

**Colloque International PME Innovantes, Clusters et Territoires :
Théories et pratiques de la gestion des compétences**

Tours

9-10 décembre 2010

Soumission de communication

**Réseaux territoriaux d'organisations (RTO) et gestion des compétences :
Vers une redéfinition des espaces de la GRH
Une application aux PRIDES en PACA**

Maisonnasse Julien, doctorant

Petrella Francesca, maître de conférence

Richez-Battesti Nadine, maître de conférence

LEST, UMR 6123, Université de la Méditerranée.

Résumé

La politique industrielle menée en France depuis une quinzaine d'années met l'accent sur les réseaux territoriaux d'organisations (RTO), comme les pôles de compétitivité, les pôles d'excellence rurale, ou encore les pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire (PRIDES) en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Les études réalisées sur les RTO portent principalement sur la coopération orientée vers une production commune afin de développer une nouvelle technologie ou un nouveau produit. Or, il apparaît que la coopération peut également contribuer à l'amélioration des compétences des salariés des organisations membres du réseau et plus largement des compétences collectives.

Comment un réseau territorial d'organisations peut-il intervenir sur la gestion des compétences de ses membres ? Nous nous proposons dans cette communication d'envisager les outils de GRH comme un terrain d'observation pertinent des pratiques de mutualisation car ils contribuent au renforcement des compétences collectives issues du travail coopératif. Il s'agit d'observer comment un RTO peut favoriser les stratégies de mutualisation et intensifier les coopérations entre des acteurs d'origines diverses. Plus particulièrement nous nous intéresserons, en région PACA, à la démarche du Pôle Service à la Personne, labellisé PRIDES, en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Mots clés

Réseaux territoriaux d'organisations - Outil de gestion des compétences - Coopération - Mutualisation- Services à la personne.

I. INTRODUCTION

La politique industrielle menée en France depuis une quinzaine d'années met l'accent sur les réseaux territoriaux d'organisation (RTO), comme les pôles de compétitivité, les pôles d'excellence rurale, ou encore les pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire (PRIDES) en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. L'objectif des RTO est d'encourager les coopérations inter-organisationnelles entre des entreprises de tailles diverses, des laboratoires de recherche ou encore des organismes de formation, dans le but de stimuler l'innovation. Ces RTO entendent renforcer les proximités géographiques par une proximité organisationnelle et reposent sur une intensification des coopérations entre acteurs pouvant aller jusqu'à des formes de mutualisation à différents niveaux.

Jusqu'à présent, les études réalisées sur les RTO portent principalement sur la coopération dans l'optique d'une production commune afin de développer par exemple une nouvelle technologie ou un nouveau produit. Dans ce cadre, lorsque la question des ressources humaines est traitée, elle est appréhendée dans l'optique d'une adaptation de la main d'œuvre aux technologies ou au travail collaboratif. Or, il apparaît que la coopération peut-être également opérante afin d'améliorer les compétences des salariés des organisations membres du réseau et plus largement les compétences collectives. Ainsi, nous nous demandons dans cet article comment un réseau territorial d'organisations peut-il intervenir sur la gestion des compétences de ses membres ?

Nous proposons d'envisager les outils de GRH, et notamment de gestion des compétences comme les outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, comme un terrain d'observation pertinent des pratiques de mutualisation car ils contribuent au renforcement des compétences collectives issues du travail coopératif. Nous entendons par compétence « la mobilisation pour l'action, des connaissances nécessaires à la compréhension de son contexte et à l'élaboration des procédures, des techniques à investir dans l'action ; des procédures, des techniques et des méthodes adaptées au résultat visé ; des automatismes et des gestes nécessaires à la mise en oeuvre de l'action ; de l'expérience acquise nécessaire à la régulation » (Minet, 1995). Nous distinguerons également les compétences individuelles des compétences collectives qu'à la suite de Michaux (2003) nous définissons comme les « savoirs et savoir-faire tacites (partagés et complémentaires) ou encore d'échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la « capacité répétée et reconnue » d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions ». Nous nous inscrivons dans le cadre théorique des ressources et des compétences (RBV) tel qu'adapté par Mendez et Mercier (2006) pour une application au niveau territorial. Cette adaptation est organisée autour de trois dimensions : 1) « l'échelle d'innovation » du territoire qui désigne la nature et la source des compétences-clés qu'il est susceptible de développer ; 2) les systèmes d'acteurs, c'est-à-dire la nature de la gouvernance locale dominante ; 3) le rôle de l'histoire qui contraint la trajectoire et partant, la nature de la dynamique à l'oeuvre » (Mendez et Mercier, 2006).

L'objet de notre communication est donc de mieux caractériser les liens entre les réseaux territoriaux d'organisations et la gestion des ressources humaines en mettant en exergue la redéfinition du processus d'élaboration des outils de gestion et ses effets sur les compétences collectives. Notre hypothèse est que les RTO constituent un outil de développement des compétences individuelles et collectives. A partir d'une revue de la littérature, nous analysons dans un premier temps la manière dont un RTO peut favoriser les stratégies de mutualisation et intensifier les coopérations entre des acteurs d'origines diverses. Ensuite, nous présenterons la démarche du Pôle Service à la Personne, labellisé PRIDES, en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous terminerons sur une discussion où nous mettrons en exergue nos résultats.

II. LES RTO : UN NOUVEL ESPACE POUR LA GESTION DES COMPETENCES

II.1 Les RTO : des organisations hybrides

II.1.1 Les réseaux : entre marché et hiérarchie

Pour réaliser son activité chaque organisation fait face à trois solutions (Assens et Baroncelli, 2004) : soit elle fait, c'est-à-dire qu'elle intervient directement à tous les stades de la production, les relations inter-organisationnelles relèvent de la hiérarchie, comme dans les fusions-acquisitions ; soit elle fait faire, dans ce cas l'organisation sous-traite une partie de ses activités en sélectionnant ses partenaires sur le marché en fonction des critères de prix, les relations inter-organisationnelles relèvent du modèle marchand ; soit elle fait avec, et alors elle décide de collaborer avec des partenaires indépendants pour accéder à des ressources complémentaires, c'est le modèle du réseau. Le modèle du réseau se situe à l'intersection des modèles du marché et de la hiérarchie. Le modèle du réseau met l'accent sur la notion de coopération entre organisations car il résulte de logiques de coréalisation et non d'intégration ou de donneur d'ordre. L'autorité d'une organisation sur une autre n'est pas formalisée contractuellement entre les parties.

