude sur l'entrepreneuriat dans le secteur public nécessite de revenir sur un certain nombre de définitions, notamment celles des concepts phares, « entrepreneuriat public » et « innovation ».

1.1. Entrepreneuriat public créatif

Le domaine de l'entrepreneuriat s'est largement aligné sur une perspective très optimiste. En tant que moyen puissant de répondre aux demandes urgentes du développement local, l'entrepreneuriat a été fortement encouragé (Sutter, et al., 2019). Il contribue aux économies locales non seulement par la création d'emplois, mais aussi par des effets d'entraînement, par lesquels les connaissances tacites générées par des entreprises privées et publiques sont transférées aux entrepreneurs locaux, stimulant davantage des activités entrepreneuriales. Cependant, ces tentatives de promouvoir le développement d'un écosystème local axé sur l'entrepreneuriat ont généré des résultats qui sont décourageants en termes de leurs implications pour la réduction de la pauvreté (Sutter, et al., 2019) et le peaufinage des collaborations entre acteurs. L'entrepreneuriat dans son sens créatif a fait l'objet de recherches très récentes en management, considéré comme une variante spéciale de l'entrepreneuriat lorsqu'il se trouve combinée à la culture, à l'innovation et à la créativité (Ben Massou, 2020).

Malgré ce constat mitigé, l'entrepreneuriat est de plus en plus convoité par un nombre conséquent de parties prenantes, non seulement au sein de la sphère des entreprises (Fayolle, 2005 ; Welter &Lash, 2008), mais également au cœur même des institutions publiques non familières avec ce concept. A cet égard, l'entrepreneuriat a longtemps été conjugué aux différentes formes de l'innovation. Sociale, économique ou encore politique, cette innovation se joint à une optique schumpétérienne où, d'une part l'innovation est porteuse de changement, qu'il soit créateur ou destructeur, et d'autre part l'entrepreneur se situe dans un environnement risqué et incertain.

Alors que le terme « entrepreneur » était souvent épithète d'un unique individu, forgeant à partir d'une vision théorique un réel palpable (Collins & Moore, 1964), aujourd'hui, ce concept

traverse une multidisciplinarité et une pluralité d'approches. L'entrepreneuriat évolue jusqu'à englober le long du processus où l'agent entrepreneur veille à la réalisation d'une idée (Stenvenson, et al., 1989), un projet ou une activité issue de l'innovation, en adoptant des valeurs responsables, à savoir la capacité d'innover, de prendre des risques et la proactivité (Corrin & Slesin, 1989 ; Moris & Sexton, 1996). Par conséquent, l'analyse de l'entrepreneuriat répond à une logique holistique où la présence de créativité, d'innovations, de proactivité et du risque renvoient à une circonstance entrepreneuriale dont l'acteur principal n'est autre que l'entrepreneur. Dans une organisation, cette annotation renvoie à l'intensité ou l'orientation entrepreneuriale (Morris & Jones, 1999).

L'entrepreneuriat public est fortement inspiré des pratiques organisationnelles dans les entreprises privées. Quand bien même les dimensions de l'évolution du concept semblent parvenir d'un même pedigree, il ne reste pas moins que le contexte de l'environnement public façonne une disparité particulière de la firme au sens privé. Il serait donc pertinent de mettre en lumière ces différences et qui se résument en sept points essentiels :

-Les organisations publiques répondent souvent à des finalités sociales et politiques, et pas forcément profitables. Elles sont complexes, difficilement mesurables.

-Ces institutions publiques prennent du recul par rapport aux relations qu'elles entretiennent avec le marché et sont moins concernées par les logiques de réduction des coûts. Leurs ressources accordées répondent à des conventions publiques préétablies.

-L'alimentation en fonds dont bénéficient ces organisations a pour origine un citoyen contraint à payer des impôts, à l'encontre d'un client plutôt satisfait.

-L'identification des clients est souvent mitigée du fait que ces organisations sont au service d'une myriade de groupes hétérogènes.

-Les services qu'elles produisent ont une envergure plus large que le produit occasionné explicitement et sont tenus de répondre aux conséquences implicites de ce dernier.

-La société civile occupe une place focale dans le contrôle des décisions, soumises à une transparence cardinale.

-Les organisations publiques se caractérisent par un atout de risque-profit qui leur transcende un statut de sûreté et de dogme certain.

Si l'entrepreneuriat répond à des emplois polymorphes, trois grandes approches conceptuelles tentent de corroborer l'entrepreneuriat au sens large (Fayolle &Verstraete, 2005). En premier lieu, l'entrepreneuriat prend la définition d'un processus qui facilite la création des produits et des services futurs qui sont découverts, évalués et exploités (Shane &Venkataraman, 2000).

Cette opportunité s'explique par la présence des ressources jugées sous-évaluées et qui, conjuguées au comportement opportuniste, donnent naissance à des produits ou services vendus à un prix bien supérieur (Casson, 1982). Force est donc de constater que cette opportunité est capitale pour tout entrepreneur, qui disposant d'informations antécédentes et de qualifications cognitives pourrait optimiser son examen du processus et mener à bon port son projet de déploiement de l'opportunité en question. En deuxième lieu, il s'agit du processus conduisant à l'apparition d'une nouvelle organisation (Gartner, 1988, 1993). A son origine, cette conception se prête également à un processus qui se différencie du moment où il a pour objectif la création d'une organisation, dans la mesure où l'acteur principal (l'entrepreneur) saisit l'opportunité en utilisant les ressources pour parvenir à une réalisation concrète qui prend la forme d'une entité dans notre cas (Aldrich, 1999 ; Hernandez, 2001 ; Sharma & Chrisman, 1999 ; Thornton, 1999). Cette émergence organisationnelle se traduit non seulement par l'action d'organiser mais aussi aux formes conséquentes de cette organisation. L'entrepreneur est porteur de changement par le biais d'actions entrepreneuriales (Filion, 1997). En troisième et dernier lieu, la conception traite la liaison entre l'agent entrepreneur et la création de valeurs dans le cadre du processus de changement. La particularité de cette optique provient de la dualité du statut de l'entrepreneur où il n'est pas seulement acteur, mais de surcroît objet de la création de valeurs. Parallèlement, l'entrepreneuriat s'inscrit dans cette conception, alliant un personnage engagé fortement en matière de temps et d'argent et une organisation de nature entrepreneuriale (Fayolle, 2004). La création de la valeur implique les résultats personnels, techniques et financiers, qui additionnent satisfaction pour l'ensemble des acteurs concernés, en particulier le sens d'indépendance et de pouvoir pour l'entrepreneur, de rentabilité pour l'organisation et de satisfaction pour les clients consommateurs.

