

CONTRIBUTION À L'IDENTIFICATION DES STRUCTURES DE GESTION INTERORGANISATIONNELLE

Manuel GARCIA

Université de Lyon, Université Jean
Monnet & ISEOR
(France)

Miguel DELATTRE

Université Lyon, UJML3, IAE Lyon,
Magellan, ISEOR
(France)

RESUMÉ

Le concept de la gestion interorganisationnelle semble aujourd'hui ouvrir des perspectives dépassant les axes déjà développés dans la littérature autour du marketing, de la relation clients fournisseurs, et du co-développement technologique. Le champ du paradigme construit autour des théories des coûts de transaction, des ressources et de l'échange relationnel est aussi revisité dans une perspective de gestion interorganisationnelle. Le déplacement du centre de gravité des compétences des différentes parties prenantes, participe à la réduction des incertitudes et les dysfonctionnements dans la relation interne-externe, et facilite un alignement organisationnel des parties prenantes pour un accès à des objectifs durables. La dynamique d'acquisition et de valorisation de nouvelles ressources est en grande partie liée à une évolution des compétences.

Mots clés: Gestion interorganisationnel - Développement durable - Centre de gravité des compétences - Alignement organisationnel - Compétence mutationnelle

La gestion de l'espace interorganisationnel (IO) constitue depuis l'article d'Hopwood (1996) un thème émergent fédérateur de nombreuses contributions plutôt focalisées sur les relations entrepreneuriales (Anderson et Narus 1991). Il répond à plusieurs interrogations d'abord économiques, mais aussi plus largement il questionne une nouvelle approche relationnelle sur la contingence des sphères sociale et environnementale de nos sociétés face aux excès du libéralisme et de la régulation par les marchés.

La première préoccupation, que nous souhaitons abordée, est sociétale. Elle repose sur la remise en cause d'une priorité économique (Bodeus 2014, Tocqueville 1840, Constant 1819, *in* Saberan 2014 sur la sphère sociale (Coase 1960), et du sentiment de manque de sensibilité et de responsabilité (Jonas 1979) pour les préoccupations environnementales et sociales. Plus académique, est la seconde qui concerne le statut des relations interorganisationnelles (Perroux 1961, 1963, Hoffherr 1963, Savall 1975, Savall-Zardet 1987) vis-à-vis de la conception du marché et du modèle de régulation économique (Aragrande 1997, Hugon 2014). Malgré l'intérêt de la théorie des coûts de transaction (Coase

1937, Williamson 1967, Arrow 1969, Dahlman 1979) pour la création de structures entrepreneuriales hybrides dans le but de s'adapter à des configurations économiques particulières permettant un fonctionnement des marchés, des explicitations semblent manquer. Par exemple que penser de la collaboration d'organisations au sein de processus, qui en plus d'être économique et technique, s'inscrivent aussi dans une logique sociale ou environnementale ? Ces stratégies de développement durable peuvent-elles s'intégrer au concept de la gestion interorganisationnelle ? Cette dernière préoccupation identifiée, on peut s'intéresser à la caractérisation des formes de gestion IO, pour, dans un second temps en évaluer les conséquences, économiques, sociales et environnementales, sur les consommations de ressources et sur la création de valeur.

Dans la littérature, les thèmes de gestion IO sont situés, dans le marketing, l'innovation, le supply chain management (Dekker 2004, 2008, Lefaix-Durand & al. 2006, Caglio & Ditillo, 2008, Donada & al. 2012, Lavastre et al. 2014, Ouabouch 2016), en éliminant de la réflexion les ententes illégales sur les prix ou sur le partage des marchés. Certaines situations peuvent être considérées comme classiques, telles les relations clients fournisseurs largement traitées dans la littérature, tout comme le cas des collaborations technologiques (*ibid*). Un deuxième cas, assez peu traité, est celui des cessions internes qui est trop souvent envisagé dans son fonctionnement économique, financier et fiscal, et moins abordé dans ses conséquences sociales ou environnementales. Nous avons identifié et approfondi plusieurs cas qui présentent des situations moins repérées dans la littérature, soit par leur contexte, ou en raison de leur évolution, ou encore par le fonctionnement du processus collaboratif, et dont l'explicitation par la gestion IO apporte quelques réponses génériques à des préoccupations durables. Du point de vue de la recherche la gestion IO peut-être analysée de plusieurs façons. L'analyse statique à un instant donné, des contrats, des relations, des modalités de gouvernance et de contrôle facilitent la visualisation d'un grand nombre d'informations structurantes à un instant particulier (Lefaix-Durand et al. 2006, Caglio, Ditillo, 2008, Donada et al. 2012, Lavastre et al. 2014, Ouabouch 2016). Decker (2004, 2008) propose un cadre dynamique en analysant le processus de construction de la relation IO, et sa structuration progressive. Il devient alors possible de s'intéresser aux raisons qui ont conduit à la construction de ce processus. Celles-ci peuvent relever de facteurs économiques, sociaux ou environnementaux par exemple, ou correspondre à des réponses liées à des situations ne permettant pas un ajustement par les règles du marché. Cette analyse pouvant mettre en évidence des projets stratégiques et des structures qui abritent ces relations, ainsi que leurs conséquences économiques, sociales et environnementales. De cette analyse dynamique, nous avons retenu deux éléments dans nos travaux, celui de l'évolution des compétences à travers deux concepts que nous expliciteront dans cette communication, celui de centre de gravité des compétences ainsi que celui des compétences mutationnelles (Garcia 2018).

Cette présentation s'appuiera sur trois cas. Dans le premier cas, celui d'une reprise d'entreprise, le concept de la relation IO a permis de révéler des ressources jusque-là non utilisées, associant les capacités et les compétences relationnelles (Lorenzoni et Lipparini 1999, Dyer et Singh 1998) pour mieux

décider d'une modification de positionnement de cette entreprise sur ses marchés. Il s'agit donc d'un cas classique.

Dans le second cas la forme IO a permis l'émergence, grâce au traitement prioritaire de l'axe social, de développer des compétences particulières facilitant de nouvelles formes de compétitivité redressant la situation économique d'une filière et permettant une correction de sa faible attractivité pour les investisseurs et les salariés.

Le troisième s'appuie sur la relation entre les entreprises et les universités dans la gestion du processus de professionnalisation. Cependant, et c'est une évidence pour un grand nombre d'acteurs, que la gestion IO permet avec de faibles moyens financiers, d'anticiper l'offre et la demande de compétences sans avoir recours à un système de régulation par les marchés (Garcia, Delattre 2019).

Après avoir analysé le cas classique, les deux cas suivants permettront d'aborder comment les acteurs procèdent dans les situations pour lesquelles les signaux de marché se révèlent insuffisants, voire inutiles, pour garantir l'affectation « optimale » des ressources, soit dans le cadre d'un secteur d'activité (deuxième cas), soit dans le cas de la gestion du processus de professionnalisation entre les entreprises et les universités (troisième cas), et qu'elle est la place des compétences dans cette évolution ?

Une première partie sera consacrée à la mobilisation des concepts et à la méthodologie, la seconde partie présentera les cas et la place essentielle du déplacement du centre de gravité des compétences et des compétences mutationnelles, dans la réussite d'un projet IO.

1 - MOBILISATION DES CONCEPTS ET MÉTHODOLOGIE

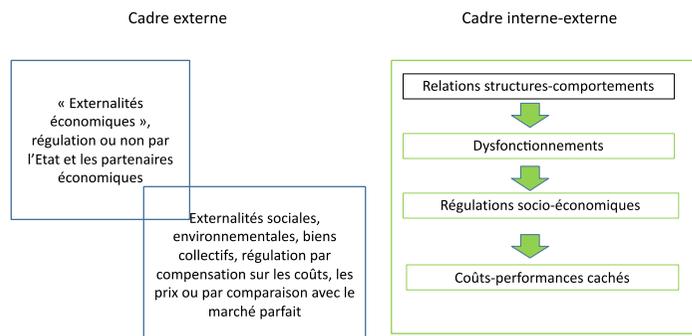
Le passage d'une relation de marché à une relation organisationnelle fait glisser la problématique de la régulation des marchés vers une gestion socio-économique de l'organisation au sens de Savall (1975). Dans une situation économique difficile, la théorie des externalités permet d'expliquer des performances économiques différentes à dotations égales de capital et de travail. Par exemple, elle est utilisée dans la théorie Structure-Comportement-Performance (SCP) (Aragrande 1997, Hugon 2014). Elle focalise un ensemble de phénomènes provenant des situations territoriales, de l'environnement, de l'efficacité des administrations et les relations économiques avec les territoires voisins (Garcia, Delattre 2016, 2017). A partir d'une situation de socialisation d'acteurs dépassant les seules relations de marché, on peut visualiser des processus dysfonctionnels responsables des externalités, plus à même d'être appréhendés et réduits par des actions concrètes, que par un traitement économique classique. L'intérêt principal est le caractère interne-externe des processus dysfonctionnels, qui devraient pouvoir trouver des solutions dans la relation interorganisationnelle, par exemple dans les pratiques d'externalisation ou d'intégration volontaire et/ou involontaire. Ainsi la prise en compte de l'évolution des compétences semble en mesure de favoriser une convergence de stratégies qui à défaut d'optimiser peut permettre de récupérer un gisement de potentiel de performances économiques et sociales à ressources constantes dans un périmètre d'actions plus cohérent : tout à la fois interne et externe.

