



## 5ÈME ÉDITION DES RENCONTRES SCIENTIFIQUES

### Sous le thème

« L'innovation au cœur de la transformation des organismes publics :  
Quelles opportunités pour les organismes de prévoyance sociale ? ».

Intervention de Pr. Raja TEMNATI

Quel modèle d'innovation pour le secteur public au Maroc?

Focus sur l'approche client

8 décembre 2022

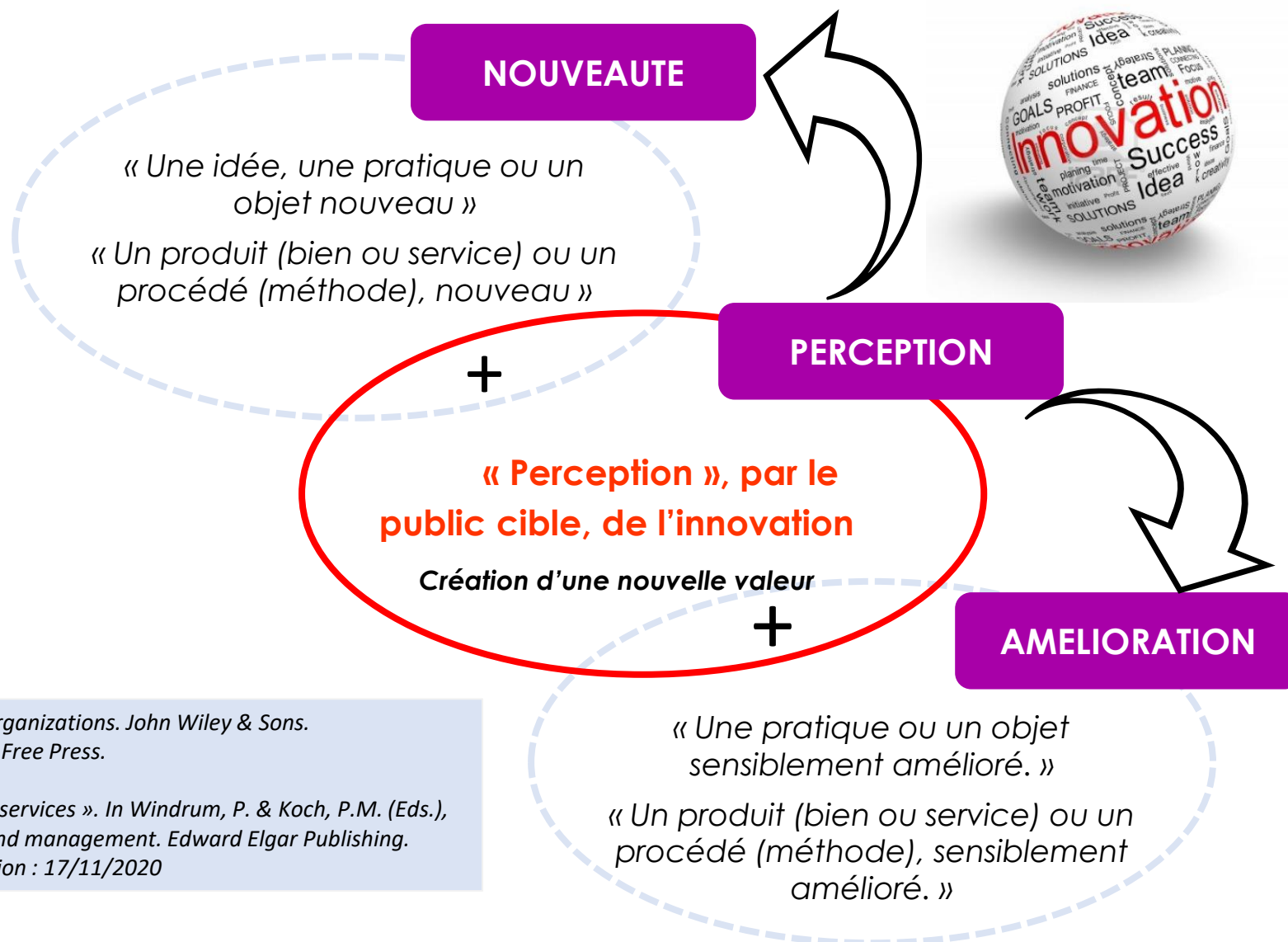
# PLAN DE LA PRESENTATION

- **A- Concept d'innovation dans les services publics : définitions et typologie**
- **B- Eléments clés de l'opérationnalisation de l'innovation Produit dans les entités publiques**
- **C- Recherches marketing et enquêtes : un dispositif central dans le cycle d'innovation. Propositions d'approches dans le secteur de la prévoyance sociale**