Les remarques formulées par Assens (2003, p58) permettent de spécifier les caractéristiques des réseaux distinctement à la hiérarchie et au marché : « les réseaux fonctionnent par des mécanismes temporaires d'ajustement mutuel, mais initiés à partir de relations durables comme la confiance, et encastrés socialement dans les règles de comportement des acteurs ; le réseau est souvent établi sur des bases coopératives et compétitives ; le réseau a une finalité précise pour ceux qui en font partie, mais les gains pour chaque membre sont non prévisibles et émergents ; le réseau représente le trait d'union synonyme de partage des valeurs entre les entreprises dans des domaines où aucun mécanisme ne permet de comparer les valeurs ; le réseau représente à la fois des négociations simples et des formes complexes d'interactions. »

Il existe une pluralité de types de réseaux. Douard et Heitz (2003) ont établi une grille de lecture qui met l'accent sur les raisons de la coopération entre les membres. Ils distinguent quatre types de réseaux en fonction de la logique du réseau et de la spécificité des actifs du réseau. Les auteurs distinguent deux logiques de réseau : la logique additive et la logique complémentaire. La logique additive signifie que les organisations coopèrent dans l'objectif de mettre en place un nouveau processus de production. Celui-ci est permis par la réunion des moyens de chacun des membres. La logique de complémentarité concerne les réseaux où chaque organisation participe à une phase précise du processus de production, ainsi le processus de production du réseau résulte de la somme des processus de production de chacun des membres. La spécificité des actifs du réseau quant à elle peut être forte ou faible. A partir de cette échelle, il y a donc quatre types de réseau : les réseaux transactionnels, les réseaux d'orchestration, les réseaux d'adjonction et les réseaux heuristiques. Les deux premiers résultent de la logique coopérative. Dans les réseaux transactionnels, la spécificité des actifs du réseau est faible, ils correspondent aux réseaux de sous-traitance spécialisée. Les réseaux d'orchestration, à l'inverse des précédents, ont une spécificité de l'actif plus importante, c'est le cas des réseaux dans les grandes industries comme l'automobile composés d'un donneur d'ordre et de plusieurs niveaux de sous-traitants. Les réseaux d'adjonction relevant d'une logique additive ont une spécificité de leur actif faible, le réseau agit principalement comme un moyen de protection du processus de production collectif en augmentant les barrières d'entrée et de sortie de ce processus. Ils correspondent aux réseaux d'entreprises dont le but est de mutualiser les moyens pour une commercialisation à l'international. Enfin, les réseaux heuristiques sont caractérisés par la forte spécificité de leurs actifs. Ces réseaux reposent sur un apprentissage fort, permettant l'émergence de nouvelles activités donnant lieu à la création de nouveaux avantages concurrentiels. Les réseaux territoriaux d'organisations, de type Pôle de Compétitivité correspondent à ce type de réseau.

II.1.2 Des réseaux particuliers : les réseaux territoriaux d'organisations

Elhinger, Perret et Chabaud (2007), définissent les réseaux territoriaux d'organisations comme des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production. Cette définition permet de cibler les caractéristiques propres aux RTO comparativement aux autres réseaux d'organisations.

L'hétérogénéité des acteurs se décline à différents niveaux. Les membres peuvent ainsi avoir des tailles différentes allant de la TPE à l'entreprise multinationale, relever de logiques économiques différentes, ou encore appartenir à des champs organisationnels différents (Mendez et Bardet, 2009). Cette diversité des acteurs implique des modes de fonctionnement différents d'un membre du réseau à un autre avec des objectifs différents. Néanmoins, le dénominateur commun qui fait que les acteurs coopèrent au sein d'un même processus de production est le territoire. Tous sont présents sur un même territoire. Celui-ci n'est pas un simple espace géographique mais « une organisation combinant une localisation, un héritage culturel, un processus d'appropriation de l'espace par un groupe qui a conscience d'une identité, un processus de gestion, d'aménagement et d'auto-reproduction » (Bailly *et al.*, 1995). Le territoire est ainsi un construit social où sont présentes plusieurs proximités. Chabaud, Elhinger et Perret (2006), à la suite de Colletis-Wahl et Pecqueur (2001) distinguent trois formes de proximités que l'on trouve au sein des réseaux territoriaux d'organisations :

- « la proximité géographique décrit les dimensions spatiales du processus productif. Elle réfère à la localisation des acteurs et des facteurs participant au processus productif. Une faible distance entre les acteurs permet bien sûr la minimisation des coûts de transport ainsi que des coûts d'interaction et de recherche. Mais un territoire de taille réduite permet également des interactions fréquentes entre acteurs, qui nouent ainsi de nombreux contacts personnels. De nombreuses relations de natures autres que commerciales peuvent avoir lieu, de manière répétée donnant ainsi lieu à des effets d'expériences et d'apprentissages. »
- « la proximité institutionnelle qui renvoie à l'adhésion des différents acteurs à des représentations, règles d'actions et modèles de pensées communs permettant ainsi la coordination des acteurs et la production commune. »
- « la proximité organisationnelle, enfin, qui correspond aux modalités de partage des savoirs et compétences techniques, organisationnelles et économiques. Kirat et Lung (1994) définissent la dimension organisationnelle comme la structure particulière permettant à l'ensemble des acteurs de participer à une activité finalisée commune. »

Pour Torres (2003) les proximités sont renforcées dans le cas des petites et très petites entreprises. Il parle de grossissement des effets de proximité, c'est-à-dire « que les problèmes ne se posent pas avec la même intensité dans les grandes entreprises et les PE et TPE », souvent en lien avec la personnalité des dirigeants. Ainsi la proximité, quelque soit sa nature, joue un rôle primordial dans la stratégie de ces entreprises, elle est source d'avantages concurrentiels.

L'existence de ces proximités permet d'appréhender la dynamique territoriale. Cependant pour Chabaud, Elhinger et Perret (2006) le concept de proximité doit être renforcé par celui d'ancrage. Ce concept favorise la prise en compte d'une dimension historique relative aux relations qu'entretiennent les entreprises entre elles, avec les pouvoirs publics et de manière générale avec leur environnement. Ces auteurs proposent ainsi de considérer l'ancrage géographique, l'ancrage institutionnel et l'ancrage organisationnel des relations afin d'appréhender la manière dont une organisation interagit avec son territoire. Cette grille d'analyse permet ainsi de réencastrier l'activité économique des réseaux territoriaux d'organisations dans leurs dimensions sociales, politiques et historiques afin de comprendre le processus qui a donné lieu à leur création.