1.1. Externalités et dysfonctionnements

La confrontation du marché et de l'organisation nécessite la clarification du cadre de référence, la forme IO absorbant une partie des externalités. Le cadre de référence des externalités est libéral et individualiste (Coase 1960, Tietenberg 1992). Selon cette approche, les externalités impactent tous les agents économiques et personne ne peut s'en affranchir. Les coûts et les prix sont comparés avec un fonctionnement parfait des marchés induisant que les différences ont pour origine des paramètres sociaux ou environnementaux spécifiques à un territoire. L'hypothèse implicite du modèle exclue la responsabilité des activités économiques, c'est donc à l'Etat d'intervenir à travers un modèle coût-bénéfice. Ce cadre explicatif est utilisé plus largement, depuis les années 90, (Rapport Boiteux 1995), pour les transports, la pollution et la santé publique avec des méthodes d'évaluation à l'échelle française et européenne (Heatco 2006).

L'alternative interorganisationnelle adopte une posture diachronique. Les conséquences des externalités vont s'inscrire dès lors dans des processus de causalités internes-externes, dont les effets économiques et sociaux se rapprochent de la notion de dysfonctionnements. Les ressources affectées à la régulation des dysfonctionnements pèsent sur la mobilisation des énergies et sur la consommation des ressources, pour réaliser l'activité à un niveau jugé normal.

Figure 2 : Le cadre d'analyse



L'identification des dysfonctionnements IO, et des régulations des organisations facilite la construction d'une réflexion collective et participative, souvent à l'origine des rapprochements IO. L'objectif poursuivi est au mieux de supprimer, et au moins de réduire la fréquence d'apparition ou le coût de régulation des dysfonctionnements.

La gestion IO semble déclencher alors une modification des compétences, propice à un développement des performances économiques et sociales, de manière plus coordonnée, en fonction des ressources disponibles. L'approche est transformative et vise un meilleur couplage des comportements et des structures pour un fonctionnement global plus productif. Sur la dimension sociale cela peut concerner une gestion du temps plus concertée, une meilleure gestion des compétences pour améliorer l'adéquation formation-emploi, afin de renforcer la mise en œuvre stratégique, par une meilleure synchronisation entre l'animation des hommes et la gestion des activités.

1.2. Casser les oppositions théoriques par les processus internes-externes

La théorie libérale s'insinue par des hypothèses implicitement normatives qui introduisent des spécificités de traitement entre l'interne et l'externe. Les cloisonnements sont ainsi orchestrés entre l'organisation et le marché, ainsi qu'entre les sphères marchandes et non marchandes, supprimant l'intérêt même des processus relationnels entre les organisations. Or, l'approche organisationnelle semble pouvoir être transposée aux relations marchandes et non marchandes pour aborder, par exemple les difficultés d'une filière ou d'un secteur d'activités (relations clients fournisseurs, compétences, investissements) conjointement à des préoccupations économiques et sociales territoriales (sauvegarde de l'emploi, maîtrise technologique, formation et recherche), supprimant les différences de traitement, dans la gestion d'un processus commun. Il est cependant nécessaire de formuler largement une hypothèse de complémentarité ou d'opposition entre ces deux approches. On ressent une réduction de l'efficacité des actions conçues sur la base d'un cloisonnement théorique entre les niveaux macro, méso, et micro-économique, et entre les domaines marchand et non-marchand ou encore entre le social, l'économique et l'environnemental. Ce sentiment s'accroît devant l'urgence qui favorise un nouvel intérêt pour l'analyse et l'évaluation des phénomènes non souhaités, consommateurs de ressources, qu'ils soient rendus visibles par le concept d'externalités ou celui de dysfonctionnements.

Les formes de gouvernance interorganisationnelles repérées dans la littérature sont essentiellement contractuelles et s'intéressent à des dispositifs de gestion de la relation clients-fournisseurs (Hopwood 1996, Dekker 2004, Caglio, Ditillo, 2008, Donada et al. 2012, Ouabouch 2016). Cette approche de la GIO (gouvernance inter-organisationnelle) se concentre sur l'accroissement des capacités de contrôle des organisations sur la création de valeur au-delà des limites de l'organisation. Il semble que l'établissement de relations intervienne quand les signaux de marché apparaissent non satisfaisants pour garantir l'efficacité et l'efficacités dans l'échange de biens et de services et dans l'allocation des ressources (Palay 1984, Heide 1994). Dans les pratiques, il s'agit de diminuer l'incertitude sur des parties de processus se déroulant sous le contrôle d'autres organisations. Le dispositif est soutenu par des contrats définis dans un cadre institutionnel de négociation et de suivi que l'on peut considérer comme un dispositif de gouvernance (Palay 1984, Heide 1994). Hakansson et Lind (2004) le « Business Relationship » promeut une forme de socialisation par les affaires. Decker (2008) observe une construction du dispositif IO en trois étapes distinctes. La sélection des partenaires garantissant l'accès à la ressource critique ou complémentaire du processus constitue la première étape. La deuxième sert à définir le périmètre des actions communes en précisant les produits et les services concernés, les responsabilités, les modalités de fonctionnement et de règlement des conflits. Enfin, le déroulement des actions opérationnelles forme une troisième étape (Van Der Meer-Kooistra, Vosselman 2000). Caglio et Ditillo (2008) identifient trois paramètres importants de contrôle de la gouvernance : l'appropriation, la coopération et la coordination. L'appropriation concerne la répartition équitable de la valeur créée entre les partenaires. La coopération doit prévoir les modalités d'action conduisant à un alignement des intérêts. Enfin, le

dispositif de coordination pose les règles de répartition des tâches et de consultation mutuelle.

Trois paradigmes différents soutiennent donc ces approches. On distingue la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'échange social et enfin celle de la dépendance des ressources. La théorie des coûts de transaction est sans nul doute celle qui a suscité le plus de littérature sur ce sujet (Williamson 1985). Le cadre de réflexion rassemble les phénomènes d'incitation, de surveillance et de coercition, dans un contexte de divergence d'intérêts et d'asymétrie d'information. Il en découle que la complexité contractuelle s'accroît avec les aléas et les risques (Decker 2008, Ding et al. 2013). L'opportunisme des partenaires et la recherche de la minimisation des coûts de transaction, forment les deux hypothèses implicitement normatives des comportements humains dans les relations d'affaires, dans cette théorie. Toutefois, Mac Neil (1980) et Donada & al. (2012) limitent ce déterminisme en identifiant la dualité des comportements visant, en plus de l'intérêt individuel, une volonté sociale d'inscrire la collaboration dans la durée (Leuschner et al. 2013). Enfin, la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer, Salancik 1978) considère qu'il s'agit d'une réponse stratégique aux contextes d'incertitude et de dépendance. Ces trois théories rassemblent trois paramètres importants pour la gouvernance : la réduction des incertitudes des aléas et des risques, la convergence des objectifs et la recherche d'un équilibre interne-externe dans l'exercice du pouvoir entre les parties prenantes (Decker 2008, Donada et al. 2012). Les organisations ainsi constituées interviennent et modifient les dynamiques d'équilibre, sur des espaces économiques normalement organisés à partir des signaux de marché.

1.3. L'évolution des compétences

Les compétences s'appuient sur des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être (Gilbert et Parlier, Meschi 1997, Durand 2006). Elles sont souvent présentées comme un capital pour un individu ou une collectivité de travail (Schultz 1959, Becker 1964), elles décrivent un profil ou un spectre d'actions potentielles pour un poste ou une qualification en relation avec des besoins de pilotage d'activité ou de recrutement. Bien que la relation entre les compétences individuelles et les compétences organisationnelles et stratégiques soit considérée comme difficile à établir (Teuler et Lorino 2005, Retour et Krohmer 2006, Rouby et Thomas 2009), il apparaît que les opportunités stimulent l'émergence de compétences individuelles et collectives peu utilisées, Au contact de l'action les savoir-faire, savoir agir, savoir-être, savoir-analyser, reconnaître, communiquer etc... se transforment en « être capable de... », et déterminent une capacité reconnue par les différents acteurs en interne ou en externe. Il faut aussi expliquer le lien avec des résultats stratégiques forts, en remontant sur un schéma de causalités reliant l'organisation à sa stratégie, et l'interne à l'externe, mêlant des parties prenantes multiple : fournisseurs, clients, salariés, repreneur. Ceci, dans une perspective associant le stock de compétences déjà validées et utilisées, à des compétences latentes et à des compétences construites en provenance de chacun des acteurs, ou encore de leurs combinaisons nouvelles, avec pour conséquence majeure la création d'un processus de mutation économique d'un réseau d'acteurs.

La vision « ressource based » reste fondamentale dans ces explications (Penrose 1959, Prahalad et Hamel 1990). Le stock de compétences est un facteur déterminant. Afin de visualiser la compétence d'intégration interne-externe que nous recherchons, nous nous sommes concentrés sur les processus reliant les deux environnements interne-externe, pour n'en faire qu'un (Savall, Zardet 1995 p.37-39). La recherche de synchronisation qui en résulte procède par une mise en interactions permanente et intégrée, d'une part, de la dynamique de l'environnement et des parties prenantes sollicitées, avec, d'autre part, l'évolution stratégique et organisationnelle, provoquant une mutation technologique et commerciale de l'environnement de l'organisation. La capacité à mettre en œuvre ces actions relève des « compétences mutationnelles ».

