

De la coordination au leadership : le rôle de l'animateur de cluster

From Coordination to Leadership: the Role of Cluster Facilitators

Catherine Remoussenard-Pourquier et Jean-Guillaume Ditter



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rei/6205>

DOI : 10.4000/rei.6205

ISSN : 1773-0198

Éditeur

De Boeck Supérieur

Édition imprimée

Date de publication : 15 décembre 2015

Pagination : 39-65

ISBN : 9782807301108


ISSN : 0154-3229


Référence électronique

Catherine Remoussenard-Pourquier et Jean-Guillaume Ditter, « De la coordination au leadership : le rôle de l'animateur de cluster », *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 152 | 4e trimestre 2015, mis en ligne le 15 décembre 2017, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rei/6205> ; DOI : 10.4000/rei.6205

DE LA COORDINATION AU LEADERSHIP : LE RÔLE DE L'ANIMATEUR DE CLUSTER

Catherine Remoussenard Pourquoiier[†], Jean-Guillaume Ditter[‡]
Groupe ESC Dijon Bourgogne

 **Mots clés :** Animateur de cluster, leadership, proximité, confiance, management stratégique, management des compétences, management de la connaissance, écoconstruction.

 **Keywords:** Cluster facilitator, Leadership, Proximity, Trust, Strategic Management, Management of Competencies, Knowledge-Management, Green Building.

INTRODUCTION

Depuis sa redécouverte à la fin du XX^e siècle, le concept de cluster est devenu pratiquement incontournable dans le champ des politiques de développement local en France et en Europe. En France, la démarche nationale de labellisation de systèmes productifs locaux lancée par la DATAR à la fin des années 1990 a été suivie d'une série d'initiatives ayant donné naissance aux Pôles d'Excellence Rurale, Pôles de Compétitivité, ou plus récemment aux grappes d'entreprises.

Ces dispositifs partent du constat que la compétitivité des entreprises – plus particulièrement des PME-PMI qui constituent l'essentiel du tissu productif français – et l'attractivité des territoires sur lesquels elles opèrent

[†] catherine.remoussenard@escdijon.eu

[‡] jean-guillaume.ditter@escdijon.eu

passent par la constitution de réseaux coopératifs entre acteurs locaux (entreprises, enseignement supérieur, recherche) soutenus, voire impulsés, par l'État et les collectivités territoriales. L'articulation entre ressources territoriales et interactions entre acteurs locaux induites par la proximité géographique doit générer des gains de productivité, dynamiser l'innovation et la dynamique entrepreneuriale au plan local.

Les clusters ont fait l'objet d'une réflexion théorique approfondie de la part des géographes et économistes comme des gestionnaires. Toutefois, contrairement aux clusters « spontanés » et auto-organisés traditionnellement analysés par les géographes et économistes que sont par exemple les districts industriels italiens, les dispositifs « volontaristes » encouragés par les pouvoirs publics ont pour objet de faire coopérer des acteurs qui se perçoivent d'abord comme concurrents, ou bien sont issus de mondes différents, voire incompatibles. La constitution d'un cluster représente pour eux une innovation, qui substitue des relations complexes de coopération-concurrence ou « coopétition » à des relations de concurrence ou de sous-traitance simples (Ditter et Remoussenard, 2012).

Leur fonctionnement requiert en conséquence des mécanismes spécifiques de coordination entre acteurs, où un individu, appelé « animateur », assure l'articulation des relations interpersonnelles et inter-organisationnelles au sein du réseau ainsi constitué. Cet animateur assume des activités d'animation proprement dites, d'intermédiation, de traduction et de promotion. Il est le plus souvent le garant de la pérennité de ces dispositifs. Or, si cette fonction tend à se professionnaliser depuis un certain nombre d'années et fait même l'objet de formations relativement poussées, elle n'est que peu étudiée par la littérature, qui va se focaliser sur l'analyse de l'environnement dans lequel l'animateur opère, en délaissant des dimensions qui nous semblent primordiales, celles de la coordination et du leadership.

L'objet de cette contribution est donc de mieux comprendre le rôle de l'animateur de cluster, d'une part à travers une approche managériale, axée sur le management stratégique, et d'autre part par la mobilisation de la théorie du leadership, qui redonne à l'animateur toute sa place comme acteur central du cluster.

Dans une première partie, nous abordons l'état de l'art existant sur l'animateur de cluster, qui apparaît en quelque sorte comme un « parent pauvre »

des thématiques de recherche. Puis, dans une deuxième partie, nous envisageons le rôle de l'animateur éclairé par la théorie du leadership. Enfin, dans une troisième partie, nous confrontons notre modèle à la réalité de trois cas d'animation de cluster dans le secteur de l'écoconstruction. La grande diversité des métiers de ce secteur – architectes et bureaux d'étude, constructeurs, charpentiers, second œuvre, etc. – qui répondent à des logiques et préoccupations différentes, y rend plus encore aigu qu'ailleurs le besoin de coordination entre partenaires et donne à l'animateur un rôle central.

Nous avons choisi de porter notre attention sur le cas de la Belgique francophone, où la structuration de clusters, explicitement considérés comme une solution au problème rencontré par les entreprises du secteur de la construction, est particulièrement avancée.

1. L'ANIMATEUR, « PARENT PAUVRE » DE LA RECHERCHE SUR LES CLUSTERS ?

1.1. Le cluster comme forme d'organisation territorialisée de la production

La redécouverte du concept de cluster¹ à la fin du XX^e siècle est liée aux avancées de la réflexion économique sur l'espace et le territoire. Longtemps délaissé, l'espace a tout d'abord vu sa place dans la littérature croître, de par la prise en compte croissante des coûts de transport, des coûts du foncier et des phénomènes de polarisation spatiale liés à l'existence d'externalités d'agglomération (Zimmermann, 2008).

