

La PME et Développement Territorial Durable : L'Apport de la Performance de capital humain

SMEs and Sustainable Territorial Development: The Contribution of Human Capital Performance

Lamyae EL BOUBKARI

Doctorante

La Faculté pluridisciplinaire de Nador

Université Mohamed premier-Oujda

Laboratoire d'Études et de Recherches Interdisciplinaire en Territoire, Entrepreneuriat et
Droit des Affaires

Mounir EL MACHKOUR

Enseignant chercheur

La Faculté pluridisciplinaire de Nador

Université Mohamed premier-Oujda

Laboratoire d'Études et de Recherches Interdisciplinaire en Territoire, Entrepreneuriat et
Droit des Affaires

Date de soumission : 08/01/2025

Date d'acceptation : 24/02/2025

Pour citer cet article :

EL BOUBKARI. L. & EL MACHKOUR. M. « La PME et Développement Territorial Durable : L'Apport de la
Performance de capital humain », Revue Internationale du chercheur «Volume 6 : Numéro 1» pp : 472-495

Résumé

Le développement territorial durable est devenu un enjeu majeur pour les décideurs politiques et économiques à travers le monde. Il s'agit de mettre en place des politiques et des actions qui permettent de concilier le développement économique, social et environnemental d'un territoire, tout en préservant les ressources naturelles et en répondant aux besoins des générations actuelles et futures.

Dans ce contexte, les PME (Petites et Moyennes Entreprises) ont un rôle crucial à jouer. En effet, ces entreprises, souvent enracinées localement, sont des moteurs importants de l'économie locale et peuvent contribuer à créer des emplois, stimuler l'innovation, renforcer la cohésion sociale et améliorer la qualité de vie dans les territoires où elles sont implantées.

Cependant, pour atteindre ces objectifs, il est essentiel de se concentrer sur la performance de capital humain des PME. En effet, les employés sont les acteurs clés de la performance d'une entreprise, et leur motivation, leurs compétences et leur satisfaction au travail sont autant de facteurs qui contribuent à l'efficacité de l'entreprise et à son impact sur le territoire.

Le présent travail vise à mettre en relief les concepts clés qui s'articulent autour de la notion du développement territorial durable comme étant un résultant de la performance de capital humain des PME.

Mots clés : PME; développement territorial durable; capital humain; performance humaine; la performance des PME

Abstract

Sustainable territorial development has become a major issue for policymakers and economic decision-makers around the world. It involves implementing policies and actions that allow for the reconciliation of the economic, social, and environmental development of a territory, while preserving natural resources and meeting the needs of current and future generations.

In this context, Small and Medium Enterprises (SMEs) have a crucial role to play. Indeed, these locally-rooted enterprises are important drivers of the local economy and can contribute to creating jobs, stimulating innovation, strengthening social cohesion, and improving the quality of life in the territories where they are located.

However, to achieve these goals, it is essential to focus on the human performance of SMEs. Employees are key actors in a company's performance, and their motivation, skills, and job satisfaction are all factors that contribute to the effectiveness of the company and its impact on the territory.

This paper aims to highlight the key concepts that revolve around the notion of sustainable territorial development as a result of the human performance of SMEs.

Keywords: SMEs; sustainable territorial development; human capital; human performance; SME performance

Introduction

La conception de l'économie mondiale a connu des changements majeurs au fil du temps. Les besoins humains ont évolué, ainsi que les solutions pour y répondre. Les ressources sont devenues limitées et plus accessibles, les techniques de fabrication ont été améliorées grâce aux avancées technologiques qui ont simplifié le travail humain, la consommation a augmenté et les marchés économiques se sont étendus. Cependant, cette croissance économique mondiale sans fin a également engendré de nouveaux défis. En effet, La mondialisation et l'interconnexion des marchés ont entraîné une multiplication et une intensification des crises économiques, ainsi qu'un déséquilibre de richesse entre les pays du monde. La communauté internationale a alors commencé à remettre en question la surconsommation des ressources naturelles, qui a conduit à une détérioration de l'état de la planète. Ces changements mondiaux ont mis une pression accrue sur les entreprises pour qu'elles adoptent des modes de gestion respectueux de l'environnement, de la société et des valeurs humaines.

En 1983, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations unies a publié un rapport intitulé "Notre avenir à tous", également connu sous le nom de rapport Brundtland. Ce rapport a défini le développement durable comme "un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs". Il s'agit alors d'une approche intégrée du développement économique, social et environnemental qui prenne en compte les besoins des générations actuelles et futures.

L'évolution du concept de développement durable a souligné la responsabilité des entreprises envers la société et l'environnement dans laquelle opèrent, "les entreprises ne peuvent plus être considérées comme des entités isolées, mais doivent être envisagées comme des acteurs sociaux ayant une responsabilité vis-à-vis de la société et de l'environnement dans lequel elles évoluent" (Peretti, 2019). Aujourd'hui, il est de plus en plus évident que les retombées locales des entreprises sont essentielles pour assurer un développement durable des territoires, comme en témoigne la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations, qui intègre une ligne directrice consacrée au développement local (Organisation internationale de normalisation, 2010).

Dans ce contexte, les PME (Petites et Moyennes Entreprises) ont un rôle capital à jouer. En effet, ces entreprises, souvent enracinées localement, sont des moteurs importants de l'économie locale et contribue à la création des emplois, stimulation de l'innovation, renforcement de la cohésion sociale et l'amélioration de la qualité de vie dans les territoires où elles sont

implantées, mais leur contribution n'est pas limitée seulement à l'aspect économique. La performance humaine des PME constitue un facteur clé de leur contribution au développement durable des territoires, selon (Swaen, 2009), "les entreprises sont des organisations humaines, et leur performance dépend en grande partie de la qualité de leurs relations humaines internes et externes". Une PME qui investit dans le développement de son capital humain, qui intègre des pratiques responsables dans ses activités et qui implique ses parties prenantes dans ses décisions, contribue non seulement à son propre développement, mais aussi à celui du territoire dans lequel elle évolue.

La contribution des PME au développement territorial durable est une question cruciale dans le contexte actuel de prise de conscience environnementale et sociale. Dans cette perspective, notre problématique porte sur **comment la performance du capital humain des PME peut influencer le développement territorial durable ?**

Pour y répondre, nous essayerons de synthétiser les travaux existants pour identifier les relations entre capital humain, PME et développement territorial durable. Dans une première partie, nous allons essayer de mettre en exergue les articulations entre les différents concepts utilisés. Par la suite, nous allons présenter le rôle de performance de capital humain des PME dans le développement territorial durable.

1. DEVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE ET PME

1.1. Développement territorial durable : un nouveau paradigme

L'essor des préoccupations liées au développement durable a engendré une remise en question sur divers aspects, tels que la temporalité, l'équité, l'éthique et l'échelle spatiale. Au cours des dernières années, une réflexion prolifique a vu le jour sur l'intégration territoriale du développement durable.

Le développement territorial durable est une approche de développement qui a émergé dans les années 1990 en réponse aux enjeux environnementaux, économiques et sociaux croissants auxquels sont confrontés les territoires. Elle s'inscrit dans la continuité du concept de développement durable, qui est apparu dans les années 1980, et qui souligne la nécessité d'atteindre un équilibre entre les dimensions économiques, sociales et environnementales du développement. En 1992, la Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement de Rio, a mis en évidence la nécessité de promouvoir un développement durable au niveau local. Depuis lors, cette approche a gagné en importance et a été adoptée par de plus en plus de territoires à travers le monde. Aujourd'hui, le développement territorial durable est

considéré comme une approche clé pour relever les défis du développement durable et promouvoir un avenir viable pour les générations futures.

1.1.1 Territoire

Le concept de territoire peut être défini comme un espace géographique, physique et social, délimité par des frontières et caractérisé par des particularités environnementales, économiques, politiques et culturelles. (Pesqueux, 2007), le définit comme « un concours d'acteurs, ancré dans un espace géographique délimité qui vise à identifier puis tenter de résoudre un problème ou de bénéficier d'un avantage jugé comme partagé par les acteurs ». Le territoire est donc un espace physique sur lequel les activités humaines sont organisées et où les populations établissent des relations sociales, économiques et politiques.

Le concept de territoire est utilisé dans différentes disciplines scientifiques, comme la géographie, l'urbanisme, la sociologie, l'économie ou la science politique. Selon les approches et les perspectives théoriques, le concept de territoire peut revêtir des significations différentes et être mobilisé dans des contextes variés :

En géographie, le territoire est un "espace socialisé", c'est-à-dire un espace où les activités humaines ont créé des formes d'organisation et des relations sociales spécifiques. Selon (Yves Lacoste, 1976) Le territoire est considéré comme le résultat d'une construction sociale, qui est le fruit d'interactions complexes entre les individus, les groupes et les institutions.

En sociologie, le territoire est un "lieu de pouvoir", qui est le résultat de la mise en place de dispositifs institutionnels et normatifs visant à réguler les relations entre les individus et les groupes (Michel Lussault, 2017).

En géopolitique, le territoire est un "enjeu géopolitique", qui est l'objet de rivalités et de compétitions entre les États et les acteurs internationaux (Philippe Subra, 2011).

En économie, le territoire est un "espace économique", qui regroupe des activités productives et des échanges commerciaux. Le territoire est considéré comme un lieu où se créent des avantages comparatifs et où se développent des spécialisations productives, qui sont à la base de la croissance économique (Paul Krugman, 1991).

Le territoire peut être compris à différentes échelles, depuis le niveau local jusqu'au niveau mondial, en passant par les niveaux régional et national. À chaque échelle, le territoire peut être défini par des caractéristiques spécifiques, comme les ressources naturelles, les activités économiques, les institutions politiques, les cultures ou les langues. (Torre, 2015) précise que les territoires « s'élaborent par les oppositions et compromis entre acteurs locaux et extérieurs

et s'inscrivent dans le long terme, avec une histoire et des préoccupations ancrées dans les cultures et les habitudes locales, la perception d'un sentiment d'appartenance, ainsi que des formes d'autorités politiques, des règles d'organisation et de fonctionnement spécifiques ».

Le territoire est un espace représenté, pratiqué et socialisé ; hérité, assumé et voulu. Il assure l'enracinement et la projection dans le futur à la fois. C'est un espace produit dans le sens matériel et idéal, il permet l'insertion de l'individu dans le groupe et à ce dernier l'altérité. Le territoire est l'espace du « bien chez soi et bien être ensemble » (Di Méo, 2001), il assure le lien social, médiatise le rapport à l'autre et constitue aussi un bien collectif.

Le territoire est un triangle dont les sommets sont formés par l'espace (métrique et sensible), le système écologique et la société (culture, économie, politique...) dont la dimension politique est fort marquée par les différents acteurs : Etat, collectivités, société civile, entreprise.

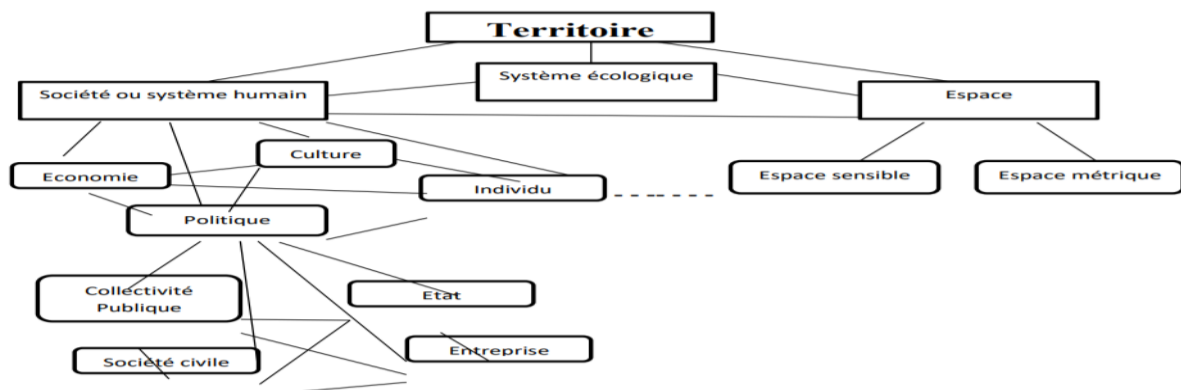


Figure 1 : Schéma simplifié du territoire (Piot J.Y – 2007)

Le concept de territoire est complexe et pluridisciplinaire, et peut être compris à différentes échelles et sous différentes perspectives théoriques. La compréhension des enjeux du territoire est cruciale pour comprendre les dynamiques sociales, économiques et politiques contemporaines, ainsi que pour élaborer des stratégies de développement territorial durable et inclusif.

1.1.2 Développement territorial durable

Le développement territorial durable est un concept qui a été largement étudié dans les sciences sociales et environnementales, notamment en géographie, en urbanisme, en économie et en écologie. Le concept est souvent associé à des notions telles que la résilience, la durabilité, l'équité, la participation citoyenne et la justice environnementale. Il s'agit d'un processus qui vise à assurer un développement économique, social et environnemental équilibré et durable au niveau d'un territoire donné, que ce soit une ville, une région ou un pays. Ce processus implique

la mise en œuvre de politiques, de stratégies et de programmes reposant sur trois piliers fondamentaux : l'équité et le développement social, la protection de l'environnement et l'efficacité économique et qui tiennent compte des besoins et des aspirations des communautés locales, tout en veillant à la protection de l'environnement et à la préservation des ressources naturelles.

