
NETWORKING ET PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ : LE CAS DU TECHNOPARK DE CASABLANCA

Christophe ASSENS

*LAREQUOI, Laboratoire de recherche en Management
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
christophe.assens@uvsq.fr*

Yoni ABITTAN

*LAREQUOI, Laboratoire de recherche en Management
Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines
yoniphd@gmail.com*

Dans le cadre d'une économie de marché mondiale, la bataille compétitive pousse les pays à se différencier en développant des avantages comparatifs à l'échelle nationale : l'exploitation de ressources énergétiques en Russie, les produits manufacturiers en Chine, la filière de biocarburants au Brésil, les grands travaux et l'énergie nucléaire en France, l'informatique aux Etats-Unis, etc. Dans chacun de ces domaines de compétences, l'enjeu consiste à attirer des investisseurs du monde entier pour produire de la valeur ajoutée à l'échelle locale, au sein d'un territoire ou d'une région pour le pays concerné. Un découpage s'opère ainsi à l'échelle mondiale, principalement entre les pays du Nord spécialisés dans les domaines de compétences *High-tech* à forte innovation technologique, et les pays du sud dans les domaines de compétences *Low-Tech* à forte intensité de main-d'œuvre : la Silicon Valley en Californie, la Silicon Wadi à Tel-Aviv, Sophia Antipolis en France et les clusters *High-tech* en Inde, en Grande-Bretagne ou en Chine. Ce découpage tend à s'inverser au fur et à mesure que les pays du sud améliorent leur niveau d'industrialisation, à l'image du Maroc et de la Tunisie qui ont décidé depuis quelques années de se focaliser sur la dynamisation de leur territoire à travers la mise en place de pôles de compétitivité en se spécialisant essentiellement sur des niches de marché.

Ce phénomène n'est pas nouveau et les approches conceptuelles faisant référence aux réseaux territorialisés d'organisation foisonnent autant dans la

littérature que dans les politiques industrielles des États : districts industriels en Italie (Becattini, 1986), systèmes productifs locaux (Courlet & Pecqueur, 1992), parcs technologiques, villes créatives comme Barcelone et Montréal (Cohendet et al., 2009), clusters (Porter, 1990), systèmes régionaux d'organisation, pôles de compétitivité, réseaux d'innovation. Tous ces vocables ont été évoqués afin de caractériser les logiques d'organisation spatiale, industrielle ou d'innovation mises en place par les gouvernements ou des acteurs locaux. Devant l'abondance conceptuelle de ce que l'on appelle communément « réseaux territorialisés d'organisation », trois formes génériques semblent pourtant se dégager : les districts industriels, les systèmes productifs locaux et les pôles de compétitivité (ou clusters) (tableau 1).

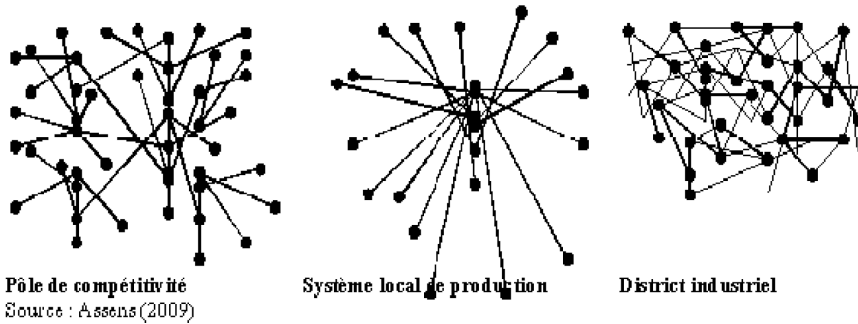
Tableau 1 – L'économie de proximité : une typologie des formes d'organisation

	Élément fédérateur	Mécanismes de régulation	Configuration du réseau de PME
District industriel	La filière d'activité	Auto régulation	Réseau distribué
Système local de Production	L'identité territoriale	Régulation par une grande firme pilote	Réseau centralisé
Pôle de compétitivité	L'État et les pouvoirs publics	Régulation par les institutions	Réseau décentralisé

Les districts industriels (notamment la chaussure italienne en Émilie-Romagne) sont composés d'un ensemble de PME spécialisés qui forment une communauté de pratique. Leur mode de gestion repose sur la logique de relations interpersonnelles à partir du noyau familial conjuguée aux principes de solidarité et de « renvoi d'ascenseur » entre les membres. Les systèmes productifs locaux quant à eux ne sont pas nécessairement concentrés dans une seule branche, ni spécialisés dans la réalisation d'une seule gamme de produits. Les relations existantes concernent aussi bien des PME entre elles que des relations entre PME et grandes entreprises. Le maillage des entreprises (figure 1) est surtout fédéré par le respect des conventions sociales, des règles et des valeurs qui trouvent leur origine dans un enracinement territorial (Lévesque et al., 1998). Pour leur part, les pôles de compétitivité français semblent fortement inspirés des clusters à l'américaine. Porter (1990) définit un cluster comme une concentration dans un territoire donné, d'entreprises et d'institutions interconnectées, dans certains cas en compétition, dans d'autres en coopération. Ce que Nalebuff et Brandenburger (1996) qualifient de logique de « coopération ». Dans la conception française, les pôles de compétitivité ont été mis en place par les pouvoirs publics et les élus locaux afin d'accompagner le développement territorial en matière d'innovation

(Hamdouch, 2008 ; Depret & Hamdouch, 2009), créer des emplois et faire face à l'intensification de la concurrence internationale.

Figure 1. Le maillage des différents réseaux territorialisés d'organisation



Dans ce contexte, la question est de savoir comment est favorisée la coopération au sein d'un réseau territorialisé, au détriment de la compétition interne ou de l'isolement entre les membres. Est-ce que le décloisonnement des tâches et le partage des informations se déroulent de façon spontanée grâce à des mécanismes de réseautage, valorisant le capital relationnel avant le pouvoir de marché ou le pouvoir hiérarchique ? À l'inverse, est-ce que le rapprochement des entreprises au sein du réseau territorialisé se déroule par un phénomène planifié, construit de manière artificielle, avec l'intervention d'organismes publics ou para publics par des mécanismes d'incitation fiscale ou par le biais de subventions, valorisant d'abord la logique institutionnelle avant la logique communautaire ? Autrement dit, est-ce que la valeur du bien prime sur la valeur du lien, est-ce que la chaîne de valeur économique prime sur la chaîne de valeur relationnelle ?

Dispositif d'appui à l'innovation en région, un pôle de compétitivité se construit à partir des incitations fiscales et des aides publiques de manière à combiner au sein d'un même territoire, des entreprises spécialisées, des centres de formation des unités de recherches publiques ou privées, engagés dans une synergie autour de projets communs au caractère innovant. Le pôle de compétitivité français se construit ainsi à partir de l'initiative de l'État et sur la base de partenariats publics privés. Dans ce contexte, est-il possible d'institutionnaliser par des mesures administratives, une connivence sociale entre des entreprises locales, au sein d'un réseau découpé suivant des critères purement administratifs et de politique publique définie à l'échelle globale ? Il semble exister une contradiction entre les avantages compétitifs de réactivité et de souplesse d'un réseau territorialisé fondé sur le réseautage des acteurs

(Castilla et al., 2000) et la nature du pôle de compétitivité qui est une construction artificielle sur des bases politiques et administratives ?

Pour savoir si le réseautage est un facteur déterminant dans le fonctionnement d'un pôle de compétitivité, une étude empirique est réalisée au Maroc. À l'instar de la France, le Maroc décide en effet depuis quelques années de mettre en place une stratégie de développement économique de son territoire¹ à l'initiative du roi Mohamed VI, du gouvernement, des associations professionnelles et d'institutions privées.

