

## **Compétences, entrepreneuriat et performance : quelle dynamique pour le territoire ?**

### **Skills entrepreneurship and performance: what dynamic for the territory?**

**LKHOUMSI Samiha**

Docteur en sciences économiques et gestion

FSJES

USMBA Fès- Maroc

[Lkhoumsi\\_samiha@hotmail.com](mailto:Lkhoumsi_samiha@hotmail.com)

**BELGAID Brahim**

Professeur de l'enseignement supérieur - Directeur général

IMEXO

Tanger- Maroc

[belgaiduniv@yahoo.fr](mailto:belgaiduniv@yahoo.fr)

**Date de soumission** : 07/09/2020

**Date d'acceptation** : 19/10/2020

**Pour citer cet article** :

LKHOUMSI S. & BELGAID B. (2020) «Compétences, entrepreneuriat et performance : quelle dynamique pour le territoire ?», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1 : Numéro 4» pp : 344 - 366

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

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Plusieurs courants de recherche qui essayaient d'expliquer la performance de la firme. Parmi eux, une nouvelle approche nommée RBV (Resource Based View) est aujourd'hui dominante pour expliquer la performance de la firme, (J. Barney, 1991 cité par Cao L. 2008). Depuis les années 1990, l'approche RBV s'est enrichie. Dans ce processus d'enrichissement, plusieurs auteurs ont vu la pertinence de la transposition de l'approche pour l'étude de la performance des territoires ce qui les a conduit à aborder la notion de compétence territoriale. D'autres courants de recherche ont l'adopter pour cerner le personnage de l'entrepreneur en traitant ses compétences. Ceci nous a conduit à s'interroger sur : « le rôle que joue l'entrepreneur dans le processus de la performance territoriale au niveau de la région Fès- Meknès ».

Au niveau de cet article, nous présenterons tout d'abord les approches de la performance. Au niveau du deuxième point nous abordons, les principes de l'approche RBV élaborée à partir du concept des « ressources », puis les développements récents de cette approche, l'entrepreneur et ses compétences et l'application de l'approche RBV au territoire. En dernier lieu nous exposerons les résultats de l'enquête qu'on a menée au niveau du territoire de la région Fès-Meknès.

**Mots clés** : Performance ; RBV ; Compétence ; Entrepreneur ; territoire.

## Abstract

Several research streams that were trying to explain the firm's performance. Among them, a new approach called RBV (Resource Based View) is now dominant in explaining the firm's performance (J. Barney, 1991 cited by Cao L. 2008). Since the 1990s, the RBV approach has been enriched. In this process of enrichment of the RBV theory, several authors saw the relevance of transposing the approach to the study of the performance of territories which led them to approach the notion of territorial competence. Other research streams have adopted it to identify the entrepreneur's character by dealing with his skills. This has led us to question "the role that the entrepreneur plays in the process of territorial performance at the level of the Fez-Meknes region."

At the level of this article, we will first present the approaches to performance. At the second point we address, the principles of the RBV approach developed from the concept of "resources" then the most recent developments of this approach, the entrepreneur and his skills and the application of the RBV approach to the territory. Finally, we will present the results of the survey carried out at the territory level of the Fez-Meknes region.

**Keywords:** Performance; RBV ; Skill ; Entrepreneur ; Territory.

## Introduction

Les premiers courants de recherche qui essayaient d'expliquer la performance de la firme, privilégiaient l'effet de la structure de l'industrie comme déterminant des performances de la firme. Pourtant, certains chercheurs (Hansen et Wenerfelt, 1989; Richard P. Rumelt, 1982 cité par Cao L. 2008) ont mis en évidence par leurs études empiriques que les caractéristiques de la firme sont beaucoup plus importantes que celles de l'industrie comme facteurs explicatifs de ses performances.

Face à ces réalités, différents paradigmes ont émergé. Parmi eux, une nouvelle approche nommée RBV (Resource Based View) est aujourd'hui dominante pour expliquer la performance de la firme, (J. Barney, 1991 cité par Cao L. 2008).

Depuis les années 1990, l'approche RBV s'est enrichie. Dans ce processus d'enrichissement de la théorie RBV, plusieurs auteurs ont vu la pertinence de la transposition de l'approche pour l'étude de la performance des territoires ce qui les a conduit à aborder la notion de compétence territoriale. D'autres courants de recherche l'ont adopté pour cerner le personnage de l'entrepreneur en traitant ses compétences. Ceci nous a conduit à poser la question suivante : « quel rôle joue l'entrepreneur dans le processus de la performance territoriale au niveau de la région Fès- Meknès? ».

A partir de ce questionnement, d'autres questions complémentaires s'imposent :

Q1 : « quelles sont les conditions nécessaires qui assurent cette performance? »

Q2 : « quel impact des SPL sur la performance territoriale? »

Au niveau de cet article, nous présenterons tout d'abord les approches de la performance. Au niveau du deuxième point nous abordons, les principes de l'approche RBV élaborée à partir du concept des « ressources », puis les développements les plus récents de cette approche, l'entrepreneur et ses compétences et l'application de l'approche RBV au territoire. En dernier lieu nous exposerons les résultats de l'enquête qu'on a menée au niveau du territoire de la région Fès-Meknès.

### 1. La performance: Les conceptualisations et approches

A partir des années 80, plusieurs chercheurs ont essayé de cerner la notion de performance (Bouquin, 1986 ; Bescos et al.1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 ...cités par Renaud, Berland 2007).

Pour (Bourguignon 1995) la performance est un concept polysémique. Ainsi, la définition de la performance selon (Bourguignon 1995 p.934) est : « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation*

*peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)....»*

Marion et al. (2012) distinguent quatre principes fondamentaux de la performance:

- **L'efficacité** qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les **résultats aux objectifs** ;
- **L'efficience** qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de **résultat à indicateur de mesure des capitaux employés** ;
- **La cohérence** qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant **les objectifs aux moyens** (Ecosip, Cohendet et al. 1995) ;
- **La pertinence** qui met en relation les **objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement**. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique.

Pour E.M. Morin et *al.* (1994), quatre grandes approches théoriques désignent la performance: une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique.

Une autre approche est évoquée, la performance est assimilée selon une optique qui inclue les aspects social et environnementale.