Si on se place dans une perspective dynamique d'acquisition et de développement et non sur l'image d'un stock ou d'un capital humain ou immatériel, les « compétences mutationnelles », résultent à la fois d'une action sur l'articulation des compétences et sur leur configuration qualitative et quantitative, à l'origine d'une mutation organisationnelle et stratégique visible dans une nouvelle forme d'organisation du travail, révélant une compétence collective (Retour et Krohmer 2006), et une meilleure valorisation des capitaux immatériels et matériels. Ces « compétences mutationnelles » valorisent un existant sous-utilisé dans un réseau, et consécutivement amplifient considérablement l'effet des actions choisies sur la valeur des actifs sans apport de ressource supplémentaire mesurable dans les comptabilités traditionnelles. Notre approche se différencie de celle du « leadership transformationnel » (Burns 1978, Bass 1998), car, même si on ne peut nier un effet de leadership des dirigeants sur les salariés, cela ne permet pas toujours de comprendre la mutation de l'organisation. La théorie des « compétences organisationnelles » (Lado et Wilson 1994) est un second rapprochement fécond pour le positionnement de notre concept. Cependant, l'assimilation des compétences à des actifs pose les problèmes de la propriété de cet actif et la volonté de le mettre en œuvre. La « compétence organisationnelle » reste plutôt centrée sur une compétence interne relationnelle projetée vers l'extérieur, par exemple avec les fournisseurs, sans tenir compte des interactions ou de la mutualisation des compétences. Une partie de ces éléments figurent déjà dans l'identification des compétences stratégiques et organisationnelles (Teuler et Lorino 2005, Retour et Krohmer 2006, Durand 2006, Rouby et Thomas 2009), ainsi que dans le repérage des compétences inter-organisationnelles au sens de Grant (1996), Durand et Guerra-Vieira (1997), Prévot et al. (2010). On retrouve aussi cette dichotomie dans les éco-système d'affaires (Geniaux, Mira-Bonnardel 2003, Teece 2007, Frery *al.* 2012). Les points essentiels décrits dans ces travaux, particulièrement l'intentionnalité collective dans le partage des compétences, l'existence d'un pilote, ou la recherche d'un leadership, ne sont pas toujours repérables, dans les cas que nous avons choisis. Au-delà d'une logique d'appropriation, « Les compétences mutationnelles » sont à l'origine de la volonté d'intégration des compétences avec celles de chacun des partenaires, dans une mutation coordonnée, sans être de simples compétences partagées, communes, ou complémentaires. Elles contribuent à l'évolution d'un ou plusieurs processus construits par les interactions des parties prenantes, remplaçant une partie des relations de marché par des relations organisationnelles.

1.4. Méthodologies

Dans tous les cas, l'étude comparative a conduit à valider les trois types de critères recensés par la littérature sur les relations interorganisationnelles :

- Ceux identifiés par Caglio, Ditillo (2008), il s'agit de :
 - o L'appropriation mesurée par une répartition équitable de la valeur ;
 - o La coopération identifiée à travers les mécanismes d'alignement des intérêts ;
 - o Les règles de coordination afin de répartir les tâches et de gérer l'information par un système de consultation.

On peut considérer que ces trois éléments sont constitutifs de la création d'une gouvernance interorganisationnelle. Les activités mise en œuvre sont structurées autour d'un ou de plusieurs processus fonctionnant comme une entité complémentaire mais distincte de celles des partenaires.

- Ceux de Decker (2008) apportent un découpage en trois phases de la mise en œuvre, dont on peut supposer la rémanence sous forme de procédures structurées et évolutives dans le fonctionnement. Il s'agit de :
 - o L'explicitation des règles de sélection des partenaires ;
 - o La définition d'un périmètre pour l'action commune ;
 - o L'exécution.

Les trois phases sont caractérisées par des actions précises. L'intérêt est ici de spécifier s'il existe des typologies pour ces actions.

Dans un premier temps les critères seront explicités, puis les trois cas seront comparés afin de repérer les convergences sur les conséquences de la gestion interorganisationnelle.

Les trois cas présentés n'ont pas été traités avec la même méthodologie. Cependant dans les trois cas les informations disponibles et leur niveau de qualité ont permis la validation des informations recherchées. Dans le premier cas, Nous avons sollicité pour cette étude la méthode du récit. Ce type de dispositif d'investigation est particulièrement adapté dans les cas où la recherche nécessite une forme exploratoire et que les informations visées font l'objet de règles de confidentialité. La méthode procède par étapes successives. La première étape est celle du recueil exhaustif des éléments de l'entretien comprenant le récit de l'agent, les demandes d'explicitation du chercheur lors de la reformulation des éléments du récit. L'analyse du contenu par regroupement thématique forme la seconde étape. Enfin, un processus de révision des limites de l'étude peut être envisagé en fonction des données recueillies. Dans ces entretiens nous avons mobilisé nos compétences techniques sur le sujet (Savall, Zardet 1996), et l'expérience dans la conduite d'entretiens ou dans le recueil de récit, ainsi que dans le traitement des données qualitatives (Lillis 1999). Dans notre pratique, afin de limiter les risques de biais et pour garantir une objectivité relative, nous avons cherché à profiter de l'intersubjectivité découlant de ce dispositif en facilitant l'expression grâce à la non-directivité de la méthode du récit, et en demandant des précisions et des documents comptables (bilans, comptes de résultat, tableaux de bord) qui étaient toujours fournis à l'appui des assertions de notre interlocuteur.

Le second cas a été traité en regroupant des documentations sur des périodes successives de fonctionnement du dispositif interorganisationnel mis en place pour le secteur textile dans la région Rhône Alpes. Les informations sont soumises à des examens des parties prenantes avant leur publication.

Enfin, dans le troisième cas nous avons fait appel à la méthodologie du praticien chercheur (Masse 2014). En effet, l'examen du processus de professionnalisation nécessite une forme interactionniste. Notre position d'enseignant-chercheur actif dans la construction d'un modèle inter-organisationnel entre l'université dépositaire des savoirs académiques, des entreprises utilisant une partie de ces savoirs et des étudiants professionnels en devenir. L'interaction entre les acteurs positionne le chercheur dans une situation particulière qui nécessite la compréhension des concepts et de leurs différentes applications. Nous nous sommes appuyés sur les éléments issus de notre expérience de nombreuses années au sein d'un IUT, pratiquant la formation professionnelle continue et l'alternance salariale, pour en retirer les effets des principaux dispositifs mis en œuvre, pour favoriser un fonctionnement IO.

2 - TROIS CAS DE GESTION INTERORGANISATIONNELLE

Ces trois cas sont intervenus à différentes périodes dans nos recherches. Le premier est un cas classique de développement stratégique par la mise en place de relations approfondies clients-fournisseurs. Le deuxième s'est manifesté d'une recherche sur la mise en œuvre d'un COEF Textile Rhône-Alpes (Contrat d'Objectif Emploi-Formation), dont l'évolution de 2003 à 2017 a dépassé très largement les contours habituels d'un COEF, pour s'intéresser à la stratégie. Le troisième s'inscrit dans le processus de professionnalisation des étudiants. Il s'agit de l'apprentissage mettant en relation des étudiants, des entreprises, des OPCO et des universités dans une gestion interorganisationnelle.

2.1. Utilisation du gisement de ressources immatérielles interne-externe

Après un parcours professionnel de technicien, puis d'agent de maîtrise et enfin d'ingénieur (formation continue), Monsieur A devient directeur de production en 2003. Fin 2004, Face à une situation économique difficile, il démissionne en accord avec son employeur. Son expérience et ses moyens financiers, lui permettent d'envisager un projet de reprise d'entreprise. Il sélectionne alors deux entreprises. La première offre lui apparaît assez vite à écarter. Les marges de progression sont assez faibles, le cédant est beaucoup investi dans son entreprise et la valeur de l'entreprise repose surtout sur ses compétences spécifiques. L'analyse stratégique et ses compétences orientent Monsieur A vers la deuxième entreprise. Le transfert des parts a lieu le 1^{er} mars 2005. L'entreprise-cible est alors dirigée par deux frères âgés respectivement de 76 et 81 ans, qui en avaient héritée au décès de leur père. L'essentiel de l'activité consistait pour 80% du chiffre d'affaires, et cela depuis une quarantaine d'années, à fournir un boîtier de connexion électrique à un client unique. Ce produit n'avait pas besoin d'être modifié et il était régulièrement commandé, sans aucun besoin de recourir à des rencontres avec les services techniques ou commerciaux de l'entreprise cliente. Le remplacement progressif de ce produit,

par des boîtiers électroniques sur le réseau du client rendait la baisse du chiffre d'affaires inéluctable et en 2000 les gérants avaient dû réinjecter des liquidités, sans changer radicalement leur stratégie et leurs habitudes. A l'occasion de son étude approfondie, Monsieur A avait identifié des produits « vaches à lait »¹ apporteurs de capacité d'autofinancement, mais dont l'obsolescence était prévisible à moyen terme, et des produits « dilemme » en démarrage, créés presque à l'insu des anciens dirigeants par l'ingénieur et l'agent commercial de l'entreprise. De plus, d'après les premiers contacts qu'il avait eus avec le personnel de l'entreprise, ses observations et ses analyses l'avaient conduit sur des pistes de progressions importantes dans les conditions de travail, l'organisation, les compétences et les méthodes.