Les apports des RTO sont ainsi de créer des richesses propres au territoire difficilement transférables. Les compétences clés d'un territoire (Mendez et Mercier, 2006) reposent ainsi sur le territoire organisé, autrement dit, les actifs spécifiques du réseau repose sur les interactions entre les

différents acteurs situés sur un même espace local. Les ressources du territoire deviennent de la sorte immatérielles, ne reposant plus sur les ressources naturelles, mais résultant de la synergie des acteurs. Néanmoins, pour que les synergies entre acteurs soient opérantes, pour que les réseaux territoriaux d'organisations jouent à plein un rôle de développement croisé des entreprises et du territoire, il est nécessaire de s'intéresser à la gouvernance de ces réseaux.

II.2 La gouvernance des RTO

II.2.1 Le rôle de la gouvernance

Les réseaux territoriaux d'organisations reposent sur la coopération entre des organisations d'origines diverses afin de permettre un développement conjoint à la fois des organisations et du territoire sur lequel elles sont implantées. Néanmoins la coordination entre ces différentes organisations n'est pas forcément chose aisée. A partir d'une étude sur la gouvernance des Pôles de Compétitivité composés principalement de PME et de TPE, Mendez et Bardet (2009) ont mis en évidence que les réseaux doivent faire face à une forte hétérogénéité des membres ; à des organisations déficitaires en moyens techniques, financiers et humains pour participer à des projets collectifs ; à des comportements individualistes, les PME et les TPE entrant en concurrence directe pour l'accès à des ressources, annulant ainsi les effets de proximité géographique ; enfin le risque d'une polarisation ou d'un captage des ressources par un nombre limité d'organisations.

L'un des enjeux des réseaux territoriaux d'organisations repose ainsi sur la capacité du réseau à encourager et à développer les liens de proximité organisationnelle (Gadille et Pélissier, 2009) afin de rendre la coopération effective. En ce sens, le mode de fonctionnement du réseau, c'est-à-dire son architecture, la délimitation de ses espaces d'interventions et la manière dont sont prises les décisions jouent un rôle déterminant sur sa pérennité. Seule la mise en place d'une gouvernance adéquate peut permettre de construire une vision commune permettant à chaque organisation de s'engager dans le processus de coopération (Mendez et Bardet, 2009). La gouvernance apparaît ainsi comme déterminante pour garantir à la fois la stabilité, la compétitivité et la survie du réseau (Alberti, 2001). Le mode de gouvernance doit assurer le fonctionnement du réseau mais au-delà, c'est la question de la performance même du réseau qui est en jeu. Pour Bocquet et Mothe (2009), celle-ci réside dans la mise en place d'une gouvernance forte, c'est-à-dire d'une gouvernance à même de prendre des décisions acceptées par ses membres, seule à même de créer une véritable dynamique collective permettant d'aboutir à une performance à plusieurs niveaux : collective correspondant à la performance du réseau ; individuel concernant chaque membre du réseau ; et territoriale (Bocquet, Mendez, Mothe et Bardet, 2009). Par conséquent, il est nécessaire que les RTO se dotent d'une structure formelle de gouvernance permettant de « déterminer les conditions de délégation de la prise de décision » (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007, p166), élément déterminant afin de satisfaire au besoin de légitimité permettant de faire accepter plus facilement les décisions collectives.

A partir de la définition de Jones, Hesterly et Borghatti (1997), Ehlinger, Perret et Chabaud considèrent la gouvernance en réseau comme une « forme de régulation hybride, entre le marchand et le non-marchand, caractérisé par des mécanismes de régulation autres qu'économiques » (2007, p157). La gouvernance en réseau repose ainsi sur un mode de régulation économique et sociale où les relations informelles entre les membres sont élevées. Toutefois, une formalisation des rapports entre les membres apparaît nécessaire afin de définir les rôles de chacun et permettre l'accroissement de l'interaction entre les membres. Plusieurs travaux sur la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations ont permis de caractériser le mode de gouvernance. Ehlinger, Perret et Chabaud (2007) ont mis en évidence trois idéaux-types de la gouvernance :

- par la firme focale : elle est caractérisée par une asymétrie des pouvoirs au profit d'une entreprise ;
- associative : un groupe d'organisations au référentiel proche mène le réseau, ce qui implique

- une forte synergie au sein du réseau mais il y a un risque d'homogénéisation des membres pouvant donner lieu à l'émergence de frein au changement ;
- territoriale : ici sont présentes des organisations privées et des organismes publics, l'accent étant mis sur l'innovation et le transfert de connaissances entre les membres.

La gouvernance territoriale est la plus complexe à mettre en œuvre car elle implique la participation d'organisations hétérogènes et l'explicitation des objectifs poursuivis par chaque organisation. Elle est « un processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement mais pouvant être issus de champs organisationnels et institutionnels différents en vue de la réalisation d'un projet local de développement » (Gilly et Wallet, 2001, cité par Mendez et Mercier, 2006).

II.2.2 Les RTO en tant que méta-organisation

Du point de vue de son rôle, un RTO s'apparente à une organisation collaborative décentralisée (Gomez, 2009). Ces organisations ont deux caractéristiques principales, d'une part elles doivent créer des externalités positives pour leurs membres et d'autre part, elles doivent permettre la coopération. Il nous semble ainsi que les RTO s'apparentent à des méta-organisations au sens d'Ahrne et Brunsson (2005). Ce concept nous permet de mettre l'accent sur le caractère organisationnel du réseau tout en distinguant ses spécificités comparativement aux organisations d'individus. Ahrne et Brunsson montrent ainsi que ces structures ont notamment pour caractéristique d'être généralement bien plus dépendantes de leurs membres que leurs membres le sont d'elles. Cette situation résulte du fait que leurs ressources propres sont en général bien moindres que les ressources de leurs membres. Les méta-organisations ont aussi une autorité sur leurs membres plus faibles que celle des organisations sur leurs salariés. Une organisation a en effet moins de contraintes pour quitter la méta-organisation que les salariés à quitter leur organisation. Néanmoins, les méta-organisations se retrouvent dans la situation de prendre des décisions pour leurs membres alors qu'elles reçoivent leurs directives de leurs membres (Jameux, 2004).