Dans cet article, notre objet d'étude porte sur le Technopark de Casablanca qui est considéré comme le pôle de compétitivité marocain le plus emblématique dans le domaine des NTIC. Dans une première section, nous analyserons le networking au Maroc. Puis, nous présenterons quelques éléments d'analyse théorique concernant les dynamiques de réseautage (section 2) avant de nous consacrer à l'analyse empirique consacrée à notre étude de cas (sections 3 et 4).

LE NETWORKING AU MAROC

Notre hypothèse de départ est de considérer le networking ou réseautage comme un facteur déterminant dans la logique des pôles de compétitivité que ce soit au niveau de leur structuration que de leur développement. Le Maroc s'est ainsi lancé dans l'établissement d'un écosystème d'innovation qui rassemble une multitude de parties prenantes dans le cadre de partenariats public-privé, afin de favoriser le développement régional et la compétitivité de son tissu industriel.

Lors de notre enquête terrain, nous avons pu prendre conscience de l'importance du networking dans notre recherche d'informations et de contacts. En effet, le principe de la force des liens faibles (Granovetter, 1973) a été vérifié dans le cadre de notre étude où quelques liens faibles nous ont permis de rencontrer d'autres personnes qui ne se recoupent pas avec nos con-

1. Afin de dynamiser son tissu industriel, le gouvernement marocain a demandé au cabinet McKinsey d'analyser et de définir les secteurs porteurs afin d'établir des Plans de développement régional autour de niches. Parmi ces projets, le « Plan Emergence » échelonné sur une période de 10 ans (2003-2010) a l'ambition de développer 8 filières identifiées comme stratégiques : l'Offshoring, l'aéronautique, l'automobile, l'électronique, le textile et cuir, l'agriculture et la Pêche. Les biotechnologies, les nanotechnologies, les TIC, le tourisme, les Mines et l'énergie, le BTP et les transports, le Commerce et la Distribution sont également des priorités dans la stratégie marocaine d'innovation et de développement régional. Ce faisant, le Maroc met en place progressivement des pôles de compétitivité comprenant une multitude d'acteurs : grandes entreprises, start-up, incubateurs, associations professionnelles, sociétés de capital-amorçage, universités, écoles de commerce, institutions financières, l'État.

tacts de départ. Notre stratégie de réseautage s'est construite chemin faisant (Avenier, 1997) dans un souci de compréhension des tenants et des aboutissants de la stratégie marocaine des pôles de compétitivité. À l'échelle de la société, la pratique du networking est visible au quotidien. Les marocains font appel de façon récurrente à leur entourage proche à l'image de la recherche d'un emploi ou d'informations sur un client ou un fournisseur dans le cas d'une entreprise. Les récents chiffres de l'ANRT montrent la propension des marocains à réseauter via l'utilisation d'Internet (6,6 millions d'internautes) mais on peut noter que les moyens traditionnels de réseautage (famille, amis, associations) restent la règle dans une société où la logique de l'honneur, les jeux de pouvoir et les négociations caractérisent les transactions.

Cette volonté des Marocains de devenir de bons « réseauteurs » est un phénomène de société. Que l'on se trouve à Derb-Ghallel (centre informel où l'on trouve aussi bien des produits artisanaux que des services high-tech), dans une soirée mondaine, dans un défilé de Caftans (robe alliant tradition et modernité) ou dans un cluster technologique (à l'image du Technopark que nous allons analyser), le réseautage est de mise car les Marocains ont compris que le réseautage est un facteur important en termes de reconnaissance sociale et de performance pour les entreprises. Le networking au Maroc ne date pas d'aujourd'hui et touche toutes les classes sociales à des niveaux différents. Les entreprises familiales sont fréquentes au Maroc où le réseautage est basé sur des relations de confiance (Zucker, 1986) et de connivence. Une connivence qui peut être définie comme un engagement moral (Marcon et al., 2006) des membres vis-à-vis de l'organisation. Il s'agit pour les membres d'une même entreprise familiale de perpétuer les valeurs familiales qui les unissent. En suivant la grille de lecture proposée par Marcon et al. (2006), on peut comprendre que la raison d'être des pôles de compétitivité marocains suit une double logique basée sur la connivence et le contrat (logique marchande). La connivence se manifeste dans le cadre des associations professionnelles créées comme l'APEBI (Association marocaine des Technologies de l'Information) qui regroupe les professionnels du secteur des Technologies de l'information afin d'accompagner son développement et celui de ses opérateurs.

La logique contractuelle est aussi présente dans la stratégie marocaine de développement régional. L'existence de contrats juridiques est visible dans le cadre des différents réseaux créés en faveur de la recherche et développement (R&D) et donc de l'innovation. L'adhésion à ces réseaux est de l'ordre du volontariat et de l'intérêt. Ainsi, pour pallier à l'insuffisance de budget consacré à la R&D (seul 0,8 % du PIB), IBM a signé un partenariat stratégique avec le Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Technologies afin de promouvoir la recherche et développement et de renforcer les relations

aussi bien avec les groupes privés marocains qu'internationaux comme Cisco, Intel ou Microsoft.

Parallèlement à la raison d'être des pôles de compétitivité marocains, on va maintenant présenter leur mode d'organisation qui peut suivre deux logiques : la hiérarchie et la coopération. La hiérarchie est représentée soit par les pouvoirs publics qui sont par exemple à la base de l'émergence du Technopark de Casablanca, soit par une grande firme qui va jouer le rôle de pilote du réseau, à l'image d'IBM dans le cadre du partenariat baptisé « Moroccan Innovation Initiative ».

La coopération est pour sa part une logique indissociable des pôles de compétitivité, notamment au Maroc où nous avons pu remarquer l'importance du maillage relationnel dans la construction des pôles. Ainsi, la gouvernance du Technopark est assurée par une société de gestion privée qui a une utilité publique. Ce partenariat public-privé se fonde sur des relations partenariales entre l'Etat Marocain, la Caisse de Dépôt et de Gestion et des banques privées comme Attijariwafa Bank, la Banque Populaire et la BMCE Bank. Dans ce cadre, la logique réticulaire est bien présente au sein des pôles de compétitivité marocains, mais d'autres logiques viennent s'y ajouter comme la hiérarchie ou le marché. Notre objectif est de chercher à comprendre la dynamique de réseautage au sein du Technopark de Casablanca, qui constitue notre objet d'étude. Avant d'analyser notre étude empirique, nous nous proposons de poser quelques éléments théoriques d'analyse des dynamiques de réseautage.

L'ACTIVITÉ DU RÉSEAUTAGE : FONDEMENTS ET DYNAMIQUES

Les pôles de compétitivité sont des réseaux d'acteurs publics et privés qui mettent en commun des ressources et compétences dans le cadre de projets collaboratifs. L'activité de réseautage constitue une ressource que les acteurs tentent de cultiver et d'entretenir. Notre propos est de considérer le réseautage comme une caractéristique essentielle dans la structuration, l'émergence et le développement des pôles de compétitivité en considérant que les acteurs des pôles de compétitivité peuvent actionner une multitude de réseaux relationnels. Leur efficacité tient à la capacité des acteurs qui les forment à construire et entretenir la relation de façon durable.

Walter et al. (2006) définissent le concept de réseautage (*network capability*) par la capacité d'initier, maintenir et utiliser des relations avec différents partenaires externes. Le réseautage sous-tend que la gestion des relations va au-delà de la gestion de relations uniques et d'alliances, et s'intéresse donc à

la gestion de compétences dyadiques (Lambe et al., 2002). Aussi, le terme de réseautage fait référence à un processus dynamique et à un type élevé de ressource (Amit & Schoemaker, 1993 ; Teece et al., 1997).