Le développement territorial durable est une approche intégrée qui implique la participation active des parties prenantes, y compris les gouvernements locaux, les communautés locales, les organisations de la société civile, les entreprises et les institutions académiques, afin de garantir que les décisions prises reflètent les besoins et les priorités des différentes parties prenantes. Il vise une cohérence dans ses activités et ses orientations dans la perspective de favoriser un aménagement plus harmonieux des ressources naturelles, physiques et humaines (Angeon, et al., 2006 ; Theys, 2002). Pour y parvenir, cette approche repose sur un modèle de gouvernance territoriale participative qui valorise le leadership, l'autonomisation, l'innovation, la mobilisation sociale, la concertation et le partenariat, afin d'améliorer la prospérité et le bien-être tout en minimisant l'empreinte environnementale des activités humaines sur le territoire et au-delà, compte tenu de la fragilité des écosystèmes naturels et de la nécessité d'engager toutes les parties prenantes.

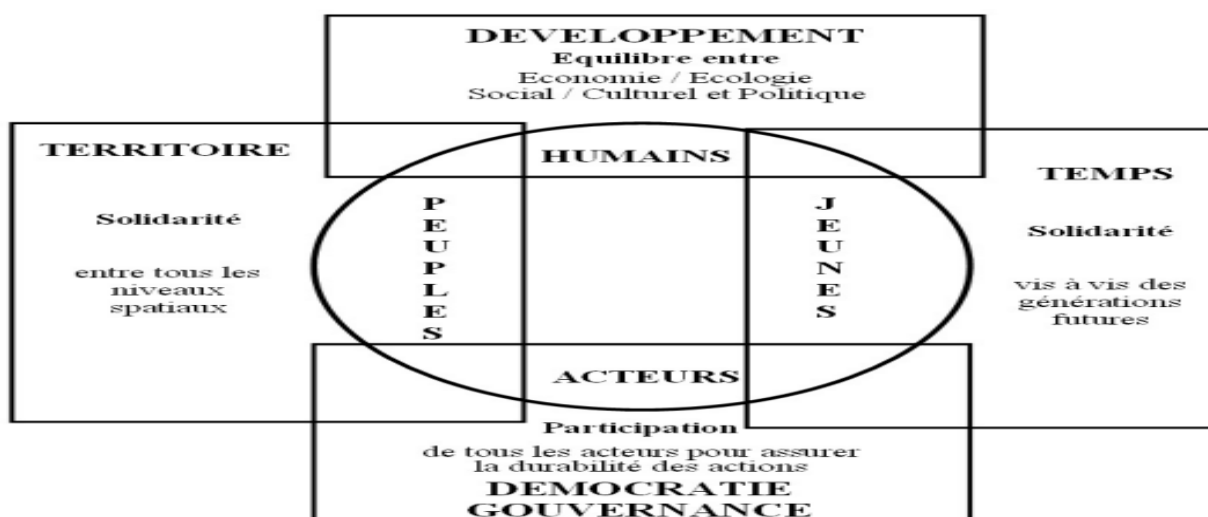


Figure 2: Développement territorial durable : (Piot J.-Y., 2007)

Le développement territorial durable est un concept qui englobe de nombreuses pratiques et stratégies de développement. Cependant, il n'existe pas de discours ou d'actions homogènes à ce sujet. En effet, la signification du développement territorial durable diffère selon les pays et les continents, ainsi que les enjeux locaux et les caractéristiques des territoires. Par exemple,

aux États-Unis, et plus précisément en Californie, la stratégie de développement agro-politain ou autocentré est privilégiée. Cette approche repose sur l'expression de la solidarité communautaire et l'autosatisfaction des besoins. Les citoyens sont encouragés à participer activement aux projets locaux pour assurer la réussite de la stratégie. La même notion de développement territorial communautaire est également reprise en Grande-Bretagne et en Italie. Dans ces pays, l'accent est mis sur l'approche participative de développement qui repose sur l'implication des citoyens dans la planification et la mise en œuvre de projets, ainsi que sur le renforcement des compétences locales pour garantir la durabilité des initiatives territoriales.

En France, l'approche adoptée pour le développement territorial durable repose sur la notion de "territoires durables" qui fait référence à l'essence du concept de durabilité, c'est à dire, la capacité d'un système, à partir de ses règles de production et reproduction, de favoriser le processus de reterritorialisation. Cette approche vise à promouvoir un développement économique, social et environnemental équilibré et durable en favorisant la coopération entre les acteurs locaux, la prise en compte des spécificités territoriales et la participation citoyenne. Dans les pays nordiques, tels que la Norvège et la Finlande, l'approche environnementale et écosystémique sont souvent privilégiée. Basées sur la gestion et la valorisation des ressources naturelles et de l'environnement pour favoriser le développement territorial durable, ces approches visent à réduire l'impact environnemental des activités économiques et à encourager l'utilisation de technologies durables et de pratiques écologiques afin de garantir une durabilité des initiatives territoriales et protéger l'environnement pour les générations futures.

Au Maroc, le développement territorial durable est devenu une préoccupation majeure du gouvernement, qui a élaboré une stratégie nationale de développement durable (SNDD) en 2017 basé sur une approche de développement territorial durable axée sur le développement économique, social et environnemental équilibré d'un territoire. Cette stratégie vise à promouvoir un développement territorial équilibré, intégré et durable en prenant en compte les spécificités de chaque région et en impliquant les acteurs locaux dans la planification et la mise en œuvre des projets.

La SNDD s'appuie sur un certain nombre de principes clés, tels que l'équité territoriale, la gouvernance participative, la prise en compte de la diversité culturelle et la durabilité environnementale. La stratégie met également l'accent sur la promotion de la compétitivité économique des régions tout en garantissant la durabilité des initiatives et des projets.

Le développement territorial durable peut être appréhendé de manière à la fois économique et sociale, en tant que processus impliquant la mobilisation des acteurs locaux pour promouvoir

une croissance économique durable et équitable tout en prenant en compte les enjeux environnementaux. Il repose sur une vision partagée de l'identité et des spécificités du territoire en question, qui doit être élaborée avec la participation des habitants et des acteurs locaux.