Pour Fréry, le rôle de la direction d'un réseau s'articule autour du « triptyque conception, coordination, contrôle » (1997, p3). La direction d'un réseau intervient donc à trois niveaux : la formalisation de la chaîne de valeur du réseau, l'articulation des organisations au sein des projets, et le suivi des activités afin de s'assurer de la qualité de la production collective. Partant de ces travaux, Ehlinger, Perret et Chabaud considèrent que les finalités d'un RTO sont de « définir une stratégie globale pour le réseau ; coordonner l'ensemble des relations entre acteurs du réseau ; contrôler la mise en œuvre des stratégies et la cohésion du réseau ; d'accompagner le développement local du territoire » (2007, p9). Les RTO ont ainsi un rôle de méta-management (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007). Pour ces auteurs, leur gestion revient à des « architectes sociaux » dont le rôle est d'articuler les interactions entre les membres du réseau. De ce fait, il est nécessaire que les méta-organisations bénéficient de moyens matériels, financiers et humains propres afin de gérer la coopération entre les organisations et leur permettre d'atteindre leurs objectifs.

II.3 Lien entre la gestion des ressources humaines et les réseaux territoriaux d'organisations

II.3.1 Le rôle de la GRH au sein des RTO

La méta-organisation va contribuer à l'élaboration d'une stratégie du réseau qui va donner lieu à la réalisation de projet en commun. De fait, des salariés d'organisations différentes vont être amenés à travailler ensemble. Différents travaux de recherche sur les projets collaboratifs ont permis de révéler les difficultés inhérentes au fait de travailler ensemble. Comme nous l'avons déjà fait remarquer, les organisations membres peuvent faire partie de champs organisationnels

différents, utiliser des technologies et des modes de travail différents, ce qui implique que les salariés de ces organisations ne relèvent pas des mêmes logiques de travail. De plus, les fonctionnements de gestion des ressources humaines peuvent être très différents d'une organisation à une autre, avec par exemple des politiques d'incitation et de rétribution différentes. Or, les collaborateurs vont participer au même projet mais ne vont pas forcément en retirer les mêmes avantages. D'une manière générale, les collaborateurs peuvent relever de modèles de gestion des ressources humaines différents, au sens de Pichault et Nizet (2000) c'est-à-dire travailler pour des organisations ayant des pratiques de ressources humaines différentes. Ces pratiques font référence au rapport à la hiérarchie, aux compétences..., ce qui peut conduire à des difficultés dans la réalisation du projet. Il apparaît ainsi nécessaire que les méta-organisations prennent en compte la question de la gestion des ressources humaines au sein du réseau.

Les méta-organisations se positionnent ainsi comme un nouvel espace où les questions de GRH doivent être interrogées. Elles modifient le rapport à la gestion des ressources humaines. Elles n'interviennent pas en effet dans un rôle d'encadrant des ressources humaines, rôle du ressort de l'organisation, mais dans un rôle de management (Gosset et Laurence, 2005). Ne disposant pas de l'autorité hiérarchique traditionnelle de l'organisation sur les membres du projet, les méta-organisations se retrouvent dans la position d'organiser, de manager les projets collaboratifs. La relation d'emploi traditionnelle est ainsi remise en cause par « le passage d'une réflexion centrée sur les composants d'un système à celle portant sur les liens et interactions portant entre ces éléments » (Picq 2005, p. 24, cité par Defélix, Colle et Rapiou, 2008). A partir de là, il se fait jour un nouvel espace de la gestion des ressources humaines, celui de la gestion de la coopération. Cet espace relève des méta-organisations au sens où ce sont les compétences nécessaires pour remplir les objectifs du réseau.

II.3.2 Une redéfinition des formes de la GRH

L'un des enjeux au sein des RTO est de permettre à des individus d'organisations différentes de travailler ensemble. Les RTO sont ainsi amenés à construire la collaboration. Partant de la littérature sur les groupes projets d'innovation Defélix, Mazzili, Picq et Retour (2008) et Colle, Cullié, Defélix, Hatt et Rapiou (2009) ont distingué « trois grands points de vigilance sur le pilotage humain de la collaboration inter-organismes » (Defélix et al., 2008, p4). Le premier point concerne la constitution de l'équipe. Pour ces auteurs une attention doit être portée à la constitution de l'équipe afin de viser à la complémentarité des membres et au processus de socialisation qui va leur permettre de travailler ensemble. Le second point est celui de la coexistence et de la qualité du travail, il correspond à l'accord des membres sur les objectifs du projet. Le troisième point est relatif à la posture d'apprentissage, les membres du projet sont-ils ouverts à l'apprentissage ? A partir de cette littérature, Defélix, Mazzili, Picq et Retour (2008) ont identifié trois facteurs de collaboration permettant de préciser trois points de vigilances : la coordination, la coopération et les actions de support. La coordination renvoie à la structuration hiérarchique du groupe projet ; la coopération concerne la régulation du groupe par les ajustements mutuels ; et les actions supports sont relatives aux moyens dont dispose le groupe pour son projet, notamment les mécanismes d'incitation.

Defélix, Colle et Rapiou (2008) ont distingué quatre niveaux où il est possible d'intervenir sur les trois facteurs de collaboration. Ces niveaux sont :

- le niveau inter-organisationnel dans le périmètre d'un projet donné : où il est nécessaire de définir les pratiques de GRH du projet ;
- le niveau inter-organisationnel : où il est notamment question de favoriser la socialisation entre les membres ;
- le niveau intra-organisationnel : où des formations peuvent être proposées aux salariés pour faciliter le travail coopératif ;
- le niveau de la méta-organisation elle-même : où les pratiques de GRH consistent

notamment à travailler sur le repérage des compétences du territoire, les compétences futures à mobiliser.

Ces quatre niveaux permettent d'identifier les espaces où des actions de gestion des ressources humaines, de gestion des compétences, peuvent être menées. Cette identification des espaces permet de distinguer trois types d'acteurs pouvant impacter la gestion des compétences (Defélix, Colle et Rapiau, 2008) : les responsables des ressources humaines des organisations membres ; les acteurs de la gouvernance des pôles ; et les acteurs publics pour prendre part au processus de vie du réseau. Une partie de la gestion des ressources humaines est alors décroisée, elle dépasse le cadre de l'organisation pour être prise dans le cadre plus large du réseau. Elle est caractérisée, entre autre, par sa dimension collective. Elle n'est en effet pas définie par la méta-organisation mais par l'ensemble des acteurs du réseau, la méta-organisation agissant en tant que coordinatrice entre ces acteurs. Certains auteurs (Bories-Azeau, Loubes et Estève, 2008 ; Mazzili, 2008) considèrent que cette gestion des ressources humaines peut être qualifiée de territoriale car elle émerge de la confrontation de représentations des différents acteurs du territoire.