# **A- Le concept d'innovation dans les services publics**

## **Définitions et typologie**

# L'innovation : un concept couvrant trois dimensions



- ZALTMAN, G. ; DUNCAN, R. ; HOLBEK, J. (1973). *Innovations and organizations*. John Wiley & Sons.
- ROGERS, E.M. (2003). *Diffusion of innovations*. 5th ed., New York : Free Press.
- ALTER, N. (2005). *L'innovation ordinaire*. 2nd éd, PUF Paris.
- WINDRUM, P. (2008). « Innovation and entrepreneurship in public services ». In Windrum, P. & Koch, P.M. (Eds.), *Innovation in public sector services : entrepreneurship, creativity and management*. Edward Elgar Publishing.
- [www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1182](http://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1182), Date de publication : 17/11/2020

# Trois types d'innovation dans les entités publiques / services publics

Les plus récurrents dans la littérature

Innovation de processus

## Création de nouvelles formes d'organisation

Nouvel organigramme, nouvelle méthode de travail, nouvelle technologie dans la gestion, nouveaux outils de travail ...

Innovation de gouvernance

Développement de nouvelles voies et processus pour résoudre des **problèmes sociétaux** spécifiques.

Innovation de produit (offre / prestation, service)

Création de nouveaux produits ou amélioration de ceux-ci + innovation dans les autres éléments du mix.



Social problems



**B- Les éléments clés de  
l'opérationnalisation de l'innovation  
Produit dans les entités publiques**

# Trois types d'innovation Produit dans les organismes publics, destinés aux clients

Innovation dans une offre / service qui existent déjà, mais ne fonctionnant pas correctement

Identification des éléments d'insatisfaction auprès des clients et des besoins insatisfaits ainsi que les suggestions d'amélioration, nécessaires pour des choix d'actions innovantes.

*Objectif : amélioration de la satisfaction des clients à l'égard d'une offre, prestation ou service public déjà disponible.*

**Mise en place du service de certification des copies conformes et des signatures dans toutes les administrations. Valeur ajoutée :**

- Fréquentation de l'administration la plus proche, Donc gain de temps
- Prise en charge rapide car moins d'affluence sur les lieux
- Accès facile à tous les services administratifs associés

Innovation dans une offre / service qui existent déjà bien que fonctionnant correctement

•Introduction de nouveaux modes de prestations dans une offre / un service déjà disponibles sur lesquels il n'y a pas d'insatisfaction mais il peut y avoir des attentes.

•Même en l'absence d'attentes, il est possible d'anticiper les besoins et proposer une innovation.

*Objectif : consolidation de la satisfaction des clients*

**Mise en place de services publics « VIP » (ex: renouvellement du passeport dans un délai plus court que celui en vigueur dans le cas d'un déplacement imprévu / urgent à l'étranger)**