Le réseautage peut être perçu comme une caractéristique propre aux individus (par exemple aux dirigeants d'une organisation) et aux organisations. Dans le premier cas, le réseautage est associé à une compétence sociale (Baron & Markman, 2003) qui fait référence aux caractéristiques de la personne, à un savoir-faire lié au dirigeant par exemple. Dans le second cas, le réseautage est associé à un savoir organisationnel intégré et dynamique (Teece et al., 1997). Au sein d'un pôle de compétitivité, ce sont autant les qualités relationnelles liées à la personne que les capacités organisationnelles qui sont importantes et qui constituent le capital social du pôle qui se veut le ciment, le dénominateur commun à l'ensemble des membres. Le réseautage s'apparente donc à une démarche volontaire de la part d'individus et d'organisations d'initier et de maintenir des relations commerciales au départ, qui peuvent se décliner en relations amicales ou affectives.

Le cas des projets collaboratifs dans le cadre des pôles de compétitivité nous montre l'importance du réseautage à la fois individuel et collectif des membres impliqués. Le réseautage entre les parties prenantes va permettre de créer de la confiance qui va engendrer une connivence sociale. Les travaux de Biemans (1990) sur les implications managériales du Networking sont notables. Le networking est perçu comme la combinaison de la coordination, la coopération et la communication entre partenaires. En effet, une coordination efficace et effective peut être réalisée lorsque la coopération entre partenaires crée une atmosphère favorable à la communication en externe et en interne (Biemans, 1990).

Kale et al. (2002) ont identifié quatre facteurs structurants le concept de réseautage : la coordination, les compétences relationnelles, le savoir partenarial (*partner knowledge*) et la communication interne. On peut aisément retrouver ces quatre facteurs dans la logique des pôles de compétitivité. La coordination au sein d'un pôle s'observe à travers les échanges entre acteurs publics et privés dans le cadre d'une démarche partenariale destinée à valoriser le territoire et ses compétences. Les compétences relationnelles se manifestent par exemple à travers la capacité de l'équipe dirigeante d'un pôle de compétitivité de gérer la relation avec des entités de taille différente, de milieu différent et d'intérêts parfois divergents. La communication interne vise quant à elle à fédérer les différents membres en offrant la possibilité à tous les membres de disposer d'informations concernant l'animation du pôle et les événements auxquels ils peuvent participer par exemple. L'objectif de l'équipe animant le pôle est d'être constamment en veille sur les tendances et l'évolution du secteur ou de la branche du pôle de telle sorte

que les membres du pôle puissent connaître ces tendances et proposer des projets collaboratifs² en ce sens.

Pour sa part, le savoir partenarial (*partner knowledge*) est un pré requis pour une coordination effective entre les acteurs du pôle et dans le même temps, ce savoir se développe grâce à la coordination et la communication interne. Walter et al. (2006) soulignent l'importance de ce savoir en termes de réduction des coûts de transaction liés à la recherche d'informations sur le partenaire. En effet, les membres d'un pôle de compétitivité capitalisent des connaissances et savoirs à moindre coût compte tenu de la communication interne et des mécanismes de coordination.

Le réseautage peut ainsi être considéré comme un mécanisme de transfert de connaissances au sein des pôles de compétitivité. Les connaissances sont appréhendées au sens large du terme : informations, connaissances tacites, explicites, savoirs, savoir-faire, compétences, expériences. Parallèlement aux facteurs contingents inhérents à chaque pôle, les connaissances et leur transfert constituent un élément clé autant dans l'émergence que le développement et la pérennité des pôles de compétitivité. Ce transfert de connaissances serait permis grâce au réseautage que nous définirons et analyserons dans le cadre de notre étude de cas. Ainsi, un pôle de compétitivité est une structure qui regroupe différentes catégories d'acteurs qui coopèrent pour bénéficier d'économies de coûts de transaction, d'économies d'échelles, ou d'économies de spécialisation par le transfert de ressources et connaissances (Bartlett & Ghosal, 1993). Pour Dyer et Singh (1999), le réseautage est en effet un moyen de contrôler la dépendance aux ressources détenues par les autres acteurs, i.e. en développant la capacité de fidéliser les relations avec autrui et de rendre les ressources accessibles de cette manière (tableau 2).

Tableau 2 – Les formes de connivence dans un pôle de compétitivité

	Industriels	Académiques	Institutionnels
Connivence politique	Corporatisme par secteur d'activité	Universités-grandes écoles	Parti politique
Connivence économique	Partenariat privé-public	Partenariat public-privé	Incubateurs
Connivence sociale	Communautés de pratique	Communautés de recherche	Identité régionale

Source : Assens (2009)

Le réseautage est l'une des clés de voûte dans la performance d'un pôle de compétitivité. À ce sujet, certains spécialistes comme Rouach (2002, 2005,

2. Un projet collaboratif est un projet qui vise à rassembler dans un territoire donné des entreprises (PME, start-up, grands groupes), des centres de recherche publics et des financeurs autour de problématiques communes pendant une durée déterminée.

2008) considèrent qu'il existe trois types d'informations : les informations blanches accessibles à tous, les informations grises qui sont destinées à un public restreint et l'information noire strictement confidentielle, dont l'obtention se fera uniquement dans le cadre d'un réseau. Les acteurs vont être à la recherche de ces informations grises et noires dont l'accessibilité nécessite de nouer et d'entretenir des relations de confiance réciproque, ce que l'on appelle réseautage. Ring (1997) montre qu'il existe des mécanismes de régulation comme la confiance qui supplée l'absence de contrat (marché) ou de hiérarchie commune entre les partenaires. A contrario, Miles et Snow (1992) montrent que le réseau est rendu ingouvernable en dehors des mécanismes de marché ou des jeux de pouvoir (Crozier & Friedberg, 1977) à cause de l'éclatement des centres de décision qui empêche de relier les membres entre eux. Quelques années plus tôt, Jarillo (1990) considérait que le fonctionnement en réseau repose sur l'étroite collaboration entre les unités, où la confiance mutuelle (Barney & Hansen, 1994) élimine les incertitudes dans l'échange, en l'absence de hiérarchie et de contrat. Imbriquée avec d'autres mécanismes de gouvernance (Bradach & Eccles, 1989), la confiance prédispose alors à la coopération (Gambetta, 1988) et représente une source d'avantage compétitif (Barney & Hansen, 1994). Mécanisme prédominant dans les relations non contractuelles, (Ring, 1997) la confiance est souvent associée aux stratégies de coopération soit parce qu'elle facilite le rapprochement des entités, soit parce qu'elle découle de l'alliance. Ainsi, elle met donc en relief l'idée d'un développement harmonieux au sein du réseau fondé sur des collaborations conciliant intérêt général et intérêts particuliers (Lipparini & Ring, 1997) : la confiance peut donc être considérée comme un mécanisme à l'origine du réseautage et résultant du réseautage. Selon cette conception, Inzerilli (1990) constate que la proximité géographique au sein des districts industriels italiens favorise le rapprochement industriel des petites unités spécialisées en dehors d'un cadre hiérarchique.

À l'échelle des pôles de compétitivité, la proximité géographique ou spatiale revêt d'autres formes aussi importantes comme la proximité organisationnelle³ ou la proximité cognitive⁴ (Hamdouch & Depret, 2009). Ces deux

3. La *proximité organisationnelle* définit l'appartenance à une même organisation (entreprise, laboratoire de R&D, université, service à l'intérieur d'une même entreprise ou administration, etc.), à un même réseau (intra- organisationnel et/ou inter-organisationnel) ou, plus largement, à une même « communauté de destin » (Depret & Hamdouch, 2009).

