

**Performance et pérennité des SPL: quel impact sur le
développement territorial ?**
**Performance and sustainability of SPLs: what impact on
territorial development?**

LKHOUMSI Samiha

Docteur en sciences économiques et gestion

FSJES

USMBA Fès- Maroc

Lkhoumsi_samiha@hotmail.com

BELGAID Brahim

Professeur de l'enseignement supérieur- Directeur général

IMEXO

Tanger- Maroc

belgaiduniv@yahoo.fr

Date de soumission : 06/12/2021

Date d'acceptation : 10/02/2021

Pour citer cet article :

Lkhoumsi S. & Belgaid B. (2021) «Performance et pérennité des SPL: quel impact sur le développement territorial ? », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 4 : Numéro 1 » pp : 714-735.

Résumé

Plusieurs auteurs se sont attachés à analyser le développement et la territorialisation de réseaux d'entreprises. Ces travaux ont contribué à l'apparition du concept de Système Productif Localisé (SPL) (notamment Courlet 2002). Ainsi, les territoires deviennent plus attractifs à travers l'existence des SPL performants qui perdure dans le temps. Ainsi, une question primordiale se pose : « quel rôle joue l'entrepreneur dans la performance et la pérennité des SPL? »

L'objectif de cet article vise à explorer l'implication de l'entrepreneur au niveau de la région Fès/Meknès dans ce processus de performance et la pérennité des SPL et par la suite de dynamique territoriale. En effet nous chercherons à comprendre les facteurs de performance de ces systèmes. Ainsi, nous pourrions mieux délimiter les conditions nécessaires pour assurer la pérennité et le développement de ces systèmes. Pour répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour un processus de recherche basé une étude exploratoire du terrain d'investigation. Cette phase s'est matérialisée par des entretiens réalisés avec 26 entreprises implantées au niveau de la région Fès/Meknès. Ces entretiens ont montré que 17 entreprises parmi les 26 reconnaissent leur appartenance à des SPL au niveau du territoire.

Mots clés : Performance; Pérennité; SPL; Territoire; Entrepreneur

Abstract

Several authors have focused on analysing the development and territorialization of business networks. This work led to the emergence of the notion of Localized Production System (SPL) (notably Courlet 2002). Thus, the attractiveness of territories is conditioned by the existence of efficient localized production systems (SPL) that persist over time. Thus, a key question arises: “**What role does the contractor play in the performance and sustainability of SPL?**” The objective of this article is to explore the involvement of the entrepreneur at the level of the Fez/Meknes region in this process of performance and the sustainability of SPL and subsequently of territorial dynamics. We will try to understand the performance factors of these systems. In this way, we can better define the conditions necessary to ensure the sustainability and development of these systems. To answer our research question, we opted for a research process based on an exploratory study of the investigative field. This phase materialized through interviews carried out with twenty-six companies located in the Fez / Meknes region. These interviews showed that 17 companies out of the 26 recognize their membership in local SPLs.

Keywords: Performance; Sustainability; SPL; Entrepreneur; Territory.

Introduction :

Dans un environnement de concurrence ardue, d'exigence de qualité, de réactivité, nombre d'entreprises se trouvent confrontées à d'énormes entraves d'adaptation. Par ailleurs, plusieurs d'entre elles endurent d'être isolées, non repérées. Dans ce contexte, un des moyens possibles pour retrouver une efficacité suffisante passe par le développement de relations multiformes entre entreprises. Bien évidemment, les enjeux et les impacts varient fortement selon la logique qui préside à ces regroupements, selon les modalités de leur fonctionnement ou encore leur stade de développement.

La forme la plus connue de ses regroupements est le Système Productif Localisé (SPL) (Courlet 2002). La particularité de ces systèmes est leur ancrage territorial, (Pecqueur, 1992 cité par Fournier S. et Muchnik J. 2010), ceci amène les acteurs à nouer des liens de confiance mutuelle au niveau de l'espace de proximité, qui est plus accessible (Fournier S. et Muchnik J. 2010) Ainsi, la performance systèmes productifs localisés (SPL) qui perdure dans le temps garantie des territoires attrayants.

Ainsi, une question essentielle se pose : « quel rôle joue l'entrepreneur dans ce processus de performance et la pérennité des SPL ? »

De cette problématique découle d'autres interrogations supplémentaires:

Q1 : « quels sont les conditions de performance et la pérennité des SPL ? »

Q2 : « quel impact de cette performance sur le développement territorial ? »

L'objectif de cet article vise à explorer l'implication de l'entrepreneur au niveau de la région Fès/Meknès dans ce processus de performance et la pérennité des SPL et par la suite de dynamique territoriale. En effet nous chercherons à comprendre les facteurs de performance de ces systèmes. Ainsi, nous pourrions mieux délimiter les conditions nécessaires pour assurer la pérennité et le développement de ces systèmes. Au niveau de cet article, le premier point portera sur la définition du SPL et son rôle dans le développement territorial, Le deuxième point portera sur l'étude des conditions de sa performance et son développement. En fin le dernier point sera consacré à l'exposition des résultats de l'enquête qu'on a menée au niveau du territoire de la région Fès-Meknès.