1.2. Innovation entrepreneuriale

L'innovation a largement été sujette de controverses quant à la définition à lui attribuer (Osborne & Brown, 2011). Cependant, un certain nombre d'auteurs s'accordent à définir l'innovation comme un processus impliquant la génération, l'adoption et la diffusion de nouvelles idées qui produiraient un changement qualitatif dans le contexte particulier d'une organisation déterminée (Sorensen &Torfing, 2011).Une importante typologie de l'innovation distingue les innovations exploratoires des innovations d'exploitation (March, 1991). Alors que les innovations exploratoires génèrent de nouvelles connaissances et développent de nouveaux produits pour les clients émergents, les innovations d'exploitation s'appuient sur les connaissances existantes pour étendre les produits actuels aux clients existants (Levinthal &

March, 1993). Une vaste littérature souligne en outre que les entreprises doivent non seulement réussir dans l'innovation globale, mais également assurer sereinement une part d'innovations exploratoires de manière à ce que l'exploitation n'évince pas l'exploration (Heavey & Simsek, 2017 ; Tushman & O'Reilly, 1996 ; Uotila, et al., 2009).

En remontant aux premières approches conceptuelles, Thompson (1965) a attribué une définition primaire à l'innovation en tant vecteur visant la génération, l'acceptation et la mise en œuvre de nouvelles idées et de nouveaux produits ou services. Cette notion qui, juxtaposée à une réalisation d'idées, se développe ultérieurement à être enrichie davantage par l'application efficace de processus et de produits nouveaux pour l'organisation (West & Anderson, 1996 ; Wong, et al., 2008). En outre, un nouveau panorama de trois étapes se présente, apportant une projection de divers aspects que peut prendre ce concept : l'innovation comme processus, l'innovation comme élément distinct y compris les produits, les programmes ou les services et l'innovation comme attribut des organisations (Kimberly, 1981).Dans ce sillage, la nouveauté attire l'intérêt de la communauté scientifique, l'associant à l'innovation, tant que cette dernière se démontre distincte et inédite, elle devient sujette à l'innovation(Van du Ven, et al., 1986). L'innovation contourne une variété de produits, de services, de nouvelles technologies, de structures, de systèmes administratifs et de programmes. La technologie se lie à ce développement conceptuel où l'innovation devient le produit des nouvelles avancées technologiques (Nord & Tucker, 1987) et devient indissociable à tout acte d'entrepreneuriat, plaçant l'innovation au centre même du processus entrepreneurial. L'innovation fonctionne en symbiose avec l'entreprise, qui à son tour, puise sa pérennité dans l'innovation. L'innovation est la force motrice de l'entrepreneuriat, qui concrétise des idées en produits et services ou plus encore, aménage l'organisation.

Le processus d'innovation prend la définition de démarches organisationnelles, technologiques, commerciales et financières qui donnent lieu à de nouvelles procédures technologiques ou des produits perfectionnés (OCDE, 2005). L'innovation a pour ainsi dire, une typologie intéressante et qui s'inscrit dans le contexte étudié de manière complémentaire :

-L'innovation produit : une innovation qui permet d'élaborer ou de transformer des produits pour répondre aux besoins perpétuellement changeants des consommateurs et d'asseoir leur position sur le marché.

-L'innovation des procédés : il s'agit d'apporter des changements aux équipements de l'organisation, des mutations technologiques et des nouveaux investissements dans le but d'optimiser les coûts, les productions et par conséquent, la compétitivité.

-L'innovation organisationnelle : cette typologie s'intéresse aux collaborateurs et aux procédures d'organisation du travail conjointement liés aux processus productifs sur lesquels se base l'entreprise.

-L'innovation de la distribution : à cette étape, l'innovation souligne les méthodes de transport qui canalisent la vente de produits pour gagner de nouvelles parts de marché.

L'analyse de cette typologie permet de mettre en lumière l'atout concurrentiel que privilégie l'innovation à l'entreprise. Cette innovation prolifère une position exclusive à l'entreprise, qui est seule à la détenir. Il faudrait préciser que l'acte de création d'entreprise est intrinsèquement une innovation en soi et qui peut être équivalent à la création d'un produit (Moore & Johnson, 2003). La qualification des collaborateurs est certes nécessaire, mais tout dépend de l'engagement de l'entrepreneur à l'égard de l'innovation, de sa créativité, de sa création de valeurs et de son incitation à l'intrapreneuriat. Tous sont autant de facteurs qui permettent de cadrer un paysage propice à l'innovation.

Le contexte de l'innovation dans le secteur public suit une trajectoire bien définie. En effet, depuis les années 1980, une crise financière a submergé de nombreux pays par un déficit public onéreux, entraînant une dette dispendieuse. C'est alors que l'administration publique, soucieuse de cette péripétie d'endettements et d'attentes montantes de la part des citoyens, devait restructurer son fonctionnement et repenser ses missions dans un environnement en complète conversion radicale. Une transformation qui remet en cause le management public, critiqué tant par sa bureaucratie que par sa rigidité, son manque d'efficacité et d'efficience. Une aubaine était donc à l'ordre du jour et qui a permis l'émergence d'un nouveau modèle, le « Nouveau Management Public (NMP) ».

2. Analyse empirique

Dans le cadre de l'analyse empirique, nous procéderons par une présentation de la méthodologie suivie par une analyse qualitative dans un premier plan. Dans un deuxième plan, nous justifierons la méthode adoptée pour la collecte des données. Enfin, dans un troisième et dernier plan, nous éclairerons le processus de traitement des données.