Bocco (2010 cité par Mushagalusa Nshomboj.M.& Mmenge A. 2020) considère que la performance est un notion multi dimensionnel précisément : la dimension stratégique, la dimension socio-économique, la dimension concurrentielle .

R.H. Hall (1980) distingue deux voies fondamentales pour concevoir la performance: l'approche par les buts (*goal achievement model*) et l'approche par les ressources (*resource acquisition model*). Cette dernière est l'approche que nous étudierons en profondeur dans ce qui suit.

## **2. L'approche par les ressources et les compétences (Resource Based View(RBV)) :**

### **2.1 Fondements et prolongements théoriques de l'approche RBV**

Au niveau de ce point nous évoquerons les principes fondamentaux de l'approche RBV avant de nous pencher sur les différents prolongements théorique de cette approche.

#### **2.1.1 Les principes de l'approche RBV :**

L'approche par les ressources (resource-based view) a apporté au management stratégique au milieu des années 1980 un cadre théorique abondamment mobilisé pour comprendre comment

un avantage compétitif est obtenu et peut être maintenu dans le temps par l'entreprise (Penrose 1959 ; Wernerfelt 1984 ; Prahalad et Hamel 1990 ; Barney 1991 ; Nelson 1991 ; Peteraf 1993 ; Teece, Pisano et Shuen 1997 cités par Rochette C. 2012).

C'est précisément autour de l'article de Wernerfelt (1984) que la « *Resource Based View* » s'est formée, comprenant des études telles que celles de Barney (1986), de Peteraf (1993) ainsi que de Dierickx et Cool (1989). (Ghozzi H. 2008)

Cette approche se concentre sur le lien entre les facteurs intrinsèques de l'entreprise et sa performance (Penrose, 1959; R. P. Rumelt, 1984; D. J. Teece, 1984; Wernerfelt, 1984 cités par Cao L.2008) autour de deux hypothèses:

- Les firmes peuvent être hétérogènes par rapport aux ressources et aux capacités sur lesquelles elles basent leurs stratégies ;
- Ces ressources et capacités peuvent ne pas être tout à fait mobiles à travers les firmes, en raison de la diversité des intervenants dans l'industrie (Spanos et Lioukas, 2001 cité par Cao L.2008).

L'approche RBV montre que la nature de la stratégie de la firme est, ou devra être, définie par ses ressources distinctives ou ses capacités (R. P. Rumelt, 1984 cité par Cao L.2008).

La RBV permet de comprendre la différence de performance entre les entreprises (création et maintien d'un avantage concurrentiel) à partir de l'usage fait des ressources.

L'article fondateur de Wernerfelt en 1984 propose une définition générale de la ressource sur la base d'une distinction entre les capitaux matériels et immatériels que détient l'entreprise. Ses apports sont conséquents. Certaines ressources telles que les compétences comportent un intérêt majeur dans la mesure où elles sont le résultat de l'accumulation des connaissances. (Rochette C. 2012)

L'entreprise est appréhendée comme un ensemble de compétences organisées en une structure (Quelin 1995 ; Grant 1996 cité par Rochette C. 2012).

Quelin (1995 cité par Rochette C.2012)) distingue trois niveaux d'intégration des compétences. Le premier, le niveau élémentaire concerne des compétences liées à des actions opérationnelles, le deuxième, le niveau intermédiaire renvoie à des compétences fonctionnelles enfin le troisième, dit supérieur, est relatif aux compétences inter-fonctionnelles et générales.

### **2.1.2 Prolongements théoriques de l'approche RBV**

Lionel M. (2007) a synthétisé les trajectoires suivies par les chercheurs adeptes des approches internes basées sur les ressources et compétences, en trois « extensions » visant à dépasser le côté statique et rétrospectif de l'approche RBV classique :

- Le courant basé sur les compétences où le concept de compétence clés devient central dans l'analyse du portefeuille de ressources (Prahalad et Hamel, 1990).
- L'approche basée sur la connaissance ou KBV (« Knowledge Based View ») où l'avantage concurrentiel est lié aux connaissances spécifiques d'une firme et aux possibilités de générer du savoir (Spender, 1996 cité par Lionel M. 2007).
- L'approche fondée sur les capacités dynamiques où « le terme « dynamique » fait référence à la capacité à régénérer des compétences pour faire face aux mutations de l'environnement économique.

## **2.2 L'approche RBV: une nouvelle perspective d'appréhension de l'entrepreneur**

### **2.2.1 L'entrepreneur : essai de définition**

A l'instar de l'entrepreneuriat, le mot « entrepreneur » reste un concept ambigu aux yeux de plusieurs personnes, sa définition ne fait pas l'unanimité, ni au sein des chercheurs, ni pour les praticiens. Selon Verstraete(1998), il est aussi difficile de définir ce qu'est un entrepreneur que de définir qui est l'entrepreneur. Le concept est polysémique et changeant selon les caractéristiques de l'époque (Boutillier et Uzunidis, 1995). Toutefois, c'est un personnage clé dans la théorie économique, qui s'avère délicat d'en définir le profil avec précision.

Filion (1991) définit l'entrepreneur comme: « une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il/elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles et qu'il/elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il /elle continue à jouer un rôle entrepreneurial». Selon la position défendue par Drucker (1985), l'entrepreneur est considéré comme l'acteur-clé de l'esprit d'entreprise ; « L'esprit d'entreprise est une notion qui désigne les personnes, les choix et les actions engagées pour démarrer, reprendre ou gérer une affaire » (Commission des Communautés Européennes (C.C.E) 2003).

### **2.2.2 Les compétences des entrepreneurs**

Dans les années 90, les chercheurs se sont tournés vers l'étude des compétences des entrepreneurs et ont apporté des précisions sur le rôle des traits de personnalité dans la

dynamique de la performance, entre autres Chandler et Jansen (1992) et Herron et Robinson(1993). Ce courant de recherche s'intitule l'approche basée sur les comportements.

