



Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion_ U.M.A. C.N.R.S. 5820

CAHIER DE RECHERCHE n°2011-01 E1

La gestion des compétences est-elle soluble dans la collaboration entre plusieurs organisations ? Une analyse des chantiers de « gestion des compétences étendue

Thierry PICQ

Ecole de Management de Lyon

Christian DEFELIX

IAE-CERAG Grenoble

Correspondance : C. Defélix, IAE BP 47 38040 Grenoble Cedex 9 – Tél 06 81 10 23 93 – Fax 04 76 82 59 99 – christian.defelix@iae-grenoble.fr



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

Résumé :

Depuis notamment Williamson et sa typologie caractérisant l'organisation, le marché et le réseau (1975), la recherche a développé de nombreuses analyses du phénomène de « l'entreprise étendue », au travers des travaux sur les réseaux, les chaînes de valeur ou les organisations virtuelles.

Au sein de ces travaux, l'attention s'est portée souvent sur les questions de partage des représentations et des connaissances, d'apprentissage et de coordination, mais plus rarement sur les enjeux de gestion des ressources humaines (GRH). Or, l'entreprise étendue et les collaborations inter-organisationnelles ne se font pas qu'au travers des produits ou des contrats commerciaux : elles supposent également une GRH qui dépasse les frontières de l'organisation, et en particulier une gestion permettant de rassembler des compétences jusqu'ici dispersées au sein d'organisations différentes.

Qu'en est-il alors des pratiques qui permettent de gérer les compétences dans ce contexte d'entreprise étendue ? Peut-on et doit-on parler d'une gestion des compétences étendue ? Quels défis se présentent aujourd'hui, quelles premières réponses se construisent, et comment les analyser ? Dans cette communication, nous soutenons la thèse selon laquelle le développement des formes collaboratives entre les organisations génère d'ores et déjà de nouvelles pratiques de gestion des compétences qu'il convient d'observer et d'interroger.

Mots-clefs : entreprise étendue, collaboration, réseau, compétences.

Introduction

« *Notre monde est devenu, pour le meilleur et pour le pire, une société faite d'organisations* » : la citation célèbre de Henry Mintzberg (1989) garde toute sa pertinence trente ans plus tard, mais mériterait d'être complétée. En effet, le monde socio-économique des années 2000 est non seulement fait d'organisations, mais aussi de collaborations entre ces organisations : depuis les partenariats industriels de production jusqu'à l'innovation ouverte, en passant par le travail collaboratif et la multiplication des interfaces public-privé, notre réalité économique est ainsi de plus en plus inter-organisationnelle.

Cette réalité est couramment nommée par l'expression désormais répandue « d'entreprise étendue ». Le management des chaînes de l'offre, le partage de la propriété intellectuelle, la co-conception dans les filières automobile et aéronautique en constituent des exemples marquants. Depuis notamment Williamson et sa typologie caractérisant l'organisation, le marché et le réseau (1975), la recherche a développé de nombreuses analyses de ce phénomène aujourd'hui bien établi, au travers des travaux sur les réseaux, les chaînes de valeur ou les organisations virtuelles.

Au sein de ces travaux, l'attention s'est portée souvent sur les questions de partage des représentations et des connaissances, d'apprentissage et de coordination, mais plus rarement sur les enjeux de gestion des ressources humaines (GRH). Ce développement encore modeste des recherches sur la GRH des organisations étendues provient sans doute d'une conception historique de la gestion des personnes, traditionnellement cantonnée aux limites juridiques d'une organisation donnée et donc de sa relation d'emploi. Or, les prêts et les partages de main-d'œuvre, les groupements d'employeurs, le travail à temps partagé, constituent des réalités émergentes qui conduisent à élargir notre regard : la GRH existe et se développe bel et bien au carrefour et à l'interface de plusieurs organisations qui collaborent, et pas seulement en leur sein. « L'entreprise étendue » et les collaborations inter-organisationnelles ne se font pas qu'au travers des produits ou des contrats commerciaux ; elles supposent également des modalités de GRH qui dépassent les frontières de l'organisation, en particulier pour rassembler des compétences jusqu'ici dispersées au sein d'organisations différentes.

Qu'en est-il alors des pratiques qui permettent de gérer les compétences dans ce contexte d'entreprise étendue ? Peut-on et doit-on parler d'une « gestion des compétences étendue » ? Quels défis se présentent aujourd'hui, quelles premières réponses se construisent, et comment les analyser ? Dans cette communication, nous soutenons la thèse selon laquelle le développement des formes collaboratives entre les organisations génère d'ores et déjà de nouvelles pratiques de gestion des compétences qu'il convient d'observer et d'interroger. **Nous choisissons de le faire ici dans le cas français, où les pratiques se sont développées depuis une quinzaine d'années (Aubret et al., 2002).** Alors que cette gestion des compétences est encore une sorte de « point aveugle » dans la littérature sur l'entreprise étendue (1), nous proposons ici une modélisation qui fait apparaître des enjeux réels et différenciés de gestion des compétences dans ce contexte (2), avant de nous concentrer sur le cas particulier des pratiques en développement au sein des réseaux territoriaux d'innovation (3).

1. La gestion des compétences, point aveugle de l'entreprise étendue

Bien que l'entreprise étendue soit une réalité déjà bien établie et documentée (1.1), celle-ci s'incarne en fait dans une diversité de formes collaboratives (1.2), qui soulèvent des enjeux nombreux et peu étudiés en termes de gestion des compétences (1.3).

1.1 L'entreprise étendue, une réalité déjà bien établie et documentée

Selon Bandeira et al. (2010), trois périodes stratégiques dans l'histoire des entreprises peuvent être distinguées : « faire seule » (par internalisation des ressources ou intégration verticale de l'activité), puis « faire faire » (sous-traitance et externalisation), et aujourd'hui « faire ensemble » (par coopération interentreprises). Nous constatons ainsi l'importance croissante de nouveaux modèles de création de valeur, basés sur le principe général de co-activité (co-conception, co-élaboration et co-production), au travers duquel des firmes décident de mutualiser des ressources - financières, matérielles, humaines... - et de coordonner des actions (Hauch, 1995) pour mener une activité qu'elles n'auraient pu accomplir avec la même performance de façon isolée (Barney, 1999 ; Pichault 2002), **ou pour faire face et résister à une situation de déclin (Cummings et al, 1983).**

Dans ce modèle, couramment appelé « entreprise étendue », les entreprises recentrent leurs activités internes sur des domaines d'excellence réellement stratégiques, et s'associent de façon temporaire ou permanente avec des partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, cotraitants, sous-traitants) sur les autres éléments de la chaîne de valeur (Collins et Doorley, 1992), pour mutualiser des moyens, accéder à de nouvelles ressources ou encore innover.