Le concept de territoire a pour sa part été initialement introduit par des géographes en référence à un espace vécu, peuplé et modelé par l'homme, un lieu de rapports sociaux, indissociable des notions d'appartenance et d'identité collective. Les économistes vont y rajouter une dimension productive, envisageant le territoire comme une réponse collective à un problème productif particulier. Il devient alors un espace de construction et d'exploitation de ressources locales par les acteurs économiques locaux en interaction.

¹ Nous utiliserons au long de ce papier ce terme dans son acception générique.

Dans son ouvrage *Principles of Economics*, Alfred Marshall montrait dès 1890 que les activités économiques tendaient à se concentrer territorialement pour se constituer en « districts industriels », afin de profiter d'avantages concurrentiels spécifiques liés à la proximité géographique. Par la suite, de nombreux auteurs se sont penchés sur la question, au sein d'un corpus théorique relativement diversifié composé de sociologues, d'économistes, de géographes, ou encore de gestionnaires (Beccatini, 1992 ; Ehlinger et al., 2007).

C'est avec Porter, économiste de formation et professeur en stratégie, que s'impose le terme générique de cluster, qui devient dans les années 1990 un outil majeur de politique publique. Ce dernier définit le cluster comme une « une forme d'organisation dont la compétitivité est basée sur l'existence de relations étroites entre acteurs (entreprises, centres de recherche, organismes de formation) liés par des objectifs communs ou complémentaires, enracinés sur un territoire donné » (Porter, 1998). L'analyse « porterienne » des clusters se fonde sur le modèle du « diamant de la compétitivité », qui articule l'avantage comparatif d'un territoire donné et l'avantage concurrentiel des entreprises locales pour définir un « avantage concurrentiel » du territoire dans un secteur d'activité donné.

La dynamique d'un cluster repose sur les gains de productivité des acteurs locaux que génèrent les externalités suscitées par la proximité géographique et l'accès aux ressources du territoire. La concentration géographique d'acteurs complémentaires facilite la régularité des interactions en réduisant les coûts de transaction entre partenaires. La concurrence entre les entreprises du cluster est quant à elle un catalyseur de gains de productivité et d'innovation, chacune étant incitée à se distinguer de ses voisins, partenaires et concurrents, tandis que les complémentarités d'activité permettent des économies d'échelle importantes, que ce soit en matière commerciale, de logistique ou de marketing.

La présence d'organisations support (organismes de formation et promotion, collectivités locales) offre aux entreprises locales un accès aisé à des biens publics diversifiés (formation, expertise, infrastructures). L'innovation est pour finir catalysée au sein du cluster par l'intensité des relations de complémentarité entre entreprises locales, chacune s'adaptant aux besoins de ses clients et faisant pression sur ses fournisseurs ou prestataires.

Au-delà de la multiplicité des cas étudiés et des dénominations utilisées – district industriel/technologique, milieu innovant, système productif local, cluster –, les auteurs s'accordent de fait pour mettre en évidence les effets positifs en termes de gains de productivité, de capacités d'innovation et de dynamique entrepreneuriale locale de l'articulation entre ressources offertes par le territoire et intensité des relations de coopération-concurrence induites par la proximité géographique. Ces définitions renvoient par ailleurs à l'idée qu'un cluster n'est pas une simple agglomération d'entreprises, mais un espace relationnel et social construit à l'échelle d'un territoire, une forme territorialisée d'organisation de la production, où différents types d'acteurs se coordonnent pour construire et exploiter des ressources spécifiques. C'est la question de la coordination des acteurs du territoire qui nous intéresse plus précisément dans cet article.

1.2. Cluster, coordination et gouvernance

Le cluster est traditionnellement analysé par la littérature en tant que construction spontanée et auto-organisée, dont la structuration repose sur des facteurs cumulatifs engendrés par des circonstances particulières. Les stratégies individuelles des agents sont à l'origine du processus de *clustering* (Porter, 1998), qui tient à l'existence simultanée d'un nombre significatif de facteurs générant un effet de seuil tendant à s'autorenforcer, dans la mesure où l'existence de conditions favorables attire les entreprises existantes – les *outsiders* voulant devenir *insiders* – et dynamise le processus entrepreneurial.

La littérature fournit peu d'explications sur les modes de coordination des acteurs au sein d'un cluster. Trois modes sont traditionnellement présentés, à savoir la coordination par les prix, par les contrats, ou encore par des formes d'organisation de nature plus informelle ou implicite. Là où certains économistes (Porter, 1998) privilégient les mécanismes de coordination par le marché (prix, contrats, coûts), d'autres, plus marqués par la sociologie (Beccatini, 1992), vont insister sur l'existence des modes de coordination hors marché, fondés sur les conventions ou la confiance (section 1.3. *infra*). Les derniers mettent l'accent sur la définition du réseau comme un mode de coordination spécifique, situé entre marché et hiérarchie (Ehlinger *et al.*, 2007), une des « formes hybrides » analysées par Williamson en 1985 dans son ouvrage *The Economic Institutions of Capitalism*.

Quant au rôle des pouvoirs publics régionaux ou nationaux, il est généralement limité à l'accompagnement du processus de *clustering* par la création d'un environnement favorable : soutien à la formation et création d'infrastructures (éducation, recherche, transports et télécommunications), élaboration d'un cadre réglementaire créant les conditions d'une concurrence fluide.

Les approches précédentes peinent donc à expliquer la structuration des clusters que nous qualifions de « volontaristes » car impulsés, voire portés, par les pouvoirs publics. Ces derniers, partent du constat que certains territoires possèdent des ressources insuffisamment valorisées par les acteurs locaux. Ce sont en fait des systèmes productifs locaux latents, caractérisés par une certaine concentration spatiale d'entreprises qui n'entretiennent au départ que peu de liens les unes avec les autres et au sein desquels une intervention extérieure est nécessaire en vue d'enclencher une dynamique de « grappe » (*clustering*). L'enjeu n'est plus d'accompagner un processus spontané, mais de rassembler et coordonner des partenaires aux intérêts différents, voire contradictoires, n'ayant pas *a priori* la volonté de coopérer.