2.1. Méthodologie

La méthodologie adoptée se concentre autour d'une étude qualitative car elle est particulièrement utile pour faire apparaître de nouveaux phénomènes (Ariño, et al., 2016). En sciences de gestion, les méthodes qualitatives représentent une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage d'une expérience ou d'un phénomène. Elles entraînent une myriade de techniques interprétatives qui cherchent à décrire,

décoder, traduire et percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes.Le recours à cette analyse s'explique par la nature exploratoire de la question de recherche permettant de découvrir les émotions, les sentiments et les expériences personnelles des interlocuteurs. Le chercheur peut ainsi mieux comprendre le fonctionnement des différents sujets, de leurs interactions et des différentes perspectives résultantes de cette analyse. L'analyse qualitative passe avant tout par une revue de littérature qui met en place des bases théoriques, conjecturées à leur tour autour d'une question de recherche claire, puis axée autour d'un recueillement de données qui fait l'objet de notre recherche. L'échantillonnage doit faire preuve d'une diversité ample, source de richesses et de pertinence des informations collectées.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons choisi la technique de l'étude de cas unique holistique (Yin, 2003), car les études de cas uniques sont particulièrement utiles pour développer une compréhension approfondie des phénomènes, inexplorés ou complexes et ambigus (Gagnon, 2012) et encouragent également les chercheurs à utiliser une diversité d'approches pour la collecte les données. C'est une stratégie fortement recommandée en sciences de gestion (Stake, 2005) et qui dispose d'une grande légitimité (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). La méthode de l'étude de cas s'enquiert sur des phénomènes contemporains dans leur contexte empirique. Elle vient soulever des distorsions entre le phénomène et son environnement et qui doivent faire preuve de rigueur pour la validité du produit de la recherche. Ce choix est argumenté spécialement pour des sujets de recherche inexplorés.

Notre étude de cas concerne la direction régionale des impôts de Marrakech, l'objectif étant d'étudier les associations entre l'entrepreneuriat public et l'innovation entrepreneuriale, phénomènes embryonnaires au Maroc. De ce fait, nous avons choisi un échantillonnage depuis les données recueillies dans un premier guide d'entretien. La multidimensionnalité de la méthode et l'interprétation des discours fournis par les interviewés sont une caractéristique forte dont ne s'en dispense pas notre étude (Denzin& Lincoln, 2005).

L'enquête exploratoire et la revue de littérature nous ont mené à élaborer un guide d'entretien autour des concepts étudiés à l'attention des interviewés pressentis. Premièrement, ces individus nous ont fait part des définitions qu'ils rapportaient à l'entrepreneuriat public et l'innovation dans le secteur public. Deuxièmement, ils nous ont fait part des mesures incitatives à l'entrepreneuriat public qu'ils percevaient dans leur espace de travail. Troisièmement, ces fonctionnaires ont décrit l'introduction de l'innovation dans la fonction publique, et qui provenaient de leurs propres collaborations. Dernièrement, ces mêmes fonctionnaires nous

expliquent les conséquences de ces concepts sur la performance publique et par conséquent, sur l'écosystème d'affaires dans lequel ils manœuvrent.

2.2. Collecte des données

Le recueil des données est une phase cruciale dans la mesure où elle permet une découverte continue d'éléments inattendus lors de l'administration des guides d'entretien. Par principe de saturation, nous avons arrêté les entretiens semi-directifsà dix-sept interviewés à partir du moment où les nouvelles interviews ne produisaient que des données déjà découvertes. En effet, lorsque aucune information n'apportait de connaissances nouvelles, il faut arrêter les entretiens (Guest et al., 2006).

Les entretiens ont été effectués avec des fonctionnaires qui exercent à la direction régionale des impôts de Marrakech entre le 16 et le 26 avril 2021. Les interviewés appartiennent à un réseau de collaborateurs réunissant la direction des impôts, la trésorerie régionale et le conseil communal de la ville de Marrakech. Nous avons pu questionner huit administrateurs, un comptable, deux adjoints techniques, deux techniciens en secrétariat, un chef de service de communication et information et trois assistants administratifs. Les interviews ont été réalisées en face à face et par téléphone et dont la durée a atteint 13 heures et 22 minutes d'enregistrement. Les données collectées ont fait l'objet de transcription en verbatims pour être mobilisées en tant que base de données à analyser.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques de chaque entretien :

Tableau 1. Descriptif des interviews

Interviewés	Position	Secteur	Durée
F1	Adjoint technique	Direction des impôts	45 min
F2	Chef de service de communication et information	Le conseil communal de Marrakech	1 h
F3	Technicienne	Trésorerie régionale	40 min
F4	Administrateur	Direction régionale des impôts	40 min
F5	Administrateur	Direction régionale des impôts	40 min
F6	Administrateur	Trésorerie régionale	42 min
F7	Administrateur	Trésorerie régionale	43 min
F8	Technicienne en secrétariat bureautique	Direction régionale des impôts	50 min
F9	Administrateur	Direction régionale des impôts	35 min
F10	Administrateur	Direction régionale des impôts	46 min
F11	Administrateur	Direction régionale des impôts	43 min
F12	Administrateur des impôts sur les terrains urbains non bâti	Direction régionale des impôts	45 min
F13	Comptable	Direction régionale des impôts	50 min
F14	Adjoint technique	Trésorerie régionale	55 min
F15	Assistant administratif	Trésorerie régionale	50 min
F16	Assistant administratif	Direction régionale des impôts	55 min
F17	Assistant administratif	Direction régionale des impôts	54 min

2.3. Traitement des données

Nous avons opté pour une méthodologie axée sur une étude qualitative à travers des entretiens semi-directifs adressés à des fonctionnaires exerçant à la Direction régionale des impôts de Marrakech. L'analyse des entretiens est élaborée selon l'analyse du contenu (Bardin, 1977 ; Bauer, et al., 2012 ; Robert &Bouillaguet, 2007 ; Schreier, 2014), et ce, en trois étapes : la pré-analyse qui nous permet d'impliquer une segmentation des idées. L'exploitation du matériel qui consiste à choisir un codage (paragraphe, phrase et mot) (Thiétart, 2007) et la dernière étape qui sert à traiter, interpréter et inférer manuellement les résultats obtenus (Wanlin, 2007).

Cette étape finale permet d'analyser les données. Après s'être familiarisé avec les données, un codage manuel prend place par fragmentation puis par catégorisation en thèmes essentiels à

travers une lecture approfondie des retranscriptions (Miles & Huberman, 1994). Une cartographie ressort mettant en lumière les registres employés, les concepts déduits ainsi que les liaisons recherchées.

Cette procédure peut se développer davantage en convertissant depuis l'oral à l'écrit et qui prend la forme d'un instrument de mesure pour décoder le discours de l'interviewé (souvent comprenant des informations ambigües ou incomplètes) et ainsi l'interpréter en gardant le maximum d'objectivité (Bardin, 1977). Finalement, une grille d'analyse a pu être établie, regroupant les propos recueillis par catégories et donnant lieu à des définitions conceptuelles comme le démontre la revue de littérature.