Ce mode d'organisation est déjà largement répandu dans des secteurs comme l'automobile ou l'aéronautique, où des salariés de divers sous-traitants et partenaires extérieurs travaillent « en régie » chez le constructeur, qui se transforme en espace d'assemblage de sous-ensembles techniques développés par d'autres. De même, le client est amené de plus en plus à contribuer à la conception du produit, bien avant sa mise sur le marché (Pralhad et Ramaswamy, 2004). Ainsi, se côtoient autour du même objet technique et en dehors de leurs périmètres organisationnels respectifs, des contributeurs aux appartenances, origines et statuts différents : salariés du donneur d'ordre en contrat à durée indéterminée, partenaires externes sous contrats de missions précaires, sous-traitants, prestataires de services, intérimaires, voire représentants du client. Même la Recherche et Développement, domaine pourtant stratégique, s'ouvre à des logiques collaboratives, au travers des démarches d'*open innovation* (Chesbrough et Appleyard, 2007). Certaines situations de collaboration compétitive (Hamel et al, 1989) peuvent même associer des firmes concurrentes, dans des stratégies dites de « coopération » (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007).

La position concurrentielle de ce nouvel ensemble est alors directement issue de la qualité de la mutualisation et de l'optimisation de la combinaison de ressources complémentaires. Celles-ci sont nécessaires à l'atteinte d'un objectif de performance dont le périmètre n'est plus celui de l'entreprise prise isolément, mais celui « *d'un système de socio-entreprenership, c'est-à-dire une coalition d'individus ou de petites entités distinctes, travaillant ensemble à un but ou un projet commun* » (Desreumaux, 1996). Ces stratégies partenariales ont comme conséquence une modification radicale des frontières de la firme, sous forme d'élargissement voire de dissolution. Quand la création de valeur devient collaborative, l'entreprise s'étend, s'ouvre à de nouveaux acteurs et tisse de nouveaux liens aux interfaces des périmètres organisationnels établis.

1.2 Derrière l'image homogène d'entreprise étendue, une diversité de formes collaboratives

Cette réalité d'entreprise étendue est en fait peu homogène et emprunte une diversité de formes organisationnelles, pour lesquelles une abondante littérature vise à en cerner les contours. D'une façon très synthétique, on peut distinguer différentes approches selon le niveau d'analyse considéré :

- d'abord, le niveau de l'entreprise : certaines recherches analysent ses nouveaux périmètres et l'élargissement de ses frontières, dans de nouvelles formes d'entreprises dont la structure est qualifiée de poly-cellulaire, (Landier, 1987), virtuelle (Nohria et Berkley, 1994), modulaire (Brilman, 1995) ou en réseau (Weiss, 1994 ; Pichault, 2002) ;
- ensuite, le niveau de l'entité conjointe, la co-entreprise, qui résulte de la dynamique de collaboration. Les analyses des enjeux et modalités de constitution et de développement des *joint-ventures*, alliances, groupements d'intérêt économiques, coalitions stratégiques et oligopoles sont nombreuses, notamment dans la littérature en stratégie (voir Dussauge et Garrette, 1999, pour une synthèse) ;
- puis le niveau du réseau : au-delà des coopérations dyadiques, des modèles de co-entreprises peuvent en effet associer plusieurs partenaires, comme des grappes de sous-traitants spécialisés qui gravitent autour d'une « firme pivot » (Miles et Snow, 1986), sorte d'intégrateur-ensemblier, ou bien encore une fédération de petites sociétés dans un district industriel (Mendez 2005), ou un système productif local (SPL) (Pecqueur, 2005), s'inscrivant dans une logique de *cluster* (Porter, 1998). La littérature a proposé de nombreuses typologies de toutes ces formes partenariales ; Rorive (2005) distingue notamment six configurations collaboratives réticulaires : les réseaux internes, intégrés, pendulaires, fédérés, nucléiques et confédérés ;
- et enfin, le niveau des écosystèmes d'ensemble qui résultent des stratégies collaboratives (Moore, 1996, Gueguen et Torrès, 2004). Les *clusters* et zones régionales d'innovation (Saperstein, 2002), tout comme les pôles de compétitivité à la française, créés en 2005 à l'initiative des pouvoirs publics (Ferrary, 2008 ; Retour, 2009), ambitionnent d'être des écosystèmes complexes faisant collaborer de multiples acteurs au sein d'une même filière, chaîne de valeurs ou territoire.

Cette diversité des niveaux d'analyse débouche évidemment sur une pluralité d'enjeux et des grilles de lecture. On trouve ainsi une abondante littérature sur les **déterminants des coopérations (telles que la confiance ou le respect : Hinkin et al., 2007)** et les facteurs-clés de succès des stratégies collectives (Le Roy et Yami, 2009), les nouvelles formes de création de valeur et de jeux concurrentiels favorisés par ces arrangements organisationnels (par exemple l'alliance Disney-Pixar : Barthélémy, 2006), la protection ou la création de compétences (Lado et al, 1992 ; Barney, 1999 ; Prévot, 2007), les enjeux financiers ou juridiques (Hennart, 1988), les questions de gouvernance (Ehlinger et al, 2007) et de pilotage dans le temps (Child et al, 2005)... Des analyses sur les dynamiques des écosystèmes d'affaires à partir d'exemples emblématiques comme ceux des districts industriels du textile en Italie (Daumas, 2007) ou de la *Silicon Valley* (Saxenian, 1994 ; Ferrary, 2008) sont également très nombreuses et amènent des réflexions d'un niveau plus macro sur les conditions du développement d'environnements et de terrains socio-économiques, politiques culturels et humains propices à générer et héberger des réseaux de collaboration (Picq, 2003).

1.3 Des formes collaboratives qui soulèvent des enjeux compétences nombreux, encore peu étudiés

La recherche sur ces différentes configurations d'« entreprise étendue » a également pris en considération les enjeux humains des organisations collaboratives. Sur ce plan, les sujets les plus fréquemment étudiés concernent la circulation et le transfert des connaissances (Dahl & Pedersen, 2004 ; Hakanson, 2005) et des apprentissages croisés entre les individus et organisations, (Doz 1996 Contracto et Ra, 2002, Heimeriks et Duysters, 2007), la création de confiance entre les partenaires et ses déterminants (Barney et Hansen, 1994), la gestion des identités et appartenances multiples dans les synergies inter-organisationnelles (Pratt et Foreman, 2000) ou encore, de façon plus large, sur le capital social du réseau de parties-prenantes et son caractère facilitant dans la réussite des relations inter-organisationnelles (Inkpen & Tsang, 2005, Barabel et al., 2004, Ferrary et Pesqueux, 2006). Néanmoins, cette dimension humaine reste la plupart du temps abordée sous l'angle d'une simple variable de contexte, ou d'une variable intermédiaire explicative de l'émergence ou de la construction d'autres phénomènes, tels que la confiance ou l'apprentissage.

Or, de nombreux observateurs et praticiens s'accordent aujourd'hui pour reconnaître que le succès et la pérennité de l'entreprise étendue et des organisations partenariales reposent sur la capacité à mutualiser et mettre en commun des compétences, ce qui suppose que celles-ci fassent réellement l'objet d'une gestion dans ce nouveau périmètre. En France, le rapport Rouilleault (2007) a par exemple avancé l'idée d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « territoriale », sur la base de plusieurs expérimentations et pratiques visant à mutualiser une partie de la GRH entre les acteurs d'un même territoire. Et de fait, des pratiques nouvelles apparaissent au grand jour depuis quelques années et commencent à être étudiées : les plates formes territoriales d'emploi (Thierry et Tuillier 2003), le *skill-pooling* permettant de vendre aux partenaires les prestations de salariés âgés (Rorive, 2005), la formalisation de parcours professionnels de chercheurs pour favoriser le transfert des connaissances au sein d'un même réseau régional (Culié et al, 2009), la création de pôles de mobilité visant à assurer l'employabilité sur un bassin d'emploi (Defelix et al., 2007), les cartographies de compétences dans les pôles de compétitivité (Le Boulair et Retour, 2008), le travail à temps partagé (Villette, 2010)...