Ces marges potentielles de progression ont donc fait l'objet d'une analyse organisationnelle et stratégique préalable. Cette partie n'apporte rien de nouveau, car le repreneur cherche à se positionner correctement avec ses ressources financières, ses compétences en tenant compte des opportunités de développement et des ressources disponibles non-exploitées par les cédants. Il s'agit d'une réflexion classique à la fois organisationnelle et stratégique. C'est surtout, la mise en œuvre et les résultats obtenus qui vont permettre de caractériser les compétences mutationnelles (Garcia 2018), expliquant le développement de la performance de l'organisation après la transmission, adossées à des évolutions socio-économiques conduisant à modifier le fonctionnement du marché et les performances économiques et sociales. A l'issue de la reprise plusieurs compétences ont été sollicitées sur des processus internes-externes, associant celles du dirigeant et des salariés, auxquelles il convient d'ajouter celles des clients, faisant évoluer le centre de gravité des compétences en interne-externe.

Le premier processus est stratégique-commercial. Il s'appuie sur des compétences stratégiques d'identification des produits en phase de démarrage, mais aussi sur des compétences facilitant la création d'une relation technico-commerciale nouvelle et indispensable pour exister, car les concurrents disposent, de plusieurs centaines de salariés, et de centres de recherche-développement. En l'absence de ressources financières et humaines supplémentaires, Monsieur A. a dû rechercher et valoriser des avantages concurrentiels. Il a, par exemple, développé des capacités rapides de réaction commerciales et techniques, afin de répondre aux nouvelles demandes de ses clients. Tout en développant des recherches conjointes, et des solutions techniques, qui associent étroitement l'entreprise de Monsieur A aux choix de ses donneurs d'ordre. Sur ces marchés, dès lors que le lien est établi, les contrats peuvent se renouveler pendant trente ou quarante ans. Ce n'est, en effet, qu'en 2008 que les efforts de prospection et de rapprochement ont commencé à se transformer en nouveaux contrats dans le nucléaire, le ferroviaire et à l'international.

Le second processus est socio-économique (Savall 1983). Il articule les conditions et l'organisation du travail, avec une connexion forte entre les gains de productivité et un complément de salaire. Juste avant la reprise, l'entreprise

¹ Dans l'entretien la référence à la matrice du Boston Consulting Group de 1972, a été utilisée par l'acquéreur.

emploi 15 salariés et l'âge moyen est de 42 ans. Au moment de la reprise, deux personnes décident de partir à la retraite et la comptable est licenciée, son poste étant supprimé. Obligé de déménager l'entreprise, en raison du droit de préemption d'une collectivité locale lors de la cession, le repreneur profite de cet événement pour changer radicalement l'organisation de la production et les conditions de travail. Sur ce dernier point, il initie avec la Caisse Régionale d'Assurance Maladie et le médecin du travail un plan d'amélioration des conditions de travail impliquant les salariés.

L'ergonomie des postes de travail s'améliore nettement ainsi que les relations de la direction avec les salariés. Les recrutements d'un ingénieur en bureau d'étude et qualité et d'un jeune technicien en injection plastique complètent les compétences de l'organisation, en relation avec les exigences des clients. Le rapprochement entre les conditions de travail et la productivité n'est pas facile à établir. Pourtant, Monsieur A. nous indique avoir noté des conséquences très sensibles et rapides sur la productivité physique du travail et sur la productivité en valeur, ainsi que sur la qualité et sur la flexibilité de son organisation. Enfin, il a introduit, deux ans après son arrivée, une participation sur les bénéfices. Ces développements se sont réalisés sans recours significatifs à la formation professionnelle continue et au recrutement externe, ce qui valide l'hypothèse de la présence de ressources potentielles de compétences et de capitaux immatériels inutilisés.

Il a aussi constaté une forte réduction des dysfonctionnements constitutifs de risques, de non-production et de non-réalisation de potentiels (Savall, Zardet 1983). En cinq années le chiffre d'affaires a doublé passant de 1,45 millions d'euros en 2005 à 3 millions d'euros en 2010. La composition du chiffre d'affaires s'est modifiée, 25% concerne de l'exportation directe, la Chine représente 10%, et enfin, 20% sont réalisés dans le nucléaire. Ces trois segments de marché étaient absents du chiffre d'affaires avant la cession. Il est à noter que ce doublement du chiffre d'affaires est intervenu avec une augmentation de l'effectif très limitée, celui-ci passant de 15 à 17 personnes en cinq ans, et de très faibles investissements en raison du remboursement du prêt d'acquisition, ce qui atteste d'une évolution considérable de la productivité. L'entreprise a aujourd'hui une situation financière très saine, le risque lié au quasi monopsonne a disparu, la technologie est maîtrisée, les compétences individuelles et le niveau de productivité sont excellents.

, organisationnelles positionnées sur l'interne-externe expliquent la capacité du dirigeant à développer cette entreprise. Il y ajoute, par une relation IO permanente une mutation de l'organisation et de ses relations avec son environnement sur les orientations techniques et commerciales.

2.2. L'expérience interorganisationnelle de la filière textile : de la préoccupation sociale à la performance durable

L'intervention de l'État sur un secteur d'activité régional interpelle le cadre théorique libéral dans lequel nous avons l'habitude de raisonner. Comment un service non-marchand peut-il contrecarrer, ce qu'il convient d'appeler une **externalité économique** négative ?

Quatre phénomènes sont visibles et déterminants dans ce cas :

- la gestion interorganisationnelle peut limiter les effets du déterminisme économique ;
- les acteurs marchands peuvent être associés à des acteurs non-marchands ;
- le contrôle de gestion et les outils de diagnostic ont un rôle important ;
- La gouvernance peut s'appuyer sur la RSE en activant de façon intégrée les composantes du développement durable conduisant à la RSE.

Dans le cas du secteur d'activité textile-mode-cuir, les crises successives ont conduit à une baisse du nombre de salariés pour l'ensemble du pays de 438 000 début 1990 à 142 000 fin 2007 avec une stabilisation autour de 103 000 de 2015 à 2018 (sources Insee A38, sources ACCOSS 2007 à 2018). Sur la période 1990-2014 la production en volume est passée de l'indice 1 063,75 (indice base 100 en 2010) à 98,67 en 2014 (Insee, NAF, A38, CB, CVS-CJO). Entre 1996 et 2015, le secteur d'activité perd 51 % de sa production, 40 % de sa valeur ajoutée, et 66 % de ses effectifs salariés (Insee 2018). On observe cependant depuis mars 2009 une stagnation autour de l'indice 100 (16,5 G € (de production), et l'emploi diminue toujours d'environ 2% par an. On considère que sur le territoire régional Auvergne-Rhône-Alpes (fusion territoriale en 2015), malgré les défaillances d'entreprises, le secteur textile-mode-cuir forme un secteur d'activité encore cohérent avec une représentation de presque la totalité des métiers.

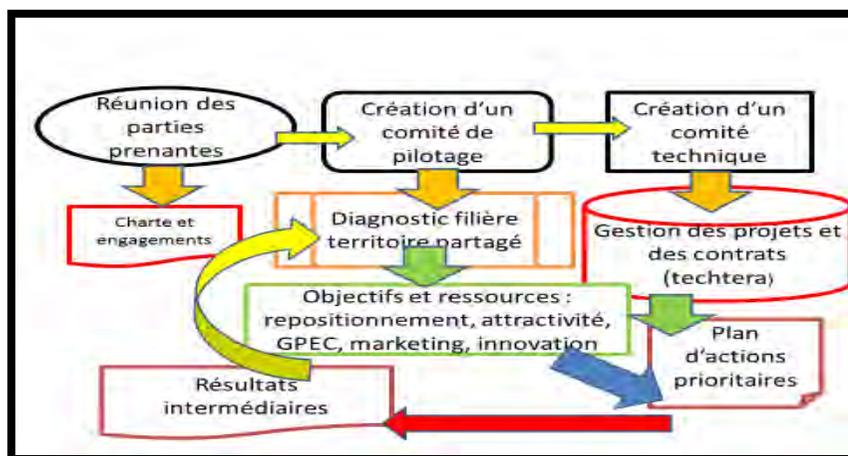
Il existe cependant, en raison de la spécialisation accrue de ces entreprises, un risque élevé de défaillance dû à l'importance des relations clients-fournisseurs. Ce point est confirmé par l'analyse des données sectorielle nationale, fournie par la Banque de France sur les exercices 2016 et 2017 qui sont les plus récents. En prenant le cas de l'industrie de l'habillement dans le secteur d'activité, on observe des caractéristiques particulières par rapport au reste de l'industrie. D'abord les résultats sont plus dispersés sur tous les indicateurs, le recours au travail intérimaire est très faible, les résultats économiques sont toujours inférieurs au reste de l'industrie, avec, par exemple, une valeur ajoutée juste suffisante pour financer les salaires, tout en ayant une moyenne des salaires sensiblement moins élevée. En revanche, la rentabilité est assez proche des résultats du reste de l'industrie.