Tableau 2. Axes thématiques de l'étude qualitative

Thèmes	Descriptif des axes d'analyse qualitative
La fonction publique	Durée d'ancienneté dans le fonctionnariat, motivation de choix de la fonction publique, avantages de la fonction publique, pistes d'amélioration
Fonctionnement de l'entrepreneuriat public	Définition de l'entrepreneuriat public, apports éventuels, mesures d'accompagnement au sein du secteur public, pistes d'évolution et d'intégration des acteurs
Innovation entrepreneuriale	Définition de l'innovation entrepreneuriale, avantages et obstacles dans les organisations publiques, conséquences sur le climat d'affaires et la performance publique
Relations entre les acteurs	Communication entre les acteurs, hiérarchie des propositions d'innovation, engagement des acteurs dans le processus d'innovation entrepreneuriale
Processus d'innovation entrepreneuriale public	Parties prenantes du processus, incidence du processus, périmètre de réalisation du processus
Résultats de l'innovation entrepreneuriale publique	Apports de l'innovation entrepreneuriale, conséquences sur le secteur public, voix d'amélioration du service public par l'innovation

3. Analyse des résultats

La présentation des résultats nous permet de comprendre les démonstrations empiriques de l'ensemble des concepts présentés dans la partie théorique. L'objectif de l'étude permet d'avoir

un aperçu exclusif sur l'innovation publique et l'entrepreneuriat dans l'administration publique marocaine.

Nous commençons notre analyse par une appréhension de la fonction publique par les fonctionnaires. Nous procédons par une analyse du fonctionnement de l'entrepreneuriat dans le secteur public, de l'innovation entrepreneuriale éventuelle et son développement dans les organisations publiques. Nous traitons la relation de communication entre les agents administratifs, étape cruciale pour étudier le processus d'innovation publique et ses résultats sur l'écosystème d'affaires. Le dernier axe se concentre sur un regroupement des points forts et des pistes d'amélioration préconisées ainsi que des propositions d'évolution du processus d'innovation par les interviewés.

3.1. Fonction publique

La fonction publique fait référence aux personnes travaillant pour le compte du service public, qu'il s'agisse de l'Etat, des établissements publics, des collectivités territoriales et de la société civile. La fonction publique désigne généralement un statut nommé fonctionnaire. Notre étude sur le terrain relève principalement du service administratif, terme employé par l'ensemble des répondants et qui regroupe toutes les prestations fournies par l'administration au bénéfice des personnes physiques ou morales. Le canal de fourniture du service se fait par voie physique ou électronique donnant lieu à un résultat final qui met en lumière la valeur du service.

L'ensemble des interviewés disposent d'une ancienneté conséquente au sein du service public (généralement entre 15 ans et 30 ans d'expérience) et travaillent en synergie entre eux (la direction régionale des impôts, le conseil d'arrondissement, la trésorerie régionale du royaume). Tous s'accordent à choisir le statut de fonctionnaire pour la sécurité de l'emploi « un emploi à vie », ainsi que pour la stabilité salariale. Ce choix est donc motivé par de nombreux avantages qui démarquent le fonctionnariat, à savoir une stabilité de carrière comme le désignent les répondants F1, F2, F3, F4, F6, F7, F11, F12 et F16 : « le fonctionnariat me permet une stabilité d'emploi, un horaire flexible et une carrière progressive. C'est une assurance d'emploi imparable », « même si le salaire ne me convient pas vraiment » ajoute F3. Les pistes d'amélioration qui nous ont été présentées relèvent de l'unanimité et consentent à adresser la question d'amélioration des conditions de travail, jugées nécessaire pour une productivité de la part des agents administratifs. Les discours recueillis sont semblables : « nous cherchons une réforme qui démontre un engagement du gouvernement et une implication responsable des fonctionnaires pour faire face aux mauvaises pratiques d'absentéisme, de procrastination, de lenteur dans le traitement des dossiers », comme le détaille F2. S'ajoute à ses propositions, une

demande majoritaire de formation continue pour assurer un accompagnement effectif au cours des transitions digitales que connaît l'administration publique. L'inadéquation entre le profil et le poste devient de plus en plus apparente avec le temps, ce qui se répercute négativement sur le niveau de la qualité des services rendus. Les dix-sept fonctionnaires s'accordent à confirmer ces propos, de par leur ancienneté et aussi, de par leur expérience qui n'est pas investie de manière optimale.

3.2. Fonctionnement de l'entrepreneuriat public

L'entrepreneuriat public, concept étranger dans les pratiques marocaines au sein du secteur public, se révèle de plus en plus absent, mis à part les compétitions nationales comme Idarathon, où sa présence occasionnelle reste feutrée.La définition de l'entrepreneuriat comme « moyen de prouver ses aptitudes » selon F1, de « transformer une idée, un rêve en une réalité concrète en assumant le risque lié », rejoignant (Corrin&Slesin, 1989 ; Moris& Sexton, 1996). F4, F5, F6, F7, F8 et F9 affirment : « Nous pensons que l'entrepreneuriat dans le secteur public est un avenir, une aubaine pour fructifier les affaires ». Si l'entrepreneuriat public présente un avantage d'amélioration des affaires, sa coexistence avec la fonction publique est plus que félicitée. Cette adhésion à une synergie de la fonction publique avec l'entrepreneuriat est argumentée par la volonté d'amélioration du service public et d'intérêt général, à condition d'être formé à cet escient. La formation est une nouvelle variable qui s'implante fortement dans les discussions sur l'entrepreneuriat, vue que tout acte d'entreprendre nécessite de mobiliser une panoplie de compétences intrinsèques au projet entrepreneurial, encore est-il qu'il s'agisse d'un service déterminant du progrès de la société civile. L'intégration de l'entrepreneuriat a donc recensé plusieurs apports éventuels, entre autres la rentabilité, l'organisation et la bonne gestion. « Nous pensons que l'entrepreneuriat pourrait combler l'ensemble des défaillances dont souffre le secteur public, en commençant par une réorganisation des procédures de travail, une coordination des manœuvres de travail et une prise d'initiative. Nous restons toujours consommateurs de solutions digitales qui nous parviennent de firmes privées ». F2, F3, F4, F6, F7, F10, F11 et F12 précisent : « avec l'entrepreneuriat, nous avons la possibilité de trouver des solutions répondant à nos prévisions, nos besoins de transparence du service public ».