III. LA MISE EN PLACE D'UN OUTIL DE GPEC : LE CAS DU PRIDES – POLE SERVICE A LA PERSONNE

Après avoir montré, à travers une revue de la littérature, les liens entre les réseaux territoriaux d'organisations et la gestion des compétences, nous allons désormais illustrer ce lien par l'analyse de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) mise en place au sein du Pôle Services à la Personne, labellisé PRIDES. Dans un premier temps, nous revenons sur l'origine du dispositif PRIDES et sur les caractéristiques du secteur des services à la personne pour présenter ensuite, la démarche GPEC.

III.1 Méthodologie de recherche

Cette recherche est de nature exploratoire et en phase de démarrage. Elle s'inscrit à la fois dans le cadre de la réalisation d'un doctorat en science de gestion et d'une étude sur la qualité de l'emploi dans les organisations de l'économie sociale et solidaire, le projet Essqual. Le projet de thèse de doctorat, financé par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, se situe dans une perspective de management stratégique d'activités de services territorialisées. Ce travail s'effectue en coopération avec les PRIDES Pôle Services à la Personne et Pôle Tourisme de Territoire. Il vise une analyse des coopérations entre acteurs hétérogènes. Le projet Essqual, d'une durée de deux ans (2009-2010), est financé par la Région PACA et par la Caisse des Dépôts et Consignations.

Nos données de terrains relèvent ainsi des ces deux recherches. Dans le cadre du projet Essqual, un questionnaire a été créé à partir des indicateurs de Laeken afin de rendre compte de la qualité de l'emploi dans les organisations. Ce questionnaire a été soumis à trente organisations du secteur des services à la personne, dont vingt-sept sont adhérentes au Pôle Régional d'Innovation et de Développement Economique Solidaire. Dans le cadre du projet de thèse, nous utilisons trois types de sources pour étayer nos travaux : des données secondaires recueilli à la fois auprès du Pôle Services à la Personne et auprès de la Direction de l'Economie Régionale, de l'Innovation et de l'Enseignement Supérieur, en charge du suivi des PRIDES ; des observations non participantes lors des réunions collectives entrant dans le cadre de la démarche GPEC ; et des entretiens, encore en cours, auprès de la chargée de mission du pôle en charge de la démarche GPEC, de la chargée de mission d'Act Méditerranée, structure ayant définie la méthodologie, et quatre directeurs de structure ayant participé à la démarche.

La démarche méthodologique retenue correspond à l'abduction comme définit par Koenig, « l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (1993, p.7). La démarche abductive suit un processus itératif dans l'alternance de phases

inductives et de phases déductives permettant d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits (Michaux, 2009). Nous nous positionnons dans une perspective interprétativiste qui consiste à comprendre le mode de gestion des compétences et ses implications au sein d'un Pôle Régionale d'Innovation et de Développement Economique et Solidaire.

III.2 Le cadre du PRIDES Pôle Service à la Personne

III.2.1 Les PRIDES : un outil de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur pour le développement économique

Depuis 2004, les Régions sont dotées de compétences dans le domaine du développement économique. La loi relative aux libertés et aux responsabilités locales du 13 août 2004, stipule le rôle de coordination de la région en matière de développement économique. Le principal outil de coordination économique est le schéma régional de développement économique (SRDE). Cet outil définit la stratégie de la région en matière économique.

Le SRDE adopté par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, en juin 2006, a défini sept axes d'intervention. Les Pôles Régionaux de Développement Economique et Solidaire relèvent du premier axe qui vise à développer une économie de réseau dans le but de renforcer les entreprises et de développer l'emploi. Pour la Région, les PRIDES doivent permettre aux entreprises d'accroître leur compétitivité, de développer l'emploi, de densifier le tissu économique, de veiller à un développement régional plus équilibré, d'améliorer l'attractivité du territoire par l'affirmation de compétences économiques fortes. Les PRIDES s'adressent ainsi à toutes les entreprises présentes sur le territoire régional et particulièrement aux PME et TPE. La Région considère en effet que ces entreprises ne disposent pas forcément des moyens humains, techniques et financiers pour participer à des projets collaboratifs innovants. Les PRIDES interviennent ainsi en soutien des entreprises sur cinq thématiques : l'innovation, technologique et non technologique ; le développement à l'international ; l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ; la formation, qualification et valorisation des ressources humaines ; et enfin la responsabilité sociale des entreprises. Les PRIDES sont ainsi envisagés comme un outil permettant de créer une proximité organisationnelle afin de renforcer la proximité géographique. Au 31 décembre 2009, vingt-neuf réseaux étaient labellisés PRIDES. Plus d'une vingtaine de filières ou secteurs d'activités sont concernés, allant de l'aéronautique au tourisme en passant par la photonique ou encore les services à la personne.

Les PRIDES relèvent donc d'une logique institutionnelle élaborée au niveau régional. Ils ne sont pas par conséquent une forme organisationnelle spontanée (Mendez et Bardet, 2009) mais le résultat d'une politique économique. Le processus de création suit ainsi une logique « top-down » où les différents acteurs ont à s'approprier les objectifs définis par les autorités politiques régionales, à les réinterpréter et à les adapter à leur propre contexte concurrentiel, relationnel et cognitif. Il résulte de ce processus l'appropriation du dispositif.

III.2.2 Le secteur des services à la personne

Les services à la personne regroupent un ensemble très large d'activités qui ont en commun d'être effectuées au domicile de la personne. Ces activités s'étalent de la garde d'enfants, à l'aide au maintien à domicile des personnes âgées, en passant par l'entretien du jardin ou l'assistance informatique. Bien que ces activités ne soient pas récentes, le secteur des services à la personne connaît actuellement un fort développement notamment sous l'impact de l'évolution démographiques, vieillissement de la population, et des rythmes de vie, augmentation du travail féminin, maintien à domicile de plus en plus longtemps des personnes âgées. En parallèle, afin de soutenir et développer ce secteur, le gouvernement français mis en place en 2005 le plan de développement des services à la personne. La loi numéro 2005-841 du 26 juillet 2005 vise d'une

part à encourager la demande en donnant lieu à des réductions d'impôt et en facilitant le recours aux services avec la création du chèque emploi service universel ; et d'autre part, à développer l'offre en ouvrant le marché aux opérateurs privés commerciaux et à l'emploi direct par des particuliers.