Ces quelques pratiques émergentes invitent à une réflexion enrichie sur la gestion des compétences, pour prendre en compte le caractère « étendu » des nouveaux espaces d'activité sur lesquels elles se déploient. Nous proposons pour cela de recourir à l'analyse des « nouvelles dimensions » de la gestion des compétences (Retour et al., 2009). Une compétence est généralement définie comme une combinaison de ressources en situation : précisément, les recherches récentes montrent que cette combinaison de ressources doit se penser et se pratiquer à plusieurs niveaux. Certes, le niveau le plus connu est celui des compétences individuelles : un opérateur combine en contexte de travail les acquis de sa formation et les ressources de son expérience pour produire sur sa machine dans l'atelier. Mais d'autres niveaux sont à prendre en compte : une équipe de soignants en service d'urgence est porteuse d'une compétence collective par la combinaison des ressources de ses membres en situation très contrainte (Colin et Grasser, 2009) ; une entreprise détient une compétence stratégique en combinant sur un ou plusieurs marchés les ressources et capacités de ses départements (Javidan, 1998) ; un réseau territorial d'innovation vise à bâtir une compétence territoriale en combinant sur un espace géographique donné les ressources des entreprises et des laboratoires (Defélix et Mazzilli, 2009). A l'aune de cette grille d'analyse, quels sont les enjeux compétences des différentes formes d'entreprise étendue ?

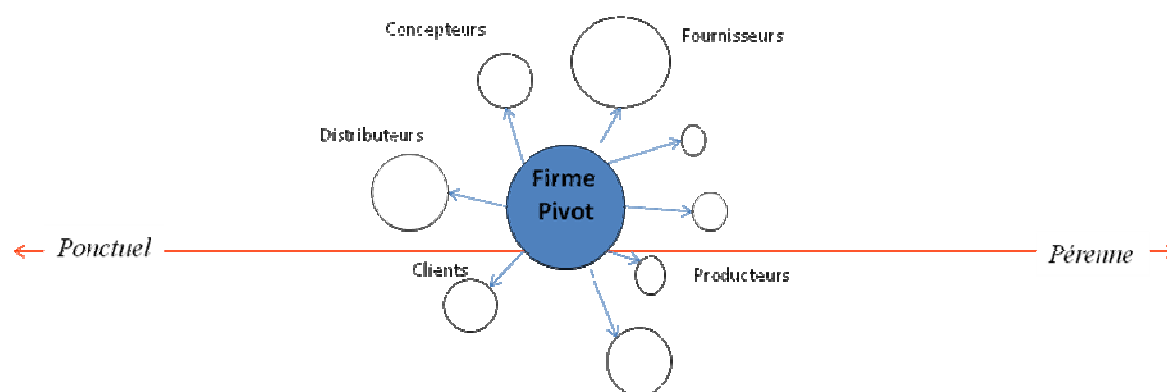
2. Exploration des enjeux compétences au sein de l'entreprise étendue : essai de modélisation

Pour tenter de nous repérer dans la diversité des formes d'organisations collaboratives et mieux discerner leurs modalités de gestion des compétences, nous proposons ici une typologie en trois idéaux-types de configurations partenariales. Cette typologie synthétise l'état de l'art que nous avons dressé en fonction de l'horizon temporel qui sous-tend la collaboration : celle-ci peut en effet être ponctuelle, à visée opportuniste, ou plus pérenne, dans une perspective d'institutionnalisation (Gulati et al., 2000). Trois idéaux-types expriment une gestion des compétences étendues à complexité croissante, d'un stade initial d'assemblage de ressources autour d'une firme coordinatrice (2.1), puis de combinaison de ressources dans une co-entreprise (2.2), à un modèle émergent de mise en synergie des ressources en provenance de multiples acteurs pour créer des compétences nouvelles (2.3).

2.1 Le modèle des compétences « coordonnées », ou comment bien assembler les compétences des firmes

Ce modèle est construit autour d'une firme amirale (ou *broker* selon Miles et Snow, 1986) autour de laquelle gravitent des partenaires généralement de petite taille et porteurs de compétences spécialisées et bien établies : fournisseurs de composants, producteurs qui fabriquent des matières de base, concepteurs chargés d'ingénierie et de design, distributeurs, qui écoulent les produits,... L'exemple le plus représentatif est celui de la grappe de PME, regroupées dans un même territoire auprès d'un donneur d'ordre qui garde une position dominante et qui joue un rôle d'intégrateur, d'ensemblier ou encore de « coordinateur ». Cette configuration, représentée à la figure 1, peut être structurelle, dans une perspective de pérennité (réseaux dynamiques externes selon Miles et Snow, 1986 ; entreprise virtuelle comme Benetton, selon Fréry, 1997) ou plus ponctuelle, en associant des compétences en fonction des besoins : externalisation ponctuelle, participation des clients lors de la conception d'un nouveau produit, innovation participative,...

Figure 1 : le modèle des compétences coordonnées



Une illustration de ce modèle est le cas de MMC, décrit par Le Boulaire et Retour (2008). Il s'agit d'un site qui regroupe sur 70 hectares les installations de production du véhicule *Smart* à Hambach, en Lorraine. Le site emploie 1800 personnes ; mais 700 seulement d'entre elles sont salariées de MCC France, filiale à 75% du groupe allemand Daimler (Mercedes). « Smartville » fait donc cohabiter une firme amirale (MCC) et un ensemble de sous-traitants,

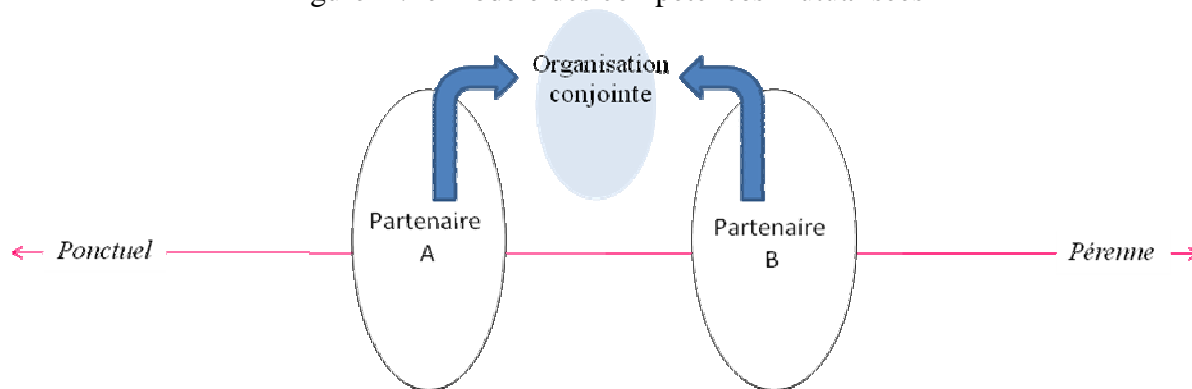
baptisés « partenaires de systèmes », qui livrent à MCC des parties du véhicule (les modules), ou assurent des fonctions logistiques (livraison, transport...).