Chandler et Jansen (1992) présente un référentiel qui décline les compétences en 3 catégories:

- les compétences entrepreneuriales (identifier et prendre avantage des opportunités, travailler intensément)
- les compétences managériales (coordonner les intérêts et les activités de l'entreprise, diriger les individus, se positionner dans un réseau d'affaires)
- les compétences technico-fonctionnelles (utiliser les outils, les procédures et les techniques spécialisées)

Boughattas et Bayad de l'université de Nancy ont mené des travaux qui s'intéressent aux cas des très petites entreprises, pour affiner un référentiel mixant compétences, capacités et aptitudes. Leur démarche a permis d'identifier et de mettre sur pied un référentiel permettant l'autoévaluation des entrepreneurs. Il en ressort un document très complet avec 7 compétences génériques, 25 capacités et 88 aptitudes. Dans une autre étude, avec Schmitt(2007), ils vont pointer une nouvelle compétence générique (la maîtrise de l'information) et développer 39 capacités.

Il est à noter que les auteurs ont « fusionné » plusieurs compétences et sont revenus à des pôles assez proches de ceux définis par Chandler, l'aspect technico-fonctionnel se déclinant de manière plus « moderne » en compétences techniques de gestion suivant trois axes (commercial, RH et financier).

### **2.3 Les approches basées sur les ressources et compétences transposée au territoire**

La théorie des compétences a été utilisée pour l'analyse de la firme. Pourtant les approches cognitivistes peuvent être transposées à l'échelle des territoires et constituent une grille de lecture supplémentaire pour l'économie spatiale (Ferru M. 2009).

Ainsi, (Ferru M. 2009) considère que les approches cognitivistes constituent une grille de lecture innovante et pertinente pour penser le développement territorial. « Le territoire correspond à un espace sur lequel s'inscrit un ensemble d'unités productives plus ou moins cohérentes et constituent de ce fait, comme la firme, une forme d'organisation rassemblant un *pool* de compétences spécifiques » (Ferru M.2009).

Ferru M. (2009) affirme que de la même façon que s'accomplit pour l'entreprise, les reconversions économiques effectuées sur les territoires ne sont pas autonomes des compétences qui y sont implantées historiquement. L'ensemble des ressources accumulées sur le territoire détermine la trajectoire de ce dernier selon un processus de diversification

cohérente. Le territoire se développe ainsi sur la base d'un accroissement cumulatif de compétences et évolue le long d'une trajectoire cognitive prédéterminée par son positionnement initial.

Ce processus d'accumulation de savoir-faire spécifiques sur les territoires implique une spécialisation et une cohérence cognitive forte, et conduit ainsi à l'existence de ce que GROSSETTI, ZULIANI et GUILLAUME (2006) appellent « un système local de compétences » qui n'est pas fondé sur un produit ou un secteur spécifique mais sur un type de compétences.

### **2. 3.1 Processus de construction des compétences territoriales :**

#### **❖ Les types de compétences distinguées :**

La compétence est une notion tacite, multidisciplinaire, difficile à cerner (Métais & Roux-Dufort, 1996 ; Durand, 1997 cité par Belghuith koubaa M., Zouaoui M. 2011).

(G. Musca 2004) définit les compétences comme des combinaisons de différentes ressources, tangibles et intangibles, spécifiques à la firme. La compétence représente l'aptitude individuelle ou collective à réaliser une activité ou un processus déterminés en coordonnant et combinant l'utilisation d'actifs (tangibles et intangibles), dans le but d'atteindre des objectifs (Koenig 1994; Sanchez *et al.*, 1996; Le Boterf 2001; Tarondeau 2002 cités par G. Musca 2004). (Defélix et al., 2009 cité par (Asselineau A., Cromarias A. 2011)) distinguent sept types de compétences sur quatre niveaux sous l'angle de la gestion des ressources humaines :

- le niveau individuel : la compétence individuelle.
- le niveau collectif: la compétence collective, qui ne repose pas seulement sur des routines mais aussi sur une capacité d'improvisation, dans un contexte turbulent (Weick, 1993 cité par G. Musca 2004).

Prahalad et Hamel (1990) ont développé l'idée de «compétence-clé », et mis l'accent sur le rôle de leur exploitation dans l'établissement d'avantages stratégiques durables (G. Musca 2004)).

- le niveau de l'organisation: deux types de compétences sont identifiées:
  - « la compétence stratégique » qui procure un avantage concurrentiel à la firme
  - « la compétence organisationnelle » qui définit l'exécution de l'organisation une ou multiples activités avec succès.
- le niveau interorganisationnel : (Defélix et al., 2009, p.212 cité par Asselineau A., Cromarias A. 2011) définissent la compétence inter-organisationnelle comme : « *la combinaison de*

*ressources organisationnelles et stratégiques permettant à des organisations, dans un contexte donné, de mener conjointement à bien une activité ou une opération».*

Dans ce sens, le territoire est contemplé comme un niveau interorganisationnel spécifique caractérisé par la combinaison des ressources et la proximité géographique. On parle de compétence territoriale qui est considéré comme une forme particulière de compétence organisationnelle. (Asselineau A., Cromarias A. 2011)

- le dernier niveau est dit transversal qui permet de reconnaître les compétences dites environnementales, qui se trouvent en externe des organisations considérées. (Asselineau A., Cromarias A. 2011)

#### ❖ Développement et construction des compétences

##### ✓ Au niveau de l'entreprise :

Comme l'ont montré Prahalad et Hamel (1990), les compétences se développent lorsqu'elles sont utilisées. Elles résultent d'un savoir-faire en action et leur amélioration est fonction de la répétition. Ce développement ne peut se faire sans développement des compétences individuelles des employés (Meschi et Crémer, 1999 cité par G. GUALLINO 2010).

Selon (Sanchez et al., 1996 cité par G. GUALLINO 2010) l'entreprise doit assurer l'équilibre entre approfondissement et développement des compétences, par le maintien de trois activités de management des compétences :

- Maintien des compétences: même dans un environnement stable cela demande des investissements pour dépasser les tendances à l'entropie organisationnelle ;
- Déploiement des compétences (« competence-leveraging »): application des compétences existantes à des activités nouvelles sans changements qualitatifs des ressources et capacités associées à ces compétences (cela peut toutefois entraîner des changements quantitatifs dans le stock de ressources);
- Construction des compétences (« competence-building »): processus par lequel la firme réalise des changements qualitatifs dans son stock de ressources et capacités. La construction de la compétence implique la mobilisation de la formation formelle locale via les universités et les organismes de formation continue (M. BEL 2009).