4. La *proximité cognitive* renvoie à l'adhésion de différents acteurs à une même conception de l'innovation, au même paradigme (technologique et/ou organisationnel), aux mêmes routines, aux mêmes heuristiques, aux mêmes algorithmes de pensée, aux mêmes conventions, aux mêmes traditions, aux mêmes croyances, aux mêmes codes internes, aux mêmes langages et/ou aux mêmes procédures d'apprentissage, de délibération, de prise de décision et de gouvernance (Depret & Hamdouch, 2004). Elle se situe donc au sein même des organisations, des réseaux et des communautés, c'est-à-dire entre les différents acteurs (sociaux) de l'innovation.

dernières formes de proximité tendent à compléter la proximité spatiale (conditionnée par le jeu des institutions ; cf. Torre, 2006) qui a tendance à rester inactive (Rallet & Torre, 2001) lorsqu'elle est isolée au sein des pôles de compétitivité. Ainsi, le réseautage permet de bâtir un capital social collectif, à partir de liens forts ou faibles⁵, dont l'utilité selon Coleman (1988) vise à « faciliter les actions des individus au sein de la structure » ; la ressource du capital social est ici inhérente à la structure et bénéficie à tous ses membres. Dans cette mesure, le capital social d'après Coleman (1988) vise à rendre les comportements des acteurs prévisibles, par un contrôle collégial dans trois domaines : (1) les attentes et obligations mutuelles, (2) le partage de l'information, (3) les normes et les sanctions qui dissuadent les comportements opportunistes, référence faite à la théorie des coûts de transaction de Williamson (1975).

Il existe deux approches pour étudier le capital social : la première est une approche volontariste, la seconde est une approche déterministe. La première approche est centrée sur la valeur d'action collective du capital social. Elle rejoint la perspective de la théorie des jeux car elle s'intéresse à la propension des acteurs à coopérer en s'associant ou en se regroupant pour atteindre certains objectifs (Ahn & Ostrom, 2001, 2002). Suivant cette première approche, le capital social se réfère au potentiel que représentent ces stratégies de coopération (groupes de pression, associations, lobbying,...) pour accroître les capacités d'action collective. Il est examiné comme un produit des motivations des acteurs visant à s'associer (valeurs et aspirations qui expliquent cette coopération), comme un produit de leurs comportements (modes d'association qui décrivent comment ils coopèrent) et de la perception qu'ils ont des enjeux collectifs (croyances et influences culturelles). C'est ce que la Banque mondiale appelle le « capital social cognitif » (Groottaert & Van Bastelaer, 2001).

La seconde approche est l'approche contingente qui est centrée sur la valeur *d'intégration et de cohésion sociale* du capital social. Elle rejoint les théories de l'institutionnalisme, car elle met l'accent sur l'environnement et sur

5. Granovetter (1973) définit un lien de la manière suivante : « la force d'un lien est une combinaison du temps accumulé, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (confidences de part et d'autre) et des services réciproques qui caractérisent le lien ». Dans cette perspective, Granovetter formule le postulat suivant : en admettant qu'un individu A ait un lien fort simultanément avec un individu B et un individu C, il est très probable que B et C finissent par se connaître et construisent un lien fort. Ainsi, une forte proportion de liens forts implique que les informations fournies par A, B ou C au sein du même réseau auront tendance à être les mêmes car elles finiront par connaître les mêmes personnes. A l'inverse, une forte proportion de liens faibles entre A avec B et C implique que les contacts directs de B ou C ont eux-mêmes des contacts directs qui ne se recoupent pas ceux de A.

les structures sociales et politiques d'une collectivité, qui véhiculent des valeurs et des normes, principalement la confiance et la réciprocité. Celles-ci à leur tour créent certaines *conditions à l'engagement social et à la participation civique et politique*. Selon cette conception, le capital social est donc analysé comme un produit de ces structures. Plus elles favorisent la confiance et la réciprocité, plus les individus ont tendance à s'impliquer dans la vie civile, plus il y a de capital social⁶. Comme pour l'approche volontariste, ceux qui adoptent une perspective contingente (déterministe) s'intéressent au capital social en tant que *bénéfice collectif* (Putnam, 2001), comme nous l'appréhendons dans cet article. Le réseautage doit donc être appréhendé comme la capacité d'un individu ou d'une organisation à connecter ses propres ressources avec alter en construisant des relations (Walter et al., 2006). Le réseautage s'applique à la recherche d'informations concernant un client, un fournisseur, un actionnaire ou plus généralement à établir des relations avec des partenaires dans le but d'obtenir une information clé.

LE CAS DU TECHNOPARK DE CASABLANCA : PRÉSENTATION

L'objectif de cet article consiste à étudier le réseautage entre les différentes catégories d'acteurs composant un pôle de compétitivité, pour savoir si un capital social collectif peut se construire de manière transversale entre les institutionnels, les académiques et les industriels, afin de développer des avantages compétitifs à l'échelle collective : capacité d'innovation, économies de coûts, partage des informations, mutualisation des ressources, etc. Pour répondre à cette question, nous décidons d'étudier le cas du Technopark de Casablanca au Maroc.

L'objet d'étude

Créé en 2001, le MITC (*Moroccan Information Technopark Company*) communément appelé « Technopark de Casablanca » situé au cœur de la capitale économique, regroupe 150 entreprises, majoritairement des start-up et

6. Adler et Kwon (2002) ont passé en revue différentes acceptions du concept de capital social qui expliquerait le succès relatif de différents types d'acteurs : le capital social influence le succès des plans de carrière (Burt, 1992), permet aux individus de trouver un emploi (Granovetter, 1973, 1995), facilite l'échange de ressources entre unités de production et l'innovation produit (Hansen, 1998 ; Tsai & Ghoshal, 1998), renforce les relations entre fournisseurs (Gerlach, 1992), les réseaux de production régionaux (Romo & Schwartz, 1995) et l'apprentissage inter-organisationnel (Kraatz, 1998).

quelques grandes institutions dont l'objectif est d'œuvrer à la stratégie d'innovation du Maroc en matière de nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ces entreprises occupent près de 16 000 m² et emploient 1 400 personnes pour un chiffre d'affaires cumulé de plus de 700 millions de Dirhams (700 000 euros). Plus de la moitié des entreprises comptent au moins 5 salariés avec une moyenne d'âge de 30 ans et des chiffres d'affaires variant entre 1 et 5 millions de Dirhams (entre 90 000 et 45 000 €). Le Technopark compte 52 % de start-up, 30 % de TPE, 9 % de PME ET 9 % de grands groupes. Du point de vue juridique, le Technopark est une SA à Conseil d'Administration qui se caractérise par un partenariat public/privé (35 % État, 65 % Institutions bancaires : CDG, Attijariwafa Bank, Banque Populaire). Il s'agit d'une entreprise de droit privé avec une mission d'utilité publique : aider le secteur des NTIC à se développer. Le choix de ce terrain d'étude est pertinent car le Technopark présente toutes les caractéristiques d'un pôle de compétitivité. De surcroît, il se prête à l'étude des phénomènes de réseautage pour des raisons d'identité culturelle. Le Technopark de Casablanca a été conçu dans l'idée de créer une organisation, une communauté technologique rassemblant autour de l'innovation des start-up, des PME, des grands groupes internationaux et nationaux, des institutions académiques et des tiers mettant à la disposition des entreprises différents services (banque, poste, restauration, boutique) à l'image d'un hôtel d'entreprises. L'objectif est de favoriser l'esprit d'entrepreneuriat, la logique de l'innovation marocaine et mettre à la disposition de la région de Casablanca et ses institutions (communes, collectivités, entreprises, écoles, universités, instituts d'enseignement) des compétences et ressources en matière de NTIC.