Les mesures d'encouragement à cet égard sont inexistantes, un constat commun qui est partagé par tous les fonctionnaires qui n'avaient jamais été familiarisés avec cette conjonction d'entrepreneuriat public. Il reste que tous les répondants s'accordent pour inclure tous les agents de l'administration publique dans ce processus. Ils ajoutent : « Nous croyons que tout le monde devrait être concerné, puisque tout le monde a une valeur participative indispensable. Toutes

les ressources matérielles et immatérielles à l'instar des ordinateurs, des logiciels, des connaissances, des avoirs-faire, devraient être impliquées ». Ces mesures peuvent évoluer, encore faut-il les mobiliser à travers la formation, un outil de taille pour améliorer l'existant. Selon les perceptions des F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F10, F12, F15 et F16 « Une continuité de cette formation est le seul point de repère pour le fonctionnaire, qui munit d'idées, a besoin d'aide pour les développer ».

3.3. Relations entre les acteurs

L'exploration des relations entre les acteurs de l'organisation publique est cruciale, du moment qu'elle permet de dresser le portrait de communication qui existe et qui est déterminant pour la mise en place de tout processus d'innovation entrepreneuriale. A cet égard, la communication se fait de manière digitale, une procédure qui apporte plus de fluidité par voie d'intranet, mais qui manque de souplesse. En effet, F1, F3, F5, F6, F11, F13 et F14 expliquent : « nous disposons d'une communication intranet où nous échangeons des rapports et des notes de réunion avec la société civile », «or, nous manquons de souplesse vue que nous sommes toujours dans une logique descendante, une hiérarchisation rigide » selon F4, F10 et F12.

La hiérarchie des relations est donc responsable des propositions d'innovation, du chef au subordonné. F1 précise : « toute proposition est jugée selon les critères d'utilité et de faisabilité…Dans un cas particulier, le fonctionnaire peut essayer de proposer une idée, puis le conseil communal l'étudie et cherche les ressources financières pour l'exploiter, mais ça reste très rare ».

Selon F4, F5, F6, F7, 10, F13 et F14 « le système reste dépassé certes, mais plus souple que le système classique. Une amélioration est donc vivement recommandée ».

3.4. Innovation entrepreneuriale

L'ensemble des interviewés s'accordent à décrire que l'innovation comme un « changement », un moteur fondamental pour le développement économique. F5, F7, F8, F10, F11 et F12 définissent cette dernière comme « une solution adéquate à tout problème d'organisation ». Une définition qui rejoint celle proposée par Boukamel (2017) et Damanpour et Aravind (2011) et qui l'attribuent à une construction complexe, multidimensionnelle. L'innovation est « une perspective de réforme de l'administration publique » ajoute F14. A cet égard, les interviewés nous ont fait part de la part indéniable de l'innovation pour faciliter le travail.

L'innovation est donc vue pertinente lorsqu'elle implique le fonctionnaire, plus proche du service, des attentes du citoyen et des besoins de l'administration publique en question. Cette participation du fonctionnaire senior est conditionnée par une expérience adéquate et des

compétences à jour. Selon F1, F2, F3, F4, F6 et F13, « nous avons une grande expérience et un savoir-faire qui, malheureusement n'ont jamais été exploités. Tout le monde doit être impliqué et les seniors sont plus sollicités s'ils sont bien formés ».

La contribution de l'innovation dans le secteur public reste déserte où pratiquement aucun répondant n'a pu confirmer cette contribution dans son secteur d'activité. F5 précise : « On n'a pas d'innovation entrepreneuriale concrète dans la fonction publique ». L'innovation entrepreneuriale présente beaucoup d'avantages, elle permet de booster la performance, de réduire le risque d'échec et de moderniser ad hoc de l'administration publique. F6 ajoute : « je crois que l'innovation dans le secteur public est une reconnaissance récompensant l'expérience et l'apport du fonctionnaire durant de longues années de travail ». Un souci commun est partagé par les dix-sept fonctionnaires. Ils précisent : « devant l'absence d'une vraie innovation dans le secteur public, aucun fonctionnaire n'est motivé ».

La lecture des résultats nous permet de s'interroger sur les conséquences possibles que pourrait avoir l'innovation. Nous pouvons les catégoriser en trois volets : le premier concerne le fonctionnaire ; selon F2, F4, F6, F7, F10 et F11 « l'innovation représente une perspective qui permettrait au fonctionnaire d'exceller. Nous pourrons développer les relations humaines au sein des départements et exploiter l'intelligence collective ». Le deuxième volet concerne l'organisme public. Selon F1, F8, F12 et F13 « l'innovation servirait le secteur public en améliorant le rendement des organismes publics, de simplifier les formalités administratives et d'accélérer les transactions ». Le troisième et dernier volet concerne l'écosystème d'affaires, où une brève allusion a été faite par F5, F9 et F14 : « nous pourrions avoir un climat d'affaires sain. Cette notion nous approcherait du mode de management des entreprises privées où ce processus est d'ores et déjà réussi ». Ce rapprochement est adossé par la littérature qui a toujours basé l'innovation sur la firme privée (Salge& Vera, 2012).

3.5. Processus d'innovation publique

Après s'être familiarisé avec le concept d'innovation entrepreneuriale, nous avons pu constater une nette appréciation de la part des fonctionnaires pour le concept. Paradoxalement, ce concept reste théorique et manque de visibilité sur le terrain. Par ailleurs, l'administration du guide d'entretien à ce stade fait appel à un aspect créatif et innovant, puisque la pratique n'est nullement dispensée dans aucun des champs d'études. La description du processus passible d'innovation entrepreneuriale est assimilée à « une formation » dans un premier lieu, ensuite, selon F5 « une réorganisation interne pour déterminer qui fait quoi et après, une évaluation générale du processus ». Sur un terrain réel, tel que le présente F10, « je vois que le processus

impliquerait le ministère de tutelle, puis la wilaya et enfin l'administration qui l'utilise ». Ici encore, une hiérarchisation descendante est mise en lumière.