Dans cette optique, l'approche endogène de développement territorial durable est un élément clé, qui désigne l'ensemble des actions volontaires et réfléchies des acteurs régionaux ou locaux pour renforcer l'attractivité économique de leur territoire tout en respectant les enjeux environnementaux. Ces actions peuvent prendre différentes formes, comme la promotion des secteurs économiques locaux respectueux de l'environnement, la mise en place de politiques environnementales ambitieuses ou encore la création de réseaux de coopération entre les acteurs locaux en faveur du développement durable.

En somme, Le développement territorial durable est un concept complexe et multifacette qui varie d'un pays à l'autre en fonction des enjeux locaux et des caractéristiques territoriales. Les stratégies et les approches mises en place pour atteindre cet objectif peuvent différer considérablement, mais toutes visent la prise en compte des spécificités territoriales, la participation citoyenne et la promotion d'un développement économique, social et environnemental équilibré et durable en favorisant la coopération entre les acteurs locaux dont les PME constituent des acteurs incontournables dans le processus de développement territorial durable en contribuant de manière significative à la création d'emplois, au développement économique local, à l'innovation et à la création de valeur ajoutée.

1.2. PME : acteur clé du développement territorial durable

Les PME (Petites et Moyennes Entreprises) se définissent comme des entreprises indépendantes de taille relativement modeste en termes de nombre d'employés, de chiffre d'affaires ou d'actifs. Leur taille peut varier en fonction du pays, de l'industrie ou du secteur d'activité, mais en général, elles emploient moins de 250 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions dirhams ou un total de bilan inférieur à 30 millions dirhams.

Les PME sont considérées comme un maillon important de l'économie. Ils représentent plus de 95% des entreprises dans tous les pays membres de l'organisation et génèrent environ la moitié de l'emploi total dans le secteur privé¹. Les PME ont une présence importante au Maroc, employant près des deux tiers de la main-d'œuvre privée et représentant plus de 95% des entreprises, selon les statistiques de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc

¹ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat. 2019

(CGEM). Environ 50% du PIB du Maroc est généré par le secteur privé, dont une grande partie est représentée par les PME. En plus de leur contribution économique, les PME peuvent jouer un rôle de premier plan dans la promotion du développement territorial durable, en adoptant des pratiques économiques, sociales et environnementales responsables et en s'impliquant dans la vie locale.

Le développement territorial durable est un processus de planification et de mise en œuvre de politiques, de stratégies et de programmes économiques, sociaux et environnementaux visant à promouvoir une croissance économique soutenue, un développement social équitable et une gestion efficace des ressources naturelles. Dans cette perspective, les PME peuvent jouer un rôle clé en tant que vecteur de développement économique local et durable. En effet, étant ancrées à la fois socialement et territorialement (Suire, 2004), les PME peuvent être plus enclines à exprimer des considérations éthiques envers le développement durable que des considérations purement économiques. Les liens de proximité, sous leurs différentes dimensions hiérarchique, géographique et sociologique (Torrès, 2003), sont plus forts pour les PME que pour les grandes entreprises, ce qui facilite la compréhension des besoins et des réalités locales et réduit le risque de rupture entre l'économie et le social (Lapointe & Gendron, 2004). En outre, les PME peuvent rapidement s'adapter aux changements locaux, ce qui leur permet de répondre plus efficacement aux demandes locales en matière de produits et de services.

Quant à (Paradas, 2005) l'intégration locale des PME est un facteur clé de leur légitimité territoriale. En adoptant des pratiques durables et responsables, telles que l'utilisation de matières premières recyclées, la mise en place de systèmes de gestion de l'énergie et des déchets, ou encore l'adoption de technologies propres et en fournissant des produits et services écologiques et socialement responsables. Les PME peuvent contribuer à la réduction de leur empreinte environnementale et à la promotion d'une économie circulaire et renforcer par conséquent leur ancrage territorial et leur intégration au sein de leur environnement local. Ainsi, la collaboration et la coopération inter-entreprises peuvent stimuler l'innovation et la création de valeur pour les parties prenantes, tout en renforçant la résilience économique des territoires (Eisenhardt & Martin, 2000). Les PME qui collaborent avec d'autres entreprises, des instituts de recherche, des organisations non-gouvernementales et des autorités locales peuvent développer de nouvelles compétences et accéder à de nouvelles ressources qui leur permettront de se développer, répondre aux attentes de la communauté et contribuer à l'économie locale.

En outre, en étant attentives aux préoccupations locales, les PME peuvent éviter de causer des nuisances environnementales ou sociales et ainsi maintenir des relations harmonieuses avec leur environnement immédiat, renforçant ainsi leur légitimité territoriale.

Cependant, leur engagement dans la voie du développement territorial durable peut être entravé par des obstacles tels que l'accès limité aux financements, les difficultés à répondre aux normes environnementales et sociales en raison de coûts élevés ou de la complexité des réglementations, ou encore la résistance culturelle à l'innovation, l'orientation stratégique de l'entreprise et la collaboration avec d'autres acteurs locaux, le manque de connaissances et de compétences humaines pour mettre en œuvre des pratiques durables et respectueuses de l'environnement...

2. LA PME ET DEVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE : L'APPORT DE LA PERFORMANCE DE CAPITAL HUMAIN

« *Il n'y a ni richesse ni force que d'homme* » (Jean Bodin, 1576). Il rassemble les connaissances, les qualifications, les compétences et les expériences qui représentent un atout essentiel pour stimuler la croissance économique, réduire les inégalités sociales et soutenir le développement durable dans les pays. Cette richesse, désignée souvent sous le terme de capital humain, est apparue comme un facteur clé de développement territorial durable, croissance et d'avantage concurrentielle.

2.1. Le capital humain et la performance des PME

L'apparition du concept de capital humain dans le domaine économique est liée aux travaux de deux économistes américains, Schultz en 1961 et Becker en 1964. Ils ont élaboré la notion que l'investissement dans l'éducation, la formation et l'expérience professionnelle peut améliorer la productivité et les revenus des individus, qui est aujourd'hui considéré comme un facteur clé de la croissance économique et de la compétitivité des entreprises. Dans cette optique, le capital humain peut alors être défini comme l'ensemble des compétences, des capacités et des aptitudes de l'individu, quelle que soit l'origine de leur acquisition.

Le capital humain se réfère à un stock de capacités économiquement productives qui incluent le savoir, la santé, les compétences, l'esprit d'entreprise, la détermination et d'autres caractéristiques nécessaires pour réussir. Ces capacités sont le résultat d'un mélange d'aptitudes innées et d'investissements dans les êtres humains. Le concept de capital humain revêt une grande importance dans l'économie, car il illustre comment les investissements dans le développement des compétences et des connaissances des employés peuvent avoir des

avantages économiques considérables à long terme. En effet, le capital humain peut stimuler la productivité, l'innovation et la croissance économique, ce qui bénéficie non seulement aux employés individuels, mais aussi à l'économie dans son ensemble.