1. SPL : définition et impact sur la dynamique territoriale

1.1. SPL Essai de définition

L'étude des Système productif local (SPL), émane des travaux effectués par A. Marshall et ses successeurs sur les districts industriels. La (DATAR 2005 : p3) définit les SPL: « *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.) »

Les SPL ont la particularité de l'hégémonie d'une profession ou d'un métier. Toutefois on peut assister à la présence de différentes activités en même temps au sein d'un SPL. Fréquemment, les SPL sont constitués de PME. On fait indication à des systèmes de PME (Lkhoumsi. S. & Belgaid. B. 2020). Pourtant, il peut y avoir des liens ancrés au territoire entre grandes firmes et grands groupes et PME pour constituer leur propre système sans que ces relations soient de sous-traitance traditionnels (C. COURLET, 1994 cité par Courlet C., A. Ferguene (2003)

1.2 Système Productif Localisé (SPL): Un vecteur de développement territorial

Le système de production localisé est considéré comme un vecteur de développement à la fois pour les entreprises et les territoires. Pour les entreprises, les SPL offrent des opportunités de rencontres et de projets coopératifs en consolidant les interconnexions entre elles. Pour les territoires, les systèmes de production localisés assurent une relation avec l'univers économique et une rencontre favorisée avec les organisations (Lkhoumsi. S. & Belgaid. B. 2020).

Un système de production localisé assure le renforcement de la performance des entreprises et la dynamique des territoires sur lesquels elles sont ancrées; c'est ainsi un catalyseur de développement, un facteur de croissance des entreprises à travers la mise au point de projets collaboratifs. Carré D. (2005).

2. Performance et pérennité des SPL

2.1 Conditions de performance et efficacité des SPL :

Les SPL sont considérés comme un authentique modèle du développement territorial fondé sur la spécialisation flexible (C. Baron et M. Hattab-Christmann 2006).

Les systèmes productifs localisés sont plus efficaces et performants en s'appuyant sur la spécialisation flexible.

Deux facteurs l'expliquent:

✓ le mode d'organisation de la production : la spécialisation souple repose sur deux volets : la flexibilité des équipements et la polyvalence de la main d'œuvre ; ce mode permet au système une aptitude d'adéquation et réactivité aux bouleversements de la demande ;

✓ le mode de régulation : qui suppose une imbrication des règles du marché et des liens informels mutuels; l'avantage de cette situation est de favoriser la concurrence par la qualité des produits en dépit d'une concurrence par les prix. (Courlet C., A. Ferguene (2003)

Le développement des SPL sollicite le renouvellement des pratiques de gestion et la politique industrielle, afin que les méthodes de l'ingérence de l'Etat soient convenables aux particularités de ces systèmes.

(Mendez A. et Mercier D. 2006) différencient trois types de gouvernance territoriale selon les acteurs éminents :

La gouvernance privée : les acteurs privés, conduisent les mécanismes de synchronisation et de mise en place de ressources;

La gouvernance privée collective : l'acteur-pivot est un organisme formel qui rassemble des acteurs privés;

La gouvernance publique : les établissements publics sont le déclencheur des arrangements de concordance territoriale. Néanmoins, généralement, les territoires se distinguent par des structures hybrides.

Le but de la gouvernance est de parvenir à une performance à différentes échelles : collective, individuelle et territoriale.

La performance collective est obtenue au niveau du Système productif localisé (à titre d'exemple, la quantité de projets coopératifs).

La performance individuelle est observée au niveau des entreprises: elle est relative à l'accroissement du chiffre d'affaires, le nombre d'innovation, etc. (Boquet R. et al.2009).

2.2 Les facteurs déterminants dans le processus de développement des SPL :

Au niveau de la littérature on recèle quatre facteurs déterminants dans le développement des SPL à savoir : la proximité, la confiance, l'animateur et l'entreprise.

2.2.1 La proximité comme variable clé du système de production local

Depuis plusieurs années les auteurs ont essayé de démontrer l'impact des liens de proximité, dans la croissance des SPL. Pour (Fournier S. et Muchnik J.2010 : p 6): *« L'idéal-type du SPL « qui gagne » fut ainsi assez facilement identifié: des relations institutionnalisées entre des acteurs territorialisés, spécialisés dans des activités complémentaires au sein d'un secteur particulier, des relations de coopération/concurrence entre firmes, et des liens forts entre ces firmes et les institutions locales (Etats, collectivités locales, universités, centres de recherche...) ».*

En effet, un système performant se base sur la combinaison des diverses étapes de la production dans la dynamique de proximité.