Cette question de la coordination entre agents au sein d'un cluster a fait l'objet de différents travaux en sciences de gestion dans le cadre de la recherche sur les réseaux territorialisés d'organisation (RTO), « ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes et géographiquement proches qui participent collectivement à un processus de production » (Ehlinger *et al.*, 2007). Sont en particulier étudiées les modalités de la gouvernance de ces réseaux, définie comme le mode de régulation des rapports entre différentes unités.

Ces travaux font ressortir trois grands modes de gouvernance des RTO. Le premier, typique des clusters spontanés de type district industriel italien, est dit « associatif ». Il est fondé sur un équilibre des pouvoirs entre partenaires, généralement des PME, dérivant de l'existence d'un environnement institutionnel structuré et d'un degré élevé de proximité institutionnelle entre les membres. Il permet le développement de relations de confiance et de solidarité et répond bien à une situation de cluster spontané, proche des formes hybrides définies par Williamson. Un deuxième mode de gouvernance est qualifié de « focal », le cluster étant piloté par

une grande firme pivot en fonction de ses intérêts propres. Il se rapproche de la hiérarchie, toujours au sens de Williamson, mais correspond aussi à un cluster de type spontané, dont le fonctionnement est toutefois plus centralisé que précédemment.

Le troisième mode de gouvernance, appelé « territorial », correspond mieux au cas qui nous intéresse de cluster volontariste. Il implique fortement des acteurs locaux, au premier rang desquels les collectivités territoriales, autour d'objectifs et référentiels partagés. Colletis et Gilly (1999), ou Gilly et Perrat (2006) en proposent une typologie plus fine, distinguant en son sein des gouvernances « privées » – dominée par les acteurs privés –, « privée collective » – dont l'acteur clé est une institution formelle regroupant les acteurs privés – et « publique » – dont les moteurs sont les institutions publiques.

Aux formes de coopération informelles et décentralisées des clusters spontanés, se substituent des mécanismes de coordination à la fois centralisés et formels, impliquant entreprises et pouvoirs publics au niveau national et/ou local autour de référentiels partagés, dont la fonction est de définir les objectifs stratégiques du cluster, de représenter ses différents membres et d'arbitrer entre leurs intérêts (Ehlinger et al., 2007).

1.3. Une approche par la proximité et la confiance

Les notions de proximité et confiance sont essentielles à la compréhension du fonctionnement d'un cluster, quelle qu'en soit la nature. Clusters spontanés et volontaristes diffèrent toutefois quant aux processus de création de la proximité et de la confiance.

L'économie de la proximité, courant de pensée né en France au milieu des années 1990, cherche à dépasser la vision traditionnelle de l'espace comme simple support de l'activité des agents, pour s'intéresser leur coordination (Zimmermann, 2008). Elle considère que les agents économiques sont « situés », c'est-à-dire à la fois localisés sur un espace géographique et insérés dans un réseau de relations sociales qui conditionnent leurs actions. La proximité agit comme une contrainte en limitant l'action des agents à un espace donné, mais aussi comme un potentiel, en facilitant leur coordination en vue de construire des ressources territoriales spécifiques.

Les économistes « proximites » effectuent par ailleurs une distinction entre proximité géographique, distance itinéraire traduite en temps ou en coût de franchissement, et proximité organisée, de nature relationnelle (Zimmermann, 2008).

Une école « interactionniste » s'intéresse à la proximité organisée comme la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres. Elle combine une logique d'appartenance à un même graphe de relations ou réseau et une logique de similitude, partage de croyances et représentations. Une école « institutionnelle » de la proximité, distingue pour sa part proximité « organisationnelle » – ensemble de pratiques et stratégies communes – et proximité « institutionnelle », espace commun de règles d'action, représentations et modèles de pensée, aussi appelées « institutions ».

Cette double dimension de la proximité souligne le fait que la proximité géographique n'est pas suffisante pour appréhender le potentiel de coopération entre entreprises sur un espace donné. Elle est même dominée par la proximité organisée, des firmes voisines géographiquement pouvant être en conflit, par exemple pour des ressources locales, quand d'autres situées à distance vont interagir au sein de réseaux inter-organisationnels multi-localisés (Torre, 2006). Ce sont donc les ressources mobilisées par la proximité organisée qui sont susceptibles de permettre la constitution d'un cluster. Dans le cas particulier d'un cluster « volontariste », cela suppose d'activer des leviers susceptibles de créer de la proximité organisée là où n'existe que la proximité géographique.

Bouba-Olga et Grossetti (2008) proposent une typologie de la proximité s'appuyant sur une définition des ressources et de la coordination. La proximité de ressources est définie comme étant matérielle ou cognitive. Les ressources matérielles sont exprimables sous forme d'actifs, mais peuvent aussi être des diplômes, des acquis divers, socio-économiques, statuts. Les individus sont semblables ou complémentaires par rapport aux ressources dont ils disposent, ce qui définit leur degré de proximité. Les ressources cognitives sont par essence immatérielles, incluant par exemple les informations, les connaissances, les règles et les normes qui renvoient en partie au concept de proximité institutionnelle défini précédemment.

La proximité de coordination est quant à elle divisée entre proximité relationnelle – appartenance à des réseaux – et proximité de médiation. Cette distinction permet de reconnaître l'existence d'une proximité « intermédiée », à travers des dispositifs qui permettent l'échange sans que les réseaux soient activés. Il s'agit de ressources qui peuvent exister entre les individus, mais également entre les organisations.