Pour l'entreprise, Le capital humain est aujourd'hui au centre des préoccupations est considéré comme la ressource la plus précieuse. Dans un environnement en perpétuelle évolution, où la concurrence est féroce, l'innovation technologique est rapide et les clients sont de plus en plus exigeants, il est crucial pour les entreprises de disposer d'un capital humain performant et adaptable. (Crozier.M, 1989), souligne l'importance de la ressource humaine en affirmant que les matières premières, les techniques et le capital ne sont intéressants que si l'on dispose des ressources humaines adéquates. Selon lui « Les ressources humaines sont rares, voire la ressource la plus rare dans certains cas », ce qui met en évidence leur valeur pour les entreprises. En effet, les compétences clé ou stratégiques, l'expertise, la créativité et la motivation des employés sont des facteurs clés pour assurer la compétitivité, la croissance et la rentabilité de l'entreprise².

Le capital humain est étroitement lié au capital organisationnel et le capital relationnel (Burlaud, 2000). Le capital organisationnel inclut les compétences collectives, les routines organisationnelles et la culture d'entreprise, tandis que le capital relationnel inclut le capital de confiance auprès des clients, des fournisseurs et des investisseurs. Ces trois formes de capital sont interdépendantes et peuvent s'influencer mutuellement.

En effet, le capital humain est principalement constitué des connaissances et des compétences acquises tout au long de la scolarité, des formations et des expériences professionnelles. On peut distinguer 3 types du capital humain, à savoir : le capital humain général qui correspond aux connaissances et compétences génériques accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation, le capital humain spécifique à la firme qui correspond à des connaissances et des compétences accumulées collectivement au sein d'une entreprise, et le capital humain spécifique à une tâche constitué par les expériences et les formations professionnelles orientées vers un poste (Gibbons & Waldman , 2004).

En référence à la littérature, de nombreuses théories et auteurs en gestion ont souligné le rôle de la dimension humaine dans la performance des entreprises, notamment la théorie des ressources et des compétences, initiée par (Penrose, 1959). Elle vise à montrer l'importance de l'agencement des ressources dans le développement de la croissance de la firme. (Hamel &

² Rapport de la Commission européenne de 2003 sur le développement des compétences dans les PME

Prahalad, 1990) popularisent cette théorie en précisant que la compétitivité d'une firme repose sur les ressources dont elle dispose et notamment sur des ressources et compétences clés (les compétences uniques et difficiles à imiter d'une entreprise), lui permettant de s'assurer d'un avantage distinctif durable. Ces ressources et compétences doivent être difficilement imitables pour apporter une réelle valeur ajoutée à l'entreprise et constituer la source de l'avantage concurrentiel. Certains auteurs précisent d'ailleurs que les employés et la façon dont ils sont gérés constituent une source cruciale d'avantage stratégique durable (Cappelletti & Noguera, 2005). (Wright, et al., 1994) présentent les ressources humaines comme une ressource clé créant de la valeur et étant difficilement imitables et substituables.

La théorie du capital humain, quant à elle, suggère que le capital humain (stocks de connaissances, de compétences, de capacités et d'attitudes) est un facteur capital de la performance de l'entreprise. Cette théorie développée par (Becker, 1964) considère l'employé comme un actif qui peut être évalué monétairement en fonction de ses compétences et est souvent utilisée pour expliquer comment les investissements dans la formation et le développement des employés peuvent conduire à une amélioration de la performance de l'entreprise. Selon (Cooper, et al., 2011), les compétences, la formation et la motivation des employés sont des éléments clés pour la performance des PME. En effet, les entreprises qui investissent dans la formation et le développement de leurs employés sont plus compétitives, plus innovantes et plus performantes en termes de croissance (Lee & Tsang, 2001). Selon (Collings, et al., 2017), la croissance d'une entreprise dépend largement de ses ressources internes, et donc de ses ressources humaines.

Dans ce contexte, La gestion efficace du capital humain joue un rôle primordial dans la performance des entreprises. En effet, elles peuvent contribuer à améliorer la performance humaine en créant un environnement de travail favorable au développement des compétences et du bien-être des employés, en favorisant leur motivation et leur engagement, et en encourageant l'innovation et l'adaptabilité.

2.2. La PME et Développement Territorial Durable : L'Apport de la Performance de capital humain

Les PME représentent des acteurs économiques importants, non seulement pour leur impact sur l'économie locale mais aussi pour leur contribution à l'innovation et au développement territorial durable. Toutefois, leur performance dépend largement du capital humain qu'elles mobilisent. En effet, les employés des PME sont les acteurs clés de leur performance, et leur

motivation, leurs compétences et leur satisfaction au travail sont autant de facteurs de performance qui contribuent à l'efficacité de l'entreprise et à son impact sur le territoire.

2.2.1. La performance de capital humain et PME

2.2.1.1. Concept de la performance humaine

La performance humaine est la mesure de la capacité d'un individu à accomplir une tâche ou une activité de manière efficace et efficiente. Elle est souvent mesurée en termes de productivité, de qualité du travail, de créativité, d'efficacité et d'efficience.

Selon (Pradhan & Jena , 2017) la performance humaine est la mesure dans laquelle un individu atteint des objectifs prédéfinis en utilisant ses compétences et ses capacités. Quant à (Campbell, 1990) il a proposé une définition de la performance humaine basé sur la distinction entre la performance de la tâche et la performance du comportement. Selon lui, la performance de la tâche se réfère à la qualité et à la quantité de la production, tandis que la performance du comportement se réfère à la manière dont l'individu interagit avec les autres et contribue à un environnement de travail positif. (Latham, G., 2012) a mis l'accent sur l'importance de la motivation et de la définition d'objectifs ambitieux dans la performance humaine. Selon sa perspective, la performance humaine dépend de la capacité d'un individu à être motivé et à s'engager pleinement dans la réalisation d'objectifs précis et exigeants. En effet, la motivation peut jouer un rôle clé dans la réussite de la performance humaine, car elle peut stimuler l'individu à atteindre ses objectifs et à travailler avec diligence.

Dans le contexte des PME, plusieurs facteurs peuvent influencer la performance humaine. Tout d'abord, une culture organisationnelle positive favorise l'implication, l'engagement et la motivation des employés, ce qui se traduit par une amélioration de leur performance au travail (Wahjoedi, 2021). Les employés qui se sentent valorisés, respectés et encouragés à contribuer de manière proactive aux objectifs de l'entreprise sont plus susceptibles d'investir dans leur travail et de faire preuve de créativité et d'initiative.