La méthode d'enquête

Cette étude se base sur 4 entretiens informels (tableau 3) et 18 entretiens formels (tableaux 4 et 5) administrés en septembre 2008 et avril 2009. Pour des raisons de confidentialité, les interviewés ont été codés. Les entretiens informels ont été réalisés grâce à notre réseau personnel : ces 4 personnes, avec qui nous avons des liens faibles au sens de Granovetter (1973), ont joué un rôle clé dans notre étude car ils nous ont permis de dresser la liste des acteurs essentiels qui contribuent à l'implémentation des pôles de compétitivité marocains, ainsi que ceux qui ont influencé directement ou indirectement l'émergence et le développement du Technopark. Notre objectif était dans un premier temps de comprendre la logique de mise en place et de fonctionnement des pôles de compétitivité marocains, puis de nous focaliser sur l'étude du pôle technologique casablancais : le Technopark géré par la société de gestion construite sur un modèle de partenariat public-privé : le MITC

qui est une SA de 46 millions de dirhams à capitaux mixtes. Ces entretiens informels n'ont pas été enregistrés, une prise de notes a été préférée afin de mettre nos interlocuteurs plus à l'aise et récolter ainsi un maximum d'informations et de contacts de façon spontanée : 4 interlocuteurs de haut niveau ont été choisis : le premier est un directeur d'une école de commerce, le second est un professeur d'économie à l'Université Hassan II, le troisième est un entrepreneur anciennement à la tête d'un grand groupe marocain et le quatrième est une femme entrepreneur qui nous a fait bénéficier de son réseau de liens forts et faibles. Nous avons rencontré chaque personne deux fois en septembre 2008 et deux fois en avril 2009 pendant 1 heure environ à chaque entretien. Ces données primaires associées à des données secondaires (compte rendu de conférences, synthèse de l'étude McKinsey, articles de journaux de la presse quotidienne) ont servi de base à l'analyse qui a été effectuée dans le cadre de cette recherche. Notre étude de cas a consisté à multiplier les sources de données (Eisenhardt & Yin, 1989) et à n'utiliser une information qu'à partir du moment où elle apparaissait au moins dans deux sources de nature différente (principe de triangulation). Pour leur part, les entretiens formels ont fait l'objet d'un enregistrement, d'une retranscription et de l'envoi du verbatim aux personnes interrogées pour validation.

Tableau 3 – Thèmes abordés pendant les entretiens informels

Thèmes abordés	Objectifs
Situation économique marocaine	Identifier les secteurs clés de l'économie marocaine
Acteurs	Déterminer les acteurs impliqués au sein des pôles de compétitivité
Modèle dominant	Comprendre la logique de fonctionnement des pôles
Enjeux des pôles	Analyser les buts recherchés par le gouvernement [*]
Cartographie	Établir un découpage géographique des pôles
Technopark	Comprendre le modèle de partenariat public-privé et sa vocation dans le secteur des technologies de l'information

(*) Le gouvernement marocain a décidé de baptiser les pôles de compétitivité des « plateformes industrielles intégrées » (P2I)

Source : Abittan (2008, 2009)

Tableau 4 – Thèmes abordés pendant les entretiens formels

Thèmes abordés	Modalités
Taille	Nombre des membres
Profil	Caractéristiques des membres
Objectifs recherchés	Objectifs économiques, identitaires, politiques
Management	Instances de direction et de soutien du Technopark
Logique de fonctionnement	Modalités d'entrée et de sortie
Coordination	Coopération/Compétition entre acteurs
Bénéfices recherchés	Flexibilité – effets de taille – Partage de risques – nouveaux débouchés
Types de liens entre membres	Liens faibles – liens forts – liens affectifs, cognitifs, conatifs
Formes de réseautage	Institutionnel – <i>intuitu personae</i> - relationnel
Formes de collaboration	Échanges d'idées, de ressources, de compétences – projets industriels – coopération séquentielle/récurrente
Cohésion	Degré d'entente et de connivence entre membres – conflits - tensions
Leadership	Individus, organisations, entités influentes, conventions, valeurs, normes
Stratégie	Enjeux stratégiques – volonté des industriels de se regrouper – construction planifiée de l'État

Source : Abittan (2008, 2009)

Tableau 5 – Récapitulatif des entretiens formels

Organisation	Durée	Codage
MITC	1 h 20 min	TECH 1
R&D Maroc	1 h	ASSO 1
Ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies	45 min	M1 & M2
ESCA	1 h	DG
Université Al Akhawayn	1 h	UNIV 1
Université Hassan II	1 h	UNIV 2
AOB Consulting	1 h	TECH 2 & 3
Rekrute.com	1 h	TECH 4
Bull Maroc	1 h	TECH 5
Al Akhawayn Branch Center	45 min	TECH 6
GFI Maroc	45 min	RP
Involys	45 min	DG
APEBI	1 h	ASSO 2
CGEM	1 h	ASSO 3
Sindibad	1 h	SCR
CDG	1 h	BANK

Source : Abittan (2008, 2009)

Afin d'opérationnaliser la variable réseautage que nous cherchons à étudier, nous proposons d'adopter une grille d'analyse basée portant sur les différents modes de production de la confiance (Zucker, 1986). Selon cette conception, trois niveaux de networking existent : le premier est lié à la confiance *intuitu personae*, ie la confiance attachée à la personne. Le networking *intuitu personae* se caractérise par l'autonomie des nœuds qui ont des liens faibles de surcroît. La dimension sociale et affective est renforcée avec une tendance à la recherche de flexibilité et de réactivité ; la connivence entre acteurs se manifeste avec l'apparition de conventions tacites (don contre don, confiance, réciprocité). Dans ce cadre, on assiste à une certaine opacité du réseau de l'extérieur et le risque d'opportunisme se trouve renforcé (quasi-marché). Le second est lié à la confiance relationnelle, i.e. les échanges passés ou attendus entre membres du réseau (renvoi d'ascenseur). Le rapport entre l'autonomie et l'interdépendance des membres est à l'équilibre, les liens qui les unissent sont forts, ce qui renforce les effets de spécialisation dans le réseau. Aussi, les membres recherchent un équilibre entre flexibilité et effets de taille entre les avantages d'une grande firme (créés par la coopération) et ceux d'une petite firme (effets de spécialisation et d'expérience des PME). Dans ce cadre, la proximité et le mimétisme se trouvent renforcés par le marché (logique de filière d'activité ou de chaîne de valeur). Le troisième est lié à la confiance institutionnelle, i.e. une structure sociale formelle garantissant les attributs d'un individu ou d'une organisation (tableau 6). Le réseautage institutionnel se caractérise par des liens standardisés où l'interdépendance des nœuds est supérieure à leur autonomie. Dans ce cadre, les effets de taille et d'économies d'échelle sont renforcés au détriment de la confiance interpersonnelle et de la capacité d'innovation (quasi-hiérarchie). Ainsi, la question sous-jacente de notre recherche est la suivante : est-ce que la valeur du lien (valeur communautaire – échanges passés) est supérieure à la valeur sociale (normes définies par les institutions publiques) ou à la valeur affective (*intuitu personae*) ou inversement dans ce pôle de compétitivité ?