Selon les travaux d'A. Marshall sur les « districts industriels », les interactions et la proximité avec les autres entreprises du district qui sont source d'externalités mais non pas l'organisation interne de la firme. (ACHERMANN G. 2013).

L'élaboration du territoire est ainsi extrêmement attachée à la proximité des individus et des activités productives, c'est même une clé de voute du système de production.

Dans ce sens, un processus d'auto-renforcement du SPL se déclenche: le développement du SPL procure des externalités positives, ceci encourage de nouvelles entreprises à intégrer le système, et la croissance du système consolide ces externalités. Enfin, c'est l'importance de la proximité qui est mise en relief.

❖ Les types de la proximité :

Plusieurs auteurs définissent la proximité selon une différenciation entre deux types de proximité: proximité géographique et proximité organisée (Gilly et Torre 2000, Pecqueur et Zimmermann, 2004 cité par Torre 2006). On partant des dénominations attribuées aux types de proximités, la distinction se base sur leurs natures respectives.

✓ La proximité géographique :

(Rallet et Torre 2004 p 26) définissent la proximité géographique : « Cette notion traduit la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes..), pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement ».

Selon (Torre A., Tanguy C., 2014), la proximité géographique a deux particularités :

- * binaire : distingue si on est « loin de » ou « près de ».

- * relative: - aux moyens de transport : la pondération de la distance kilométrique par la durée du trajet ou/et les frais de transport.

- subjective : qui émane de l'appréciation des individus sur la nature de la distance géographique qui les distancie.

On peut dire, que la proximité géographique ne dépend pas uniquement de la distance entre les différents acteurs, mais aussi du temps de leur réaction les uns par rapport aux demandes des autres. (Torre A., Tanguy C., 2014).

✓ La proximité organisée:

(Rallet et Torre 2004 : p 27) définissent la proximité organisée : « est d'essence relationnelle. Par ce terme, on entend la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres.

L'organisation facilite les interactions en son sein, en tous cas, les rend a priori plus faciles qu'avec des unités situées à l'extérieur de l'organisation. »

Deux logiques justifient la proximité organisée :

- la logique d'appartenance à une organisation par les interactions entre les membres de l'organisation, selon les routines précitées par cette dernière.
- la logique de similitude : les membres partagent un même système de représentations, de croyances, et les mêmes savoirs. (Rallet et Torre 2004)

Ces deux logiques sont à la fois substituables et complémentaires.

En partie complémentaires puisque les croyances imparties limitent la divergence des interprétations ce qui rend la coordination plus effective.

En partie substituables: dans une collectivité informelle, sans règles précises, la défaillance de collaboration entre membres est compensée par la forte adhérence aux mêmes comportements et représentations, ce qui améliore les interactions. (Rallet et Torre 2004).

✓ **Le croisement des deux proximités**

Les SPL sont caractérisés par le croisement des deux types de proximité, géographique et organisée. Ainsi l'implication des deux proximités permet aux relations préexistantes d'être plus forte (Massard N. et A.Torre 2004).

(Torre 2006) définit la proximité organisée « - définie par l'intensité des relations clients-fournisseurs, l'échange de savoir-faire ou l'existence d'une «atmosphère industrielle » - est fondée sur la co- localisation des acteurs au sein d'une zone déterminée »

Toutefois, Il peut que la proximité organisée s'entremêle pas avec la proximité géographique. (Torre A., Tanguy C., 2014)

Dans ce sens, la proximité géographique n'est que très peu ou pas organisée, alors que la proximité organisée n'aura pas d'aspect géographique.

Ainsi, la proximité géographique est génératrice de discordes et présente des étendues négatives. (Torre A., Tanguy C. 2014)

Néanmoins, la proximité organisée est considérée comme un mode d'arbitrage, de résolution de problèmes et de prévisions. (Torre A., Tanguy C., 2014).

L'alliance entre les acteurs passe par la jonction des deux types de proximité qui montre l'aptitude d'une organisation à générer interactions entre ses membres. Un SPL est caractérisé par l'articulation des deux proximités. La concordance entre acteurs se base sur plusieurs facteurs pas uniquement la même localisation, la proximité organisée repose sur des règles

communautaires et une communication commune qui renforcent le système de coopérations (Torre A., Tanguy C., 2014). **2.2.2 Confiance et dynamique des systèmes locaux**

La confiance se situe au cœur des analyses territoriales. Le terme est évoqué dans les travaux des auteurs qui œuvrent sur les systèmes locaux de production ou les districts. Pour Becattini cité par (Dupuy et Torre 2004), la confiance a un rôle primordial dans la constitution des relations dans un réseau d'interdépendances locales, en s'inspirant de Marshall, qui considère la confiance « bien informée » comme le résultat des liens entre acteurs d'un même groupe et se répand par la suite au sein de cette communauté. En somme, la confiance est un élément inséparable des interactions de nature locale. (Dupuy et Torre 2004)

Les chercheurs en Economie Spatiale et Régionale avancent deux hypothèses pour donner de l'importance aux relations de confiance:

- ✓ Les interactions locales ont une prévalence cruciale au détriment des relations distancées ;
- ✓ Les interactions locales se basent sur des rapports de confiance.