Une autre caractéristique est celle du cycle des investissements, qui sont plus faibles en valeur, et pour lesquels le financement bancaire est plus difficile à obtenir, avec des taux moyens beaucoup plus élevés que dans le reste de l'industrie. Enfin, le besoin en fonds de roulement est très important en raison du poids des stocks et du crédit clients, imposant une mobilisation importante de fonds. Dans des conditions de ce type, très peu d'entreprises ont la possibilité d'affecter des ressources sur l'amélioration ou le développement des dimensions sociales et environnementales, les dirigeants restent en général concentrés sur les résultats financiers. Si la situation présente encore des risques économiques aujourd'hui, ils étaient plus élevés au début des années 2000. Le premier risque était constitué par la disparition des entreprises du secteur d'activité en région Rhône-Alpes, le deuxième résidait dans la difficulté de gérer les situations de chômage concentrées sur certains territoires, rendant complexe les projets de reconversion. Enfin, il restait le problème de la perte de compétences dans ce domaine.

Selon une approche pragmatique, certains acteurs du territoire ont alors développé, en dehors des structures habituelles de gestion, un cadre stratégique novateur interorganisationnel réunissant les syndicats professionnels (UNITEX, UIT, Mode habillement Rhône-Alpes, la Fédération de la chaussure, le syndicat de la chaussure Loire-Drôme-Ardèche, la Fédération Française de la Tannerie-Mégisserie), des partenaires (Opcalia, et Pôle Emploi), les organisations représentatives des salariés (CFDT, CFTC, CFECGC), les administrations (la Région Rhône-Alpes, le préfet de région, les académies de Grenoble et de Lyon).

La structure ainsi constituée se dote à partir de 2005 d'un comité de pilotage et d'un comité technique. Elle établit un plan stratégique et un plan d'actions piloté et contrôlé par le comité technique. Après le premier contrat d'étude prospective de 2004, un premier COEF (contrat d'objectif emploi formation) est lancé de 2005 à 2009. Deux autres se succéderont (2010-2013 et 2014-2017). Les axes de réflexion et d'actions portaient sur les compétences et la formation, la recherche de nouveaux marchés et de nouvelles applications pour les matériaux, le partage des ressources afin de mieux coupler les activités de production, d'achat, de marketing et de recherche. Ceci tout en valorisant la responsabilité environnementale des entreprises, sur des activités d'intégration des fibres biologiques, de recyclage et de traitement du cycle de vie des produits, ainsi que la responsabilité sociale à travers des orientations sur le co-développement et sur la co-conception, et bien sûr la formation initiale et continue (cf. COEF textile Rhône-Alpes).

Figure 2 : Gouvernance de COEF textile Rhône- Alpes



Dans un premier temps, le diagnostic et les actions se sont focalisés dans le domaine social des formations, des emplois, des salaires et des compétences avec la labellisation des formations et la création de diplômes. Dans un second temps, à partir de 2005, il est apparu nécessaire que ce groupe de travail investisse le champ stratégique de la technologie (TECHTERA : pôle de compétitivité textile, 2005) et du marketing, compte tenu de ses interactions avec les emplois, les compétences et le positionnement concurrentiel. De proche en proche, la quête

de compétitivité indispensable, a progressivement orienté les parties prenantes vers une stratégie s'intéressant à l'ensemble des fonctions des entreprises intégrant des opérations économiques, sociales et environnementales. Ce secteur d'activité est caractérisé par une taille trop faible des entreprises pour pouvoir investir dans de nouvelles stratégies de développement, à la fois à l'international et sur de nouvelles technologies, afin d'améliorer l'assise de leur positionnement concurrentiel. Le niveau des salaires dans le textile est relativement inférieur en moyenne au reste de l'industrie, et les faibles perspectives de développement possible pour les entreprises, font apparaître un problème d'attractivité de la filière pour les salariés ou les repreneurs (rapport textile, Algoë 2002). Quelques avantages subsistaient démontrant une capacité d'adaptation. Par exemple, sur les produits de niche, un savoir-faire reconnu, un niveau élevé de qualité et une capacité de production flexible. Cette opération a eu un effet structurant sur la filière, pour la recherche d'abord avec la création du pôle de compétitivité TECHTERA (European Innovation Cluster), pour la formation continue avec un renforcement des structures professionnelles en tant que pôle de ressources, et la mise en place d'un observatoire des métiers TMC (textile-mode-cuir) national piloté par UNITEX et gérant la marque FrenchTex, chargé de la promotion de la filière. Enfin la formation initiale s'appuie désormais sur le Campus Textile Mode Cuir Design depuis 2015 projet porté par le rectorat de l'académie de Lyon et la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

Tant au niveau stratégique, qu'organisationnel, les structures, les outils de pilotage et de contrôle mis en œuvre, ainsi que le système de gouvernance, indiquent une évolution notable des modalités de gestion des entreprises, qui peuvent positionner leur stratégie en fonction des structures interorganisationnelles définies par les parties prenantes, dans un partenariat entreprises-syndicats-administrations. Aucune des entreprises du secteur n'aurait été capable seule de mobiliser les ressources humaines, financières et technologiques nécessaires pour atteindre le niveau de positionnement stratégique exigé pour le maintien de la compétitivité. Aucune réflexion entrepreneuriale individuelle n'aurait permis d'y associer des actions sociales sur les compétences et l'attractivité. Enfin, dans aucun cas le système concurrentiel aurait conduit à la promotion d'activités environnementales ou durables.

2.3. Le processus interorganisationnel de professionnalisation

L'alternance salariale est une forme de professionnalisation qui recouvre tous les dispositifs de formation organisés sur des séquences successives de formation et de travail salarié. L'objectif est de positionner l'étudiant-salarié au centre d'un processus de fertilisation croisée stimulant la vitesse et la qualité de l'apprentissage. Dans ce dispositif les connaissances théoriques, techniques et professionnelles sont associées avec une fréquence élevée, avec des connaissances issues de la construction expérientielle de compétences, puis synthétisées et théorisées en utilisant des pédagogies différenciées, et en s'appuyant sur des situations professionnelles connues ou nouvelles. Ce processus de professionnalisation (Sorel 2008, Wittorski 2013) idéalisé ne s'impose pas naturellement. Il est le fruit d'une forme de gestion interorganisationnelle (Mc Mahon 1986, Heide 1994, Donada & et al. 2012,

Ouabouch et Lavastre 2016, Garcia et Delattre 2016, 2019) impliquant l'étudiant-salarié, l'entreprise et l'organisme de formation, ainsi que les organismes dépositaires de la gestion des fonds de formation et d'indemnisation, il y a par conséquent un couplage économique et social, dans les ressources et dans les résultats.

2.3.1. Les concepts mobilisés : de la professionnalisation à l'interorganisationnel

La mise en œuvre interorganisationnelle des outils de gestion servant à organiser ce dispositif, donne, un rôle essentiel aux universités pour l'organisation des formations diplômantes de cadres intermédiaires et supérieurs. La difficulté principale est de repérer les outils et les indicateurs (Hutmacher 2001, Lessard et Bourdoncle 2002, Wittorski 2007, Pelletier 2010, Leboterf 2010, 2011, Roquet 2012, Gachassin 2013, Henry et Bournel-Bosson 2014), incitant à l'engagement des personnes et des ressources dans ce système de formation innovant, ainsi que les compétences nécessaires pour introduire un dispositif relationnel durable entre les parties prenantes (Garcia 2018). Il s'agit d'une analyse réflexive des auteurs dans une position de praticiens-chercheur (Masse 2014, Clénet 2010, De Lavergne 2007, Buono et Savall 2007), sur leurs parcours respectifs dans l'encadrement des formations en alternance et dans les relations avec les professionnels sur des dispositifs de licences professionnelles et de masters.

La professionnalisation (Demazière, Roquet et Wittorski 2012) dans l'enseignement supérieur est au cœur d'une controverse universitaire opposant la conception scientifique des universités développée par Von Humboldt au début du XIX^{ème} siècle (Gingras 2003, Renaut 2008), à celle d'une institution plus ancrée dans les réalités territoriales des besoins en qualifications. Cette orientation sur un service utile de proximité en direction des personnes, des entreprises et des territoires semble correspondre, pour une partie importante des qualifications techniques et d'encadrement, aux capacités en ressources des universités. Dans cet espace relationnel ont émergé des référentiels méthodologiques et scientifiques robustes tels que ceux de la recherche-action (Emery et Trist, 1969) et surtout de la recherche-intervention (Savall, 1975 ; Moisdon, 1984 ; Avenier, 1989 ; Savall et Zardet, 1995; David, 2000 ; Plane, 2000) qui nécessitent des registres d'actions développés au sein des organisations, pour faire évoluer les connaissances.