##### ✓ Au niveau du territoire :

L'éclairage historique des relations inter-organisationnelles sur un territoire permet de mettre en évidence les facteurs susceptibles d'influencer la construction de ressources territoriales intransférables. Cette construction des ressources territoriales susceptibles de lutter efficacement contre le nomadisme des entreprises et d'armer la compétitivité de celles qui

sont durablement installées repose de plus en plus sur la capacité de coopération d'une multiplicité d'acteurs (A. Mendez et D. Mercier 2006). Ainsi, la consolidation des relations interorganisationnelles à travers la bonne gouvernance territoriale permet de construire une compétence territoriale clé.

Or, Il ne suffit pas d'encourager la création d'espaces de gouvernance pour faire émerger des compétences, mais il faut envisager des dispositifs de production de compétences et de connaissances en lien avec les dispositifs de gouvernance. Une des voies choisies est d'organiser des formations structurées, où un parcours pédagogique a pour objectif de construire un ensemble de compétences. (Coudel E. et al. 2009)

L'apprentissage est un processus qui doit s'insérer dans les processus territoriaux. Une formation doit permettre aux acteurs de s'insérer dans les dynamiques territoriales. (Coudel E. et al. 2009)

### **2.3.2 Essai de définition et rôle dans le développement territorial**

#### **✓ SPL : Essai de définition**

La notion de Système productif local (SPL), dérive des travaux consacrés aux districts industriels d'A. Marshall et de ses successeurs. Pour la (DATAR 2005, p 3), les SPL sont: « Une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, centres de transfert et de veille technologique, etc.) »

La prédominance d'un métier ou d'une profession au sein d'un SPL n'exclut pas la possibilité de la présence simultanée de plusieurs types d'activités. Souvent, on fait référence à des systèmes de PME. Cependant, il existe aussi des relations très territorialisées entre grandes entreprises et entre grands groupes et PME sans que cela renvoie nécessairement aux liens de sous-traitance traditionnels (C. COURLET, 1994 cité par Courlet C., A. Ferguene (2003)

#### **✓ Système Productif Localisé (SPL): Un levier de performance territoriale**

Le système de production localisé est un formidable moyen de développement des entreprises en renforçant les relations entre elles. Plus les possibilités de rencontres et de projets collaboratifs se multiplient, plus les entreprises peuvent accélérer leur croissance et plus le tissu économique se densifie et devient résistant. Pour les territoires et les pouvoirs publics, les systèmes de production localisés assurent un lien avec le monde économique et un contact privilégié avec les entreprises.

Un système de production localisé contribue à renforcer la performance des entreprises et à dynamiser les territoires sur lesquels il évolue ; c'est donc un accélérateur de développement, un moyen de faire grandir les entreprises à travers la mise en œuvre de projets collectifs. Carré D. (2005).

#### ✓ La performance des SPL

La performance des « systèmes productifs localisés » est basée sur la spécialisation flexible et la gouvernance (C. Baron et M. Hattab-Christmann 2006).

Les systèmes productifs gagnent en vitalité et en efficacité grâce à la spécialisation souple, et cela pour deux raisons: D'une part, le mode d'organisation de la production, la spécialisation souple se base sur la flexibilité des équipements –i.e. à usages multiples– et sur une main d'œuvre polyvalente; en conséquence elle confère au système une aptitude élevée d'adéquation et de réponse aux mutations de la demande; D'autre part, en tant que mode de régulation, la spécialisation souple implique une combinaison des règles du marché et des relations informelles de réciprocité; l'effet positif de cette combinaison est de limiter la concurrence par les prix au profit d'une concurrence axée sur la qualité des produits(Courlet C., A. Ferguene (2003)). La performance des systèmes de production localisés nécessite donc que l'on repense les modes de gouvernement et la politique industrielle, pour que les modalités de l'intervention publique soient adaptées aux caractéristiques de ces systèmes.

([A. Mendez](#) et [D. Mercier](#) 2006) distinguent trois structures de gouvernance territoriale suivant les acteurs dominants: gouvernance privée (les acteurs privés, dominants, pilotent les dispositifs d'agencement et de production de ressources); gouvernance collective privée (l'acteur-principal est une organisation indépendante qui réunit des agents privés;) gouvernance publique (les institutions publiques sont le moteur des dispositifs de coordination locale). Mais, le plus souvent, les territoires se caractérisent par des structures mixtes.

L'objectif de la gouvernance est d'aboutir à une performance à plusieurs niveaux: collective, individuelle et territoriale. La performance collective est saisie à l'échelle du SPL (par exemple, le nombre de projets collaboratifs). La performance individuelle est celle des entreprises au sein des dispositifs : elle se mesure notamment par la croissance du chiffre d'affaires, le taux d'innovation, etc (Boquet R. et al., 2009 ,p231).

### **3. Etude menée auprès des entreprises opérant sur le territoire de la région Fès/ Meknès**

#### **3.1. Méthodologie de la recherche :**

Cette recherche est de nature exploratoire. La démarche méthodologique s'apparente à de l'abduction telle qu'elle est définie par (Koenig 1993 p 7 cité par Tixier J.2009, p12): « *L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter.* ». La logique abductive répond à notre objectif de proposition de cadre conceptuel et à notre démarche de construction faite d'allers-et-retours entre les concepts et les données (Charreire, Durieux, 1999 p 3). L'intérêt de la confrontation de la grille de lecture au terrain est de permettre d'une part, de s'appuyer sur des concepts bien établis et d'autre part, de les enrichir en fonction des données du terrain.

Notre recherche se situe dans une perspective interprétativiste. L'objectif de cette recherche est essentiellement de nature compréhensive. C'est-à-dire que par le biais de ce travail, nous cherchons à comprendre le rôle que joue l'entrepreneur dans le processus de la performance territoriale au niveau de la région Fès- Meknès.

#### **3.2. Présentation des résultats de l'étude :**

Nous avons procédé par le recueil de données par entretiens semi-directifs auprès de 26 entreprises opérant dans la région Fès/ Meknès dans divers secteurs d'activité.

A travers ces entretiens, nous cherchons à mettre en avant 3 principaux points : l'intégration de l'entreprise dans un SPL, la performance des SPL, et en dernier point les potentialités que procurent le territoire et son dynamisme en partant du point de vue des entreprises interviewées.