La jonction de ces deux propositions permet la fondation de relations de confiance ce qui procure un privilège décisif dans la réussite des SPL, parce qu'elle évite l'anonymat dans les rapports à distance.

L'existence des rapports de confiance entre les acteurs permet de prédire avec efficacité leur futur commun, en accentuant la préférence pour l'avenir et en favorisant leur poursuite de liens offrant des gains réciproques. Ainsi, la confiance permet de comprendre les dynamiques territoriales. (Dupuy et Torre 2004)

La confiance assure aussi bien l'harmonie des comportements des membres de l'organisation que la potentialité d'agir en commun (Zand, 1972 cité par Dupuy et Torre 2004).

Selon Dupuy et Torre 2004 p 14 : « La confiance va contribuer à faciliter :

- la circulation des idées, des connaissances et des savoir-faire à l'intérieur du groupe ;
- la discussion concernant les objectifs et les problèmes à résoudre ;
- la recherche systématique de solutions alternatives ;
- l'adhésion des membres du groupe autour de solutions et d'un futur communs. »

Dans ce sens, des cercles vertueux favorisant le processus de développement territorial peuvent s'installer, et ce grâce à d'effets de renforcements positifs. (Dupuy et Torre 2004)

L'instauration d'un "climat de confiance" joue un rôle important dans le processus de pérennité des SPL. (Dupuy et Torre 2004)

(Estades, 2000 cité par Dupuy et Torre 2004), présente un angle d'analyse qui s'intéresse aux relations informelles qui peuvent exister au niveau local. C'est une particularité des SPL qui se caractérisent par des relations implicites (David, 1994 cité par Dupuy et Torre 2004).

La confiance, existante dans les SPL, a favorisé leur succès. Toutefois, elle peut constituer une entrave au développement économique à cause de sa nature trop localisée et restreinte à un nombre limité de participants. Cette limite rend le système ébranlable par l'arrivée de nouveaux participants. (Dupuy et Torre 2004)

La confiance se différencie alors des règles par sa propriété non transférable, qui lui attribue un rôle important dans les relations de face à face de proximité et peut résoudre des problèmes productifs.

Ces analyses mettent en avant la relation confiance/localisation, ainsi les relations sociales se trouvent enracinées dans des contextes d'interaction locale. Cependant, elles négligent les situations qui se déroulent dans un cadre hors des interactions locales et se par l'absence de rencontre de face à face. (Dupuy et Torre 2004)

2.2.3 Le rôle des animateurs dans le développement des SPL :

Les animateurs de SPL sont des acteurs emblématiques, véritables fondateurs de réseau, dont l'objectif est de piloter le SPL et mettre en cohésion des projets des multiples acteurs, pour mener des actions communes. Pour (Mirabaud, 2005 cité par BORIES-AZEAU I. et al. 2008) p5: *« Un nouveau métier clef pour la réussite des SPL est celui d'animateur. Il est important de consacrer des moyens à des actions de formation pour assurer la qualification de professionnels qui remplissent la fonction d'animation des réseaux d'entreprises, mais également d'interface avec toutes les institutions publiques et privées et notamment avec les organismes de recherche qui participent à la compétitivité des SPL ».*

Considéré comme métier indépendant, l'animation de SPL assure la coopération interorganisationnelles, assiste des partenaires multiples dans la prospection de leur un intérêt commun, engendre les exigences de l'innovation favorables à la exécution de leurs projets. (BORIES-AZEAU I. et al. 2008)

En effet, l'animateur contribue à la création des liens entre des entrepreneurs et mobilise des entreprises leaders. Les actions de l'animateur permettent de créer un climat de confiance entre acteurs et d'avoir une vision commune de leur activité, de leur avenir et de leur territoire. (Bentaj A. 2005)

Pour (Bentaj A. 2005), l'animateur suit multiples actions professionnelles qui permettent de:

- ✓ Informer; l'animateur améliore la connaissance de l'entreprise et facilite la reconnaissance réciproque interentreprises.
- ✓ Animer et dynamiser le réseau; l'animateur permet au réseau de se pérenniser en lui procurant un cadre d'échanges communs. Ces échanges permettent de construire une compétence collective de SPL.
- ✓ Manager les projets sous la direction d'un entrepreneur référent.
- ✓ La dynamisation du SPL se déroule par la maîtrise de la communication. L'animateur communique par différentes façons (réunions, site Internet, Intranet, plate-forme de travail collaboratif, lettre d'information...) sur l'existence du réseau, les projets en cours, les résultats obtenus...
- ✓ L'animateur recherche, innove et prospecte : c'est un acteur de transformation et de l'innovation.