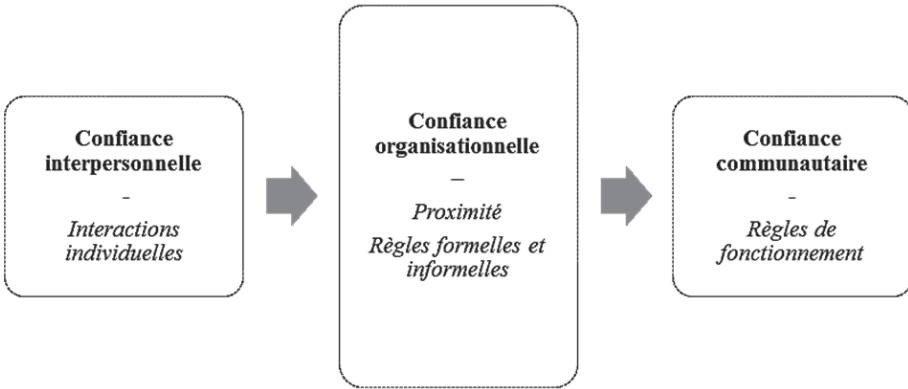
Un cluster volontariste s'analyse dans cette perspective comme une concentration géographique d'entreprises (proximité géographique) caractérisées par un degré élevé de proximité de ressources, mais un faible degré de proximité relationnelle. Il est donc nécessaire de faire appel à un dispositif spécifique mobilisant des ressources de médiation.

Certains travaux insistent plus particulièrement sur l'idée de confiance. La définition en est complexe, faisant référence à la certitude/incertitude face à un individu, d'un groupe ou d'une organisation susceptible de s'engager dans un comportement opportuniste (Bornarel, 2007). Dupuy et Torre (2004) distinguent une confiance interpersonnelle, qui s'appuie sur un apprentissage fait d'engagements mutuels, de signes que l'on donne à l'autre pour justifier sa confiance, et une confiance communautaire, liée à l'insertion desdits acteurs dans des réseaux sociaux produisant des règles formelles.

S'y ajoute un niveau intermédiaire de confiance « organisationnelle », extension de la relation de confiance interpersonnelle au principe de l'action collective. Elle implique le dépassement de la simple relation de face-à-face et la prise en compte des règles – formelles ou informelles – qui s'appliquent dans une organisation, concernant des objectifs communs et les moyens de les atteindre pour pallier les insuffisances d'une relation purement contractuelle. La confiance organisationnelle se construit sur des interactions répétées favorisées par différentes formes de proximité.

Un cluster étant défini comme une forme d'organisation particulière, son bon fonctionnement apparaît lié à la transformation de la confiance interpersonnelle en confiance organisationnelle, structurant l'action collective sur le territoire (Dupuy et Torre, 2004). Toutefois, là où cette confiance a pu se construire sur la durée dans le cadre d'un cluster spontané, un dispositif de cluster volontariste suppose une construction dans un temps relativement court.

Schéma 1. Différents types de confiance au sein du cluster



Source : d'après Dupuy et Torre (2004).

1.4. Quel rôle pour l'animateur de cluster ?

Les travaux précédents nous permettent de mieux saisir les enjeux liés à la nature et aux formes de coordination des acteurs au sein de clusters volontaristes portés par les pouvoirs publics. Elles ne suffisent toutefois pas à cerner le rôle essentiel joué par la structure d'animation des clusters, individus ou équipes situés au cœur de ces dispositifs. Dans le cas d'un cluster spontané, les stratégies des agents sont à l'origine du processus collectif, le cluster étant la résultante d'une série de décisions individuelles. Dans le cas d'un cluster volontariste, le processus de *clustering*, voulu par les pouvoirs publics, est sous la responsabilité d'un animateur, qui agit à la fois comme intermédiaire et organisateur dans un contexte inter-organisationnel.

Les fonctions de l'animateur sont de mieux en mieux cernées d'un point de vue pratique. L'organisme « France Clusters » – anciennement Club des Districts Industriels Français – le qualifie d'« interpreneur »² et met en exergue ses différentes qualités : stratège, directeur administratif et financier, chef d'équipe, conseil juridique, commercial. Elles font toutefois l'objet d'un nombre relativement restreint d'études académiques (Ingstrup, 2010).

² Voir http://www.franceclusters.fr/journees_ formations_2013_2014/index.php (consulté le 20 septembre 2014).

Dans l'ensemble, lorsque la figure l'animateur est évoquée par les auteurs c'est le plus souvent de façon marginale, sans être l'objet principal de leur étude. Nous allons tenter de remédier à cette situation en nous intéressant directement à son rôle. Pour cela nous avons choisi d'éclairer la question au moyen de la théorie du leadership.

2. LE RÔLE DE L'ANIMATEUR ÉCLAIRÉ PAR LA THÉORIE DU LEADERSHIP

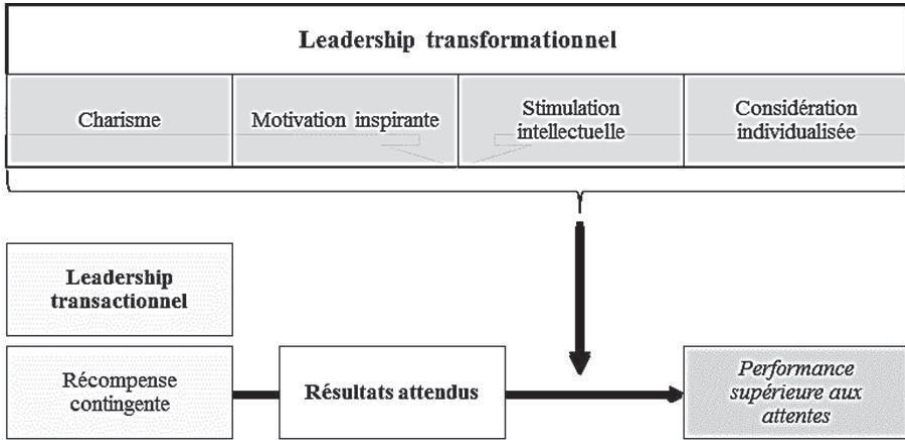
Nous analysons le rôle de l'animateur de cluster comme celui d'un leader dans un contexte particulier. La mise en place d'un cluster est un processus de conduite du changement, qui suppose un leadership transformationnel. Parce que le cluster est une inter-organisation l'animateur va devoir fédérer autour d'un projet des acteurs parfois très hétérogènes et s'appuyer sur un leadership de valorisation des compétences et du partage de connaissances.