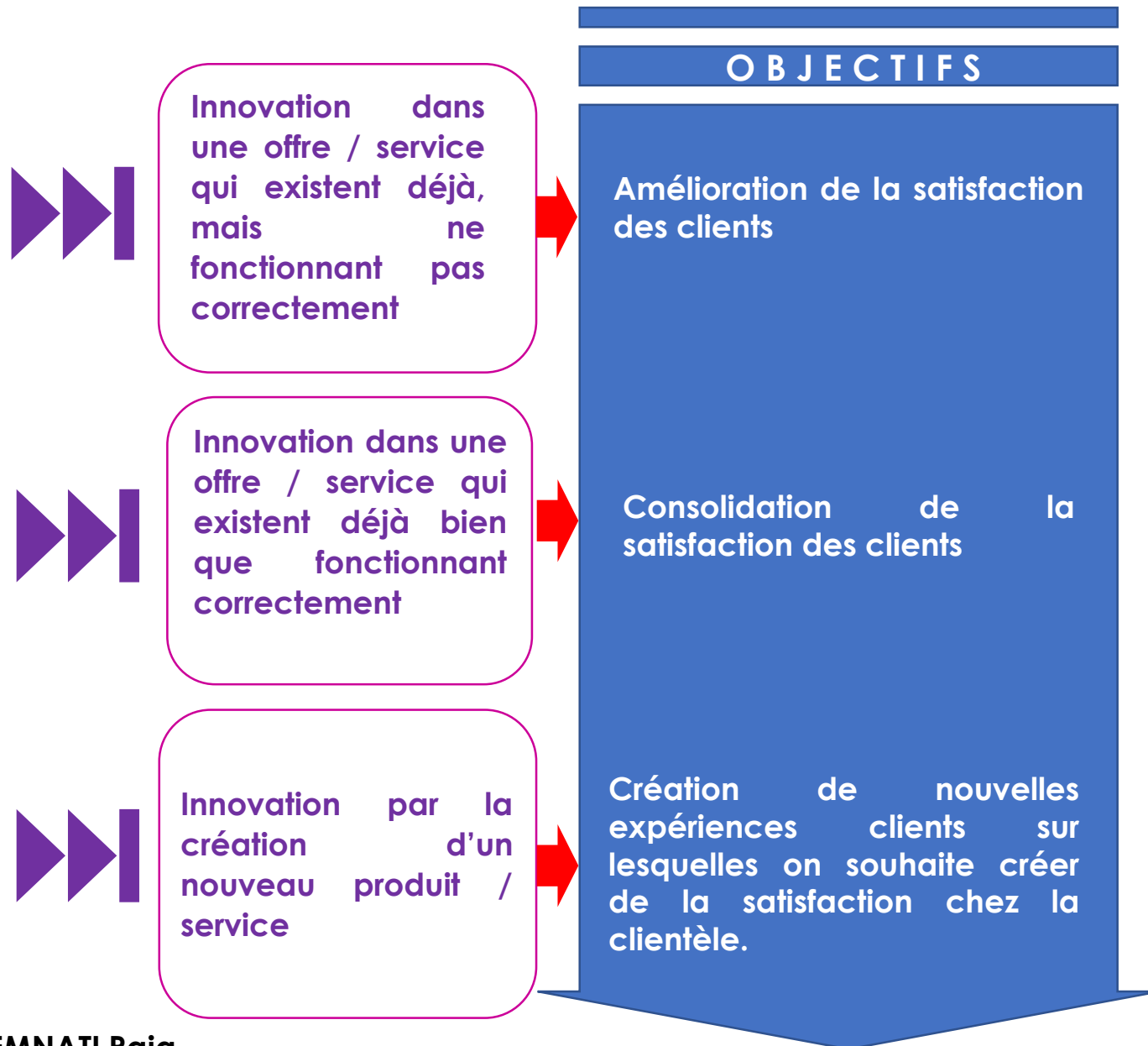
Innovation par la création d'un nouveau produit / service

Innovation par la création / lancement d'un nouveau concept dans les services publics pour répondre à un besoin exprimé ou non encore exprimé.

*Objectif : création de nouvelles expériences clients sur lesquelles on souhaite créer de la satisfaction.*

**Ex : le guichet unique de services « France services » proposant un socle de services communs relevant de dix organismes** (La Poste - Pôle emploi – Cnam - Cnaf - Cnav – services du Ministère de l'intérieur / de la justice ... + autres services non obligatoires (banques, bornes SNCF ...)

# Le client (usager) : acteur situé au centre de l'innovation



L'utilisateur est un acteur pouvant contribuer activement au processus d'innovation

## APPROCHE :

- Mise en place d'un dispositif de recueil d'informations
- +
  - Une méthodologie adaptée



# Deux approches d'innovation : par la création de la nouveauté, par la contextualisation d'une nouveauté importée / transposée

Création de la nouveauté avec un concept totalement nouveau ou sur un produit déjà existant

Innovation à partir des **besoins des clients et leurs attentes**

*Sonder les clients pour identifier leurs insatisfactions, suggestions d'amélioration et attentes*

Innovation à partir de l'évaluation faite par les collaborateurs en front office des **difficultés rencontrées dans l'exercice de leurs fonctions**, de la **qualité des services / offres** qu'ils fournissent aux clients et à partir **de leurs suggestions**

*Associer les collaborateurs du front office aux projets d'innovation*

Innovation à partir **des orientations des politiques publiques** pour répondre aux attentes des citoyens

*Mobiliser les différents acteurs de l'écosystème autour de la réflexion pour résoudre un problème sociétal / économique spécifique*