Ce secteur est historiquement caractérisé par la forte présence des organisations de l'économie sociale, dont principalement les associations. Néanmoins, avec le développement de ce secteur, les organisations de l'économie lucrative sont de plus en plus nombreuses. Selon une étude de la Direction du Commerce, de l'Artisanat, des Services et des Professions Libérales, en 2007, les trois quarts des entreprises lucratives présentes sur ce secteur en 2007 avaient débuté leur activité depuis moins de trois ans dont une sur deux depuis moins d'un an (Angotti et ali, 2007). Les associations sont en moyenne de taille plus importante que les entreprises, mais l'ensemble du secteur est caractérisé par la prégnance des organisations de moins de cinquante salariés. Les associations sont plus nombreuses à faire partie d'un réseau, près de 70% sont affiliées à une fédération, pour seulement 20% des entreprises. Au niveau de l'emploi, ce secteur a trois caractéristiques importantes :

- un taux de féminisation élevé ; en 2006, en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, près de neuf salariés sur dix sont des femmes (Belle et Novella, 2010) ;
- un temps partiel fortement développé ; en 2006, en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, le travail des 76 000 salariés du secteur représentait 38 600 emplois en équivalent temps plein (Belle et Novella, 2010) ;
- un faible niveau de qualification.

III.3 Le Pôle Services à la Personne, labellisé PRIDES

III.3.1 Organisation et gouvernance du Pôle Services à la Personne

L'association Pôle Services à la Personne a vu le jour en janvier 2007 et fut labellisée PRIDES en mars de la même année. L'association résulte de la réunion de dix-huit acteurs, dont seize sont issus du secteur des services à la personne, parmi lesquels, cinq entreprises associatives, trois plateformes départementales de services à la personne et six fédérations regroupant des acteurs des services à la personne ; les deux autres sont des regroupements d'acteurs de l'économie sociale, dont la Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire et la délégation Régionale CFG des SCOPS de PACA. La première a porté le projet en assurant l'animation et la coordination entre ces acteurs.

Aujourd'hui, le pôle regroupe cent vingt trois membres dont plus de quatre-vingt-dix organisations prestataires de services à la personne. Les membres sont regroupés en huit catégories. Les catégories 1 et 8 sont composées des organisations agréées services à la personne c'est-à-dire les entreprises, associations, coopératives, mutuelles, et centres communaux d'actions sociales rendant des services à la personne. Les catégories 2 et 3 sont composées des plates-formes départementales de services à la personne et des fédérations et regroupements d'acteurs de l'Economie Sociale. La catégorie 4 regroupe les syndicats. La catégorie 5 concerne les organismes bancaires, financiers et émetteurs de CESU. Enfin, la catégorie 6 est constituée des acteurs de développement économique et des agences experts des services à la personne. Le pôle rassemble ainsi un ensemble d'organisations de natures, de tailles et de logiques différentes.

La gouvernance du pôle est assurée par trois organes, l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et le Bureau. L'Assemblée Générale se réunit une fois par an, et est constituée de l'ensemble des adhérents. Elle élit les membres du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration est formé de trente cinq membres dont 60% relèvent des catégories 1 et 8 et 40% des catégories 2 à 7. Il se réunit deux à trois fois dans l'année. Il définit la stratégie du pôle. Le Bureau, qui est constitué de quinze personnes se réunissant quatre à cinq fois dans l'année, a en charge le suivi des actions du pôle en conformité avec les axes stratégiques définis par le Conseil d'Administration. Il est l'interlocuteur direct entre le Conseil d'Administration et l'équipe de

salariés du pôle. Cette dernière, composée de sept personnes, est à l'origine des projets du pôle permettant de satisfaire le plan stratégique. La directrice soumet au bureau les projets d'actions à mener, suivant l'ampleur du projet, soit le bureau vote la réalisation du projet, soit elle le soumet au Conseil d'Administration.

III.3.2 La démarche d'accompagnement collectif à la GPEC du Pôle Services à la Personne

Le Pôle Services à la Personne est à l'origine de la mise en place, en 2007, d'une démarche d'accompagnement collectif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) visant à aider les adhérents à mettre en place leur propre plan GPEC. Au sein du pôle, le projet a été proposé par l'équipe de permanents au Conseil d'Administration. La démarche a été validée car elle répond à trois niveaux d'objectifs : ceux du pôle, ceux de ses adhérents et ceux de la Région. La démarche GPEC a été mise en place par Act Méditerranée, une association paritaire membre du réseau de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. Pour définition de la GPEC, nous reprenons ici celle qu'utilise les acteurs de la démarche : « une démarche GPEC consiste à concevoir et mettre en œuvre des plans d'actions visant à réduire les écarts entre les ressources internes et les besoins en emploi d'une entreprise, à une échéance donnée ».

La démarche prend en compte cinq types d'acteurs : les adhérents du pôle, qui s'engagent de manière volontaire ; Act Méditerranée, qui assure l'explication de la démarche ; les organismes paritaires collecteurs agréés, qui apportent des éclairages dans les dispositifs de financement des formations ; des consultants qui assurent l'accompagnement des adhérents et animent les phases collectives ; et le Pôle Services à la Personne qui assure le soutien technique de la démarche.

Trois démarches d'accompagnement à la GPEC ont été mises en place, sur les Alpes de Haute Provence et le Vaucluse, les Alpes Maritimes et le Var. Cette organisation par département vise à rassembler des organisations faisant face au même environnement institutionnel, les départements étant responsable dans le secteur des services à la personne. Ce principe tend ainsi à renforcer les proximités géographiques entre acteurs inscrits sur un même territoire administratif. Chaque groupe d'accompagnement est composé d'un maximum de huit organisations représentées par leur directeur et/ou leur responsable des ressources humaines. La méthodologie repose sur l'alternance de trois temps collectifs et de quatre temps individuels. L'ensemble de la démarche s'étale sur huit mois environ. Les trois temps collectifs permettent aux cinq types d'acteurs de la démarche d'échanger à la fois sur la méthode et sur le secteur d'activité. Les temps individuels, entre une organisation et un consultant, permettent d'établir un diagnostic organisationnel et un plan individuel d'action GPEC. La phase de diagnostic s'appuie sur une démarche participative impliquant les salariés et leurs représentants donnant lieu à une réflexion globale sur l'entreprise, les salariés sont impliqués dès l'origine à la démarche. A partir de là, des points critiques apparaissent permettant de cibler le plan d'action GPEC. L'accompagnement par le consultant permet de donner des outils afin d'appréhender la situation de l'organisation du travail pour cibler des points d'intervention. La taille des participants à la démarche varie de moins de cinquante salariés à près de cinq cents. Les cinq structures que nous avons rencontrées ont souligné que les raisons qui les ont amené à participer à la démarche étaient de « prendre du recul » par rapport à l'activité et de bénéficier d'un soutien dans le processus de professionnalisation.