Tableau 6 – Les différentes formes de réseautage

Types de réseautage	Fondements	Exemples
Intuitu personae	Caractéristiques propres de l'individu	Réseau de diamantaires juifs Les « New Argonauts »
Institutionnel	Une structure sociale formelle garantissant les attributs d'un individu ou d'une organisation	L'Union Européenne La Silicon Valley et les pôles de compétitivité
Relationnel	Échanges passés ou attendus, réputation, don contre don	Le district italien Les Compagnons du Devoir

Source : Adapté de Zucker (1986)

ANALYSE DU CAS TECHNOPARK DE CASABLANCA ET PRINCIPAUX RÉSULTATS

Le Technopark, un réseau d'acteurs

Assens (2003) définit les caractéristiques générales des réseaux en mettant l'accent sur l'autonomie et l'interdépendance des nœuds. Pour être en présence d'un réseau d'acteurs, il faudrait ainsi un équilibre entre les impératifs d'autonomie (liberté de décision et d'action) et d'interdépendance (l'intérêt général et la communauté d'intérêts en sont la manifestation). Dans le cas du Technopark, les acteurs (industriels, start-up, tiers) sont autonomes juridiquement, financièrement et économiquement, mais l'interdépendance n'est pas évidente et ce malgré les efforts du MITC à construire la connivence sociale entre acteurs. Une étude de satisfaction a été réalisée en avril 2008 avec des résultats encourageants, mais avec une marge de manœuvre et des perspectives de développement souhaitées par les adhérents. Quelques résultats ont retenu notre attention : notamment, 86 % des entreprises (échantillon 115 entreprises) souhaitent rester au Technopark. Néanmoins, 87 % des entreprises affirment n'avoir jamais eu recours à un programme de formation dispensé par les cabinets de formation installés au Technopark. Un second résultat intéressant est que 88 % des personnes interrogées déclarent n'avoir jamais fait appel à un cabinet de conseil installé au Technopark.

Enfin, les entreprises interrogées souhaitent un guichet unique à même de fluidifier leur relation avec l'administration, l'amélioration du networking externe afin d'avoir la possibilité d'aborder des grands donneurs d'ordre publics ou privés et du networking interne à travers des événements plus ciblés qui pourraient intéresser la majorité des entreprises.

Le Technopark, entre quasi-marché et quasi-hiérarchie

Les entreprises du Technopark décident de s'y installer pour des raisons diverses. Les entreprises technologiques peuvent s'installer au sein du Technopark en faisant des économies de frais de structure (3 niveaux de prix à la location existent : start-up, PME, grandes entreprises). Le pilote du Technopark (le MITC) permet aux acteurs de minimiser les coûts liés à la recherche d'informations sur des partenaires industriels ou commerciaux mais aussi les coûts liés à l'organisation, au fonctionnement et à la négociation des contrats des membres. Le MITC raisonne en termes d'offre de services vis-à-vis de ses adhérents et sa politique vise à réduire davantage les coûts de transaction : création prochaine d'un fond d'amorçage destiné aux entreprises hébergées, favoriser le rapprochement des membres avec les pouvoirs publics

et les grands donneurs d'ordre (en raison des effets de taille insuffisants), création d'une assurance-maladie complémentaire dédiée à l'ensemble des employés du Technopark, plusieurs cartes de fidélité avec plusieurs partenaires sont en place, ce qui permet aux employés du Technopark d'acheter à des prix préférentiels.

De plus, les actifs spécifiques constituent aussi une raison qui incite les membres à adhérer au sein du Technopark. Tout d'abord, la spécificité de site qui est liée à la localisation du Technopark à proximité de l'aéroport, des grands groupes (DELL, Oracle par exemple) et de Casashore (parc dédié à l'offshoring). Elle est aussi liée à l'offre de services proposés. La seconde spécificité est liée aux actifs humains : les entreprises *High-tech* qui s'installent au Technopark appartiennent à une communauté de pratique dans le domaine des technologies de l'information. Ces entreprises ont la possibilité d'entretenir des relations de connivence et de networking relationnel en dehors de l'autorité du MITC. Concrètement, rares sont les entreprises qui franchissent le pas de la simple mise en relation et nouent des relations partenariales autour de projets communs, en raison de l'appréhension des entrepreneurs et d'un manque de compréhension de la logique de coopération (Gambetta, 1988 ; Nalebuff & Brandenburger, 1997) qui caractérise les pôles, ie la dimension de coopération entre les membres associée à la dimension de compétition, deux logiques qui favorisent la logique d'innovation par le transfert de ressources.

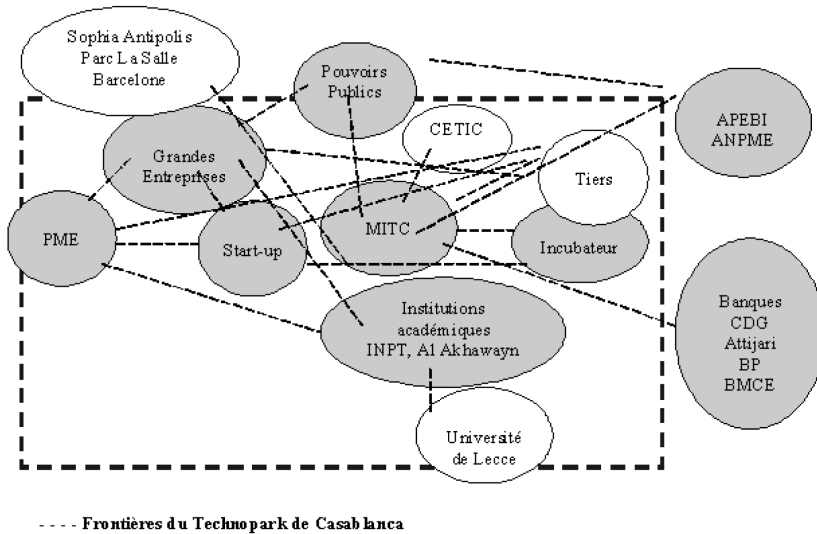
Un troisième aspect est lié à l'image de marque. Appartenir à la communauté du Technopark est en soi un facteur qui a un impact relativement positif sur l'environnement des affaires de l'entreprise concernée (recherche d'effets d'apprentissage et d'expérience par le transfert de connaissances, accès à de nouveaux marchés, développer ses capacités d'innovation, bénéficier de ressources et compétences et développer son capital social). En l'espèce, on peut remarquer que le Technopark est une émanation, une construction artificielle du gouvernement (quasi-hiérarchie) déléguée à une société de gestion privée avec un actionariat étatique et bancaire, dans le but de promouvoir les nouvelles technologies de l'information et l'esprit d'entrepreneuriat (quasi-marché). Par conséquent, l'absence de construction sociale émergente et la mainmise des pouvoirs publics nous amènent à penser que nous sommes en présence d'une logique de quasi-marché où les membres nouent des relations marchandes épisodiques. Cette logique de quasi-marché est associée à une logique de quasi-hiérarchie où les pouvoirs publics par l'intermédiaire du MITC instituent des règles de conduite et des conventions, attribuent des subventions et des aides à l'export aux entreprises et sanctionnent les entreprises qui venaient à agir à contre-courant de la culture du Technopark ou s'ils ne payaient pas leur frais de loyer.