2.1. Le leadership transformationnel

Il existe autant de théories du leadership que d'auteurs (Yukl, 2013). Le leadership de l'animateur de cluster peut en particulier être envisagé sous un angle transactionnel ou transformationnel. L'approche transactionnelle s'intéresse aux échanges qui s'inscrivent dans une logique de transaction entre le manager et les managés. Par exemple, en échange de la réalisation d'un résultat déterminé, le subordonné sera récompensé par le manager par une augmentation de salaire. Cette approche semble inadaptée à une structure de type cluster volontariste car il n'y a pas de hiérarchie entre l'animateur et les membres du réseau. Dans l'approche transformationnelle, le leadership est un processus qui engage mutuellement le leader et le subordonné (Bass, 1985), les subordonnés étant habilités (*empowered*) à accomplir des tâches et à remplir des objectifs communs avec ceux du leader. L'engagement conjoint du leader et du subordonné repose sur une adhésion à une vision et à des valeurs communes suggérées par le leader, dont le charisme s'avère déterminant. Cette approche correspond mieux au contexte de l'animation d'un cluster. Le profil de leader que nous allons mettre en lumière à travers nos trois études de cas s'inscrit dans

ce courant du leadership transformationnel. Il s'agit pour l'animateur de mettre en place une nouvelle forme d'organisation.

Schéma 2. Leadership transformationnel et leadership transactionnel



Sources : d'après Bass (1985).

2.2. Le leadership de valorisation des compétences

Le pilotage de projets d'innovation au sein des clusters a été abordé sous l'angle des compétences par Defelix *et al.* (2011). La motivation et l'engagement dans l'apprentissage collectif apparaissent comme des compétences essentielles (Ingham et Mothe, 2003). Cela permet de faire émerger la notion de « coopération mature » (Calamel *et al.*, 2012).

Dans le cas du cluster, il s'agit de faire coopérer ensemble les acteurs locaux (entreprises, enseignement supérieur, recherche) avec le soutien voire l'impulsion des collectivités territoriales (Ditter et Remoussenard, 2012). Dans cette configuration, l'animateur joue un rôle de tête de réseau dans un écosystème qui résulte de stratégies collaboratives (Guéguen et Torres, 2004 ; Picq et Defelix, 2011) et doit optimiser les compétences de chacun. Parce qu'il met en relation les différentes parties prenantes, l'animateur pilote l'ensemble des compétences du cluster.

Ces compétences sont multiples et se déclinent de l'individu au territoire, considéré comme un espace de relations entre entreprises (Picq et Defelix, 2011). Au niveau individuel, l'animateur de cluster a pour mission

de repérer et faciliter le développement des compétences individuelles des membres du cluster. Au niveau collectif, son rôle est de créer des synergies entre des savoir-faire parfois hétérogènes.

Ceci permet le développement d'échanges entre entreprises qui s'ignoraient auparavant dans le cadre de groupes de travail, de contacts pré-contractuels, ou bien encore de la mise en œuvre de coopérations ouvrant l'accès à des marchés nouveaux. L'enjeu pour l'animateur est d'inciter les entrepreneurs à des pratiques collaboratives sur un modèle gagnant/gagnant. La mise en place du contexte d'apprentissage du travail collaboratif se révèle essentielle pour créer de la compétence collective.

Au niveau stratégique, l'animateur doit repérer les compétences effectives des différentes organisations membres. Il doit notamment veiller à l'équilibre toujours fragile entre les compétences propres à une entreprise et celles transférées au sein du cluster, afin de créer et conserver la confiance des différents membres. Le cluster doit permettre de rayonner davantage et d'être plus fort, mais en aucun cas il ne doit vider de leur identité les différents partenaires. Les qualités d'écoute et relationnelles de l'animateur sont essentielles.

Au niveau territorial enfin, l'animateur doit faire naître et croître les compétences du cluster, somme des compétences individuelles, collectives et stratégiques et valeur ajoutée identitaire.

Tableau 1. Compétences distribuées et rôle de l'animateur

Types de compétences distribuées	Rôle de l'animateur
Compétences individuelles	Identifier les compétences-clés de chaque acteur
+ Compétences collectives	Faire émerger la compétence collective, notamment par le travail en réseau et la collaboration
+ Compétences stratégiques	Participer à l'élaboration d'une stratégie commune entre tous les acteurs
= Compétences territoriales	Faire émerger des compétences territoriales clés, facteur clé de succès du cluster

Source : schéma des auteurs d'après Picq et Defelix (2011).

L'animateur de cluster a de fait pour rôle essentiel de faire émerger des compétences territoriales-clés, facteur de succès pour le territoire et le

cluster en général. Mais le leadership de compétences n'est pas suffisant, il doit aussi être un leader du partage des connaissances au sein du cluster.