Ce processus est jugé continu par F3, F4, F5, F7, F9, F10, F11, F12, F13 et F14 qui avancent : « nous croyons que l'innovation devrait être continue pour répondre à un environnement constamment changeant ». Ce processus estadapté à chaque région et empreinte des caractéristiques individuelles qui rendent l'isomorphisme des pratiques d'innovation loin d'apporter une solution idoine aux besoins locaux. Selon F3, F4, F5 et F14 :« Chaque région devrait avoir le processus qui lui convient selon ses spécificités et ses problèmes».

L'innovation entrepreneuriale est un processus bidirectionnel qui prend naissance, non au niveau d'une instance, mais au niveau d'un individu et de sa perception des solutions possibles pour une situation donnée. La réalité du contexte marocain dresse une toile effacée de la participation du fonctionnaire qui reste fixé dans un statut réceptif de directives et d'exécutif d'idées. Aucun échange productif n'est opérationnel jusqu'à présent et cela se reflète dans les propos recueillis de la part des interviewés. Ce processus n'est point qualifié d'aberrant, au contraire, nos répondants se demandent pourquoi cette introduction de l'innovation n'a pas encore eu lieu.

3.6. Résultats de l'innovation entrepreneuriale publique

Les résultats de l'innovation entrepreneuriale cristallisent une réalité éventuelle dressée par les personnes les plus rapprochées du service public et qui démontrent une mobilisation pour compléter ce processus. Par ailleurs, tous s'accordent à ajouter une note positive au processus d'innovation, « une simplification des tâches est à l'ordre du jour. On peut aboutir à de bons résultats. C'est ce que veulent aussi les citoyens, une administration citoyenne qui gère leurs problèmes, de manière innovante ».

La simplification des procédures administratives faciliterait la transition vers une innovation organisationnelle qui permettrait, d'après F13, « une plus grande efficacité, une meilleure qualité de service et une transparence ».Il n'est point nécessaire de revenir sur le rôle mélioratif qu'apporte l'innovation entrepreneuriale confirmé par tous les fonctionnaires. « Le secteur public a grandement besoin de mutations qui ne pourraient exister que par une révolution innovante ». Mais cette réalisation repose sur une participation active du fonctionnaire. « Ce sont les fonctionnaires qui soulèvent les problèmes et proposent ainsi des solutions sous forme d'idées », précise F11. « Mais nous avons aussi besoin de formation continue pour accompagner le développement et les nouveautés digitales », confirme F14.

La conscience des disparités entre le monde entrepreneurial et le profil du fonctionnaire démontre une volonté d'acquisition des compétences pour réduire ce fossé qui se creuse davantage. Les fonctionnaires interviewés sont d'accord que « la participation des fonctionnaires dans le service public est une valeur ajoutée pour l'administration publique qui peine à reconnaître ses talents ».

4. Discussion des résultats

L'étude empirique menée sur l'entrepreneuriat public et l'innovation entrepreneuriale dans le secteur public nous a permis de mieux assimiler l'incarnation des deux concepts au niveau de l'administration publique marocaine. Nous ressortons essentiellement avec des aspects de l'innovation entrepreneuriale publique comme canal de changement au sens de Sorensen et Torfing (2011) dans un premier lieu. Dans un deuxième lieu, nous retrouvons le processus d'entrepreneuriat public et l'ensemble des parties prenantes dans le secteur public (Stenvenson, et al., 1989). En troisième lieu, nous présentons une typologie théorique de l'innovation entrepreneuriale qui justifie son utilité dans le secteur public au sens de l'OCDE (2005).

4.1. Innovation entrepreneuriale : une voie de changement

L'innovation est un processus émergeant une nouveauté d'idées et de procédures pour apporter un changement dans un contexte spécifique (Sorensen &Torfing, 2011), devenue cruciale plus que jamais pour la compétitivité et la survie des organisations publiques et privées (Kahn, 2018), mais elle demeure un effort incertain. Pour créer le changement, l'innovation nécessite à la fois le développement approfondi d'idées originales et la réalisation de telles idées dans un cadre de contraintes; à la fois une pensée originale et convergente (Miron-Spektor & Erez, 2017) ; à la fois une flexibilité et une discipline (Andriopoulos& Lewis, 2009) et à la fois la génération et l'intégration des connaissances (Gebert, et al., 2010).

Les fonctionnaires voient dans l'innovation un changement possible pouvant remettre en cause les méthodes de management de l'administration publique, la qualifiant de « souffle positif ». Le changement concerne principalement son porteur (le fonctionnaire dans notre cas), aussi bien que l'environnement d'applicabilité, c'est-à-dire l'organisation publique (West & Anderson, 1996).Pour qu'elle soit initiatrice du changement, l'innovation doit être individuelle, émanant du fonctionnaire avant qu'elle n'émane de l'administration. Elle est individuelle quand un fonctionnaire génère et met en œuvre de nouvelles idées utiles au travail (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Les autres fonctionnaires testent individuellement de nouvelles idées pour certaines tâches et collaborent pour innover en équipe pour d'autres.

Le contexte étudié répond aux aléas rencontrés,telles les mutations technologiques, l'insertion du digital dans les procédures administratives et les attentes montantes du citoyen averti (Damanpour, 1996). Le secteur public ne pourrait se dépasser d'un outil de pareille ampleur.

4.2. Processus d'entrepreneuriat public

L'entrepreneuriat suit un fonctionnement systémique dans le secteur public, incluant un ensemble de parties prenantes, souvent non visibles à l'analyse externe. Il inclut non seulement les citoyens et les fonctionnaires mais également toutes les relations de communication au sein même des organisations publiques et qui relèvent de la pertinence d'échange d'idées entre les acteurs collaborateurs. Cette description est ainsi similaire au fonctionnement de l'entreprise privée (Salge & Vera, 2012), qui est première à s'être intéressée aux apports du concept et son évolution (Stenvensen, et al., 1989).

L'administration publique marocaine ne fait cependant pas appel à la participation des parties prenantes publiques. L'entrepreneuriat public reste donc un processus non encore familiarisé par les acteurs interviewés. Ainsi, l'avantage managérial de ce travail a permis aux acteurs de l'organisation publique de s'exprimer sur l'importance des acteurs internes qui sont propices à l'amélioration de la performance publique à travers l'adoption de l'innovation organisationnelle, et de déterminer s'ils sont capables ou s'ils ont besoin de à redoubler d'efforts pour les construire et les développer. Ce processus nécessite une base de données conséquente et une myriade de qualifications cognitives que nos interviewés cherchaient à acquérir à travers une formation continue. L'entrepreneuriat public est donc un processus d'organisation qui a pour objectif la réorganisation des conditions de travail telles que présentée, sans nier les conséquences de cette même organisation qui crée de la valeur (Filion, 1997).