##### **3.2.1 Intégration des entreprises dans les SPL :**

A travers les entretiens qu'on a réalisé 17 entreprises parmi les 26 reconnaissent leur appartenance à des SPL au niveau du territoire de Fès/Meknès et même avec d'autres territoires. Pour ces entreprises, cette appartenance leur permettra de surmonter les difficultés qu'elles rencontrent, d'avoir la possibilité de réaliser des grands projets qu'elles ne peuvent réaliser de façon solitaire, d'être plus efficace et plus rapide dans la réalisation des projets.

Pour ces entreprises, le SPL facilite la circulation des idées, des connaissances, des savoirs faire, avec l'existence d'objectifs communs et des problèmes à résoudre, une recherche systématique de solutions alternatives, et l'adhésion des acteurs autour de solutions et futurs communs. En effet, pour ces entreprises cette intégration améliore leur quotidien et les aide à surmonter les défis rencontrés. Ces entreprises confirment que ce partenariat (SPL) perdure

dans le temps par la consolidation des relations personnelles, le maintien des commandes et de la confiance à travers la crédibilité et la moralité.

### 3.2.2 La performance et efficacité des SPL :

La performance d'un SPL se présente selon deux aspects : la spécialisation souple et capacité d'adaptation-innovation des SPL et la gouvernance du SPL.

#### ✓ Spécialisation souple et capacité d'adaptation-innovation des SPL

##### ✓ Mode d'organisation productive

Ce mode d'organisation repose sur les équipements et les compétences, ceci nous pousse à faire distinction des secteurs d'activité de chaque entreprise, leur profil industriel, l'organisation de la production et les compétences.

- **Les secteurs d'activités des entreprises :**

Les secteurs d'activités des entreprises appartenant à des SPL sont très hétérogènes, comme le récapitule le tableau ci-dessous :

**Tableau 1: Secteur d'activité des entreprises**

Secteur d'activité	Nombres d'entreprises
<b>Agroalimentaire</b>	4 entreprises
<b>Agricole</b>	3 entreprises
<b>La Grande Distribution</b>	3 entreprises
<b>Nettoyage</b>	2 entreprises
<b>B.T.P</b>	1 entreprise
<b>Artisanat</b>	1 entreprise
<b>Textile</b>	1 entreprise
<b>Travaux divers</b>	1 entreprise
<b>Services</b>	1 entreprise

« **Source : Auteurs** »

De ce fait, les secteurs d'activités les plus représentatifs sont : l'agroalimentaire, l'agricole et la grande distribution et le nettoyage

- **Le profil industriel des entreprises :**

Trois entreprises n'organisent pas d'activités de production et font seulement du négoce de la marchandise. Trois entreprises sont dans le secteur de la grande distribution, les activités de production sont seulement à 10% et 90% du négoce de marchandises. Une entreprise est spécialisée dans le service et dix entreprises sont de profil industriel.

De ce fait, les entreprises industrielles et partiellement industrielles sont au total de treize entreprises intégrant un SPL. Ces treize entreprises feront l'objet d'analyse dans le point suivant.

- **L'organisation de la production:**

Concernant l'organisation des activités de production, quatre entreprises sont organisées par atelier, sept entreprises par ligne de production et deux autres entreprises l'organisation de production est effectuée de double manière, à la fois par atelier et par ligne de production. Durant leurs activités de production, neuf entreprises utilisent des équipements spécialisés par atelier ou ligne de production. Tandis que trois entreprises utilisent des équipements qui sont polyvalents à usage multiple. Toutefois, pour une seule entreprise les équipements sont dans la grande majorité spécialisés sauf pour quelques équipements qui sont polyvalents à usage multiple. A travers l'étude réalisée par Courlet C., et Ferguene A. (2003) sur des SPL en Tunisie, ressort que la spécificité de ces SPL est l'organisation des unités de production par atelier et les équipements sont polyvalents à usage multiple, ceci est le signe fort de la flexibilité et de la performance des SPL. Au sujet des résultats des entretiens, le taux des entreprises organisées par atelier et celles qui disposent des équipements polyvalents est relativement faible par rapport à celles organisées par ligne de production et équipements spécialisés.

De ce fait, la grande majorité des entreprises ne sont pas flexibles selon l'analyse de C. Courlet, et A. Ferguene (2003) et en conséquent leurs SPL d'appartenance. Toutefois, la flexibilité du matériel n'est pas un facteur déterminant sans la composante humaine.

- **Les compétences :**

- **Outils de gestion et profils des compétences :**

Concernant les ressources humaines la plupart des dix-sept entreprises disposent d'un département ressources humaines (à l'exception de deux entreprises). Pour la plupart des entreprises, les employés sont sous contrats à durée indéterminée(CDI). Ce qui permet la stabilité des employés dans l'entreprise et une meilleure gestion des ressources humaines. Par rapport aux outils de gestion des ressources humaines dont les entreprises disposent, douze entreprises confirment avoir mis en place un référentiel de compétences, treize entreprises ont une gestion des emplois et compétences, treize entreprises ont une gestion du plan de carrières, treize entreprises ont un management par objectifs et treize entreprises ont un plan de formation. Deux entreprises ne font recours à aucun outil de gestion de compétences, et une entreprise ne communique pas ces outils de gestion de compétences. Pour les dix-sept

entreprises intégrant le spl, quatorze entreprises disposent d'outils de gestion des compétences et mettent ses compétences au cœur de leurs stratégies de développement.

En ce qui concerne le profil de compétences des entreprises, quatorze entreprises dressent des profils détaillées des compétences dont elles disposent.

Ainsi ces entreprises disposent de compétences professionnelles variées avec des qualifications polyvalentes. (Sauf pour trois entreprises pour qui les compétences sont avec des qualifications spécialisées), avec une capacité d'apprentissage et d'innovation élevée pour onze entreprises. Cette polyvalence des qualifications des compétences permet une flexibilité de l'entreprise et une meilleure adaptation aux mutations ce qui induit une flexibilité des SPL d'appartenance.

#### ✓ **Le mode de régulation**

Le mode de régulation de la spécialisation souple consiste à abandonner la concurrence par les prix au profit d'une concurrence par la qualité.

Dans ce sens, quinze entreprises considèrent que la qualité et la diversité de leurs offres constituent un avantage concurrentiel qui les distingue par rapport à la concurrence.