2.3. Le leadership du partage des connaissances

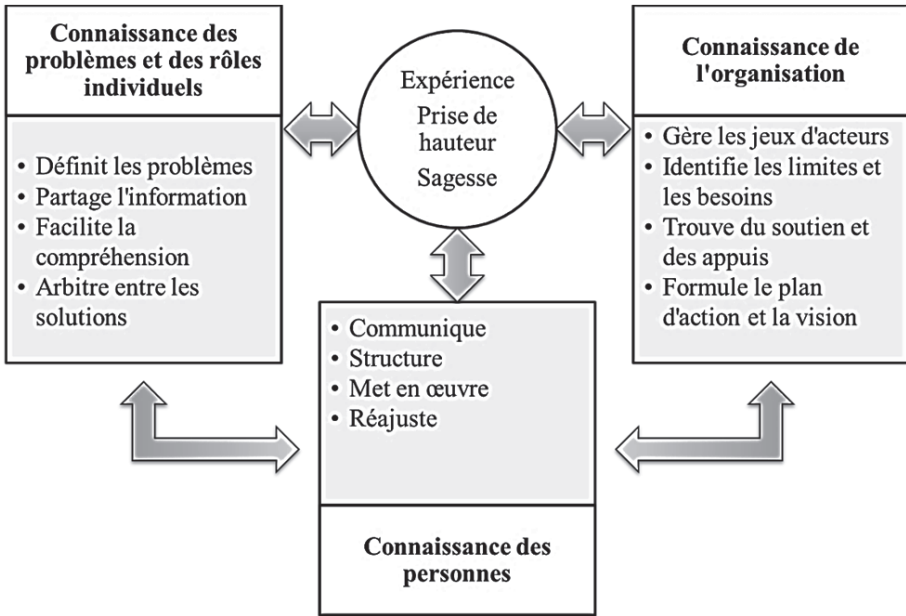
Le management de la connaissance est un concept connu dans la littérature (Nonaka, 1994 ; Ingham et Mothe, 2003). Certains ont montré en quoi le cluster s'inscrit dans une économie de la connaissance avec une diffusion des connaissances au niveau local, en insistant sur l'importance des interactions entre les membres (Torre, 2006). D'autres ont mis en évidence l'importance à la fois de la mutualisation des ressources et de l'organisation du lien social dans le partage de connaissance au sein des pôles de compétitivité (Barbier et Boissonnet, 2014).

La connaissance peut prendre plusieurs formes et aller de l'implicite à l'explicite, du niveau individuel au niveau collectif (Spender, 1996). Ainsi, l'animateur peut gérer la connaissance au sein du cluster en offrant, sous forme par exemple de réunions, des occasions de partage explicites d'information et de pratiques, ou bien créer des occasions de rencontres plus informelles et donc implicites. Le cadre de la gestion de la connaissance peut être tout aussi bien individuel (interaction entre deux personnes) que collectif (travail en groupe).

Nous sommes donc amenés à analyser l'animateur comme un manager de la connaissance, compétence clé pour un professionnel dont l'une des missions essentielles est de mettre en relation des personnes. Dans un cluster spontané, la gestion de la connaissance est informelle et décentralisée et ne nécessite pas à proprement parler de management, ce qui n'est pas le cas dans un cluster de nature volontariste. L'animateur joue alors un rôle essentiel : il contribue à créer de la proximité organisationnelle (interface entre les acteurs) mais aussi institutionnelle (projet commun, valeurs partagées), générant de la confiance et facilitant les interactions entre les membres du cluster.

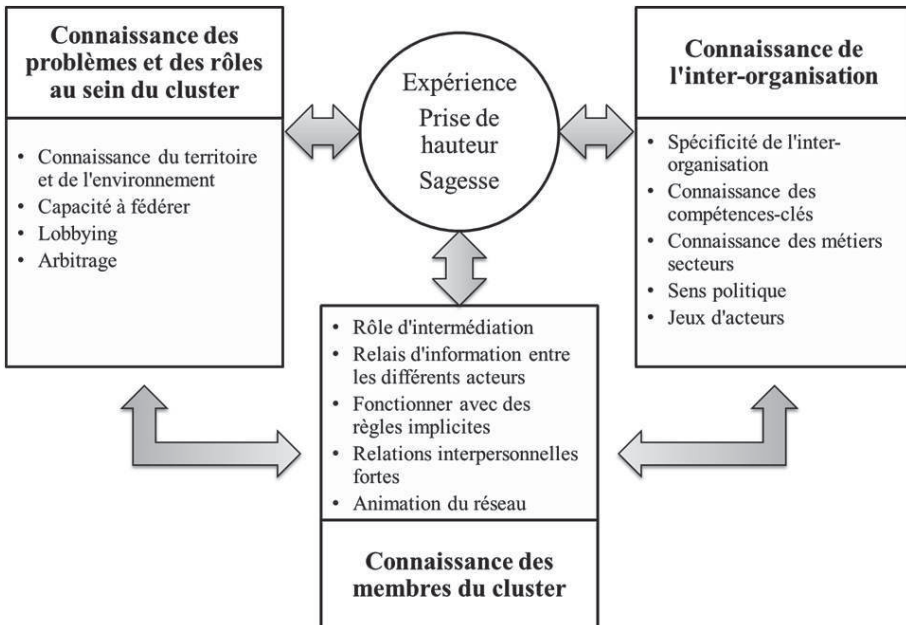
Mumford *et al.* (2000) ont mis en évidence le lien entre management de la connaissance et leadership, la connaissance constituant une compétence du leadership de la performance. Le management de la connaissance s'appuie selon ces auteurs sur trois piliers : (1) la connaissance des problèmes

Schéma 3. Modèle de compétences du leader de la performance



Source : d'après Mumford et al. (2000)

Schéma 4. Modèle de compétences du leader de la performance appliqué à l'animateur de cluster



Source : schéma des auteurs d'après Mumford et al. (2000)