L'animateur peut être à la fois entrepreneur et coordinateur, il agit en accord avec d'autres spécialistes et ses membres, définit une stratégie et un sens à l'action. Il est porteur de vision sur le long terme de l'enjeu stratégique de la collaboration interentreprises et de la cohésion intégrale de la vie du SPL (Bentaj A. 2005).

2.2.4 Le rôle des entreprises dans la pérennité des SPL :

La pérennité des SPL est conditionnée par un puissant mouvement entrepreneurial assurant la régénération du tissu des entreprises et permettant l'agilité obligatoire pour s'ajuster au marché. (MUDARD-FRANSSSEN N. 2001)

(MUDARD-FRANSSSEN N. 2001) considère les systèmes de production localisés comme un pas stratégique pour la création d'entreprise. Elle rajoute que l'essaimage et la fertilisation amplifient les créations d'entreprises, et génèrent un environnement industriel dont les relations entre acteurs sont si intenses et interférentes ce qui permet de reconnaître les systèmes productifs localisés. (MUDARD-FRANSSSEN N. 2001)

L'engagement collectif de tous les acteurs à la création d'entreprise sera plus efficace sur un territoire.

Les systèmes de productions localisés sont l'aboutissement spontané que politiquement volontariste de nouvelles formes d'incubateurs. (MUDARD-FRANSSSEN N. 2001)

De cette manière, on assure le renouvellement et la pérennité des SPL en intégrant de nouveaux entrants.

3. Résultats de l'enquête menée auprès des entreprises opérant sur le territoire de la région Fès/ Meknès

3.1. La méthodologie de la recherche :

Au niveau de cette recherche, nous avons choisi une démarche exploratoire : notre but étant d'obtenir des propositions et des hypothèses émanant de la réalité d'un phénomène territorial, et non pas de faire le test des hypothèses théoriques. Cependant, nous nous sommes appuyés sur la littérature existante pour tenter de trouver des réponses à notre problématique de recherche et la confronter avec la réalité. Ainsi, nous avons opté pour une méthode que (Charreire, Durieux, 1999) qualifie d'« exploration hybride¹ » qui procède en parallèle et avec des allers retours, entre le terrain et la littérature. (Koenig 1993 : p.7 cité par ESSID M. 2009 : p 240) définit cette façon de raisonner comme démarche abductive qui : « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de discuter et de tester* ».

Enfin, on peut dire que la méthodologie choisie dans cette recherche est une méthodologie qualitative exploratoire avec un paradigme interprétatif. Effectivement nous chercherons à comprendre le rôle que joue l'entrepreneur dans le phénomène de performance des systèmes productifs locaux. Ainsi, nous pourrions mieux délimiter les conditions nécessaires pour assurer la pérennité et le développement des systèmes 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, la pérennité des SPL

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 réalisées 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

¹ Charreire et Durieux (2003) relèvent 3 formes d'exploration : l'exploration théorique, l'exploration empirique et l'exploration hybride.

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
Agroalimentaire	4 entreprises
Agricole	3 entreprises
La Grande Distribution	3 entreprises
Nettoyage	2 entreprises
B.T.P	1 entreprise
Artisanat	1 entreprise
Textile	1 entreprise
Travaux divers	1 entreprise
Services	1 entreprise

Source : nous même

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 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), 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 et pérennité des SPL :

Plusieurs facteurs participent au développement et pérennité des SPL à savoir: La proximité, la confiance, l'animateur, la participation des entreprises à l'essaimage et la création de nouvelles entreprises et le territoire.

❖ La proximité

Ici la proximité est analysée selon ses deux dimensions géographique et organisée.

✓ La proximité géographique

La proximité géographique joue un rôle déterminant dans le développement des SPL si elle est concrétisée par des relations et des rapports entre acteurs du territoire qui sont forts.

• Les relations entretenues avec les acteurs sur le même territoire :

La plupart des relations entretenues sur le territoire sont de concurrence pour seize entreprises, de coopération pour onze entreprises, de sous-traitance pour six entreprises (et de co-traitance pour trois entreprises), de fournisseurs pour dix entreprises et de clients pour quatorze entreprises.

Les activités de sous-traitance sont diverses selon l'activité de chaque entreprise.

Ainsi, les relations entre acteurs du SPL sont denses et multiples au niveau du territoire d'appartenance.

Ces relations comme nous a révélé la littérature, peuvent être un signe de développement des SPL et illustrent l'enracinement territorial des entreprises.

• Les rapports entre acteurs :

Les rapports entre acteurs sont très diverses entre acteurs. Ainsi les rapports sont formels pour onze entreprises, matériels pour neuf entreprises, immatériels pour une seule entreprise, marchands pour neuf entreprises, de services pour une seule entreprise, de mains d'œuvre pour cinq entreprises, de technologie pour quatre entreprise et de connaissance pour cinq entreprises.