Dans ce premier cas de figure d'entreprise étendue, la gestion des compétences se pratique à plusieurs niveaux. D'abord, le niveau des compétences individuelles : la firme-pivot doit repérer et qualifier les compétences mises à disposition par chaque partenaire et s'assurer de leur qualité. Ensuite, il s'agit de favoriser la compétence collective au niveau d'une chaîne de valeur : l'accent est donc mis sur la nécessaire coordination des compétences individuelles existantes, au travers de mécanismes organisationnels et de règles de collaboration (relations clients-fournisseurs, par exemple) aptes à assurer l'assemblage optimal des compétences. A un niveau plus stratégique, les dirigeants de la firme-pivot réfléchissent en permanence à distinguer les compétences centrales des compétences périphériques, pour se recentrer sur les premières et abandonner progressivement les secondes. Enfin, au niveau inter-organisationnel, une façon de pérenniser la compétence du réseau ainsi créé est d'assurer la stabilité des relations entre partenaires, par exemple au travers de dispositifs proposés par le donneur d'ordre pour soutenir les capacités de leurs fournisseurs-clés (maintien, mise à jour, développement et formation...).

2.2 Le modèle des compétences « mutualisées », ou comment combiner les ressources de deux ou trois partenaires

Il s'agit cette fois d'un cas de figure caractérisé par une plus grande égalité entre des partenaires peu nombreux, qui décident de mutualiser des ressources de façon plus ou moins structurelle, en créant une organisation conjointe, comme le montre la figure 2. On retrouve ici les alliances stratégiques et les *joint-ventures*, inscrites dans une certaine durée. Des projets collaboratifs ou des réponses conjointes à des projets d'affaires constituent des formes plus ponctuelles de partenariat ciblé autour d'une opportunité (réponse à un appel d'offre, gestion d'affaire *ad hoc*).

Figure 2 : le modèle des compétences mutualisées



Un exemple actuel de ce modèle est l'entreprise jointe ST-Ericsson, co-fondée en 2009 par les sociétés STMicroelectronics (entreprise mondiale de semi-conducteurs) et Ericsson (un des principaux fournisseurs mondiaux d'équipements de télécommunications)¹. ST-Eicsson emploie aujourd'hui 6000 personnes dans près de 50 pays, dont 1800 salariés en France. Chaque entreprise parente a apporté sa part de compétences dans le berceau de cette nouvelle organisation : celle-ci se compose pour deux tiers de spécialistes issus de la Recherche et Développement de STMicroelectronics et pour un tiers de salariés d'Ericsson. Dans la perspective de créer une société « agile » sur le marché très dynamique de la téléphonie

¹ Source : entretien mené par l'auteur auprès de Patrice Mimenza, DRH de ST-Ericsson, février 2011.

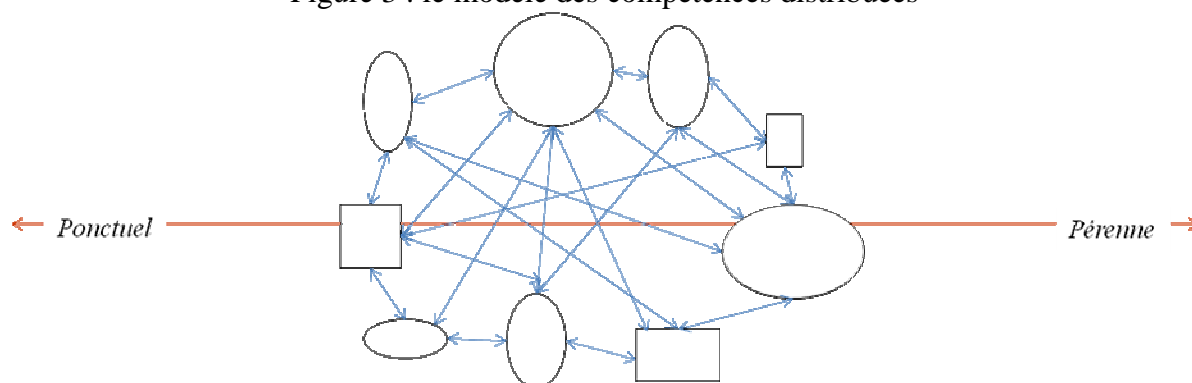
mobile, les deux partenaires ont joué de leur complémentarité technologique pour développer des « plateformes de puces » adaptables à plusieurs clients et environnements.

L'établissement d'une co-entreprise engendre de nombreux défis pour la gestion des compétences. Au niveau individuel, on retrouve bien sûr la nécessité pour chaque partenaire de mettre à disposition les compétences adaptées aux objectifs du partenariat, tout en assurant la protection de chacun dans un contexte de coopération (Luo, 2007), et en rendant possible l'éventuel retour de chacun dans sa société d'origine en cas de rupture de la collaboration. Au niveau collectif, l'enjeu est de permettre le fonctionnement effectif de nouvelles équipes mixant les expertises issues des deux sociétés. A un niveau plus stratégique, le défi de telles *joint ventures* est de constituer une véritable compétence stratégique nouvelle en mettant en synergie les capacités des deux partenaires et non en les faisant se succéder le long d'une chaîne d'approvisionnement. Quant au niveau inter-organisationnel, il est dans ce cas de figure en quelque sorte internalisé : la compétence née de la combinaison des capacités stratégiques situées chez les deux partenaires devient la compétence stratégique de la société jointe.

2.3 Le modèle des compétences « distribuées », ou comment innover par la synergie des compétences

Un troisième existe, représenté par la figure 3 : il est caractérisé par l'association de multiples partenaires, de statuts, tailles et expertises différents, mais qui, ensemble, contribuent à une activité porteuse de valeur. Ces acteurs peuvent être issus du même territoire (cas des *clusters*) ou éclatés sur l'ensemble de la planète (cas des réseaux virtuels). Aucun donneur d'ordre n'émerge vraiment, ce qui rend critique l'enjeu de l'apprentissage de la coordination. Doz et Hamel (1998) parlent à cet égard d'alliances multilatérales, et Lazzarini (2007) de « constellation d'alliances ».

Figure 3 : le modèle des compétences distribuées



Les projets collaboratifs développés au sein des pôles de compétitivité sont des exemples de modèles distribués, sur des activités de Recherche et Développement déployées le plus souvent sur plusieurs années (Calamel et al., 2011). Les modèles d'organisation « 2.0 », ou ceux des développements informatiques dits en *open source*, montrent que ces fonctionnements en réseau peuvent aussi être très ponctuels, limités au temps de co-rédaction d'un article dans Wikipedia ou d'une coalition d'acteurs hétéroclites, situés n'importe où sur la planète, et qui se rejoignent sur un site de réseau social pour évaluer un produit ou une marque.