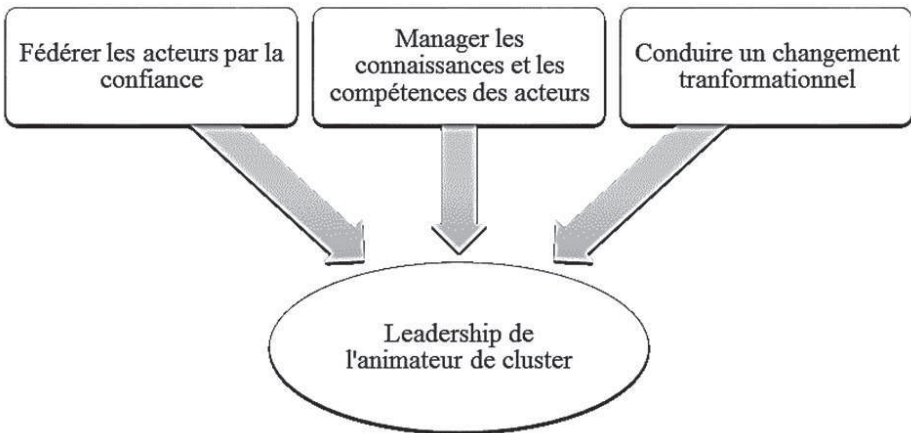
et des rôles ; (2) la connaissance de l'organisation ; (3) la connaissance des personnes (cf. schéma 4). L'animateur de cluster entre bien dans cette configuration d'un leadership lié à et conditionné par la détention d'informations essentielles à la mise en place et à la bonne marche du cluster.

Nous transposons ce modèle, pour distinguer trois types de connaissances à manager par l'animateur de cluster au sein du territoire : (1) la connaissance des problèmes et des rôles ; (2) la connaissance de l'inter-organisation et (3) la connaissance des personnes. (cf. schéma 4)

2.4. Proposition d'un modèle de leadership de l'animateur

Finalement, le leadership de l'animateur de cluster s'articule autour de trois axes principaux. Tout d'abord son leadership réside dans la capacité à fédérer les acteurs autour d'un projet (Yukl, 2013) en créant de la confiance. Ensuite, il s'appuie sur des compétences managériales : l'animateur doit en effet manager des compétences (Picq et Defelix, 2011) et des connaissances (Munford *et al.*, 2000) au sein du cluster. Enfin, il est transformationnel (Bass, 1985), c'est-à-dire qu'il s'inscrit dans une logique d'innovation et de changement inter-organisationnel. Ces trois axes peuvent être schématisés selon le modèle ci-dessous.

Schéma 5. Modèle du leadership de l'animateur de cluster



Source : schéma des auteurs.

3. ÉTUDE EMPIRIQUE : LES CLUSTERS ÉCO-CONSTRUCTIONS EN BELGIQUE FRANCOPHONE

3.1. Études de cas

Notre recherche s'appuie sur trois études de cas, qui doivent permettre de générer un savoir aux applications pratiques à partir de données empiriques (Yin, 2003) et de tester notre modèle. La question de recherche est la suivante : sur quelles composantes s'appuie le leadership d'un animateur de cluster ?

Nous avons choisi d'analyser trois clusters opérant dans le secteur de l'écoconstruction. Ce secteur existe depuis une trentaine d'années et a connu une croissance rapide dans de nombreux pays d'Europe. Mais, de nombreux blocages freinent encore son développement, parmi lesquels l'insuffisante structuration de l'offre. Les procédés de l'écoconstruction font appel à des compétences multiples liées à des métiers très différents (matériaux écologiques, énergies renouvelables, traitement des déchets, génie thermique, etc.), qu'une entreprise seule ne peut pas maîtriser et qui requièrent donc un degré élevé de coopération entre partenaires. Les pouvoirs publics ont en conséquence lancé différentes initiatives visant à faire collaborer les différents acteurs de l'écoconstruction au sein de clusters, qui se sont rapidement développés en Europe.

Nous avons mené une étude qualitative et longitudinale, s'échelonnant sur 4 ans. Notre principale source d'information primaire a été la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de 5 animateurs de clusters (2 animateurs sur 3 ayant changé entre 2011 et 2015). Nous avons produit trois guides d'entretien et réalisé entre 2011 et 2015 neuf entretiens auprès des animateurs de trois clusters situés en Belgique francophone. Ce choix nous a permis de donner une dimension internationale à l'étude et de bénéficier d'informations obtenues dans une région relativement avancée, que ce soit dans le secteur de l'écoconstruction ou les expériences de *clustering*. Les animateurs sont identifiés par les codes CEB₁ et CEB₂ (Cluster Eco-build bruxellois), CAP₁ et CAP₂ (Cluster CAP2020) et CEW (Cluster Écoconstruction de Wallonie).

3.2. Présentation des clusters

Le Cluster Ecobuild bruxellois

Dans le cadre d'un Contrat pour l'économie et l'emploi, le gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a décidé en 2005 de soutenir le secteur de l'écoconstruction, doté d'un fort potentiel de croissance et susceptible de générer des emplois non délocalisables. Une condition nécessaire à sa structuration étant la création d'une plateforme favorisant les synergies entre les acteurs du secteur, il a confié à l'Agence bruxelloise pour l'entreprise (ABE), créée le 1^{er} janvier 2003 à l'initiative du ministère régional de l'Économie, le soin d'impulser un cluster en écoconstruction à Bruxelles, entièrement financé par des fonds publics.

Il comptait environ 50 membres en 2010, 110 en 2013. En 2015, il est composé de 142 entreprises et 25 partenaires (associations, fédération, universités, centres de recherche, bureaux de mise à l'emploi, acteurs publics). Sa première mission est de structurer, soutenir le développement et améliorer la visibilité du secteur. Il a été conçu comme un lieu d'échange visant à informer, guider et soutenir les entreprises dans le montage de projets communs. Cette visibilité doit à son tour contribuer à la diffusion des principes et bonnes pratiques de l'écoconstruction auprès du grand public et des professionnels de la construction classique. Sa seconde mission est de favoriser les collaborations et synergies entre entreprises et partenaires, ainsi qu'entre les différents corps de métier de l'écoconstruction, de l'architecte à l'entrepreneur, en passant par l'artisan de la construction et le vendeur d'éco-matériaux.