Ces rapports consolident les interactions entre les parties du SPL ce qui permet de le pérenniser. Toutefois, les rapports informels que la littérature révèle comme les piliers d'un SPL ne sont présents que pour deux entreprises.

✓ **La proximité organisée :**

En plus des relations entretenues avec les acteurs du même territoire qui montrent l'enracinement territorial des entreprises. Ces dernières ont des relations avec autres acteurs sur d'autres territoires. Ainsi, ces entreprises ont créé leur propre proximité organisée basée sur la rapidité de réaction à leurs demandes, notamment en ce qui concerne les rapports de coopération qui sont entretenues pour douze entreprises. Dans ce sens les rapports sont : de concurrence pour quatorze entreprises, de coopération pour douze entreprises, de sous-traitance pour cinq entreprises, de fournisseurs pour douze entreprises, et clients pour treize entreprises.

La réussite d'un système SPL consiste dans la combinaison des deux proximités: géographique et organisé qu'au niveau de la littérature on a qualifié de croisement des deux proximités. C'est exactement ce qui se produit pour ces entreprises appartenant à un SPL. De ce fait, on assiste à la continuité et la pérennité du SPL.

❖ **La confiance**

La confiance constitue l'élément crucial du développement et pérennisation du SPL.

✓ **Le degré de confiance entre acteurs :**

A travers la revue de la littérature que nous avons élaborée, ressort que la confiance permet le développement et la pérennité du SPL.

Pour les entreprises interviewées, quatorze entreprises estiment que le degré de confiance est fort entre les acteurs du territoire et plus particulièrement avec ceux qui intègrent leurs SPL.

Ainsi, pour ces entreprises la confiance est le berceau des relations entretenues sur le territoire et avec leurs partenaires.

✓ **La construction de la confiance**

L'analyse de la confiance s'opère sur les quatre volets relevés par la littérature ;

Ainsi, treize entreprises estiment que la confiance s'illustre selon ses quatre aspects. Ce qui montre les liens forts qui se sont constitués entre les acteurs basés sur une écoute mutuelle des entrepreneurs, de leurs besoins et aspirations, une connaissance réciproque des problèmes avec la volonté de les résoudre et une vision commune de l'avenir. Ce qui permet la réussite de leur SPL d'appartenance.

Toutefois, pour les quatre entreprises restantes la confiance ne se présente pas selon les quatre volets, ce qui rend impératif l'intervention d'un animateur afin de renforcer les liens et assurer leur continuité.

✓ **La résolution des problèmes :**

Un autre volet illustre la confiance entre acteurs : c'est la manière dont les entreprises réagissent face à des problèmes qui surviennent en interne.

Ainsi, trois entreprises seulement qui essayent de résoudre leurs problèmes de manière solitaire sans faire confiance aux autres pour intervenir. Pour les quatorze entreprises qui restent, on constate que la résolution des problèmes s'opère par l'intervention d'autres acteurs ce qui signifie une forte confiance entre eux.

❖ **L'animateur :**

A l'exception d'une seule entreprise, toutes les entreprises disposent d'animateurs de leurs systèmes d'appartenance et régulent les relations d'interdépendances entre les acteurs du réseau.

Ainsi, ces entreprises veillent à renforcer les liens de partenariat entre les différents acteurs à travers la multiplication des rencontres, la consolidation de la confiance et la réalisation de plusieurs projets en commun ceci dans l'objectif de pérennisation et de développement de leur SPL d'appartenance.

❖ **La participation des entreprises à l'essaimage et la création de nouvelles entreprises**

La totalité des entreprises interviewées qui intègrent un SPL ne participent pas à l'essaimage et à la création de nouvelles entreprises, qui vont permettre le renouvellement et la consolidation du SPL.

Toutefois, les entreprises leaders sur le marché constituent des aimants qui attirent d'autres entreprises à s'installer voir même à se créer.

Ainsi, douze entreprises se considèrent comme étant leader sur le marché. Ce qui peut être un facteur incitatif à la création de nouvelles entreprises à proximité de ces entreprises leaders.

❖ **Le rôle du territoire dans le développement des SPL :**

Au niveau de la grille de lecture qu'on a réalisé, il ressort quatre facteurs qui assurent le développement et la pérennité des SPL à savoir : la proximité, la confiance, l'animateur et l'entreprise. Lors de notre étude de terrain un cinquième élément ressort à savoir le territoire d'appartenance. D'une part par son attractivité et d'autre par sa possibilité d'accueil de nouveaux entrants.

✓ **L'attractivité du territoire**

L'attractivité du territoire est mesurée par sa capacité d'attirer les investissements et à promouvoir l'entrepreneuriat.