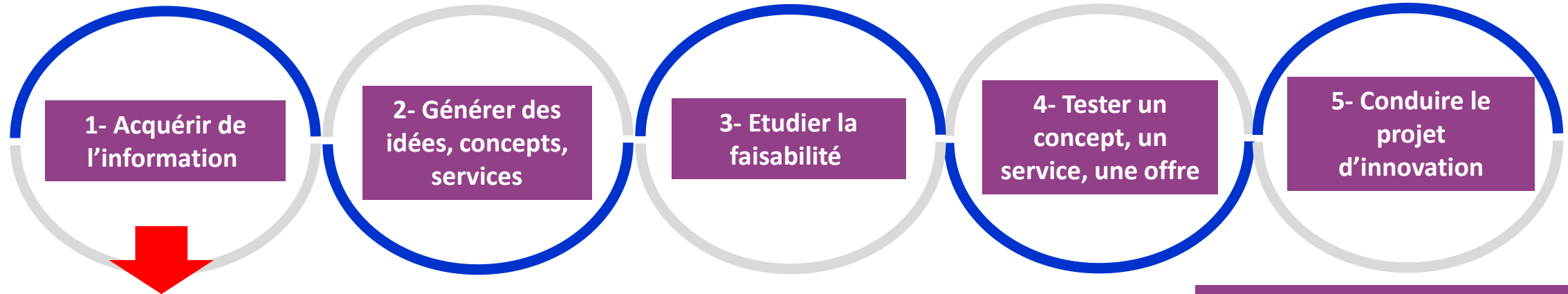
Contextualisation d'une nouveauté importée / transposée

Capitalisation sur les **bonnes pratiques au niveau national / international** en matière de services publics

*Contextualiser ces produits / services pour une adaptation en fonction des besoins en procédant à leur évaluation auprès des clients potentiels*



# Un cycle d'innovation constitué de 5 principales étapes



## 1- Acquérir de l'information

**Mobilisation de différentes approches :**

• **Recherches primaires :** enquêtes qualitatives et / ou quantitatives\* de satisfaction, d'image, d'opportunités stratégiques ...

• **Recherches secondaires :**

- Analyse de l'offre
- Etude benchmark international

**Synthèse croisant les résultats issus des différentes études / différents segments**

*Identification et compréhension des différents problèmes, la manière dont ceux-ci affectent la vie des clients, les suggestions d'amélioration, les attentes ...*

**L'analyse de l'offre permet de cerner le marché national avant de s'engager dans des innovations.**

**Le benchmark international permet de cerner les produits offerts au niveau international avant de s'engager dans des innovations**

## 2- Générer des idées, concepts, services

Identification des opportunités d'amélioration, faire émerger quelques idées clés, élaborer des concepts d'offres, de services ...

Identification des produits et segments peu ou pas couverts présentant une opportunité

Identification des produits ayant déjà fait leurs preuves dans d'autres contextes / pays.

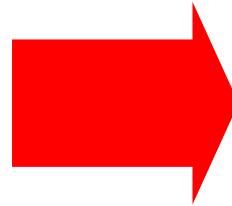
## 3- Etudier la faisabilité

\* Pour avoir des chiffres sur le taux de satisfaction et l'adéquation de l'offre au besoin.

# Un cycle d'innovation constitué de 5 principales étapes



## 3- Etudier la faisabilité



## 4- Tester un concept, un service, une offre

**Présentation du concept / service à la cible pour évaluation**

*Etude qualitative incontournable*

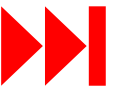
- Evaluer, l'appétence pour le concept
- Identifier les freins, les motivations, les contraintes, les suggestions d'amélioration...

*Etude quantitative peut être envisagée (en cas de doute sur l'appétence ou si l'innovation va coûter cher en termes d'investissements, d'image ...)*

- Confirmer l'existence d'une demande établie pour le nouveau concept créé



## 5- Conduire le projet d'innovation



- **Examination des moyens d'actions dont dispose l'entité pour mener à bien ses projets d'innovation**
- **Evaluation des possibilités dans les services publics** (procédures, réglementation, loi ...)