Le networking au sein du Technopark

Au centre du Technopark, le MITC joue le rôle de pilote, de métronome et d'interface entre le gouvernement, les grands donneurs d'ordre, les institutions académiques et les entreprises installées au Technopark (voir figure 2). L'exemple du programme de modernisation de l'état civil initié par la Direction générale des collectivités locales (DGCL) témoigne de ce rôle de pilote. Il s'agit d'un chantier d'envergure engagé par la DGCL et qui vise à numériser les états civils dans les communes. Une convention a été signée en ce sens avec le Technopark afin de favoriser la formation aux applications informatiques de ses membres répondant à l'appel d'offres. Un autre exemple du poids de l'institution MITC, c'est l'externalisation des services télécoms au groupe Wana Entreprises suite à un appel d'offres destiné aux 3 opérateurs télécoms du marché. « *Le choix de Wana comme partenaire télécom permettra de mettre à la disposition des 140 entreprises du Technopark l'une des solutions voix/Data et internet les plus complètes du marché marocain et les plus intéressantes financièrement, faisant ainsi bénéficier même les plus petites entreprises à une gamme de services de très haute qualité et à des prix compétitifs* », indique Omar Balafrej, Directeur Général de MITC (Moroccan information Technopark Company). Ces deux exemples montrent que le réseautage institutionnel est celui qui caractérise davantage le Technopark que le réseautage intuitu personae fondé sur des relations interpersonnelles fortes ou du réseautage relationnel qui est le fruit de l'expérience et de la pratique des acteurs à l'image des communautés de pratique (Wenger, 1998).

ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

Le Technopark de Casablanca analysé s'apparente davantage à une communauté de pratique, une communauté de destin qu'à un pôle de compétitivité à la française. Certaines caractéristiques ne sont pas réunies à l'image des universités et écoles de commerce qui sont à l'extérieur du Technopark. La proximité géographique et la proximité organisationnelle sont vérifiées pour les startups et industriels du Technopark. La proximité cognitive n'est quant à elle pas suffisamment visible et valorisée par les entrepreneurs qui vont rechercher leurs clients pour la plupart à l'extérieur des frontières du Technopark. La logique de coopération n'est aussi que peu mise en relief avec une prédominance pour la concurrence, l'émulation au détriment de la coopération et la collaboration.

Figure 2 – Cartographie du Technopark ⁷

Source : Abittan (2009)

Confrontées aux mêmes enjeux stratégiques et aux mêmes contraintes structurelles, les entreprises du Technopark devraient privilégier la coopération afin de valoriser leurs complémentarités (Assens & Jacob, 2008). C'est l'objectif affiché par la direction du MITC qui voudrait développer le réseautage relationnel afin de favoriser le principe « gagnant-gagnant » ou « donnant-donnant » souligné par Axelrod (1984) d'après la théorie des jeux.

À travers la grille d'analyse établie par Zucker (1983, 1986), on peut considérer que le réseautage relationnel et le réseautage intuitu personae devront

7. En gris, les institutions interrogées dans le cadre de cette étude.

Les liens (de nature informative et financière) entre le MITC et les institutions bancaires fortes à l'émergence du pôle, sont faibles aujourd'hui. Le MITC, société de gestion du Technopark a des liens forts de nature cognitive et des relations récurrentes avec les tiers, les PME, les startups et les grandes entreprises. Les liens de nature conative entre les entreprises (PME, start-up, grands groupes) et les institutions académiques sont faibles bien qu'ils soient récurrents. Les entreprises du Technopark tissent des relations épisodiques entre elles. Les pouvoirs publics et ses instances représentatives (APEBI, ANPME, CETIC) ont des liens forts avec le MITC qui va jouer le rôle de courroie de transmission entre les entreprises, les institutions académiques, les tiers et l'Etat. Les relations entre le Technopark et d'autres pôles de compétitivité de nature amicale (Sophia Antipolis, La Salle Barcelone) sont épisodiques et faibles. A noter que l'incubateur du Technopark est en reconversion après des résultats mitigés bien que 10 projets aient été incubés en son sein. Le CETIC est le centre marocain des Technologies de l'information et de la Communication L'APEBI est l'association des professionnels des technologies de l'information L'ANPME est l'agence nationale pour la promotion des PME

figurer parmi les perspectives de développement du Technopark ; deux formes de réseautage qui pourraient émerger grâce à la concomitance du MITC et de la volonté des acteurs, par la formation de communautés de pratique et l'attraction des compétences de la diaspora marocaine par exemple, référence faite aux « new argonauts », explorateurs de la mythologie grecque (Saxenian, 2006).

Le réseautage institutionnel se manifeste par des institutions internes (MITC, CETIC) et externes (associations professionnelles comme l'APEBI, l'ANPME, Ministère de l'Industrie et des Nouvelles Technologies). Ces dernières constituent des intermédiaires de premier plan dans la dynamique et le développement des échanges entre les membres du Technopark. Parallèlement à cela, ce qui est remarquable au sein du Technopark c'est ce double constat : d'un côté, l'influence institutionnelle du MITC qui régule les échanges entre les membres et de l'autre, la concurrence qui caractérise les entreprises du Technopark qui les incite à rechercher un avantage concurrentiel (Porter, 1986) en innovant et en se différenciant dans des niches de marché. Aussi, les entreprises désireuses de s'implanter au sein du Technopark n'ont pas besoin de cooptation, ce qui signifie que le réseautage n'est pas une pratique qui précède l'entrée dans le Technopark.

On peut dire ainsi que les effets de taille recherchés dans le cadre d'un réseau d'acteurs sont vérifiés au sein du Technopark alors que les effets de flexibilité qui permettent d'améliorer l'innovation sont à développer par une plus grande coopération inter-organisationnelle afin de connaître autant de succès que les clusters européens et américains. Enfin, il semblerait que la valeur du lien (valeur communautaire et échanges passés) au sein du Technopark soit inférieure à la valeur sociale (normes définies par le MITC), alors que la valeur affective se construit et se développe grâce à la mise en place et l'entretien d'un écosystème.

BIBLIOGRAPHIE

ADLER P., KWON S., Social capital: Prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40, 2002.

AHN T.K., OSTROM E., SCHMIDT D., SHUPP R., WALKER J., Cooperation in PD Games: Fear, Greed, and History of Play, *Public Choice*, 106(1/2), 137-155, 2001.

AMIT, R., SCHOEMAKER, P., Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14(4), 33-46, 1993.

ASSENS C., *Dictionnaire sur les réseaux*, Editions e-theque.com, 2003a.

ASSENS C., Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management International*, 7(4), 49-54, 2003b.

- ASSENS C., JACOB R., Les réseaux d'entreprises : une perspective managériale internationale, *Management International*, 13(1), 2008.
- AVENIER M.-J., L'action stratégique en milieu complexe : le cadre de référence, in M.-J. Avenier (dir.), *La stratégie « chemin faisant »*, Paris, Economica, 1997.
- AXELROD R. M., *The Evolution of Cooperation*, New York, Basic Books, 1984.
- BARNEY J. B., HANSEN M. H., Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 15, 175-190, 1994.
- BARON R. A., MARKMAN G. D., Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success, *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60, 2003.
- BARTLETT C. A., GHOSHAL S., Beyond the M-Form: toward a managerial theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 14, 23-46, 1993.
- BECATTINI G., Small Firms and Industrial Districts: The Experience of Italy, *Economia Internazionale*, 39(2-3-4), 98-103, 1986.
- BIEMANS W. G., The managerial implications of networking, *European Management Journal*, 8(4), 520-540, 1990.
- BRADACH J. L., ECCLES R. G., Price, authority and trust: from ideal types to plural forms, *Annual Review of Sociology*, 15, 95-118, 1989.
- BRANDENBURGER A., NALEBUFF B., *La coopération : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Paris, Village Mondial, 1996.
- BURT R., *Structural holes: the social structure of competition*, Cambridge, Harvard University Press, 1992.
- CASTILLA E., HWANG H., GRANOVETTER E., GRANOVETTER M., Social Networks in Silicon Valley, in *The Silicon Valley Edge*, C. Moon-Lee, W. F. Miller, M. Cong Hancock, H. S. Rowen (eds.), Stanford, Stanford University Press, 218-247, 2000.
- COHENDET P., SIMON L., PARELLADA F. S., PASOLA J. V., Les villes créatives, une comparaison Barcelone – Montréal, 13, préface, 2009.
- COLEMAN J. S., Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 94, 95-120, 1988.
- CONNER K., PRAHALAD C. K., A resource-based theory of the firm: knowledge versus Opportunism, *Organization Science*, 7(5), 477-501, 1996.
- COURLET C., PECQUEUR B., Les systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement, in *Les régions qui gagnent*, Benko G., Lipietz A. (dir.), Paris, PUF, 1992.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- DEPRET M.-H., HAMDOUCH A., La gouvernance des jeunes entreprises innovantes : un éclairage analytique à partir du cas des sociétés de biotechnologies, *Finance Contrôle Stratégie*, 7(2), 67-94, 2004.
- DEPRET M.-H., HAMDOUCH A., Les clusters et les réseaux comme fondements de la dynamique d'innovation dans l'industrie biopharmaceutique, Séminaire du Réseau de Recherche sur l'Innovation, 16 mars 2009, Paris.
- DYER J., SINGH H., The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679, 1998.
- EISENHARDT K., Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550, 1989.