Une illustration de ce modèle est fournie par le Pôle System@tic Paris-Région, l'un des sept pôles de compétitivité français d'envergure mondiale. Il a pour finalité de faire de

l’Ile-de-France l’un des quelques territoires visibles au niveau mondial sur le thème de la conception, de la réalisation et de la maîtrise des systèmes complexes. Le pôle est à la fois une « usine à innovations technologiques » par le biais des projets de Recherche et Développement, et un *cluster* d’innovation ancré sur le territoire francilien. System@tic regroupe plus de 540 organismes, dont 310 PME-PMI, 110 établissements de grandes entreprises, 90 centres de recherche et établissements de formation, 15 collectivités territoriales et fédère, au-delà de la Recherche et Développement collaborative, un écosystème de 650 petites et moyennes entreprises innovantes, donnant lieu à 186 projets labellisés pour un budget total de 900 millions d’euros. L’un de ces projets, baptisé « LOVE » (Logiciels d’Observation des Vulnérables), vise à renforcer la sécurité routière en développant des logiciels d’observation des utilisateurs dit « vulnérables » (piétons et cyclistes), fiables, sûrs et avec une mise en œuvre industrielle rapide sur des véhicules. Débuté fin 2006 et pour une durée de 36 mois, le projet a rassemblé 127 personnes/années issus de 12 partenaires, dont des grandes entreprises, des collectivités locales, des PME, des centres de recherche et universités d’Ile de France².

Contrairement aux deux modèles précédents, où les enjeux de gestion des compétences étendues sont bien identifiés, cette configuration est plus émergente et plus récente et soulève des questions spécifiques du fait de la collaboration entre acteurs différents qui doivent inventer de nouvelles façons de travailler ensemble, dans une finalité d’innovation (Tixier, 2010). Des questions spécifiques sur chaque niveau de compétence se posent alors :

- au niveau individuel : comment chaque organisation peut-elle identifier, développer et préparer en amont des compétences individuelles qui soient aptes à travailler dans de tels contextes collaboratifs (en termes de méthodologie, de comportements, d’ouverture à la diversité,...) ?
- Au niveau collectif : comment créer des synergies entre des compétences hétérogènes, et mettre en place des processus d’apprentissage du travail collaboratif dans une logique égalitaire (et non de donneur d’ordre principal prescripteur de règles de mobilisation de compétences) ?
- Au niveau stratégique : comment repérer ce que chaque organisation membre du réseau sait effectivement faire, afin de l’associer de manière pertinente à d’autres au travers d’un projet ? Comment garantir un équilibre entre les compétences qui restent dans les entreprises d’origine et celles qui sont détachées dans le projet ? Cet enjeu est particulièrement critique dans les PME et centres de recherches, qui ont peu de ressources et qui ne doivent pas mettre en danger leur existence par la trop forte mobilisation de ressources clés au sein de projets externes.
- Au niveau inter-organisationnel, comment faire vivre de manière effective et au-delà du discours cet écosystème, i.e. favoriser la combinaison des compétences des différents membres pour développer des compétences de territoire ?

C’est ce défi singulier de l’entreprise étendue en termes de « compétences distribuées » qu’il nous faut à présent éclairer, au travers d’une investigation empirique.

3. Le défi singulier du modèle des compétences distribuées : construire une gestion des compétences étendue dans les réseaux territoriaux d’innovation

² Source : <http://www.systematic-paris-region.org/>

Parmi les trois modèles que nous venons de présenter, le dernier – celui des « compétences distribuées » – est donc celui qui soulève certainement le plus de questions pour la théorie comme pour la pratique. D'une part, son développement est plus récent et donc moins connu que celui des deux autres modèles : l'entreprise étendue autour d'une firme pivot et les co-entreprises constituent des réalités plus documentées que celle des réseaux entre de multiples partenaires. D'autre part, les politiques industrielles, d'innovation et d'aménagement du territoire mettent dans de nombreux pays comme la France, la Belgique ou la Suisse l'emphase sur les « réseaux territoriaux d'innovation » censés mettre en synergie des compétences jusqu'ici trop dispersées. Mais comment concrètement se bâtit une telle synergie des compétences ? Sur la base d'une étude de deux années auprès des pôles de compétitivité d'une région française (3.1), nous observons de réelles pratiques visant à mettre les compétences en synergie sur un territoire (3.2) ; néanmoins, plusieurs défis restent à relever pour rendre effective une réelle « gestion des compétences étendue » (3.3).

3.1 Le cas des pôles de compétitivité d'une région française : grille d'analyse et méthodologie

Les pôles de compétitivité ont été définis et labellisés par le Gouvernement français en 2005, dans le cadre d'une politique industrielle visant à développer de la compétitivité par l'innovation et en s'appuyant sur les territoires. Ils consistent en la combinaison, sur un espace géographique donné, d'acteurs économiques publics et privés développant ensemble des projets communs à caractère innovant : nous retrouvons là le modèle des compétences distribuées, où l'on cherche à innover par la synergie des compétences. Munis de notre grille de lecture en quatre niveaux, nous analysons ici les observations collectées au travers d'un projet de recherche sur la dimension humaine des pôles de compétitivité, sur le périmètre de la Région Rhône-Alpes. Ce projet avait notamment pour objectif d'observer et d'analyser les initiatives de gestion des ressources humaines développées par les équipes d'animation de 12 pôles de compétitivité à dominante technologique, comme l'encadré méthodologique ci-dessous le précise. **Contrairement au cas des recherches-interventions pouvant être menées sur le même objet (Gadille et Valette, 2011), ce dispositif visait à recenser les pratiques et aider leurs initiateurs à rompre leur isolement.**

Encadré méthodologique

Les 12 pôles étudiés ont été les suivants :

- ✓ Axelera (Lyon) : chimie verte et environnement.
- ✓ Arve-Industries Haute-Savoie Mont-Blanc (Cluses) : décolletage et mécatronique.
- ✓ Imaginove (Lyon) : métiers du cinéma, audiovisuel, multimédia et jeu vidéo.
- ✓ LyonBioPôle (Lyon) : santé, biochimie, bouclier sanitaire.
- ✓ Lyon Urban Truck & Bus (Lyon) : transport collectif en ville par bus et camions.
- ✓ Minalogic (Grenoble) : micro-nano technologies et logiciel embarqué.
- ✓ Plastipolis (Oyonnax) : plasturgie.
- ✓ Sporaltec (St Etienne) : sport, loisir et santé.
- ✓ Techtera (Lyon) : textile.
- ✓ Tenerrdis (Grenoble) : nouvelles technologies de l'énergie.
- ✓ Trimatec (Pont St -Esprit) : utilisation des technologies issues du nucléaire pour essaimage dans d'autres secteurs d'activité.
- ✓ ViaMéca (St-Etienne): transport, équipement industriel, haute technologie (sur 6 régions).