# Un cycle d'innovation constitué de 5 principales étapes



## 5- Conduire le projet d'innovation

### Synthèse des résultats du test de concept et proposition d'un mix adapté

#### PRODUIT

- Etablir une proposition de valeurs pour une offre en adéquation avec les besoins du marché
- Choisir un positionnement différenciant (si marché concurrentiel), conciliant les attentes des publics (partant des résultats de l'étude auprès de la cible) et les opportunités du marché (partant de l'analyse de l'offre)
- Préciser les spécificités de la nouvelle offre et ses composantes (enrichir l'offre ou l'améliorer tenant compte des résultats de l'étude de marché auprès de la population ciblée)
- Préciser le cœur de cible (en termes de profils, besoins et attentes relativement au concept)
- Préciser les motivations (à reprendre dans l'argumentaire commercial et la communication)
- Préciser aussi les freins (à contrer dans l'argumentaire commercial)

#### PRIX

Tenant compte des résultats de l'étude de marché auprès de la population ciblée et de l'analyse de l'offre

#### DISTRIBUTION

Identifier les canaux et modes de commercialisation à privilégier, en fonction de la cible (son profil, ses besoins ...), des contraintes organisationnelles, légales ...

#### COMMUNICATION

##### **Rédaction du brief créatif partant des résultats de l'étude auprès de la cible :**

- Formulation des axes stratégiques de communication
- Choix des canaux de communication
- Choix de la langue pour le nom et la communication (arabe / darija / français ...), en fonction de la cible

**Création du naming, identités visuelles et slogans relatifs à l'offre**

**Prétest des noms / logos / slogan**

**Identification de la combinaison retenue**

**Conception des pistes créatives intégrant la combinaison retenue (Nom/Logo/Slogan)**

**Pré-test des pistes créatives de communication**

• Préciser toutes les actions incontournables pour la réussite de l'innovation en termes de formations + mise en place d'un système d'information (remontée des données terrain)

• Etude de satisfaction un an post-lancement

# **C- Les enquêtes et recherches marketing : un dispositif central dans le cycle d'innovation**

*Propositions d'approches dans le secteur de la prévoyance sociale*

# Modèle 1 de recherche : une enquête mobilisant trois approches

## Etude de l'offre, au Maroc et diagnostic du secteur de la prévoyance sociale

- Comprendre le secteur
- Dresser un état des lieux de l'offre actuelle de prévoyance sociale

## Etude de la demande

Vérifier l'existence d'une demande dans le secteur de la prévoyance sociale en précisant le type d'offres souhaité, ses caractéristiques et le / les segments ayant exprimé le besoin pour cette offre

Parmi les différents croisements produits / segments peu ou pas couverts identifiées à partir de l'analyse du secteur et de l'offre de prévoyance sociale, préciser celui présentant une opportunité dans le secteur au Maroc tenant compte des besoins identifiés dans l'étude de la demande

## Benchmark international

Identification des produits à succès, innovants, dans le croisement présentant une opportunité dans le secteur au Maroc

Définition du concept optimal innovant à partir de l'analyse de l'offre internationale et des besoins exprimés dans l'étude de la demande

# Modèle 1 de recherche : une enquête mobilisant trois approches

## *Diagnostic du secteur de la prévoyance sociale et étude de l'offre, au Maroc*

### Objectifs

#### **Compréhension du secteur :**

- Enjeux dans le secteur
- Les opportunités et les contraintes
- Le cadre réglementaire
- Les différents acteurs offrant des produits de prévoyance et identification des acteurs majeurs
- Les perspectives du secteur, les possibilités de développement ...

#### **Analyse de l'offre :**

- Différentes catégories de produits disponibles, proposées par chaque acteur
- Segments de clients ciblés
- Valeurs proposées et positionnements
- Croisements produits / segments peu ou pas couverts, présentant une opportunité dans le secteur au Maroc

#### **Approche méthodologique :**

Analyse documentaire + EI auprès du Top management des différents acteurs de la prévoyance sociale (5 à 6 EI)

# Modèle 1 de recherche : une enquête mobilisant trois approches

## Etude de la demande dans le secteur de la prévoyance sociale, au Maroc

### Objectifs

Identifier et comprendre les représentations des actifs et des retraités vis-à-vis de leur avenir

Comprendre **auprès des actifs** leurs préoccupations, leurs craintes liées à leur avenir durant leur vie active; sont-ils préparés financièrement pour faire face aux éventuelles difficultés ?

- Si préparés : Quelles actions entreprises ?
- Si non préparés : Qu'est-ce qui les empêche d'entreprendre des actions pour avoir un avenir serein, durant leur vie active ?