Ensuite, selon (Horstman, et al., 2023) une gestion efficace des ressources et des tâches permet aux employés de travailler de manière plus productive et efficace. Les outils et les ressources appropriés aident les employés à se concentrer sur leur travail et à éviter le stress et le surmenage. Cela se traduit par une amélioration de la qualité du travail et de la productivité.

Les pratiques de reconnaissance et de communication régulières aident également à renforcer la performance des employés en encourageant la motivation et la satisfaction au travail (Akafo & Boateng, 2015 ; Rodwell, et al., 1998). Les employés satisfaits et motivés sont plus enclins

à donner le meilleur d'eux-mêmes, à être plus créatifs et productifs, ce qui se traduit par une amélioration globale de la performance.

La formation, le développement professionnel et l'expérience contribuent également à renforcer la performance des employés en leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances qui les aident à mieux accomplir leur travail (Wong, 2016). Les employés qui ont la possibilité de se former et de se développer professionnellement sont plus susceptibles d'être compétents, de s'adapter aux changements et de contribuer de manière significative à l'entreprise. Ainsi, la santé physique et mentale des employés influe également sur leur performance, les employés qui sont en bonne santé physique et mentale sont plus susceptibles d'être productifs, motivés et engagés au travail.

Enfin, un environnement de travail confortable, propre et collaboratif aide les employés à communiquer plus efficacement, à être plus créatifs et à innover davantage, ce qui se traduit par une amélioration de la performance. Les employés qui travaillent dans un environnement agréable et stimulant sont plus susceptibles d'être motivés et engagés dans leur travail.

Le renforcement de la performance humaine peut constituer un avantage considérable pour une entreprise en termes de productivité, de qualité du travail et d'innovation. Dans cette optique, il est important de comprendre les différents indicateurs de performance humaine qui peuvent être utilisés pour évaluer la performance des employés.

2.2.1.2. Les indicateurs de la performance de capital humain

La performance humaine au sein des PME peut être mesurée à travers plusieurs indicateurs clés. En référence à la littérature, Peter Drucker a souligné l'importance de la productivité et de l'efficacité pour évaluer la performance humaine (Drucker, 1964), tandis que Dave Ulrich a mis en avant la nécessité de prendre en compte l'engagement des employés et leur contribution à l'entreprise (Ulrich, 1997). Robert Kaplan et David Norton ont proposé le Balanced Scorecard, un outil de gestion de la performance qui évalue la performance humaine à travers quatre perspectives : financière, client, processus internes et apprentissage et croissance (Kaplan & Norton, 1992). D'autres auteurs tels que Tom Peters ou Gary Hamel mettent l'accent sur des indicateurs clés tels que l'innovation, la créativité, l'autonomie et la responsabilité pour mesurer la performance humaine (Peters, 1994 ; Hamel, 2011).

En plus des indicateurs traditionnels, d'autres éléments peuvent être pris en compte pour mesurer la performance humaine au sein des entreprises :

LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE DE CAPITAL HUMAIN	
Taux de rotation du personnel	Le taux de rotation du personnel mesure le pourcentage d'employés qui quittent une entreprise sur une période donnée. Pour calculer ce taux, divisez le nombre de départs par le nombre total d'employés et multipliez par 100. Si le taux de rotation est élevé, cela peut indiquer des problèmes de satisfaction au travail, de rétention des talents et de recrutement.
Taux d'absentéisme	Le taux d'absentéisme mesure le pourcentage de jours de travail perdus en raison d'absences non planifiées (maladie, accident, etc.). Pour calculer ce taux, divisez le nombre total de jours d'absence par le nombre total de jours travaillés et multipliez par 100. Un taux élevé peut indiquer des problèmes de santé, de stress ou de motivation.
Productivité	La productivité mesure la quantité de travail accompli par employé sur une période donnée. Pour calculer ce taux, divisez le nombre de tâches ou de projets accomplis par le nombre d'heures travaillées et multipliez par 100. Une augmentation de la productivité peut indiquer une meilleure efficacité opérationnelle et une optimisation des processus.
Satisfaction au travail	La satisfaction au travail mesure le niveau de bonheur, de confort et de motivation des employés. Pour mesurer cela, il est possible de réaliser des enquêtes de satisfaction, des entretiens individuels ou collectifs, ou encore des sondages en ligne. Une satisfaction élevée peut conduire à une meilleure performance, une réduction de l'absentéisme et une augmentation de la rétention des talents.
Temps de réponse client	Le temps de réponse client mesure le temps nécessaire pour répondre aux demandes des clients ou résoudre leurs problèmes. Pour mesurer cela, il est possible de suivre les temps de réponse des différents canaux de communication (e-mail, téléphone, chat, etc.) ou de réaliser des enquêtes de satisfaction client. Une amélioration de ce temps peut conduire à une meilleure satisfaction client, une fidélisation accrue et une meilleure réputation de l'entreprise.

Coût de la formation	Le coût de la formation mesure le montant dépensé pour former chaque employé sur une période donnée. Pour calculer ce coût, divisez le montant total dépensé pour la formation par le nombre total d'employés formés. Une baisse de ce coût peut indiquer une meilleure efficacité de la formation, une meilleure rétention des talents et une amélioration des compétences des employés.
------------------------------------	--

Tableau 1: LES INDICATEURS DE PERFORMANCE DE CAPITAL HUMAIN-fonctionné par nos soins

La mesure de la performance humaine est un enjeu majeur pour les entreprises notamment les PME qui cherchent à améliorer leur performance et leur rentabilité. Les indicateurs de performance humaine peuvent varier en fonction des objectifs et des secteurs d'activité de l'entreprise, mais leur utilisation est essentielle pour mesurer la contribution de capital humain au succès de l'entreprise et à leur impact territoire.

2.2.2. La performance de capital humain au sein des PME levier de développement territorial durable

La performance humaine est un facteur clé de performance des PME, il permet d'accroître leur productivité, leur efficacité et leur rentabilité. Dans cette perspective, les employés performants peuvent produire plus de travail en moins de temps, ce qui permet à l'entreprise de réduire ses coûts, d'augmenter sa production et de renforcer sa compétitivité sur le marché. Cela peut contribuer à la croissance économique de la région et à la création d'emplois, en particulier dans les secteurs où les PME sont actives.

Plusieurs études ont établi un lien étroit entre les pratiques de gestion des ressources humaines des PME et leur performance en matière de durabilité. La formation et le développement des employés constituent des éléments clés de performance humaine des PME, selon une étude de (Schaper & Volery, 2007), les PME qui investissent dans la formation et le développement des compétences de leurs employés obtiennent de meilleurs résultats en termes de croissance économique et de développement territorial. En effet, ces formations peuvent contribuer à développer des pratiques durables, favoriser l'innovation, améliorer la compétitivité, créer des emplois durables et de qualité. Ainsi, investir dans la formation et le développement des compétences des employés est essentiel pour améliorer la performance globale des PME en matière de durabilité et renforcer leur ancrage territorial.