Les observations ont été menées sur un mode qualitatif au travers de trois moyens complémentaires :

- une analyse des documents publics disponibles ainsi que ceux mis à disposition par les pôles : supports de communication papier ou internet, diapositives internes relatant une action déployée, etc ;
- la conduite de deux séries successives d'entretiens semi-directifs auprès d'une à trois personnes de chaque pôle rencontré : 17 entretiens au premier semestre 2009, puis 13 au premier semestre 2010. Le guide d'entretien comportait des questions sur le contexte et les ambitions spécifiques de chaque pôle, sur les pratiques et outils de GRH mis en œuvre, ainsi que sur la perception de leurs premiers résultats, en particulier lors de la seconde vague ;
- deux réunions d'échanges : le 26 novembre 2009 et le 9 février 2011 ont été réunies les personnes interrogées précédemment pour **une restitution-discussion. 5 pôles rhonalpins et 1 pôle d'Ile-de-France (invité à titre de témoin extérieur) ont participé à la réunion de novembre 2009 au cours d'une journée complète ; 7 pôles étaient présents à la réunion de février 2011, qui a duré une demi-journée. Ces deux séances ont permis de projeter une cartographie des dispositifs et pratiques recensés, de les faire compléter et préciser, et d'engendrer de manière naturelle un échange de pratiques entre les porteurs de ces démarches.**

3.2 De réelles pratiques de mise en synergie des compétences sur un territoire

Les observations conduites permettent de dire que les pôles de compétitivité ont effectivement développé des actions visant à permettre une meilleure synergie des compétences. Cela se concrétise en premier lieu par des dispositifs de gestion des compétences individuelles :

- d'abord, pour faciliter l'acquisition des compétences recherchées par leurs adhérents. Plusieurs pôles ont ainsi bâti des outils tels que bases de *curriculum vitae* (Arve-Industries, Imaginove, Minalogic et Sporaltec) ou contribué à mettre en lumière les compétences individuelles les plus pertinentes pour nourrir l'écosystème d'innovation : au sein de Lyon Biopôle a été menée une enquête sur les « compétences critiques », tandis qu'au sein d'Imaginove « *on a une arborescence métiers sur laquelle on a commencé à travailler depuis 2006. On gère par compétences en réalité, pas par filière* » (chargée de mission RH, Imaginove) ;
- ensuite, pour contribuer à la régulation de ces compétences, i.e. leur adaptation et même parfois leur migration. Ainsi, dans l'esprit du rapprochement des besoins de l'industrie avec les appareils de formation existants, le pôle Minalogic a créé une filière de formation en alternance d'ingénieurs radiofréquences et suscité des mutualisations de formations d'opérateurs en salle blanche pour ses adhérents de la micro-électronique. En outre, au plus fort de la crise économique (printemps 2009), ce pôle a organisé une mise à disposition de salariés (ingénieurs notamment) entre des adhérents industriels aux carnets de commandes en berne et un grand centre de recherches disposant à l'inverse de besoins et de capacités d'embauche à durée déterminée.

La mise en synergie des compétences au sein de ces réseaux territoriaux d'innovation que sont les pôles a également conduit à travailler peu à peu sur un niveau de compétence non identifié au départ : celui des compétences collectives. On sait que l'action première des pôles est en effet de lancer et faire réussir des projets collaboratifs, c'est-à-dire des équipes projets inter-organisationnelles devant sur plusieurs années combiner les ressources des uns et des autres pour développer des produits ou des technologies innovants. Or, le retour d'expérience des toutes premières années a révélé qu'il ne suffisait pas d'associer des compétences individuelles en provenance de tel ou tel adhérent du pôle pour constituer une compétence

collective et la favoriser : « *On s'est cassé les dents là-dessus ! Les gens ne perçoivent pas à quoi ça sert [de favoriser le fonctionnement collectif], mais finalement 80% de nos projets ont 6 mois de retard...* » (chargée de mission, Minalogic). Plutôt que de se contenter de financer un projet et de le considérer comme une « *boîte noire* » (selon l'expression d'une chargée de mission, Imaginove), il s'agit aujourd'hui de construire la compétence collective qui va lui permettre d'aboutir, **avec sa composante nécessaire d'« engagement subjectif » et de confiance (Retour et Krohmer, 2006)**. Cette prise de conscience, tardive mais réelle, a conduit à structurer quelques premières actions de soutien à la compétence collective : non seulement des séances de *brainstorming* en vue de trouver les bonnes combinaisons de ressources pour ces projets (Arve-Industries, Imaginove, Minalogic et Sporaltec), mais surtout des formations nouvelles pour les responsables de ces projets collaboratifs (Plastipolis), et même des séquences de cohésion d'équipe appliquées au contexte inter-organisationnel (Minalogic).

Si les enjeux de compétences individuelles et collectives sont effectivement perçus et s'incarnent dans des dispositifs de gestion, il en va pour l'instant autrement de ceux relatifs aux compétences stratégiques de chaque membre. Certes, chaque pôle tente à des degrés divers d'établir une représentation partagée et cohérente de ce que chaque adhérent est en mesure de faire. Mais si l'idée de base est simple - cartographier les compétences possédées par les organisations adhérentes au réseau, de la même manière qu'au sein d'une entreprise on cartographie parfois celles des équipes ou des collaborateurs -, la réalisation d'un tel outil de gestion se heurte pour l'instant à deux grandes difficultés. La première est d'ordre méthodologique : « *On en rêve... En entreprise déjà ce n'est pas simple... Alors sur le territoire ! (...) On est sur des métiers qui se renouvellent et changent tellement vite ! On ne peut pas suivre, sauf si une personne est dédiée à cela* » (chargée de mission, Imaginove). Cette première difficulté a conduit certains pôles à diminuer leur ambition en la matière : Minalogic se contente pour l'instant d'une représentation des différents adhérents le long de la chaîne de valeur, tandis que Trimatec s'est restreint à quatre thématiques : « *Une grande cartographie générale sur un territoire : difficile à faire...* » (chargé de mission, Trimatec). La seconde difficulté est, elle, d'ordre politique : il est fondamentalement délicat de demander à des adhérents « entreprises » parfois en compétition les uns avec les autres de révéler à l'ensemble du réseau les compétences qu'ils cultivent.

3.3 Des défis à relever pour rendre effective une « gestion des compétences étendue »

L'analyse et l'interprétation de ces pratiques naissante au sein de cette configuration particulière d'entreprise étendue permet de prendre la mesure des défis de la construction d'une gestion des compétences adaptée. Il s'agit non seulement de construire une gestion étendue des compétences, en élargissant le périmètre géographique des dispositifs de gestion des compétences individuelles, mais aussi d'imaginer une gestion de la compétence étendue, i.e. de construire et rendre pérenne une compétence inter-organisationnelle, reflet d'une spécialisation territoriale visible et compétitive. Certains responsables de pôles rencontrés revendiquent cette double ambition, considérant que leur rôle est d'être « *tête de réseau* », afin de favoriser les connexions entre adhérents, sources d'innovation et de valeur : « *Il y aurait donc deux choses : la mise à disposition de salariés à poursuivre, mais aussi, créer une sorte de base de données relayée par le pôle pour offrir des postes et permettre à certains de chercher les compétences au CEA par ex, ou ailleurs chez nos adhérents, entre eux, car il y a des potentiels : ce serait de faire du recrutement au niveau plus large, sur tout l'écosystème grenoblois* » (délégué général, Minalogic). Si le pôle de compétitivité parvient ainsi à mettre en combinaison les ressources des uns et des autres, il générera de nouvelles compétences, proprement territoriales.