Ce sujet fait aussi écho à des recherches sur les systèmes de gestion interorganisationnels qui dépassent le simple cadre d'une relation client-fournisseur. La complexité de la recherche sur l'amélioration pédagogique permanente du processus de professionnalisation, pour des raisons socio-économiques évidentes, nécessite une mise en forme structurée et co-construite entre les universités, les entreprises et les alternants. Ce besoin introduit trois idées-clés dans la réflexion :

- La première : Interdirait de rester sur une opposition ou une dualité de la connaissance selon son lieu de création et/ou d'émergence, ce qui serait une remise en cause de nombreux travaux, notamment ceux

- s'inscrivant dans le courant du constructivisme (Burnes 2004) et de l'analyse socio-économique (Savall 1975) ;
- La deuxième pourrait s'exprimer sur les capacités des entreprises à assurer le maintien et le développement des compétences permettant les adaptations répondant aux évolutions technologiques, sociales, économiques, environnementales et normatives. Plusieurs études font état de grandes difficultés à promouvoir et construire des processus facilitant la matérialisation, le référencement, la construction et la transmission des savoirs et des compétences, au sein des pratiques professionnelles quotidiennes dans les organisations;
 - Enfin, universités et entreprises semblent pouvoir agir de façon complémentaire, sous certaines conditions, sur la construction d'un processus de professionnalisation dans lequel l'engagement de ressources côtoie une forme d'éthique professionnelle de la transmission.

2.3.2. Le retour d'expérience

L'Institut Universitaire de Technologie de Saint-Etienne s'est lancé dans une politique qualité pour la formation continue dès 1986, et a obtenu sa première certification ISO 9001 en 1994, la dernière date de 2019 sur le référentiel 2015. Cette évolution a été permise par un engagement général des IUT dans la formation continue de proximité, et a accompagné le développement des formations technologiques et professionnelles au niveau de la licence. Cette connexion entre le monde professionnel et les universités est facilitée par des décrets d'application qui concernent à la fois des DUT et des licences professionnelles et qui imposent la présence de professionnels dans les jurys et dans les enseignements. La permanence de ces contacts tout au long de l'année, et les opportunités de rencontre facilitent les échanges. Dans ces conditions, la structure organisationnelle de l'apprentissage fait apparaître une convergence des comportements autour de la réussite du processus de professionnalisation, qui a été défini dans un système de certification, avec une forme de suivi partenarial afin de gérer les relations entre les trois acteurs principaux et d'assurer la qualité, sur la base d'un orthofonctionnement prescrit dans le dispositif.

Les programmes de licences professionnelles en alternance sont le fruit d'une réflexion partenariale entre des professionnels, des enseignants et des chercheurs. L'identification de ces opportunités de qualification au niveau de la licence intervient dans un cadre de rencontres fréquentes entre les personnels enseignants et les professionnels des différents secteurs d'activité. Une fois l'opportunité territoriale, économique et sociale validée le système qualité permet de guider la procédure de conception du projet de formation pilotée par un groupe de projet comprenant des enseignants, des chercheurs et des professionnels. La présence des professionnels d'horizons variés, experts, professions libérales, cadres d'entreprises, a l'avantage de présenter la conceptualisation des qualifications et des compétences et la définition du programme, sur un spectre très large de pratiques et de compétences nécessaires, en évitant de se limiter à la pédagogie du savoir académique. Les thématiques de recherche ne sont pas absentes des réflexions dans les groupes de pilotage et conduisent souvent à des échanges étonnants sur les évolutions des différentes

professions impliquées, et sur les changements technologiques. L'IUT apporte pour l'ensemble des organisations impliquées un cadre interindividuel et interorganisationnel propice à une réflexion à forte valeur ajoutée sur le processus de professionnalisation au niveau de la licence.

Si on s'intéresse à la place de la relation entre l'apprenti, le maître d'apprentissage et le professeur tuteur, il convient d'abord de définir les trois acteurs. Dans le dispositif d'apprentissage pour un grade universitaire, l'étudiant futur apprenti est face à un système de double sélection. Il doit satisfaire aux conditions d'admission du diplôme auquel il postule, et il doit être recruté par une organisation sur la base d'un contrat d'alternance. Une fois le contrat signé, il devient salarié en formation, il est alors confronté à deux modes de fonctionnement, le règlement des études de l'organisme de formation, s'il veut obtenir le diplôme, et le droit du travail s'il souhaite conserver son poste. Pour ce qui concerne le professeur tuteur sa nomination par l'organisme de formation est réalisée sur la base du volontariat.

Il s'agit principalement de comparer le contenu du poste de travail avec le référentiel de compétences du diplôme, de vérifier l'acquisition des compétences sur des tâches particulières confiées par l'organisation. Dans cette activité le professeur tuteur s'intéresse à la formalisation du parcours de l'apprenti, alors que l'organisation accueillant l'apprenti propose un parcours qui répond aux besoins à court et moyen terme de l'organisation. Les dysfonctionnements repérés au cours du contrat sont normalement prévenus grâce à l'utilisation du livret d'apprentissage, dans lequel est consigné le canevas des échanges entre les trois acteurs principaux. Ce document permet une traçabilité intersubjective et contradictoire argumentée des évolutions professionnelles et techniques de l'apprenti, des apports techniques et des mises en situation au sein de l'organisation, ainsi que des apports méthodologiques issus du suivi. Le livret facilite ainsi l'évaluation de l'activité professionnelle, et des opportunités d'acquisition des compétences. Ce document est demandé par l'organisme de formation dans le cadre de la démarche qualité. Son action de structuration de la gestion interorganisationnelle du dispositif, montre la place socialement attribuée par l'entreprise et l'apprenti à l'organisme de formation. Ici, les obligations morales, sociales et économiques de chacune des parties, de se former pour l'apprenti, de former pour le maître d'apprentissage et de superviser le parcours pour le professeur tuteur sont structurées autour d'un document fourni et géré par l'organisme de formation.

L'établissement a défini dans son système de certification une forme de suivi partenarial afin de gérer les espaces relationnels entre les trois acteurs principaux et d'assurer une convergence des actions réalisées, sur la base d'un orthofonctionnement défini de la relation interorganisationnelle. L'IUT de Saint-Etienne laisse le soin aux responsables pédagogiques d'organiser les comités de pilotage (Copil) de la formation pour lesquels un contenu et une fréquence ont été définis dans le cadre de la certification. Principalement, les représentants des apprentis, les maîtres d'apprentissage, et les professeurs-tuteurs sont convoqués à l'initiative du responsable de la formation, deux fois par an. Le copil sert aussi de réunion d'information sur les actualités concernant l'environnement stratégique pertinent du système de formation en alternance. C'est le moment de s'interroger sur le fonctionnement général et de susciter des actions

d'amélioration faisant consensus. Ces éléments apparaissent alors comme les paramètres de la gestion de la formation incluant les rapports entre les parties prenantes, alors que l'on est situé sur un espace d'intérêts croisés, intervenant dans un processus interne-externe, sur des stratégies convergentes. La formation des maîtres d'apprentissage et des professeurs tuteurs à l'initiative de l'organisme de formation canalise les comportements des différents acteurs par la mise en commun des informations du processus.

L'organisme de formation joue ici un rôle de ressource en informations dans un cadre socioéconomique, sur un dispositif interorganisationnel engageant la responsabilité sociale des organisations partenaires. La convocation des trois acteurs autour de ces éléments d'information aux trois niveaux macro-meso-micro (Roquet 2012) facilite l'expression subjective et l'interactivité cognitive sur l'ensemble du dispositif et irrigue les espaces pertinents des acteurs. Par conséquent, la gestion interorganisationnelle produit des effets transorganisationnels. En effet, les modalités de financement, les calendriers, les programmes et les différentes formes de concertation conduisent à des formes de convergence et de synchronisation, afin de faire face aux risques de dysfonctionnements.

La structuration des relations interorganisationnelles, est ici, à l'initiative d'une des parties prenantes. Le dispositif relationnel mis en place à partir d'une normalisation ISO 9001 comporte les éléments nécessaires à une acceptation consensuelle des parties prenantes de l'engagement économique et social de chacun. Du point de vue de la GIO, il y a bien une sélection des partenaires sur des critères identifiés dans le référentiel. Le périmètre de l'action est repéré par le suivi de l'étudiant en alternance, à la fois sur ses résultats académiques et professionnels, sous des contraintes de coopération et de coordination.

Les logiques d'appropriation de compétences pour l'étudiant, de développement de ressources et de compétences pour l'entreprise, et enfin de rémunération de l'action de formation, mais aussi d'expertise en ingénierie pédagogique et de capacité relationnelle pour l'établissement universitaire, équilibre les intérêts. Le cas choisi ici remplit donc complètement les conditions pour repérer un espace de gouvernance interorganisationnel (Donada et *al.* 2012), respectant aussi le principe de la responsabilité sociale. La proposition de gestion de l'espace interorganisationnel par une des parties prenantes sous la forme d'un engagement de services dépendant d'une certification ISO 9001 souligne l'existence d'un intérêt, d'une réduction des coûts de transaction liée à plus grande standardisation des comportements de l'ensemble des acteurs. En effet, si les entreprises ou les étudiants adhèrent à ce dispositif, c'est qu'ils y trouvent un avantage, dans la réduction des coûts d'accès à la formation ou des dysfonctionnements et/ou des externalités.