La performance humaine des PME peut également contribuer à la création de réseaux locaux d'innovation et de coopération inter-entreprises (D'Angelo & Majocchi, 2018). Ces réseaux

peuvent stimuler l'innovation collective et la création de valeur pour les parties prenantes, tout en renforçant la résilience économique des territoires. De plus, la gestion efficace des ressources humaines peut contribuer de manière significative à la cohésion sociale et au développement communautaire durable. Tout d'abord, en offrant un environnement de travail inclusif et diversifié, où les employés se sentent valorisés et respectés, ce qui peut créer un sentiment d'appartenance et de fierté pour l'entreprise au sein de la communauté et aider également à réduire les tensions sociales et à favoriser une culture d'entraide et de collaboration, ce qui est essentiel pour le développement communautaire.

De plus, une performance humaine efficace peut améliorer la compétitivité et la résilience des PME, en les aidant à répondre aux besoins changeants de leur marché et à s'adapter aux nouvelles exigences réglementaires. Les employés bien formés et motivés peuvent contribuer à l'innovation et à la création de valeur pour les clients et les parties prenantes en proposant de nouvelles idées, en participant à la recherche et développement et en mettant en place de nouvelles stratégies pour répondre aux besoins des clients.

En outre, les employés peuvent contribuer à la mise en place de pratiques écoresponsables en proposant des solutions innovantes pour réduire la consommation d'énergie, limiter la production de déchets, favoriser l'utilisation de matériaux écologiques et adopter des sources d'énergie renouvelables (Brammer & Pavelin, 2008). Cela peut contribuer à la durabilité environnementale des activités de l'entreprise, en réduisant son impact environnemental et en répondant aux attentes des parties prenantes, notamment des clients, des employés et de la communauté locale. Selon (Bowen & Ostroff, 2004), les entreprises qui ont des politiques de capital humains flexibles et centrées sur l'employé sont plus susceptibles de réduire leur empreinte carbone. En effet, ces entreprises ont tendance à encourager leurs employés à adopter des comportements durables en leur fournissant des informations et des outils pour réduire leur consommation d'énergie et leur utilisation des ressources.

Conclusion

Dans l'ensemble, ce travail nous a permis de nous focaliser sur la problématique du rôle de capital humain, notamment, leur performance au sein des PME, dans la promotion de développement territorial durable qui est devenu aujourd'hui un enjeu majeur pour les décideurs politiques et économiques à travers le monde et au Maroc en particulier.

Tout au long de cet article, on a essayé de clarifier les notions centrales de notre recherche. Nous avons abordé le développement territorial durable et la performance humaine à travers

une présentation du territoire en général et son intégration dans la logique de développement durable. Nous avons montré que le développement territorial s'appuie sur la valorisation des potentialités par les acteurs, en particulier les PME, pour différencier les richesses. Nous avons également mis en évidence le rôle du capital humain dans la performance des PME et son impact sur le développement territorial durable.

Cependant, cette étude présente certaines limites. Tout d'abord, la définition et les outils de mesure de la performance humaine restent évolutifs, ce qui complexifie leur application et leur généralisation à l'ensemble des PME. Ensuite, les spécificités culturelles, économiques et sociales propres à chaque territoire introduisent une variabilité importante qui peut limiter la transférabilité des conclusions. Enfin, en l'absence de données empiriques, cette recherche théorique repose exclusivement sur des analyses conceptuelles et des travaux existants, ce qui appelle à des études complémentaires, notamment empiriques, pour valider les aspects avancés. Malgré ces défis, il est clair que les investissements dans le capital humain des PME ont un impact significatif sur leur productivité et leur compétitivité. Les PME qui investissent dans le développement des compétences de leurs employés et leur bien-être, ainsi que celles qui encouragent l'innovation, tendent à accroître leur avantage concurrentiel. De plus, ces investissements contribuent à la création d'emplois durables et à la croissance économique locale.

Il est donc crucial que les PME prennent en compte la performance humaine dans leur stratégie de développement, en s'appuyant sur les compétences et les connaissances de leur personnel pour innover et s'adapter aux évolutions du marché. Le développement de partenariats entre les PME et les institutions de formation et de recherche peut également favoriser l'émergence d'un écosystème d'innovation et de croissance à long terme.

Ce travail ouvre des pistes de recherche sur la dynamique entre capital humain, PME, et développement durable. Il invite à une exploration plus approfondie des mécanismes par lesquels le capital humain influence le développement territorial, ainsi qu'à la création de modèles théoriques plus solides pour évaluer et quantifier cette influence.

Enfin pour conclure, le développement territorial durable dépend largement de l'engagement de toutes les parties prenantes, y compris les PME, dans la préservation de l'environnement et la promotion de pratiques éthiques et responsables. Dans cette perspective, les PME peuvent jouer un rôle clé dans la transition vers un modèle de développement plus durable, en s'appuyant sur leur capital humain pour innover et créer de la valeur économique, sociale et environnementale à l'échelle locale.

BIBLIOGRAPHIE

1. **Akafo, V., & Boateng, P. A. (2015).** Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation. *European Journal of Business and Management*, 7(24), 112-124.
2. **Akhundjanov, S. B., & Toda, A. A. (2020).** «Is Gibrat's "Economic Inequality" lognormal? ». *Empirical Economics*, 59, 2071-2091.
3. **Angeon, et al. (2006).** « Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ? ». *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Dossier 7).
4. **Becker, G. S. (2009).** « Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education ». University of Chicago press.
5. **Bodin, Jean. (1576).** «Les Six Livres de la République (The Six Books of the Republic) ». Paris
6. **Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004).** «Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system». *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
7. **Brammer, S., & Pavelin, S. (2008).** «Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure». *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 120-136.
8. **Burlaud A. (2000).** « A la recherche d'un système de mesure des performances : application aux réseaux ». In Fabbe-Costes N. Colin J. et Paché G. (eds), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?* Vuibert-Fnege : 261-272.
9. **Campbell, J. P. (1990).** «Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D». Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
10. **Cappelletti, L., & Noguera, F. (2005).** « Le développement durable de la valeur du temps de travail humain : une réponse à la mondialisation ». *Revue management et avenir*, (4), 183-200.
11. **Cooper, C. L., & Burke, R. J. (Eds.). (2011).** *Human resource management in small business: Achieving peak performance*. Edward Elgar Publishing.
12. **Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (Eds.). (2017).** *The Oxford handbook of talent management*. Oxford University Press.
13. **C. Prahalad, G. Hamel (1990).** «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, may–june 1990