A l'exception de deux entreprises, on assiste à un système de concurrence basé sur la qualité des produits et la diversité de l'offre. Pour ces entreprises, la concurrence par les prix est révolue puisque la concurrence actuellement est ouverte à l'échelle internationale ce qui exige une qualité selon les normes internationales afin de dépasser les concurrents.

#### ❖ **La gouvernance :**

La littérature distingue trois types de gouvernance: gouvernance privée, gouvernance privée collective et gouvernance publique. Toutefois, sur le terrain une gouvernance mixte peut se manifester. Ainsi, neuf entreprises ont une gouvernance privée, puisque ces entreprises sont les entreprises pivots de leur système d'appartenance et régulent les relations d'interdépendances entre les acteurs du réseau. Pour six entreprises, c'est une gouvernance privée collective puisque se sont des associations de métiers ou bien une grande entreprise (holding) qui régit les relations d'interdépendances entre les entreprises.

Pour une entreprise une gouvernance mixte à la fois privée et privée collective, et pour une autre entreprise il n'y a pas de gouvernance de réseau.

En ce qui concerne la gouvernance publique des SPL, elle est absente pour toutes les entreprises. L'intervention publique est limitée à la mise à niveau du territoire.

De ce fait, ces entreprises assurent une bonne gouvernance de leurs SPL (à l'exception d'une seule). Ceci atteste de la performance de ses SPL à travers: l'engagement de l'entrepreneur

dans la formation et le développement voir même la construction des compétences, la concurrence par la qualité et la bonne gouvernance.

### **3.2.3 Le développement du territoire et sa capacité de construction des compétences**

Dans ce point l'analyse portera sur le développement du territoire, surtout au niveau de la construction et l'amélioration des compétences.

#### **❖ La prise de conscience de l'importance des compétences :**

En ce qui concerne le profil de compétences des entreprises, vingt-trois entreprises dressent des profils détaillés des compétences dont elles disposent. Ainsi ces entreprises disposent de compétences professionnelles variées avec des qualifications polyvalentes (sauf pour trois entreprises pour qui les compétences sont avec des qualifications spécialisées), dix-neuf entreprises leurs compétences ont une capacité d'apprentissage et seize entreprises ont des compétences à capacité d'innovation élevée. Cette dynamique a permis pour vingt-deux entreprises à développer une compétence collective, pour vingt et une entreprises à avoir des capacités organisationnelles, pour vingt et une entreprises à posséder des capacités dynamiques et pour dix-sept entreprises à avoir des compétences clés.

On considère qu'il y a une prise de conscience générale chez les entreprises de l'importance des compétences et leur rôle dans la performance et la pérennisation de l'activité de l'entreprise. Ce constat est valable pour les entreprises intégrant un SPL ou bien le contraire.

#### **❖ Amélioration et construction des compétences :**

Afin de préserver et de développer ses compétences, vingt entreprises parmi les vingt-six interviewées font recours à des politiques d'amélioration du savoir et des capacités d'apprentissage, quatorze font recours à des formations à l'étranger, quatorze font recours à des formateurs étrangers, dix-huit ont un dispositif de création de nouvelles connaissances, dix-neuf développent des compétences, dix-sept construisent des compétences, et treize ont un processus de construction de compétences clés. Les politiques de développement et de construction des compétences sont les piliers des stratégies de ces entreprises. De plus en plus ces entreprises sont conscientes de la primordialité des compétences pour leur survie et pérennisation.

Dans ce processus de construction et développement des compétences, treize entreprises des vingt-six disposent de partenariat avec l'OFPPPT pour améliorer leurs compétences.

Une entreprise malgré qu'elle ne dispose pas de partenariat avec les centres de formation professionnelle, elle retient ses lauréats.

En ce qui concerne le partenariat avec l'université, seulement l'entreprise E1 a fait recours à cette procédure, or ce partenariat n'a pas eu de retours bénéfiques pour l'entreprise. Ainsi, treize entreprises intégrant des SPL dispose de partenariat avec l'OFPPT. Et une seule n'appartient pas à un SPL.

Le problème qui réside dans ce partenariat est que l'organisme de formation offre des formations standards pour toutes les entreprises, sans que ces formations soient vraiment adaptées aux défis quotidiens que rencontre l'entreprise. Ce constat, est la principale raison qui dissuade plusieurs entreprises à contracter des partenariats de long terme avec ces organismes.

En ce qui concerne les universités, les entreprises constatent que les universités n'offrent pas des formations adaptées à leurs besoins effectifs.

Le grand souci des entreprises qui ont misé sur la formation et développement des compétences est la migration des compétences. Après avoir financé la formation et consolidation de leur savoir, les compétences quittent l'entreprise pour chercher d'autres horizons. Ce qui contraint les entreprises à procéder au recrutement du personnel, réinvestir dans la construction et développement de nouvelles compétences ou bien renoncer totalement à la formation de compétences.

#### ❖ **La capacité du territoire de la région FES-MEKNES à développer les compétences territoriales :**

A travers les entretiens qu'on a réalisé au niveau de la région Fès/ Meknès, dix-sept sur vingt-six entreprises, jugent que le territoire leur procure des ressources spécifiques, vingt quatre considèrent que le territoire fournit des compétences spécifiques et vingt-deux entreprises reconnaissent la capacité du territoire de création de ressources spécifiques qui lui sont propres (savoir faire, compétence, matières premières).

Du point de vue de ces entreprises, cette capacité du territoire émane de ses qualités intrinsèques et de ses potentialités historiques (artisanat) et naturelles (agricole).

Cette capacité est appuyée par l'intervention publique. Ainsi, treize entreprises considèrent qu'il y'a une mise à niveau du territoire, douze entreprises pensent qu'il y'a une mise en valeur de ses potentialités et enfin, treize entreprises reconnaissent qu'il y'a construction des capacités d'innovation et de compétences.

La construction des compétences est assurée par les multiples organismes et établissements de formation (les universités, les écoles nationales supérieures, l'OFPPT...) à travers des formations listées et ciblées, qui essayent de combler les besoins accrus des entreprises.

Cependant, les efforts fournis par l'Etat ne sont pas palpables chez la grande majorité des entreprises. Ainsi beaucoup d'actions doivent être entreprises pour redonner de l'éclat à la région et assurer sa performance.