Au terme de la démarche, deux types d'outils peuvent être identifiés. Au niveau individuel, chaque organisation a défini un plan stratégique et un plan d'action GPEC. Elles disposent également d'indicateurs de gestion leur permettant d'assurer le suivi de leur activité. Au niveau collectif, trois outils ont vu le jour : un guide décrivant la démarche et détaillant de manière exhaustive l'ensemble des points critiques envisagés et les actions à mettre en œuvre pour s'en prémunir ; un film recueillant le témoignage des salariés de quatre organisations participantes ; et un site Internet dédié à la gestion des compétences dans ce secteur d'activité. Ces outils sont libres d'accès, notamment à travers un site Internet dédié, et ont pour objet à la fois d'informer les organisations sur les actions possibles en termes de gestion des compétences et d'inciter de

nouvelles organisations à participer à une deuxième vague d'accompagnement à la GPEC. Lors de cette deuxième vague, les organisations participent à des Ateliers de la Compétence. Ces ateliers reprennent le format de la Démarche GPEC, avec l'alternance de temps collectif et de temps individuel, mais sont plus légers que la démarche et s'appuient sur le guide établie. Ces ateliers s'inscrivent dans une démarche de formation-action.

IV. DISCUSSION ET CONCLUSION

IV.1. Une redéfinition des niveaux et des acteurs de la GRH

A partir de notre étude de cas, nous souhaiterions apporter des modifications à la définition des niveaux et des acteurs de Defélix, Colle et Rapiou (2008) afin de mettre en exergue le rôle d'un RTO. Il nous semble que le niveau de la méta-organisation est primordial. A ce niveau là, l'objet est de repérer les besoins individuels de ses membres afin d'identifier s'il y a un besoin collectif pour par la suite construire le cadre de la rencontre. Au niveau inter-organisationnel, la question est bien de favoriser la socialisation entre les membres. Concernant le niveau intra-organisationnel, il convient de favoriser la diffusion des modalités du projet afin de préparer les salariés à la participation au projet. Enfin, nous ne retenons pas le niveau inter-organisationnel dans le périmètre d'un projet donné, étant donné qu'il n'y a pas de production commune. Cette redéfinition des espaces nous amène à redéfinir les acteurs de la gestion des compétences au sein d'un pôle. Au trois types d'acteurs définis par Defélix, Colle et Rapiou (2008), il nous semble pertinent de rajouter les salariés du Pôle Services à la Personne, qui ont un rôle primordial dans l'organisation des groupes et dans la traduction opérationnelle des objectifs définis par les acteurs de la gouvernance. Pour ceux-ci leur rôle est à la fois de fixer les objectifs du pôle et de repérer, avec les salariés, les besoins en terme de gestion des compétences des membres. Nous considérons également les acteurs membres d'organisations venant en appui sur des thématiques, ou à des moments particuliers de la démarche. Ces acteurs, nous les nommons les experts. Dans notre cas se sont les membres d'Act Méditerranée, des OPCA et les consultants. L'adaptation de cette grille de lecture à notre cas, nous permet ainsi de mieux spécifier comment un RTO peut intervenir sur des projets orientés service et pas seulement dans une perspective industrielle. Au-delà, il nous semble primordial de comprendre plus finement les actions menées.

IV.2 Le rôle central du contexte

Pourquoi le Pôle Services à la Personne a-t-il eu recours à la méthodologie proposée par Act Méditerranée pour aider ses adhérents dans la gestion de leurs compétences ? Pourquoi avoir choisi une démarche collective ? Il nous semble que l'analyse du contexte, entendu comme l'ensemble des éléments présents dans une situation (Pettigrew, 1990), donne lieu à une meilleure compréhension de cette situation. Ainsi, la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur a incité l'ensemble des PRIDES à se rapprocher d'Act Méditerranée, cependant le Pôle Services à la Personne est le premier à avoir fait la démarche, et bien avant les autres PRIDES. Pourquoi ? Au regard des caractéristiques intrinsèques du Pôle Service à la Personne, il apparaît que les logiques coopératives y sont fortement promues. Parmi les acteurs à l'origine du Pôle, nous retrouvons des fédérations qui ont pour logique de créer des collectifs et la Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire dont l'un des objectifs est de promouvoir les coopérations. De même, le parcours des deux directeurs successifs du Pôle révèle une sensibilité au logique coopérative. Il nous apparaît ainsi, en reprenant la terminologie définie dans l'analyse processuelle (Mendez, 2010) qu'il y a des ingrédients, définis comme les éléments d'un contexte, apportant une part de lumière sur le processus de construction des outils de gestion.

IV.2 Le rôle du collectif dans la résolution des problèmes individuels

Notre étude de cas met en lumière une nouvelle manière d'appréhender le travail coopératif en l'envisageant non pas dans le cadre d'un projet conjoint mais en réponse à des problématiques individuelles. Dans notre cas, un grand nombre de membres du pôle se trouve confronté à une redéfinition de ses stratégies et n'est pas forcément outillé, notamment en méthodologie et en indicateurs, afin d'accompagner l'évolution de sa structure. Les membres du pôle sont ainsi confrontés à la même problématique d'adaptation de leurs compétences à leur stratégie. Le pôle répond à la demande de ses adhérents par l'offre d'un accompagnement individuel et collectif. Les temps collectifs donne lieu à des échanges entre les différents acteurs ce qui permet à la fois le partage de crainte, la confrontation des représentations et l'échange de pratique. Ceci contribue à rompre l'isolement de l'organisation et peut donner lieu à une réinterrogation de sa pratique. L'approche inter-organisationnelle vise également à développer les compétences collectives afin de préciser la démarche en fonction du secteur d'activité dans le but de co-construire des solutions pour une meilleure appropriation par les organisations des logiques de la GPEC.

IV.3 Conclusion

La question des compétences est traditionnellement traitée dans le cadre de l'entreprise, or la démarche GPEC mise en place par le Pôle Services à la Personne se situe à leur interface. La démarche redéfinit les modalités de détermination d'une gestion des compétences en développant notamment le rôle de l'inter-organisationnel. Les RTO élargissent alors les parties prenantes au processus d'amélioration des compétences. Dans ces conditions, il apparaît que la méta-organisation en charge du réseau joue un rôle primordial à trois stades de la démarche : dans la mobilisation de l'ensemble des acteurs ; dans le suivi de la démarche ; et dans la capitalisation des résultats collectifs de la démarche. Elle se situe ainsi à l'interface de l'individuel et du collectif. De par ce processus itératif, les RTO constituent un outil de développement des compétences individuelles et collectives. Ces dernières donnent lieu à des compétences clés de territoire, tel que défini par Mendez et Mercier (2006), c'est-à-dire ne reposant pas sur des éléments matériels comme la présence de matières premières, mais sur des éléments immatériels résultant de l'interaction des acteurs du territoire.