Ainsi douze entreprises considèrent que le territoire préserve sa capacité d'attirer des investissements et de promouvoir l'entrepreneuriat. Tandis que cinq entreprises considèrent que le territoire n'a plus cette capacité

Cette attractivité du territoire -exprimée par les entreprises qui sont déjà installées- permet l'avenue de nouveaux intervenants qui peuvent intégrer les SPL que les entreprises interviewées intègrent. Ceci permet le renouvellement et la continuité de ces SPL en permanence.

✓ **La possibilité d'accueil de nouveaux entrants sur le territoire**

La grande majorité des entreprises appartenant à un SPL considèrent que leurs secteurs d'activité sont en pleine croissance. A l'exception de trois entreprises pour qui leurs secteurs d'activité sont en déclin (pour deux entreprises) et en maturité (pour une seule entreprise).

Ainsi, un secteur d'activité en croissance peut inciter d'autres entrepreneurs à entrer sur le territoire et s'y installer.

Ce constat de nouvelles créations, peut conduire à l'intégration de ces entreprises à ces SPL déjà existants sur le territoire ce qui permettra son développement et sa continuité.

Toutefois, un secteur d'activité en maturité ou en déclin ne signifie pas qu'il n'y aura pas de création de nouvelles entreprises mais ceci à une tendance moindre que dans le cas d'un secteur d'activité croissant.

Ainsi, le territoire joue un rôle important dans le renouvellement et la continuité des SPL qui y sont installés.

Conclusion:

Cet article est au carrefour de deux thèmes importants à savoir: l'entrepreneuriat et le développement territorial.

En effet, l'article stipule que les SPL sont une clé de voute de développement territorial, et de performance des firmes. Aussi, la performance et la pérennisation 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: théorique et empirique.

Concernant le volet théorique, une revue de littérature, nous a permis de déceler plusieurs conditions nécessaires qui assurent la performance et la pérennisation des SPL. Ceci permet de consolider les interconnexions entre les entreprises et créer une réelle dynamique territoriale.

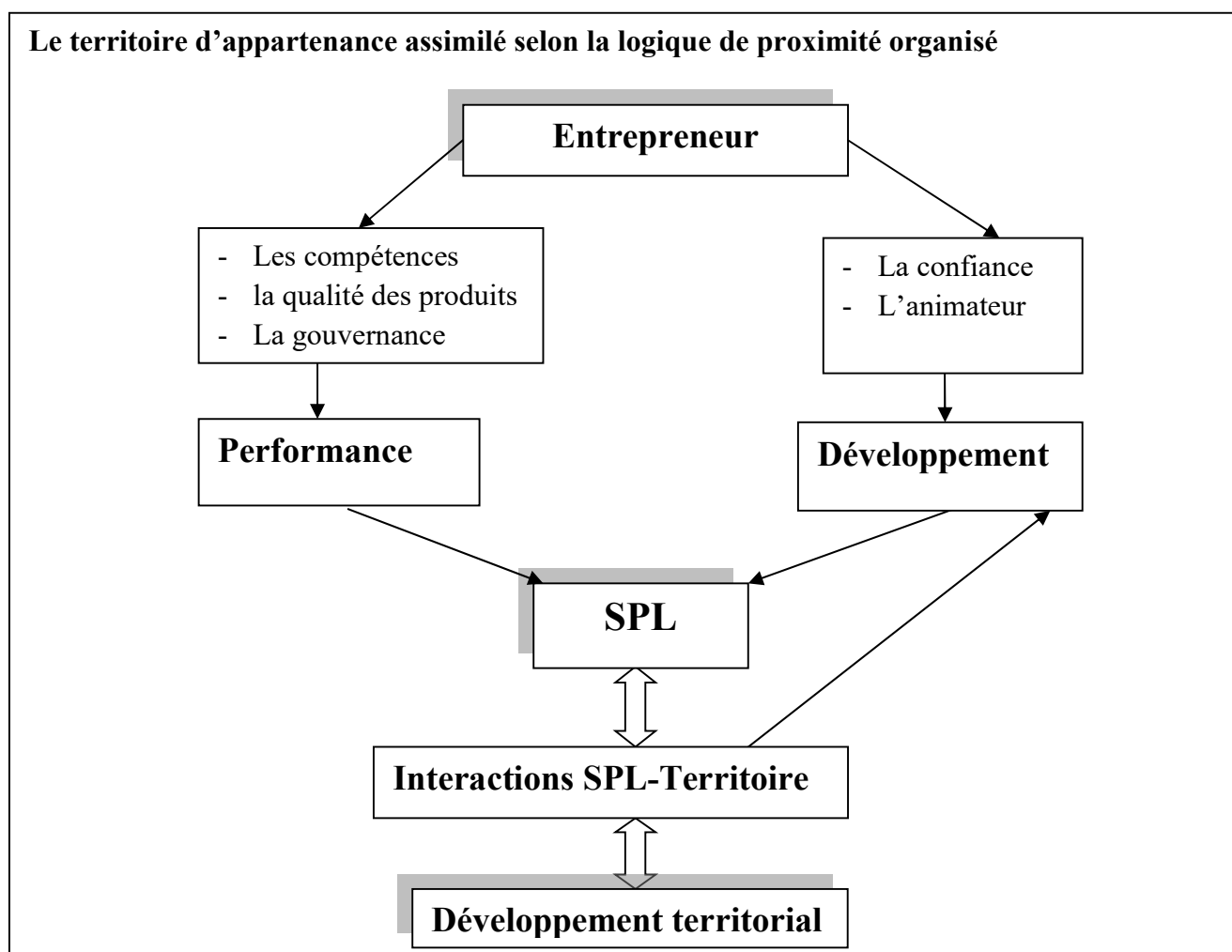
Au niveau empirique, l'analyse des résultats obtenus nous a permis de révéler des éléments importants concernant le territoire de la région:

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 consolidation des SPL. La performance et la pérennité d'un SPL joue un rôle primordial dans la restructuration territoriale, ce qui conduit à un cycle vertueux de dynamique territoriale.

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.

Le schéma ci-dessous illustre le modèle que nous adoptons pour la performance et le développement d'un SPL qui parvient de notre interprétation des résultats obtenus :

Figure 1: Le modèle de développement territorial basé sur l'interaction SPL-Territoire

Source : (par nous même)

On peut conclure que l'entrepreneur est au cœur du processus de performance et de pérennisation des SPL. Ce qui procure une réponse à notre problématique du départ.

Néanmoins, les résultats respectent la rigueur scientifique, la principale critique destinée aux recherches qualitatives est la validité externe, vu l'inexistence d'échantillonnage probabiliste représentatif d'une population, et en conséquence l'impossibilité de généralisation des résultats par la suite. Ainsi, nous envisageons de remédier à cette limite lors de nos recherches ultérieures.

Dans cet esprit, une nouvelle voie de recherche surgit est de savoir comment un SPL émerge et évolue dans le temps.

BIBLIOGRAPHIE

Article de revue

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.

Boris-Azeau I. et al. (2008): « La contribution de l'animateur dans la production et la mobilisation du capital social au sein d'un réseau inter firmes » 2008 DANS LECOUTRE, Marc et Pascal LIEVRE (sous la direction de), Management et réseaux sociaux Pages 279-291 <http://www.cregor.net/membres/fabre/travaux/pdfs/C-Documents%20and%20Settings-Fabre-Mes%20documents-RECHERCHE-PapierAnimateurBoriesFabreFaillenetLoubes.pdf>

Courlet C. (2002): « Les Systèmes Productifs Localisés. Un bilan de la littérature » Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement, INRA Editions, 2002, pp.27-40. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01231642/file/Courlet%20C_%7BC2A1E578-03C5-47F9-AC95-1359A0A28207%7D.pdf

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

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

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

Rallet et Torre (2004): « Proximité et localisation ». In: Économie rurale. N°280, 2004. Proximité et territoires. pp. 25-41. doi : 10.3406/ecoru.2004.5470

Torre A. (2006): « Clusters et systèmes locaux d'innovation : Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité » Régions et Développement, n°24, 15-44.

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.

Dupuy C. et Torre A. (2004) : « Confiance et proximité » in Pecqueur B. et Zimmermann J.B. (eds), 2004, Economie de Proximités, Hermès, Paris

Massard N. et Torre A. (2004) : «Proximité Géographique et Innovation» (avec la collaboration d'Olivier CREVOISIER) in Pecqueur B. et Zimmermann J.B. (eds), 2004, Economie de Proximités, Hermès, Paris

Torre A., Tanguy C., (2014) : « Les systèmes territoriaux d'innovation : fondements et prolongements actuels », in Boutillier S., Forest J., Gallaud D., Laperche B., Tanguy C.,

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

Achermann G. 2013: « Le système territorial d'innovation » université du littoral côte d'opale laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation cahiers du lab.rii n°261 février 2013
<http://riien.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2013/01/doc-261.pdf>

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>

Bentaj A. (2005): « Initier, cristalliser et développer les réseaux d'entreprises un métier : inter-preneur» LES CAHIERS DU CDIF étude réalisé par - Cabinet CARTESA CAHIERS N°5 MAI 2005

Carré D. 2005 : « Systèmes et réseaux locaux de production » 6^{ème} Congrès Européen de Science des Systèmes Atelier Esther Dubois

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>

Essid. M. (2009) : « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE. ». Thèse de doctorat de l'université Paris Sud - Paris XI, 2009

Fournier S. et Muchnik J. (2010) : « L'approche Syal, un outil d'intervention pour le développement territorial ? » ISDA 2010, Montpellier 28-30 Juin 2010

MUDARD-FRANSSSEN N. (2001) : « La question des "Systèmes de Production Localisés" Local is Beautiful » LAB.RII université du littoral côte d'opale, laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation, cahiers du LAB.RII – documents de travail – n°37 Février 2001