### **3.2.4 Le dynamisme du territoire de la région Fès –Meknès : impulsé par les acteurs locaux**

Sur le territoire, on assiste à un dynamisme de plus en plus croissant. On se basant sur ses qualités intrinsèques à la fois naturelles et historiques, sur sa capacité de création de ressources spécifiques intransférables et compétences, et son habilité à promouvoir l'entrepreneuriat qui se réinstalle, le territoire commence à renaître de ses cendres.

Ainsi, un processus de développement s'est déclenché par les initiatives privées des acteurs locaux qui visent la constitution des SPL. L'émergence d'un SPL joue un rôle primordial dans la restructuration territoriale, ce qui conduit à un cycle vertueux de dynamique territoriale.

On assiste à une nouvelle vision du territoire, avec la prise en compte de l'importance des compétences dans le processus du développement territorial.

D'un côté pour les entreprises ancrées sur le territoire qui misent sur l'amélioration et la construction des compétences. Celle-ci est assurée par les multiples organismes et établissements de formation (les universités, les écoles nationales supérieures, l'OFPPT...) à travers des formations listées et ciblées, qui essayent de combler les besoins accrus des entreprises. Toutefois, plus d'efforts fructueux doivent être réalisés pour hisser cette collaboration. Ainsi, les politiques de développement et de construction des compétences sont les piliers des stratégies de ces entreprises. De plus en plus ces entreprises sont conscientes de la primordialité des compétences pour leur survie et pérennisation. En effet, les entreprises ont en quelque sorte abandonné l'ancien modèle de performance, pour adopter en l'occurrence les principes de l'approche RBV et ses prolongements qui relie la performance aux compétences. Cet engagement a permis aux entreprises d'assurer la performance des SPL d'appartenance.

De l'autre côté pour les territoires où on assiste à un processus de construction de compétences qui lui sont propres. Ainsi, on assiste à une performance territoriale basée sur les compétences. C'est le processus de transposition de l'approche RBV au territoire comme présenté par (Ferru 2009) qui est entrain de se produire. Dans ce sens, le développement territorial est engagé par les acteurs locaux selon une nouvelle perspective basée sur les compétences et les ressources.

Sur le territoire de la région Fès/Meknès, la plupart des entreprises interviewées sont conscientes de l'importance de l'innovation en interne ce qui peut permettre à la mutation du SPL en un STI, mais le constat important est que les partenariats en matière d'innovation externe sont quasi absents sauf en ce qui concerne la formation professionnelle. Ceci nous amène à considérer que le territoire est loin d'être considéré comme étant un milieu innovateur.

La capacité du territoire de promouvoir l'entrepreneuriat et son attractivité permet le renouvellement du tissu du SPL. Cette compétence du territoire permet l'installation de nouvelles entreprises qui peuvent intégrer les SPL déjà existants. On assiste à un cycle vertueux de développement, l'existence de SPL et son développement contribuent au développement du territoire et le développement du territoire contribue à la pérennité du SPL. Sans être dans un objectif de généralisation, on considère que la région Fès/Meknès peut être inscrite sur la voie du développement. Toutefois, beaucoup d'efforts doivent être déployés, ce qui va permettre une renaissance du territoire de notre région basée sur de nouvelles normes de développement.

### **Conclusion**

Cet article a essayé de combiner deux notions importantes à savoir : la performance et l'entrepreneuriat.

En effet, l'article soutient l'idée que les SPL sont un vecteur de performance territoriale, et de performance des entreprises. De même, la performance d'un SPL joue un rôle primordial dans la restructuration territoriale, ce qui conduit à un cycle vertueux de dynamique territoriale.

Nous avons essayé de répondre à notre problématique, à travers deux aspects à savoir: théorique et empirique.

Au niveau théorique, nous avons révélé que la performance est basée sur les compétences et les ressources, à la fois pour les entreprises et pour le territoire.

Au niveau empirique, l'analyse des résultats obtenus nous a permis de révéler des éléments importants concernant le territoire de la région:

- Les universités et les centres de formation professionnelle fabriquent les connaissances et proposent une variété de formations dont les entreprises de la région ont besoin, et ce à l'occasion de partenariats publics privés, des universités et centres de formation avec les entreprises du même territoire. La question d'adéquation de l'offre de formation avec la demande et la création de passerelles universités/ entreprises / centres de formation professionnelle, garantira sur le long terme, l'amélioration de la performance des partenaires

régionaux de l'université (entreprises, Etat et collectivités locales et centres de formation professionnelle), et permettra aux entreprises de s'intégrer dans les systèmes productifs localisés pour réaliser de bonnes performances et pour plus de compétitivité territoriale.

- Il ressort que la plupart des entreprises sont conscientes de l'importance du développement des compétences, notamment avec l'intervention des organismes de formation. Cependant, beaucoup d'efforts sont nécessaires pour consolider ces partenariats, et pour une personnalisation des formations selon les spécificités de chaque entreprise.

- On assiste à une nouvelle vision du territoire, avec la prise en compte de l'importance des compétences dans le processus du développement territorial. D'un côté pour les entrepreneurs ancrés sur le territoire qui misent sur l'amélioration et la construction des compétences. En effet, les entrepreneurs ont adopté les principes de l'approche RBV et ses prolongements qui relie la performance aux compétences. Cet engagement a permis aux entreprises d'assurer la performance des SPL d'appartenance. De l'autre côté pour les territoires où on assiste à un processus de construction de compétences qui lui sont propres. Ainsi, on assiste à une performance territoriale engagé par les acteurs locaux selon une nouvelle perspective basée sur les compétences et les ressources.

Malgré que, l'étude a essayé de présenter des résultats convaincants sur le plan scientifique, la principale limite est la validité externe des méthodes qualitatives. En réalité, la principale critique adressée aux recherches qualitatives est l'absence d'échantillonnage probabiliste représentatif d'une population, et donc généralisable par la suite. Notre ambition est de palier à cette limite lors de nos futures recherches.

Dans cette optique, une nouvelle piste de recherche émerge est de savoir comment un SPL assure sa survie et sa pérennité.