CONCLUSION

Dans les trois cas nous retrouvons clairement les paramètres d'identification de la gestion interorganisationnelle. Ce qui nous conduit à rechercher si à travers les trois formes étudiées des constantes se dégagent afin d'enrichir l'analyse.

Les points repérés que nous pouvons intégrer dans la discussion sont les suivants :

- La gestion interorganisationnelle (GIO) devient nécessaire lorsque des externalités économiques ou sociales négatives limitent le développement économique et social ;
- Les processus visés par la GIO sont situés en interne-externe, supprimant la dualité entre la gestion interne et la stratégie externe ;
- Les effets sur la performance économique et sociale, sont beaucoup plus élevés que ceux qui peuvent être procurés par l'accumulation du capital et du travail. Il existe par conséquent des gisements de ressources inemployés, qui se révèlent alors ;
- Des effets transorganisationnels apparaissent sous la forme d'un déplacement du centre de gravité des compétences vers l'interne-externe ;
- On retrouve à l'origine de l'opération la mise en œuvre de compétences mutationnelles (Garcia 2018), visant à s'adapter au fonctionnement d'un marché.

La relation entre les acteurs marchands et non-marchands n'est pas toujours nécessaire, nous l'avons vu dans le premier cas. Toutefois, il peut s'agir d'une réponse à des dysfonctionnements ou à des externalités économiques négatives, introduites par le comportement inadapté des dirigeants d'entreprise, dans leur organisation ou sur les marchés. Les problèmes d'ajustement des marchés ne proviennent donc pas uniquement de la sphère sociale, et des acteurs non-marchands. Les acteurs, quels qu'ils soient ont conscience d'un ajustement non satisfaisant, qui les pousse à entamer une réflexion commune, et individuelle, avec des formes plus ou moins contractualisées, plus ou moins coercitives d'accompagnement des comportements. La relation n'est plus économique, elle devient socio-économique. L'objectif est de limiter les risques de dysfonctionnements ou d'externalités sur les processus que l'on doit gérer en commun.

Ces processus tendent à devenir communs à partir du constat qu'une gestion économique individuelle ne suffit plus. Particulièrement, lorsque les dirigeants repèrent des contradictions entre les compétences internes et les attentes externes, ou lorsqu'ils ont l'impression de ne pas avoir les ressources nécessaires pour sortir d'une situation concurrentielle défavorable. La nécessité de collaborer génère une difficulté qui vient de la recherche d'un positionnement plus favorable, déplaçant les préoccupations de la dualité interne externe, vers une recherche de convergence qui ne peut se réaliser qu'avec des partenaires.

La mise en place d'une gestion interorganisationnelle sur un ou plusieurs processus génère un investissement immatériel certes important, mais qui permet d'avoir accès à de nouvelles ressources. Dans les trois cas, les effets de ces investissements ont été très élevés, que ce soit le cas de la période post-transmission, le cas d'un secteur d'activité, ou celui du processus de

professionnalisation. L'accès à ces ressources est l'explication principale du niveau de performance socio-économique atteint.

La gestion interorganisationnelle produit aussi des effets transorganisationnels. Le principal après l'accès à des ressources nouvelles, semble être un effet cumulatif sur l'évolution des compétences, d'une part en déplaçant le centre de gravité des compétences vers l'interne-externe par une plus grande convergence des comportements des acteurs et, d'autre part, en créant un effet d'entraînement compétences-performances. On identifie aussi un pilote du dispositif qui a un rôle important dans le lancement du projet, dans la définition du périmètre et dans les règles de fonctionnement et de contrôle. Il peut s'agir d'un acteur privé ou d'un acteur public.

Enfin, l'exercice de la compétence mutationnelle (Garcia 2018), celle qui pousse les acteurs à modifier les conditions de fonctionnement du marché ou à créer les conditions pour accéder à des ressources jusque là jugées inaccessibles, reste individuelle et recherche l'adhésion à un projet. Même si dans les cas repérés, le diagnostic pousse les acteurs à opter pour une nécessaire modification des conditions de fonctionnement du marché, en faisant évoluer leur fonctionnement et leurs compétences afin, de gérer de façon plus pro-active ces évolutions.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANDERSON J. C., NARUS J. A., "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 1, 1990, p. 42-58.

ARAGRANDE M. (1997), Les approches disciplinaires de l'analyse des SADA, Communication présentée au séminaire sous-régional FAO-ISRA «Approvisionnement et distribution alimentaires des villes de l'Afrique francophone» Dakar, 14 • 17 avril 1997

ARROW K., J., *The analysis and evaluation of public expenditures: the PPB system; a compendium of papers submitted to the Subcommittee on Economy in Government of the Joint Economic Committee, Congress of the United States*, vol. 1, Washington, United States Government Publishing Office, 1969, 47-64 p.

AVENIER M.-J. (1989), « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°14, p. 199-218.

BASS B. M. (1998), *Transformational leadership : industrial, military and educational impact*, Lawrence Elbaum Associates Mahwah, New Jersey (p.20)

BECKER G. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*, with Special Reference to Education The University of Chicago Press, 1993, p.16

BODÉÛS R., (2014), *Aristote Œuvres*, Gallimard Nrf.

BUONO A. F.& SAVALL H. 2007. Socio-economic intervention in organizations: the intervener-researcher and the seam approach to organizational analysis, IAP Information Age Publishing.

BURNS J. (1978), *Leadership*, Harper and Row, New-York (p.20).

BURNES B., (2004), Kurt Lewin and the planned approach to change: A reappraisal, *Journal of Management Studies* 41:6, September 2004.

- CAGLIO A., DITILLO A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships : Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society* 33 : 865-898.
- CLENET C. (2010), « Du praticien réflexif à l'ingénieur chercheur en formation. Quels cheminements pour quelles postures professionnelles ? » dans *L'archipel de l'ingénierie de la formation : Transformations, recompositions ?*, Brémaud Loïc, Guillaumin Catherine (dir.), Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 249-260.
- COASE, R., H., (1937), *The nature of the firm*, *Economica*, 4, pp. 386-405.
- COASE, R.H., (1960) The problem of social cost, *Journal of Law and Economics*, 3(Octobre), pp. 1-44. Reprinted in R.H. Coase, (1988) *The Firm, the Market, and the Law*, Chicago: University of Chicago Press, 95-156.
- CONSTANT B. (1815), *Principes de politique applicables à tous les gouvernements représentatifs et particulièrement à la constitution actuelle de la France*, Ed. Eymery, Paris, 321 p.
- DAHLMAN C., J., (1979), The Problem of Externality, *Journal of Law and Economics*, 22, (1), pp. 141-62.
- DAVID A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in David, Hatchuel & Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie pour les sciences du management*, Vuibert.
- DE LAVERGNE C. (2007), « La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative », *Recherches qualitatives*, Hors-Série, numéro 3, pp. 28-43.
- DEKKER H.C. (2008). Partner selection and governance design in interfirm relationships. *Accounting, Organizations and Society* 33 : 915-941.
- DEKKER H. C. (2004), Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society* 29 (2004) pp. 27-49.
- DEMAZIERE, D., ROQUET, P. & WITTORSKI, R. (2012). *La professionnalisation mise en objet*. Paris : L'Harmattan. La professionnalisation dans l'enseignement universitaire : un processus dialogique. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*.
- DING R., DEKKER H.C. & GROOT T., 2013. Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. *Management Accounting Research*, 24(2), pp.140-155.
- DONADA C. et al., (2012), Gouvernance interorganisationnelle imbriquée et stratégie orientée client, *Comptabilité - Contrôle - Audit* 2012/2 (Tome 18), pp. 7-32.
- DURAND T. (2006), L'alchimie de la compétence , *Revue française de gestion* 2006/1 (no 160), p. 261-292.
- DURAND T. & GUERRA-VIEIRA, S. (1997). Competence-based strategies when facing innovation: but what is competence? in Thomas H. O'Neal D., *Strategic discovery : competing in new arenas*. John Wiley & Sons, 1997, chap. 4.
- DYER J.H., SINGH H. (1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 660-679.

EMERY F.E., TRIST E.L. (1969), *Systems thinking*, Penguin Modern Management Readings.

FRERY F., GRATACAP A., ISCKIA T. (2012), « Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore », *Revue Française de Gestion* V38, 222, 69-75.

GACHASSIN, B.,(2013), Université et professionnalisation : quels liens chez les étudiants en sciences de l'éducation ? : une approche par la théorie des représentations sociales, *Education*, Université Toulouse le Mirail.

GARCIA M., (2018) Leviers de performance et reprise d'entreprise : l'apparition des « compétences mutationnelles » article en français et en anglais *levers of performance and business transfer: emergence and development of "mutational skills"*. *Revue Resadderse international* Vol. 33, 1^{er} trim. 2018.

GARCIA M., DELATTRE M. (2019) : La gestion interorganisationnelle de la professionnalisation : le cas de la relation entreprise-université. Colloque CIPRO Rabat 20-21 décembre 2019.

GARCIA M., DELATTRE M. (2018), Réduire les conséquences des externalités et des dysfonctionnements par la gouvernance inter-organisationnelle territorialisée ? Communication pour le colloque ADERSE, Paris mai 2018.

GARCIA M., DELATTRE M. (2017) : Externalités et dysfonctionnements : des rapprochements sont-ils possibles ? *colloque Iseor-AOM, Lyon 2017*.