Une telle ambition de gestion étendue des compétences et d'extension de la compétence à la mesure d'un territoire nécessite de relever au moins trois grands défis aujourd'hui et demain. Le premier d'entre eux est de construire une réelle légitimité pour l'opérateur facilitant ou assurant officiellement cette fonction de tête de réseau, ni firme-pivot « ordonnatrice » ni simple chambre d'enregistrement de collaborations émergentes. Si cette légitimité paraît établie pour ce qui est de la mise en projets et de la collecte de fonds pour l'innovation, elle n'est pas acquise pour des activités de gestion des ressources humaines et des compétences, souvent considérées comme chasse gardée de chaque membre. Certaines équipes d'animation en pôles de compétitivité y sont parvenues, d'autres moins ; comme le déclarait un chargé de mission rencontré, « *Il faut d'abord prouver qu'on est crédible sur les actions de base pour agir sur tout ce qui est compétence.* » Sans doute les pouvoirs publics ont-ils voulu aider cette légitimité naissante des pôles sur le terrain de la GRH en lançant en 2008 la phase dite des « pôles 2.0 », où l'accent devait désormais être mis sur « *la gestion des compétences, sur l'attraction des talents, et sur la visibilité internationale* »³.

Un deuxième défi consiste, comme des auteurs précédents l'avaient noté (Defélix et Mazzilli, 2009), à construire de vrais dispositifs de gestion inter-organisationnels. L'examen des pratiques naissantes montre qu'en matière de GRH ceux-ci semblent plus aisés à concevoir et à faire vivre pour ce qui est de l'acquisition des ressources humaines (identification de compétences critiques, communication sur les métiers) et de leur régulation (formations mutualisées), que pour ce qui concerne proprement la stimulation des ressources humaines, autrement dit l'évaluation et la rétribution des personnes (Colle et al., 2007). Dans un rapport récent, l'Inspection générale des affaires sociales invitait à cet égard les Directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement à jouer un rôle pour favoriser les pratiques innovantes en la matière⁴.

Un troisième défi conduit à devoir lever des obstacles cognitifs, c'est-à-dire de faire évoluer des représentations chez les salariés comme chez les dirigeants : des freins existent en matière de mobilité des personnes non seulement d'une entreprise à une autre, mais aussi entre secteurs et types d'organisations adhérentes. « *Ce qui marche pas mal [sur notre territoire], ce sont les mobilités inter-entreprises, très importantes pour l'écosystème. [Mais] entre secteurs public et privé les mobilités sont extrêmement faibles ! Alors que ça devrait fonctionner dans les deux sens...* » (délégué général, Minalogic). Or, même si les dispositifs visant à permettre ce type de mobilité commencent à exister, les représentations des salariés potentiellement concernés, elles, évoluent plus lentement, et surtout de façon disparate (Culié et al., 2009) : il y a encore loin de la possible gestion territoriale des compétences à la future compétence territoriale. **Des recherches comparatives à mener dans d'autres pays, dans le prolongement de travaux déjà effectués (Bouteiller et Gilbert, 2005 ; Pichault dir., 2006), permettront de saisir le caractère spécifique ou général de cette difficulté.**

Conclusion

L'appellation courante d'entreprise étendue recouvre donc une multitude de formes différentes de collaborations entre plusieurs organisations. Si l'attention a été portée d'abord sur leur caractérisation et leurs modalités juridiques ou stratégiques, leurs enjeux de fonctionnement en matière de gestion des personnes sont désormais plus visibles ; en particulier, la mise en lien de plusieurs compétences nécessite une réelle gestion de celles-ci, à plusieurs niveaux. Dans certains cas, il s'agit de coordonner les compétences au sein d'un

³ Discours du Premier Ministre en visite à Grenoble, le 24 septembre 2008.

⁴ IGAS, *La mise à disposition de personnel entre membres d'un pôle de compétitivité. Evaluation d'une expérimentation législative*, avril 2010, p.7.

réseau clairement structuré par une entreprise dominante ; dans d'autres, de mutualiser des compétences en créant une entité juridique nouvelle. Mais le défi singulier des réseaux territoriaux d'innovation qui se multiplient est bel et bien d'inventer la gestion des ressources humaines propre à mettre en synergie des compétences distribuées inégalement dans un réseau. Un défi qui concerne non seulement les praticiens au sein des organisations, **qui commencent à peine à entrevoir les enjeux sociaux de l'entreprise étendue (Culié et al., 2009), mais** aussi les responsables publics dans les territoires et les observateurs privilégiés que sont les chercheurs en GRH.

Références

- Almeida P., Kogut B. (1999), "Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks", *Management Science*, vol. 45, n°7, p. 905-917.
- Aubret, J., Gilbert, P., Pigeyre, F. (2002). *Management des compétences*, Paris : Dunod.**
- Bandera L.K., Retour D., Karuranga, G.E (2010), « Le transfert de connaissances des réseaux : le cas d'un réseau brésilien », Actes du colloque de l'AGRH, St Malo.
- Barabel M., Meier O., Huault I. (2004), « Processus d'évolution d'un district industriel : le cas de la cosmetic Valley », pp. 134-143, *in Management local et réseaux d'entreprise*, Rousseau M. (ed.), Economica.
- Barney J. (1999), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney J.B., Hansen M.H. (1994), "Trustworthiness as a form of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, vol. 15, 175-190.
- Barthélemy J. (2006), « Création et appropriation de la valeur dans un partenariat, le cas Disney-Pixar », *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 164, p.141-155.
- Ben Mahmoud Jouini S., Calvi R. (2004), « Les coopérations interentreprises dans les projets de développement », *in Garel G., Giard V., Midler C. (coord.), Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Paris, p. 161-186.
- Bouchez J.P. (2003), « La gestion des ressources humaines, histoire et perspectives de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation », *in Weiss D. (coord.), Ressources Humaines*, Ed d'Organisation.
- Bouteiller, D., Gilbert, P. (2005). *Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord, Relations Industrielles, Volume 60, n° 1, p. 3-28.***
- Brilman J., (1995), *L'entreprise réinventée*, Ed. d'organisation.
- Boulanger P. (1995), *Organiser l'entreprise en réseau*, Nathan.
- Calamel L., Defelix C., Picq T., Retour D. (2011), "Inter-organizational projects in French innovation clusters : the construction of collaboration", *International Journal of Project Management*, forthcoming, accepted March 2011.
- Casper S., Murray F. (2005), "Careers and clusters: analyzing the career network dynamic of biotechnology clusters", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 22, n° 1-2, p. 51-74.
- Chesbrough H.W., Appleyard M.M. (2007), "Open innovation and strategy", *California Management Review*, Vol. 50, n° 1.

Colin T. et Grasser B. (2009), « Des compétences individuelles à la compétence collective : les apports d'une lecture en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier », pp. 59-78, in Retour D., Picq T. et Defélix C. (2009), *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, 221 p.

Colle R., Defélix C. et Rapiiau M.-T. (2008), « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale », avec Rodolphe Colle et Marie-Thérèse Rapiiau, *Management et Avenir*, n°20, p.9-29.

Collins T.M., Doorley T.I. (1992) *Les alliances stratégiques*, Paris Interéditions

Culié J.D., Defélix C., Retour D., Valette A., (2006), « Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines », Actes du congrès de l'AGRH, Reims, 16 et 17 novembre.

Culié J.D. (2008), « Les pôles de compétitivité amènent-ils mes chercheurs à imaginer différemment leur évolution de carrière ? Le cas de Minalogic », Actes du colloque de l'AGRH, Dakar.

Culié J.-D., Defélix C. et Retour D. (2009), « Vers une gestion territoriale des parcours ? Emergence des dispositifs, évolution des représentations », *Education permanente*, n°181, décembre 2009, p. 23-33.