## **Bibliographie:**

### **Article de revue**

Bel M. 2009: « Compétences et dynamiques territoriales : quelles interactions ? », Géographie, économie, société 3/2009 (Vol. 11) p 213-232

Boquet R. et al., 2009: « Pôles de compétitivité constitués de PME : quelle gouvernance pour quelle performance ? » Management & Avenir, 2009/5 n° 25, p. 227-244.

Boughattas, Bayad et Schmitt 2007: « démarche d'identification et évaluation : approche par référentiel compétences » CEREFIGE

Bourguignon A.1995 : «Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août, p. 61-66.

Chandler G.N. et Jansen E. 1992: « The founder's self -assessed competence and venture performance », Journal of Business Venturing, Vol 7, pp 223-236.

Courlet C., A. Ferguene 2003: « Globalisation et territoire: le cas des spl dans les pays en développement , Regards sur l'économique» revue transdisciplinaire du développement (2003) 68-102

Ferru M. 2009: « La trajectoire cognitive des territoires : le cas du bassin industriel de Châtellerauld », Revue d'Économie Régionale & Urbaine 2009/5 (décembre), p. 935-955. DOI 10.3917/reru.095.0935

Grossetti M., J Zuliani-M, Guillaume R. 2006: « La spécialisation cognitive : les systèmes locaux de compétences » Les Annales de la Recherche Urbaine, PUCA, 2006, p. 23-31.

Hall R.H. 1980: « Effectiveness Theory and Organizational Effectiveness», The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 16, p. 536-545.

Herron L.A. et Robinson.R.B. 1993: « A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance », Journal of Business Venturing, Vol 8, pp 281-294

Mendez A., Mercier D. 2006: « Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles », Revue française de gestion 2006/5 (no 164), p. 253-275. DOI 10.3166/rfg.164.253-276

Musca G. 2004 : « Construction de compétences et environnement turbulent le cas d'équipes-projet internet » Lavoisier | « Revue française de gestion » 2004/2 no 149 | pages 117 à 131 ISSN 0338

Mushagalusa Nshomboj.M.& Mmenge A. 2020 : «Gouvernance et performance des Petites et Moyennes Entreprises de la ville de Bukavu en RDC : rôle modérateur du caractère familial de la PME», Revue Internationale du chercheur «Volume 1: Numéro 1» pp: 154 -175 Digital Object Identifier :<https://doi.org/10.5281/zenodo.3899980>

Prahalad, C. K. et G. Hamel 1990: « The core competences of the corporation», Harvard Business Review, vol. 68, n° 3.

Rochette C. 2012: « L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale : la marque territoire », Gestion et management public, vol. volume 1/1, no. 1, 2012, pp. 4-20.

### **Livre édité**

Boutillier. S et Uzunidis. D 1995: « L'entrepreneur : une analyse socio-économique», Editions Economica, Paris, 1995.

Drucker P. 1985: « Les entrepreneurs », Hachette, 1985.

Ecosip, sous la direction de Cohendet P., Jacot J.H. et Louriot Ph, 1995 : « Cohérence, pertinence et évaluation », Economica, 1995.

Filion. L. J 1991: « Visions et relations : clés du succès de l'entrepreneur » ; Les Editions de l'entrepreneur, Montréal, 1991.

Marion A., Asquin A., Everaere C., Vinot D., Wissler M. 2012 : « Diagnostic de la performance d'entreprise », Concepts et Méthodes, Dunod 2012.

Morin E.M., Savoie A., Beaudin G. 1994 :« L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures », Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

### **Chapitre de livre**

Charreire S., Durieux F 1999: « Explorer et tester », in Thiétart R.A. et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod, pp 57-80.

### **Travail non publié (thèses, document de travail, actes de conférences, etc.)**

Asselineau A., Cromarias A. 2011: « Compétences territoriales et avantage concurrentiel d'un territoire : L'exemple de la coutellerie thiernoise» <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1323-competences-territoriales-et-avantage-concurrentiel-du-territoire/download>.

Baron C. et Hattab-Christmann M. 2006: « Développement local et gouvernance territoriale ; Plasticité des concepts ou transférabilité des modèles entre économies occidentales et économies maghrébines ? » <http://books.openedition.org/irmc/667?lang=fr>

Belghuith k . M ., Zouaoui M. 2011: « Compétences clés et innovation technologique : étude empirique du rôle modérateur de la turbulence du marché » <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1261-competences-cles-et-innovation-technologique-etude-empirique-du-role-moderateur-de-la-turbulence-du-marche/download>

Cao L. 2008: « Les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales: le cas des distributeurs internationaux en Chine » <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00717739/document>

- Carré D. 2005 : « Systèmes et réseaux locaux de production » 6<sup>ème</sup> Congrès Européen de Science des Systèmes Atelier Esther Dubois
- Commission des Communautés Européennes C.C.E 2003: « L'esprit d'entreprise en Europe», COM 2003,27 final, Bruxelles, 21/01/2003.
- Coudel E. et al. 2009: « Renforcement des compétences des acteurs ruraux et impact sur les dynamiques territoriales au Nordeste » 3èmes journées de recherches en sciences sociales INRA SFER CIRAD 09, 10 & 11 décembre 2009 –Montpellier, France
- DATAR 2005 : « Etude relative à l'implication des PME et des SPL dans les pôles de compétitivité »<http://www.vie-publique.fr/documents-vp/rapport-datar-spl-pc.pdf>
- Ghozzi H. 2008 : « L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires »  
<https://core.ac.uk/download/files/153/6465107.pdf>
- Guallino G. 2010: « L'apprentissage organisationnel dans les acquisitions » thèse en sciences économique et de gestion faculté des sciences économiques et de gestion d'Aix-Marseille n° 372
- Lionel M. 2007: « Spécificités des actifs et management des événements sportifs : proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique » Montréal, 6-9 Juin 2007 XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Renaud A, Berland N. 2007 : « mesure de la performance globale des entreprises ». "Comptabilité et environnement ", May 2007, France. pp.CDRom. ffhalshs-00544875
- Tixier J. 2009 :« Pôles de compétitivité et gestion des compétences : l'innovation au cœur du processus » Actes du XXème congrès de l'AGRH, Toulouse
- Verstraete T. 1998: « Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de "l'outil" » Congrès "Enseignement supérieur et PME", ESC Rennes, mars 1998