4.3. Typologie d'innovation entrepreneuriale dans le secteur public

L'analyse fait ressortir principalement deux types d'innovation entrepreneuriale qui concernent l'innovation des procédés d'une part et l'innovation organisationnelle d'autre part.

En effet, les concepts théoriques viennent se concrétiser sur le terrain du secteur public, faisant appel à une innovation organisationnelle pour améliorer les procédures de travail. Ne comprenant pas forcément d'apport technologique, elle se concentre sur les besoins internes pour faire évoluer les conditions de travail, apportant plus de souplesse et d'efficacité aux procédures organisationnelles (Abernathy & Utterback, 1978). Différente de l'innovation de produit ou de service axée sur la demande des clients, l'innovation organisationnelle se concentre sur les besoins internes et vise à améliorer l'efficience et l'efficacité des processus organisationnels. Les interviewés mènent une réflexion sur l'adoption d'une innovation

organisationnelle vitale aux changements nécessaires à l'administration marocaine publique. L'innovation fait donc appel à des pratiques managériales, à des stratégies et structures organisationnelles qui répondent au besoin pressant de changement de la vie du fonctionnaire, premier pas vers d'éventuelles innovations futures (Damanpour& Aravind, 2012).

Conclusion

L'innovation entrepreneuriale, concept sibyllin, démontre un dénuement dans le secteur public. Un constat marqué par l'absence de la dyade innovation-entrepreneuriat dans le discours des fonctionnaires au niveau des administrations publiques marocaines.

Notre étude exploratoire a ouvert une nouvelle fenêtre vers l'intégration de l'innovation dans le secteur public, appréhendant le sujet dans un premier lieu du point de vue de l'agent administratif qui est toujours réceptif et non productif de propositions d'idées. Le retard de l'innovation entrepreneuriale reste révélateur de plusieurs dichotomies qui affectent principalement les conditions de travail, jugées obsolètes et emblématiques d'une ère classique. L'objectif de notre étude était d'analyser la présence d'une innovation publique, des mesures incitatives ainsi que des formes entrepreneuriales existantes sur le terrain, nous avons pu constater qu'en dehors des compétitions occasionnelles récentes comme Idarathon, aucune action n'a fait l'objet de changement au niveau des organismes publics. L'organisation hiérarchique installée dans la culture administrative échelonnée depuis des décennies rend la participation entrepreneuriale méconnue dans un contexte de service public.

Les formes d'innovation de procédés et organisationnelles soulignées implicitement par les répondants expriment une nécessité impérative reconnue par les agents administratifs. Une typologie au sens de l'OCDE qui part des grandes lignes stratégiques d'organisation de travail jusqu'aux ressources mises à disposition pour émerger une nouvelle forme d'organisation (Gartner, 1988, 1993).

Cette étude fait ressortir une myriade de pistes de recherche futures qui pourraient non seulement enrichir le corpus théorique et empirique, mais aideraient l'ascension de l'innovation publique au contexte du service public au Maroc. Dans ce même volet, l'étude aide à relier une nouvelle variable qui se matérialise dans la formation à l'innovation et l'entrepreneuriat.

Les limites de notre recherche ont principalement concerné la difficulté d'asseoir un discours ouvert avec les fonctionnaires qui, au fur et à mesure des échanges, s'avère plus révélateur d'une facette participative du fonctionnaire, jusqu'à présent jamais exploré. Il y a un manque de recherche sur l'innovation dans le secteur public, en particulier dans le contexte marocain. Il s'agit là d'un point-clé qui rend le concept méconnu des responsables et des autres parties

prenantes de l'écosystème d'affaires étudié. En outre, la recherche qualitative se limite encore à comprendre le sujet de recherche, à fournir des observations de la pratique et à se familiariser avec de nouveaux concepts. Cependant, il reste encore à développer les résultats obtenus par des études quantitatives plus représentatives. En parlant d'innovation comme reconnaissance de l'expérience du fonctionnaire et de la pertinence de l'intelligence collective, le chercheur se retrouve également face à une pléthore d'obstacles freinant l'existence de l'innovation dans le secteur public au Maroc.D'autre part, cette étude fournit des éclairages exclusifs sur l'innovation publique dans le contexte marocain. Des implications managériales résultent sur trois points-clés : Premièrement, il s'agit de comprendre les besoins des fonctionnaires dans la typologie d'innovation de l'administration publique. Deuxièmement, il s'agit de promouvoir une meilleure gouvernance locale et nationale des services publics qui en découlent. Troisièmement, et enfin, l'innovation publique peut apporter une vision nouvelle et plus ciblée du rôle participatif des fonctionnaires dans le processus d'innovation, dont ils ont été marginalisés.

BIBLIOGRAPHIE

Albury, D. (2011). Creating the Conditions for Radical Public Service Innovation. Australian Journal of Public Administration, 70(3), 227-235.

Aldrich, H. (1999), Organizations evolving, Californie: SAGE Publications.

Andriopoulos, C. & Lewis, M.W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. Organization Science, 20(4), 696-717.

Ariño, A., Le Baron, C. &Milliken, F.J. (2016). Publishing qualitative research in Academy of Management Discoveries. Academy of Management Discoveries, 2(2), 109-113.

Bardin, L. (1977), L'analyse de contenu, Paris : Presses universitaires de France.

Bauer, M.W. & Gaskell, G. (2012), Qualitative researching with text, image and sound, Londres : Sage.

Baumol, W. (2002), The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism, Princeton : Princeton University Press.

Ben Massou, S.M. (2020). Analyse de la croissance dans les entreprises des industries créatives de Marrakech. Alternatives managériales et économiques. 2(4), 173-193.

Borins, S. (2008), Innovations in Government: Research, Recognition, and Replication, Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

Boukamel, O. (2017). Le rôle des réseaux d'acteurs dans l'innovation publique complexe : le cas du vote électronique dans le canton de Genève. Politiques et Management Public, 34(3-4), 267-286.

Casson, M. (1982), The entrepreneur, Towata, New Jersey : Barnes and Noble.

Collins, O.F. & Moore, D.G. (1964), The enterprising man, Michigan: Michigan State University Press.

Cour des comptes. (2017), Evaluation du système de la fonction publique au Maroc, Rabat.