GARCIA M., DELATTRE M., (2016) Capitalisme et responsabilité : de l'individualisme à l'engagement durable *Communication pour le colloque ADERSE, Lyon 2016*.

GENIAUX I., MIRA-BONNARDEL S. (2003), « le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire », *Revue Française de Gestion*, n°143, 129-144.

GILBERT P., PARLIER M., (1992), « La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », *Personnel*, n° 330.

GINGRAS, Y. (2003b). Idées d'universités. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 148, p. 3-7. En ligne : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ars_0335-

HAKANSSON, H., LIND, J. (2004). Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations and Society* 29 : pp. 51-72.

HEIDE J.B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing* 58 (1) : 71-85.

HENRY M., BOURNEL BOSSON M., (2014), La professionnalisation dans l'enseignement universitaire : un processus dialogique ?, *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur* [En ligne], 30-2 | 2014.

HOFFHERR R.,(1963) FRANÇOIS PERROUX, L'économie des jeunes nations. In: *Tiers-Monde*, tome 4, n°13-14, 1963. pp. 287-290.

HOPWOOD, A. (1996). Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information. *Accounting, Organizations and Society*, 21, 589-590.

HUGON P. (2014), Relecture de comportement économique et structures sociales d'André Nicolai au regard des institutionnalismes et de l'anthropologie économique, *Journée d'études sur l'actualité des écrits du Professeur André Nicolai-Kiel*, Le Havre 22-23 mai 2014.

HUTMACHER, W. (2001). L'université et les enjeux de la professionnalisation. *Politique d'éducation et de formation*, 2, pp. 27-48.

JONAS H. (1979), *Le principe de responsabilité: une éthique pour la civilisation technologique*, Ed. Flammarion. Troisième édition. Première édition Insel Verlag, Frankfurt a.M. 1979 *Das Prinzip Verantwortung*. Pour la traduction française, *Les Editions du Cerf*, 1990.

LADO A. A., WILSON M. C. (1994), "Human resources systems and sustained competitive advantage: towards a conceptual integration", *Journal of Management*, 18(1), p. 77-91.

LAVASTRE O., AGERON B., CHAZE-MAGNON L., (2014), La performance des pratiques interorganisationnelles innovantes : proposition d'un modèle conceptuel, RFG 2014/2 n°239, pp.75-89.

LEFAIX-DURAND A., POULIN A., BEAUREGARD R., KOZAK R., (2006), Relations interorganisationnelles et création de valeur, RFG 2006/5 n°164, pp. 205-227.

LE MOIGNE, J.L., 1990 *La Modélisation des systèmes complexes*. Ed. Dunod.

LE BOTERF, G. (2010). *Professionaliser, construire des parcours personnalisés de professionnalisation*. Paris : Editions d'Organisation.

LE BOTERF, G. (2011). *Ingénierie et évaluation des compétences*. Paris : Editions d'Organisation.

LESSARD, C., & BOURDONCLE, R. (2002). Qu'est-ce qu'une formation professionnelle universitaire? *Revue française de pédagogie*, 139, p.131-154.

LEUSCHNER, R., ROGERS, D.S. & CHARVET, F.F., 2013. A meta-analysis of Supply Chain Integration and Firm Performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), pp.34-57.

LILLIS A. M. (1999), "A framework for the analysis of interview data from multiple field research sites", *Accounting and Finance* 39, p. 79:105.

LORENZONI G., LIPPARINI A. (1999). "The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study", *Strategic Management Journal*, n° 20, p. 317-338.

MAC NEIL, I.R., 1980. Power, contract, and the economic model. *Journal of Economic Issues*, pp. 909-923.

MASSE M., (2014), La professionnalisation : un mouvement spiralaire ? Regards croisés d'un professionnel-chercheur, *Revue ¿ Interrogations ¿*, N°19. Implication et réflexivité – II. Tenir une double posture, décembre 2014.

MC MAHON T.F. (1986), Models of the relationships of the firm to society, *Journal of Business Ethics*, vol. 5, 1986, pp. 186-191.

MESCHI P.X., (1997), « Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites », 6e conférence de l'AIMS, Montréal.

MOISDON J.-C. (1984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, pp. 61-73.

OUABOUCH, L., & LAVASTRE, O., (2015), Vulnérabilité, risque et performance en Supply Chain Management : Cas de l'industrie agroalimentaire au Maroc, *Logistique & Management*, volume 23, 2015.

OUABOUCH L. (2016), Gouvernance des relations inter-organisationnelles en supply chain management : dispositifs, management et performances. *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, Vol3, N°7, Juillet-Décembre 2016.

PALAY T. (1984). Comparative institutional economics: The governance of rail freight contracting. *Journal of Legal Studies* 13 (June): pp. 265-288.

- PELLETIER, G. (2010). De la professionnalisation en éducation : regard sur les directions d'établissement. *Les Dossiers des Sciences de l'Éducation*, 24, pp. 29-38.
- PENROSE, R. T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, New York : John Wiley.
- PERROUX F., (1961), *L'économie du XXème siècle*, Paris PUF.
- PERROUX F., (1963-1975) *Pouvoir et économie généralisée*, Presses universitaires de Grenoble, 605.
- PLANE J.-M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan.
- PRAHALAD C. K., HAMEL G. (1990) , "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 1990, p. 79-91.
- PREVOT F., BRULHART F., GUIEU G., MALTESE L. (2010), Perspectives fondées sur les ressources : Proposition de synthèse, RFG 204.87-103.
- RENAUT, A. (2008). *Quel avenir pour nos universités ?* Boulogne : Timée Editions.
- RETOUR D., KROHMER, (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in Vuibert (éd.) *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, AGRH GRACCO CNRS, p. 149-183.
- ROQUET P. (2012). Comprendre les processus de professionnalisation : une perspective en trois niveaux d'analyse. *Phronesis*, 1 (2), 82-88. <https://doi.org/10.7202/1009061a>.
- ROUBY E., THOMAS C. (2009), « L'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences », *Revue Interventions Economiques/Papers in political economy*, 40/2009.
- SABERAN S. (2014), Responsabilité sociale chez Tocqueville et Le Play. Noblesse oblige, *Revue économique* 2014/2 (Vol. 65), p. 317-336. DOI 10.3917/reco.652.0317.
- SALANCIK, G.R. & PFEFFER, J., 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, pp.224-253.
- SAVALL H., (1975), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod Paris, Troisième édition Economica 1989, 275 p.
- SAVALL H., (1983), *Principe sur les coûts cachés et le contrôle de gestion*, ISEOR, 34 p.
- SAVALL H., ZARDET V. (1996), « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 10, n°1-2, pp. 157-189.
- SAVALL H. (1978), « Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain », *Revue Économie Appliquée*, n°4, 36 p.
- SAVALL H., ZARDET V., (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica.
- SAVALL H., ZARDET V., (1995), *L'ingénierie stratégique du réseau*, Ed. Economica.
- SOREL M., (2008), À propos de la professionnalisation : le retour du sujet... », *Savoirs* 2008/2 (n° 17), p. 37-50.

SCHULTZ T. (1959), "Investment in man : an Economist's view", *Social Service Review*, vol.33.

TEECE D. J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundation of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28:1319-1350.

TEULIER R., LORINO P., (2005), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La Découverte.

TIETENBERG, T. H. (1992), *Environmental and Natural Resource Economics*. New York: HaperCollins Publishing Co.

TOCQUEVILLE A. (1840), *De la Démocratie en Amérique t2*, Bibliothèque Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi, 159 p.

VAN DER MEER-KOOISTRA J., VOSELMAN G.J. (2000). Management control of interfirm transactional relationships : The case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society* 25 : 51-77.

VON HUMBOLDT W., (1809), Essai inachevé de, Sur l'organisation interne et externe des établissements scientifiques supérieurs à Berlin, tr. par A. Laks, in : *Philosophies de l'Université. L'idéalisme allemand et la question de l'Université*, avec une présentation de L. Ferry, J.-P. Pesron, A. Renaut, Paris, Payot, 1979, pp. 319-329.

WILLIAMSON O. E., (1967) Hierarchical Control and Optimum Firm Size, *Journal of Political Economy*, n° 75, vol. 2.

WILLIAMSON O. E., (1985), *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

WITORSKI R., (2007), *Professionnalisation et développement professionnel*, Paris, L'Harmattan.

WITORSKI, R., (2013), La professionnalisation, *Savoirs* 2008/2 (n° 17), pp. 9-36.

Rapports :

BAUMSTARK L., DERVAUX B., TREICH N., (2013), Commissariat général à la stratégie et à la prospective, Département Développement durable, *Éléments pour une révision de la valeur de la vie humaine*, Tome 2 « l'évaluation socio-économique en période de transition » Groupe de travail présidé par Quinet BOITEUX E.M (Président), BAUMSTARK L. (Rapporteur Général), Commissariat Général du Plan (2001), *Transports : Choix des investissements et coût des nuisances*, 325 p.

European Commission, EC, DG, TREN (2006), SWEGO G (Lead contractor), HEATCO : developing Harmonised Approaches for Transport Costing Project Assessment : Economic values for key impacts valued in the stated preference surveys, D1, D4, D5.