Cummings T. G., Blumenthal J. F., Greiner L. E., "Managing Organizational Decline: The Case for Transorganizational Systems", *Human Resource Management*, New York: Winter 1983., vol. 22, issue 4, 14 p.

Dahl M.S., Pedersen C.R. (2004), "Knowledge flows through informal contacts in industrial clusters: myth or reality", *Research Policy*, 33, 10, pp. 1673-1686.

Daumas J.C., (2007), « Districts industriels : du concept à l'histoire », *Revue économique*, vol. 58, n° 1, pp.131-152.

Defélix C. et Mazzilli I. (2009), « De l'individu au territoire : la longue marche de la gestion des compétences », pp. 197-209, in Retour D., Picq T. et Defélix C. (2009), *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, 221 p.

Desrumeaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Janvier-février 1996, pp. 86-108.

Doz Y.L., Hamel G. (1998), *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*, Boston, Harvard Business School Press.

Dussauge P., Garrette B., (1999) *Cooperative strategy*, Wiley.

Ehlinger S., Perret V., Chabaud D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations », *Revue Française de Gestion*, vol 1,

Ferrary M. (2008), « Les capital-risqueurs comme « transiteurs » de l'innovation dans la Silicon Valley », *Revue Française de Gestion*, vol. 10.

Ferrary M, Pesqueux Y. (2006), *Management de la connaissance*, Paris, Economica, 230 p.

Frery F. (1999) *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Paris, Vuibert.

Gadille M. et Valette A. (2011), « Enjeux d'une démarche prospective emploi-formation et impacts sur la gouvernance d'un pôle de compétitivité », séminaire « Territorial multi-stakeholder collaboration », IAE de Paris, 9 mai.

Gueguen G., Torres O. (2004), « Fondements et dynamiques concurrentielles des écosystèmes d'affaires : l'exemple de Linux contre Microsoft », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, vol. 30, n° 148, pp. 227-248.

- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000), "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 203-215.
- Hakanson L. (2005), "Epistemic communities and cluster dynamics: on the role of knowledge, Industrial Districts", *Industry and Innovation*, 12, 4, pp. 433-463.
- Hamel G., Doz Y., Prahalad C.K. (1989), "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, vol. 67, n°1, pp.133-139.
- Hauch V. (1995), « Management de la coopération : apprentissage et changement », in Rainelli M., Gaffard J.L., Asquin A. *Les nouvelles formes organisationnelles*, Chapitre 8, Economica, Paris, pp.141-179.
- Hennart J.-F. (1988), "A transaction cost theory of equity joint ventures", *Strategic Management Journal*, vol. 9, p.361-374.
- Hinkin T., Holtom B.C., Klag M. (2007), "Collaborative research : developing mutually beneficial relationships between researchers and organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 36, ed 1.
- Inkpen A.C., Tsang E.W.K. (2005), "Social capital, networks and knowledge transfer", *Academy of Management Review*.
- Javidan, M. (1998), "Core competence : what does it mean in practice ?", *Long Range Planning*, vol. 31, n°1, p. 60-71.
- Krohmer C. et Retour D. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », p. 139-173, in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert.
- Lado A.A., Boyd, N., Wright, P (1992) **A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration**, *Journal of Management* 18: 77-91.
- Landier H. (1987), *L'entreprise polycellulaire : pour penser l'entreprise de demain*, Entreprise moderne d'édition.
- Lazarini S.G. (2007), "The impact of membership in competing alliance constellations : evidence on the operational performance of global airlines", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n°4, pp. 345-368.
- Le Roy F., Yami S. (2009), *Management stratégique de la concurrence*, Dunod.
- Mendez A (2005), « Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue Internationale sur le travail et la société*, 3, pp.756-786.
- Miles R., Snow C., (1986), "Network Organizations : new concepts for new forms", *California Management Review*.
- Mintzberg H. (1989), *Le management. Voyage au centre des organisations*, première édition The Free Press, New York, 1989, Paris, Editions d'Organisation, 1998, 570 p.
- Moore J.F. (1996), *The death of competition, Leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Harper Business.
- Nohria N., Berkley J.D. (1994), "The Virtual Organization : Bureaucracy, Technology and the Implosion of Control," in Heckscher C., Donnellon A., *The Post-Bureaucratic Organization : New Perspectives on Organizational Change*, Sage, Thousands Oaks, CA, p. 108-128.
- Pecqueur B. (2005), « Territoires : le phénomène cluster », *Sciences humaines*, sept-oct. Pp. 44-46.

- Pellegrin-Boucher E., Fenneteau H. (2007), « Le management de la coopération, le cas du secteur des ERP », *Revue Française de Gestion*, Août/Septembre, n°33, p. 111-133.
- Pratt M.G., Foreman P.O., (2000), “Classifying managerial responses to multiple organizational identities”, *Academy of Management Review*, vol. 25, pp. 18-42.
- Prévot F. (2007), « Coopétition et management des compétences », *Revue Française de Gestion*, Aug/Sept, n°133, pp. 183-202.
- Pichault F. (2002), « La question de l’alignement stratégique dans le cadre des nouvelles formes organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°46, octobre-novembre-décembre, pp. 59-75.
- Pichault F. (dir.) (2006). *Faut-il brûler la gestion des compétences ? Une exploration des pratiques en entreprises*, Bruxelles : De Boeck.
- Picq T. (2003), « Quelles sont les conditions RH propices à l’émergence d’innovations ? » Actes du colloque de l’AGRH, Grenoble, novembre.
- Porter M. (1998), *The competitive advantage of nations*, Free Press.
- Prahalad C. K., Ramaswamy V., (2004), *The future of Competition, Co-creating unique value with customers*, Eds.Harvard Business School Press, Boston.
- Retour D. (2009), dossier “Pôles de compétitivité”, pp.91-209, *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n°190, janvier.
- Retour D., Picq T. et Defélix C. (2009), *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, 221 p.
- Rorive B. (2005), « L’entreprise réseau revisitée : une tentative d’ordonnancement des nouvelles formes d’organisation », *Annales des Mines, Gérer & Comprendre*.
- Rouilleault H. (2007), « Au-delà de l’obligation triennale, la GPEC dans les PME, les branches et les territoires », , p. 139-172, in *Anticiper et concerter les mutations : rapport sur l’obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Paris, Ministère de l’Economie, des Finances et de l’Emploi - La Documentation française.
- Sapperstein J., Rouach D. (2002), *Creating regional wealth in the innovation economy*, Prentice Hall.
- Saxenian A.L. (1994), *Regional advantage: culture and competition In Silicon Valley and Route 128*, Harvard University, Cambridge.
- Tixier J. (2010), “Les nouvelles pratiques de GRH au sein d’un pôle de compétitivité : la prospective des métiers comme facteur de création d’une identité », *Actes du congrès de l’AGRH*, Saint-Malo, novembre.
- Vilette M.-A. (2010), *Le travail à temps partagé, entre forme particulière de transformation du travail et outil d’introduction de la GRH dans les PME*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d’Auvergne – Clermont-Ferrand, 29 septembre 2010.
- Thierry D., Tuillier J.N. (coord.) (2003), *Mieux vivre les restructurations, anticiper et coopérer*, Ed d’Organisation.
- Weiss D. (1994), « Nouvelles formes d’entreprise et relations de travail », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, p. 95-103.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press.