Bibliographie :

- Ahrne G., Brunsson N., « Organizations and meta-organizations », *Scandinavian Journal of Management*, N°21, 2005, 429-449.
- Alberti F., « The Governance of Industrial Districts : A Theoretical Footing Proposal », *Liuc Papers*, n°82, Serie Piccola e Media Impresa 5, 2001, 1-31.
- Angotti M., « Enquête auprès des organismes agréés du secteur des services à la personne », Enquête commanditée par la Direction du Commerce, de l'Artisanat, des Services et des Professions Libérales, 2007, 90p, disponible sur le site www.pme.gouv.fr.
- Assens C., « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management International*, N°4, Vol. 7, 2003, p. 49-59.
- Assens C., Baroncelli A., « Marché - Réseau - Hiérarchie : A la recherche de l'organisation idéale », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, N°207, 2004, 43-56.
- Bailly A., Baumont C., Huriot J. M., Sallez A., *Représenter la ville*, Economica, Paris, 1995.
- Belle R., Novella S., « Les services à la personne : un secteur pénalisé par ces conditions d'emploi », *Sud INSEE L'Essentiel*, N°14, 2010, 1-6.
- Boquet R., Mendez A., Mothe C., Bardet M., « Pôles de compétitivité constitués de PME : quelle gouvernance pour quelle performance ? », *Revue management et avenir*, N°25, Vol. 5, 2009, 227-244.

- Bocquet R., Mothe C., « Gouvernance et performance des pôles de PME », *Revue française de gestion*, N° 190, Vol. 1, 2009, 101-122.
- Bories-Azeau I., Loubes A., Estève JM., « Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter firme », communication au 19^{ème} Congrès de l'AGRH, 2008, 1-16.
- Chaubaud D., Ehlinger S., Perret V., « Pôles de compétitivité : enjeux et interrogations tirés des expériences des districts industriels et des clusters », *Cahier de recherche du CERMAT – IAE de Tours*, Vol.19, 2006, 1-17.
- Coase R., « The nature of the firm », *Economica*, N°4, 1937, 386-405.
- Colle R., Culié J.-D., Defélix C., Hatt F., Rapiiau M.-T., « Quelle GRH pour les pôles de compétitivité ? », *Revue française de gestion*, N°190, Vol.1, 2009, 143-161.
- Colletis-Wahl K., Pecqueur B., « Territories, Development and Specific Resources : What Analytical Framework », *Regional Studies*, Vol.35, 2001, 449-459.
- Defélix C., Colle R., Rapiiau M.-T., « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale », *Revue management et avenir*, N°20, Vol.6, 2008, 9-29.
- Defélix C., Mazzili I., Picq T., Retour D., « La conduite des projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité : l'insoutenable légèreté du management et de la GRH », communication au Congrès de l'AGRH, 2008, 1-15.
- Douard J.-P., Heitz M., « Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions », *Revue française de gestion*, N°146, Vol.5, 2003, 23-41.
- Ehlinger S., Perret V., Chaubaud D., « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue française de gestion*, N°170, Vol.1, 2007, 155-171.
- Fréry F., « Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée », *Actes de la Conférence AIMS*, Montréal, 1997.
- Gadille M., Péliissier M., « Les PME multimédia et logiciel éditeur dans le pôle de compétitivité "Solutions Communicantes Sécurisées" : Quel mode de gouvernance pour quelle intégration industrielle ? », *Revue management et avenir*, N°25, Vol.5, 2009, 207-226.
- Gomez P.-Y., « La gouvernance des pôles de compétitivité. Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles », *Revue française de gestion*, N°190, Vol.1, 2009, 197-209.
- Gilly J.-P., Wallet F., « Forms of proximity, local governance and the dynamics of local economic spaces : the case of industrial conversion process », *International Journal of Urban and Regional Research*, N°3, Vol.25, 2001, 553-570.
- Gosset P., Laurence G., « Les défis des managers intermédiaires à l'ère de l'entreprise distribuée et à l'épreuve des réseaux », *Revue Française de Gestion Industrielle*, N°4, Vol.24, 2005, 71-98.
- Jameux C., « D'un modèle de référence à une classe de problèmes récurrents en gestion », in Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini, S., Edouard, S., *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Coll. Recherche en Gestion, Editions Economica, Paris, 2004.
- Jarillo JC., « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, Vol.9, 1988, 31-41.
- Jones C., Hesterly W., Borgatti S., « A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms », *The Academy of Management Review*, N°4, Vol.22, 1997, 911-945.
- Kirat T., Lung Y., « Innovations et proximités : le territoire lieu de deployment des processus d'apprentissage », in Lazard N., Monnier J.-M., *Apprentissages, Organisation, Espace et Temps*, Economica, 1995.
- Koenig G., « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°9, 1993, 4-17.
- Mazzilli I., « Une gestion des ressources humaines à l'interface des organisations : vers une GRH territoriale ? », *Cahier de recherche du CERAG*, 2010, 1-15.
- Mendez A. (Dir.), *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*,

Academia-Bruylant, 2010, 259.

Mendez A., Bardet M., « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME », *Revue française de gestion*, N°190, Vol.1, 2009, 123-142.

Mendez A., Mercier D., « Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue française de gestion*, N°164, Vol. 5, 2006, 253-275.

Michaux V., « Comment appréhender les conditions d'émergence, les freins, les impacts et la valeur ajoutée des « cadres de coopération stratégique multi-acteurs » impulsés par l'état sur les territoires ? Discussion méthodologique et focus sur une analyse du lien gouvernance territoriale – performance », communication pour le 3^{ème} atelier « Stratégies, espaces et territoires », AIMS-ASLRF, 2009, 1-29.

Michaux V., « Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, 2003.

Minet F., *Analyse de l'activité et la formation des compétences*, coll. Education et Formation, l'Harmattan, 1995.

Pettigrew A., « Longitudinal field research on change : theory and practice », *Organization Science*, N°3, Vol.1, 1990, 267-292.

Pichault F., Nizet J., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, coll. Essais, Le Seuil, 2000.

Picq T., « Le développement de l'intelligence collective : aspects humains et organisationnels », rapport présenté en vue de l'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, 2005.

Torres O., « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, N°144, 2003, 119-138.

Williamson O.E., « Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications », Free Press, 1983.

Williamson O.E., « Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives », *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, 226-296.