14. **Crozier M., (1989).** « L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel », Paris, InterEditions,
15. **DLIMI , S. (2020).** Le capital humain, évaluation et performance des équipes dans la PME marocaine: quelles opportunités et quels enjeux ?. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 3, 4 (Nov. 2020).
16. **Di Méo, G. (2001).** « La géographie en fêtes ». Editions Ophrys.
17. **Drucker, P. (1955).** « Managing For Results » (1st ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780080575315>
18. **Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000).** «Dynamic Capabilities: What Are They? » *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121. [http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
19. **EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024).** Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.
20. **El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023).** The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. Ouvrage collectif: *Innovation Managériale et Changement Organisationnel*.
21. **el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024).** Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.
22. **Gibbons, R., & Waldman, M. (2004).** «Task-specific human capital». *American Economic Review*, 94(2), 203-207.
23. **Hamel, G. (2011).** The world's most creatively managed company. *Harvard Business Review*.
24. **Horstman, M., Braun, K., & Sentes, S. (2023).** The Effective Manager: Completely Revised and Updated. John Wiley & Sons.
25. **Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992).** «The balanced scorecard: measures that drive performance». *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
26. **Kollo Bandibeno, I. & Awomo Ndongo, J. (2017).** « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. *Mondes en développement*, 178, 139-154. <https://doi.org/10.3917/med.178.0139>.
27. **Krugman, P. (1991).** « Increasing returns and economic geography». *Journal of political economy*, 99(3), 483-499.

28. **Lacoste, Yves. (1976).** « La géographie, ça sert, d'abord, à faire la guerre ». Paris, Maspero, 187 pages. Petite coll. Maspero no. 165.
29. **Lapointe, A. et Gendron, C. (2004).** « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? » 7e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, AIREPME, Montpellier, 1-14.
30. **LATHAM, Gary P., (2012).** «Work motivation: History, theory, research, and practice». Sage.
31. **Labelle, F. & St-Pierre, J. (2015).** « La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable ». Revue internationale P.M.E., 28(1), 157–189.
<https://doi.org/10.7202/1030483ar>
32. **Lee, D. Y., & Tsang, E. W. (2001).** «The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth». Journal of management studies, 38(4), 583-602.
33. **Locke, E. A. (1991).** «The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core». Organizational behavior and human decision processes, 50(2), 288-299.
34. **Lussault, M. (2017).** « Les hyper-lieux : là où le Monde est toujours pareil et chaque fois différent. Tous urbains », (2), 14-15.
35. **MAKIADI S. (2024).** «RSE et ISR : Deux indicateurs de performance pour une gestion durable au sein d'entreprise », Revue Internationale du chercheur «Volume 5 : Numéro 4 » pp : 443 – 466
36. **Michel Crozier (1963).** « Le phénomène bureaucratique », Seuil, Paris
37. **OCDE. (2019).** « Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat », Centre for Educational Research and Innovation, OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/dfc3ab17-fr>.
38. **Paradas A. (2005).** « Possibilités d'apprentissage de la responsabilité sociale de l'entreprise (R.S.E.) par les dirigeants de la petite entreprise (P.E.) », AIMS – IAE D'AIXEN-PROVENCE - 11/05.
39. **Peretti, J. (2019).** Chapitre 20. La mise en œuvre de la responsabilité sociétale et du développement durable. Ressources humaines Le manuel de référence - Label Fnege 2018. (p. 621 -640). Vuibert. <https://shs.cairn.info/ressources-humaines--9782311406986-page-621?lang=fr>.
40. **Peters, T. (1994).** «The pursuit of wow! every person's guide to topsy-turvy times». Vintage Books.

41. **Pesqueux, Y. (2007).** La responsabilité sociale de l'entreprise comme thème de gestion?. *Revue Sciences de gestion*, (64).
42. **Piot J.-Y., (2007).** « Géographie, aménagement des territoires et géogouvernance ». Propositions pour une formation des acteurs à la compréhension des enjeux spatiaux. Thèse de Doctorat de géographie, Université de Provence, Aix-Marseille.
43. **Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017).** Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business perspectives and research*, 5(1), 69-85.
44. **Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998).** The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(3-4), 277-293.
45. **Shana Sabbado Flores et Rosa Maria Vieira Medeiros. (2018).** « La dimension territoriale du développement durable », *Confins [En ligne]*, 38 | 2018, mis en ligne le 20 décembre 2018, consulté le 08 avril 2023. URL: <http://journals.openedition.org/confins/15992>; DOI: <https://doi.org/10.4000/confins.15992>.
46. **Schaper, M. T., & Volery, T. (2007).** « Entrepreneurship and small business». John Wiley & Sons Australia, Ltd.
47. **Sestu, M.C., Majocchi, A. and D'Angelo, A. (2018),** « Entry Mode Strategies: Are SMEs Any Different? », Dominguez, N. and Mayrhofer, U. (Ed.) *Key Success Factors of SME Internationalisation: A Cross-Country Perspective (International Business and Management, Vol. 34)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 63-80. <https://doi.org/10.1108/S1876-066X20180000034004>
48. **Subra Ph., (2007).** « Géopolitique de l'aménagement du territoire », Paris, Armand Colin, 327 p. <https://doi.org/10.4000/cybergeog.19103>
49. **Suire, R., & Vicente, J. (2004).** « Les dynamiques de proximité de la net-économie: formation et stabilité des «clusters TIC» ». 4e journée de la proximité.
50. **Swaen, V. (2009).** Introduction. Quel avenir pour la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ? Reflets et perspectives de la vie économique, Tome XLVIII(4), 5-10. <https://doi.org/10.3917/rpve.484.0005>.

51. **Theys, J. (2002).** « L'approche territoriale du "développement durable", condition d'une prise en compte de sa dimension sociale». Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie, (Dossier 1).
52. **Torre, A. (2015).** Théorie du développement territorial. Géographie, économie, société, Vol. 17(3), 273-288. <https://doi.org/10.3166/ges.17.273-288>.
53. **Torrès, O. (2003).** « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité». Revue française de gestion, no^(sup) 144), 119-138. <https://doi.org/10.3166/rfg.144.119-138>
54. **Ulrich, D. (1997).** « Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results». Boston, MA: Harvard Business School Press.
55. **Wahjoedi, T. (2021).** The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia. *Management Science Letters*, 11(7), 2053-2060
56. **Wong, D. (2016).** Business Management and Strategy Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through
57. **Wright, et al. (1994).** « Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective». *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
58. **Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024).** Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(04), 93-110.