Comprendre leurs préoccupations, leurs craintes liées à l'étape post-vie active; sont-ils préparés financièrement pour faire face aux éventuelles difficultés, après leur retraite ?

- Si préparés : vers quel âge ont-ils commencé à préparer leur retraite? Quelles actions entreprises?
- Si non préparés : Qu'est-ce qui les empêche d'entreprendre des actions pour avoir un avenir serein, après leur départ en retraite ?

Comprendre le vécu du **retraité**

Ce que représente pour eux cette période de la vie, les + et les - de cette période

**Compréhension des expériences des retraités : ce qui a changé pour eux (niveau de vie / pouvoir d'achat, qualité de vie ...), leur sentiment à l'égard de cette période de la vie (sont-ils rassurés ? inquiets ? ...)**

- Ont-ils préparé cette étape de leur vie, avant l'âge de 60 ans
- Si étape préparée : à partir de quand ? Comment ? Quelles motivations?
- Si étape non préparée : Qu'est-ce qui les a empêché de préparer leur retraite ?



# Modèle 1 de recherche : une enquête mobilisant trois approches

## *Etude de la demande dans le secteur de la prévoyance sociale, au Maroc*

### Objectifs

Evaluer les connaissances, les perceptions, l'adéquation des offres aux besoins et identifier les attentes à l'égard de la prévoyance

- **Evaluer les connaissances autour de la prévoyance :**

Particulièrement à l'égard des offres disponibles (épargne retraite complémentaire, épargne éducation, assurance santé, assurance maladies redoutées, assurance accidents de la vie, assurance décès, assurance invalidité/dépendance, assurance emprunteur)

- **Evaluer la sensibilité à l'importance des produits de prévoyance**

- **Identifier les produits de prévoyance utilisés et comprendre les motivations à l'égard de ces produits**

- **Identifier ceux non utilisés et comprendre les freins à l'égard de ces produits**

- **Evaluer les perceptions globales à l'égard de l'offre de produits de prévoyance disponible au Maroc et son adéquation aux besoins**

- **Evaluer et comprendre les perceptions de chaque type de produit de prévoyance disponible au Maroc en termes d'attractivité, d'adéquation aux besoins, ses points forts /points faibles**

- **Identifier les principales attentes relatives à la prévoyance (en matière d'offres produits, de niveau de prime potentiel par type de produit, de canaux de distribution privilégiés, de modes de paiement souhaités ...)**


*Collecte d'un max d'info. Ex : pour la retraite complémentaire, préciser les préférences de la cible : épargne sous forme de rente? de capital? En partie sous forme de rente et en partie sous forme de capital ?*


# Modèle 1 de recherche : une enquête mobilisant trois approches

## *Etude de la demande dans le secteur de la prévoyance sociale, au Maroc*

**2 approches méthodologiques complémentaires :** qualitative par réunions de groupes (12 à 14 RG) + quantitative (1000 à 1200 EI)

**3 publics Cibles**

- 
- **Retraités, bénéficiaires de régimes de retraite, toutes les CSP**
    - **Salariés affiliés / adhérents à un régime de retraite - prévoyance, 30 ans et +, toutes les CSP**

- 
- CMR, RCAR et / ou CNRA pour les fonctionnaires / ex-fonctionnaires (éventuellement autres organismes en plus comme les compagnies d'assurance ...)
  - CNSS, CIMR, Compagnies d'assurance pour les salariés et retraités du privé



### **Actifs, non bénéficiaires de régime de retraite**

- Employés dans le secteur informel et indépendants (commerçants, artisans...), 25-55 ans, C-D, urbain et semi rural
  - Professionnels libéraux

• **Terrain dans 3 villes dont Casablanca, dans le volet qualitatif**

• **Terrain dans 8-9 principales villes dans le volet quantitatif**

### **Benchmark international**

- Identification des produits innovants réussis au niveau international dans les mêmes croisements présentant une opportunité dans le secteur au Maroc
  - Approche méthodologique : analyse documentaire (sites Web, rapports d'activités ...)

• *Cette recherche à travers les différents volets permettra d'identifier des projets d'innovation dans une optique d'amélioration de l'existant et de création de nouvelles offres / nouveaux services.*

• *Les pistes / concepts identifiés doivent faire l'objet d'un test auprès des segments présentant une opportunité de développement.*