- GAMBETTA D., Can we trust?, in Diego Gambetta (ed.), *Trust: Making and breaking Cooperative Relations*, London, Basil Blackwell, 213-237, 1988.
- GERLACH M. L., The Japanese corporate network: a blockmodel analysis, *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 105, 1992.
- GRANOVETTER M., The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380, 1973.
- GRANOVETTER M., *Getting a job: A study of contacts and careers*, The University of Chicago Press, 1995.
- GROOTAERT C., VAN BASTELAER T., Understanding and Measuring Social Capital: A Synthesis of Findings and Recommendation from the Social Capital Initiative, Document de travail d'ICS n° 24, Washington DC, Banque mondiale, 2001.
- HAMDOUCH A., La dynamique d'émergence et de structuration des clusters et réseaux d'innovation : revue critique de la littérature et éléments de problématisation, XLV^e Colloque de l'ASRDLF, Rimouski, Québec, 25-27 Août 2008.
- HANSEN M. T., Combining network centrality and related knowledge : explaining effective knowledge sharing in multiunits firms, *Working paper, Harvard Business School*, Boston, 1998.
- INZERILLI G., The Italian Alternative: Flexible Organization and Social Management, *International Studies of Management & Organization*, 20(4), 6-21, 1990.
- JARILLO J. C., Comments on transaction costs and networks, *Strategic Management Journal*, 11(6), 497-499, 1990.
- KALE P., DYER J. H., SINGH H., Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function, *Strategic Management Journal*, 23, 747-767, 2002.
- KRAATZ M. S., By association interorganizational networks and adaptation to environmental change, *Academy of Management Journal*, 41, 621-643, 1998.
- LAMBE C. J., SPEKMAN, R. E., HUNT, S. D., Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 141-158, 2002.
- LEVESQUE B., KLEIN J. L., FONTAN J. M., *Les systèmes industriels localisés : état de la recherche*, UQAM, 1998.
- LIPPARINI A., RING P. S., *The role of economic and sociological dimensions in relational governance : an empirical study of networked organizations in Italy's packaging valley*, Mimeo, 1997.
- MARCON C., MASSE G., MOINET N., Les fondements de l'intelligence économique : réseaux et jeux d'influence, *Market Management*, Eska, 2(3), 84-103, 2006.
- MILES R., SNOW C., Organizations: new concepts for new forms, *California Management Review*, 27(3), 62-73, 1986.
- NALEBUFF B., BRANDENBURGER A., *La coopération : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Paris, Village Mondial, 1996.
- NONAKA I., NISHIGUCHI T., VON KROGH, G., *Knowledge Creation: a source of value*, New York, St. Martin's Press, 2000.
- PORTER M., *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions, 1986.
- PORTER M., *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press, 1990.

- PUTNAM R., Le déclin du capital social aux Etats-Unis, entretien avec M. Zuber, *Sciences Humaines*, 33, 63, 2001.
- RALLET A., TORRE A., Proximité géographique ou proximité organisationnelle ? Une analyse spatiale des coopérations technologiques dans les réseaux localisés d'innovation, *Economie Appliquée*, Tome LIV(1), 147-171, 2001.
- RING P. S., Transacting in the state of union: a case study of exchange governed by convergent interests, *Journal of Management Studies*, 4, 1-25, 1997.
- ROMO F. P., SCHWARTZ M., Structural embeddedness of business decisions: a sociological assessment of the migration behavior of plants in New York State between 1960 and 1985, *American Sociological Review*, 60, 874-907, 1995.
- ROUACH D., SAPERSTEIN J., *Creating regional wealth in the innovation economy : Models, perspectives, and best practices*, Financial Times Prentice Hall Books, Business, Financial Times publishing, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002.
- ROUACH D., *La veille technologique et l'intelligence économique*, Que sais-je ?, Paris, PUF, 3^e éd., 2005.
- ROUACH D., Peut-on cloner la Silicon Valley ?, *Les Amis de l'Ecole de Paris du Management*, Ecole des Mines, séance du 12 mai 2005.
- ROUACH D., Moroccan Silicon Valley, www.lereporter.ma, 2008.
- SAXENIAN A. L., *The New Argonauts: Regional advantage in a Global Economy*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 2006.
- SPENDER, J. C., Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, Special Issue, 45-62, 1996.
- SPENDER J. C., GRANT R. M., Knowledge and the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, 5-9, 1996.
- TEECE D. J., PISANO G., SHUEN A., Dynamic capabilities and strategic management *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533, 1997.
- TORRE A., Clusters et systèmes locaux d'innovation : Retour critique sur les hypothèses naturalistes de transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité, *Région et Développement*, 24, 15-44, 2006.
- TSAI W., GHOSHAL S., Social capital and value creation: The role of intrafirm networks, *Academy of Management Journal*, 41, 464-476, 1998.
- WALTER A., AUER M., RITTER T., The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance, *Journal of Business Venturing*, 21, 541-567, 2006.
- WENGER E., *Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, 1998.
- WILLIAMSSON O., *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*, New York, Free Press, 1975.
- YIN R. K., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, 1989.
- ZUCKER L. G., Production of trust : Institutional sources of economic structure, in B. M. Staw, L. L. Cummings (eds), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT JAI Press, 8, p. 53-111, 1986.
- ZUCKER L. G., Organizations as institutions, *Research in the Sociology of Organization*, 2, 1-47, 1983.

ZUCKER L. G., Production of trust: Institutional sources of economic structure: 1840-1920, *Research in Organization Behaviour*, 8, 53-111, 1986.

Présentation des entreprises du Technopark disponible sur le canal *you tube* et *mooja* :
www.youtube.com/casablancatechnopark

Étude de satisfaction des entreprises du Technopark – comparaison 2008-2009.

Plaquette de présentation institutionnelle du Technopark.

Actes du Colloque international : « Les pôles de compétitivité, clusters, systèmes productifs localisés et pôles régionaux du développement industriels », 6-7 décembre 2008, Parc des expositions de l'office des Changes, Casablanca, un événement organisé par l'association, R&D Maroc.

Plaquette de présentation du Programme Emergence, ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies de l'information, 2009.

Symposium sur le thème : « Partenariats public-privé : enjeux, défis et risques de gestion », 9 juin 2009, ENA de Strasbourg, Chaire Gutenberg du professeur Bachir Mazouz, disponible sur : <http://www.ena.fr/index.php?page=ressources/colloques/PPP>