Dahlander, L. & Wallin, M. (2006). A Man on the Inside: Unlocking Communities as Complementary Assets. Research Policy, 35(8), 1243-1259.

Damanpour, F. & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. Management & Organization Review, 8(2), 423-454.

Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. Management science, 42(5), 693-716.

D'Aveni, R.A. (1995). Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework. Academy of Management Perspectives, 9(3), 45-57.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2005), Handbook of qualitative research, Thousand Oaks: Sage Publications.

Eggers, B. & Singh, S. (2009), The public innovators playbook, Washington, DC: Harvard Kennedy School of government.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review, 14*(*4), 532–550.

Fayolle, A. (2004). A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat: vers une nouvelle vision du domaine. Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 17(1), 101-121.

Fayolle, A. (2005), Introduction à l'entrepreneuriat, Lyon : HAL.

Filion, L.J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances. Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 10(2), 129-172.

Gagnon, Y.C. (2012), L'étude de cas comme méthode de recherche, Québec : PUQ.

Gartner, W.B. (1988). Who is an entrepreneur? is the wrong question. American journal of small business, 12(4), 11-32.

Gartner, W.B. (1993). Words lead to deeds: Towards an organizational emergence vocabulary. Journal of business venturing, 8(3), 231-239.

Gebert, D., Boerner, S. & Kearney, E. (2010). Fostering team innovation: Why is it important to combine opposing action strategies? Organization Science, 21(3), 593-608.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. Field Methods, 18(1), 59–82.

Heavey, C. & Simsek, Z. (2017). Distributed cognition in top management teams and organizational ambidexterity: The influence of transactive memory systems. Journal of Management, 43(3), 919-945.

Hernandez, E.M. (2001), L'entrepreneuriat: approche théorique, Paris : L'Harmattan.

Jeppesen, L. & Frederiksen, L. (2006). Why do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities ? The Case of Computer-Controlled Music Instruments. Organization Science, 17(1), 45-63.

Kahn, K.B. (2018). Understanding innovation. Business Horizons, 61(3), 453-460.

Kimberly, J.R. (1981), Managerial innovation, Handbook of organizational design, Oxford: Oxford University Press.

Landeau, J. (1993). Organizational change and barriers to innovation: A case study in The Italian Public Sector. Human Relations, 46(12), 1411-1429.

Levinthal, D.A. & March, J.G. (1993). The myopia of learning. Strategic Management Journal, 14, 95-112.

Mandell, M. & Steelman, T. (2003). Understanding What can be Accomplished Through Interorganizational Innovations: the Importance of Typologies, Context and Management Strategies. Public Management Review, 5(2), 197-224.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994), Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook S. Publications, Californie: Sage Publications.

Miron-Spektor, E. & Erez, M. (2017). Looking at creativity through a paradox lens: Deeper understanding and new insights. In Smith, W. K., Jarzabkowski, P., Lewis, M. W., & Langley, A. (Eds.), The Oxford Handbook of Organizational Paradox: 434-460. Jericho: Oxford University Press.

Moore, M.H. (1995), Creating public value: Strategic management in government, Cambridge: Harvard university press.

Moore, J.F. (1996), The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems, New York : Harper Collins.

Moore, K. & Johnson, M. (2003). Le dilemme de l'innovateur: deux exemples du Québec. Gestion, 28(2), 76-81.

Morris, M.H. & Jones, F.F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. Entrepreneurshiptheory and practice, 24(1), 71-91.

Newman, J., Raine, J. & Skelcher, C. (2001). Developments: Transforming local government: Innovation and modernization. Public Money and Management, 21(2), 61-68.

Nord, W.R. & Tucker, S. (1987), Implementing routine and radical innovations, Free Press.

Osborne, S. P. & Brown, L. (2011). Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in the UK: The World that would be King? Public Administration, 89(4), 1335-1350.

Perry-Smith, J.E. & Mannucci, P.V. (2017). Fromcreativity to innovation: The social networkdrivers of the four phases of the idea journey. Academy of Management Review, 42(1), 53-79.

Robert, A.D. &Bouillaguet, A. (2007), L'analyse de contenu, Paris : PUF.

Schreier, M. (2014), The SAGE handbook of qualitative data analysis,London: Sage.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of management review, 25(1), 217-226.

Sharma, P. & Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), 11-28.

Sørensen, E. & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. Administration & Society, 43(8), 842-868.

Stake, R.E. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of Qualitative Research (pp. 443-466). Thousand Oaks: Sage Publications.

Sutter, C., Bruton, G.D. & Chen, J. (2019). Entrepreneurship as a solution to extreme poverty: A review and future research directions. Journal of Business Venturing, 34(1), 197-214.

Teece, D.J. (1996). Firm organization, industrial structure, and technological innovation. Journal of economic behavior & organization, 31(2), 193-224.

Thiétart, R.A. (2007), Méthodes de recherche en management. Paris : Dunod.

Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and innovation. Administrative science quarterly, 10, 1-20.

Thornton, P.H. (1999). The sociology of entrepreneurship. Annualreview of sociology, 25(1), 19-46.

Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A., III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. California Management Review, 38(4), 8-29.

Uotila, J., Maula, M., Keil, T. & Zahra, S.A. (2009). Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations. Strategic Management Journal, 30(2), 221-231.

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. Management science, 32(5), 590-607.

Verstraete, T. & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. Revue de l'Entrepreneuriat, 4(1), 33-52.

Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. Recherche Qualitatives, Hors-Série, (3), 243-272.

Weber, M. (1947), The Theory of Social and Economic Organization, New York: Simon and Schuster.

Welter, F. & Lasch, F. (2008). Entrepreneurship research in Europe: Taking stock and looking forward. Entrepreneurship Theory and Practice, 32(2), 241-248.

West, J. & Lakhani, K. (2008). Getting Clear about Communities in Open Innovation. Industry and Innovation, 15(2), 223-231.

West, M.A. & Anderson, N.R. (1996). Innovation in top management teams. Journal of Applied psychology, 81(6), 680-693.

Windrum, P. & Koch, P. (2008), Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management, Cheltenham, Royaume-Uni: Edward Elgar Publishing Limited.

Wong, A., Tjosvold, D. & Liu, C. (2009). Innovation by teams in Shanghai, China: cooperative goals for group confidence and persistence. British Journal of Management, 20(2), 238-251.

Yin, R.K. (2003), Case study research, 3rd Edition, London : Sage.