Pour ce faire, l'animateur organise des réunions thématiques, ou des visites didactiques sur chantiers. Il participe à la reconnaissance et la visibilité des acteurs du réseau par le biais de l'information et la promotion, de l'organisation de communications avec la presse, ou de la participation à certains événements, comme le Salon *Batibouw*. Il met en œuvre une activité de veille informationnelle.

Au début de nos entretiens, le cluster était encore en phase de maturation : le premier objectif était d'atteindre une masse critique de membres avec pour but de pérenniser et accroître la visibilité de la structure et de susciter des projets communs. En 2011, la structure d'animation se composait

d'une personne (CEB1) ; en 2015, le nouvel animateur (CEB2) gère une équipe de 5 personnes.

Le Cluster CAP 2020

Le cluster CAP 2020³ est né en 2008 de la volonté du gouvernement de la Région wallonne de regrouper les acteurs régionaux de l'efficacité énergétique autour de la nouvelle stratégie de croissance de l'Union européenne, ou Europe 2020. Ses objectifs étaient alors de servir de plateforme d'échange et d'incitation à l'innovation, en vue de stimuler l'offre de produits et services liés à l'écoconstruction et *in fine* de stimuler la croissance en Wallonie. Le cluster est piloté par une association de droit belge (ASBL) et regroupe des PME, les branches locales d'entreprises de grande taille, telles que BASF, des associations professionnelles. Il comptait 120 partenaires en 2012, 175 en 2014⁴ et 180 en 2015.

Les actions menées incluent la constitution d'un annuaire des membres, des groupes de réflexion thématiques (innovation, formation, communication, etc.), des visites de technologies ou réalisations, des voyages d'étude, des formations ou encore des rencontres dédiées à la mise en réseau. Tout comme Ecobuild, CAP 2020 était en maturation au moment de nos premiers entretiens, avec deux objectifs distincts : d'une part, l'augmentation du nombre de partenaires en vue d'assurer la visibilité du cluster et, d'autre part, une plus grande implication des partenaires actuels dans ses activités. En 2011 la cellule d'animation se composait de deux personnes (un permanent et un consultant (CAP1)). En 2015 l'équipe d'animation comporte 3 personnes, dont un animateur (CAP2) assisté d'un chargé de communication et d'un expert en efficacité énergétique.

Le Cluster Ecoconstruction de Wallonie

Représenté lui aussi par une ASBL, c'est le plus ancien dispositif des trois. Il est né en 2003 d'une convergence entre volonté politique et intérêts

3 Ainsi nommé parce qu'il regroupe des Constructeurs, Architectes et Producteurs et vise d'ici 2020 à réduire de 20 % la consommation d'énergie et les émissions de CO₂ des bâtiments, et à faire en sorte que 20 % de leur approvisionnement proviennent d'énergies renouvelables.

4 Voir <http://clusters.wallonie.be/cap2020-fr/> (consulté le 20 septembre 2014).

des industriels, après le lancement en 2001 par le gouvernement wallon d'une stratégie de *clustering* soutenue par des financements régionaux, intercommunaux et européens (FEDER, Objectif 2). Composé au départ de 6 entreprises, il comptait environ 120 membres en 2011 et 230 en 2015⁵, essentiellement des opérateurs du bâtiment, au premier rang desquels les constructeurs bois. Il intègre aussi de nombreuses activités connexes comme l'économie sociale ou la santé, des organismes d'information et de promotion, de formation et de recherche, des fédérations professionnelles (bois, mais aussi BTP) et la CCI de Namur, mandatée pour représenter l'ensemble des CCI de Wallonie.

En 2011, la cellule d'animation était composée d'une personne, entourée de 6 collaborateurs en 2015. Les actions collectives du cluster incluent la participation à des salons des conférences et séminaires, ainsi que la constitution et l'animation de groupes de travail sur des thèmes intéressant les membres. Il représente ces derniers auprès de divers partenaires, tels que les collectivités locales, les investisseurs potentiels, ou encore les organismes de formation et recherche.

En 2011, le cluster sortait d'une grave crise : à la suite de la démission des deux membres de la cellule d'animation, il s'était retrouvé sans structure de pilotage pendant plusieurs mois. Il était par ailleurs soumis à une pression financière croissante en raison d'une baisse progressive des financements publics.

3.3. Résultats et discussion : le leadership de l'animateur de cluster

Fédérer les acteurs par la confiance

L'animateur de cluster est au cœur du développement de la confiance organisationnelle (Dupuy et Torre, 2004) : la mise en œuvre d'un processus de *clustering* requiert de dépasser un climat de méfiance réciproque entre acteurs qui est en soi une véritable résistance au changement, empêchant de construire une coopération réelle et durable. Le partage d'information, qui est au cœur

5 Voir <http://clusters.wallonie.be/ecoconstruction-fr/index.html?IDC=3420> (consulté le 20 septembre 2014).

de la démarche, est plus particulièrement exposé à des comportements de passer clandestin susceptibles de remettre en question la cohésion du groupe.

Les animateurs des clusters Ecobuild et Écoconstruction se définissent comme des « facilitateurs », qui créent des occasions répétées de rencontre, d'échange et d'apprentissage – au sein d'ateliers, lors de réunions et de visites de sites – à l'origine même de la confiance organisationnelle définie précédemment. L'impact le plus visible du cluster Écoconstruction sur le tissu régional a ainsi été le développement d'échanges entre entreprises qui s'ignoraient auparavant, que ce soit dans le cadre de groupes de travail, de contacts débouchant sur des contrats, ou encore de la mise en œuvre de coopérations ouvrant l'accès à des marchés nouveaux. Il a entraîné des changements notables dans leur état d'esprit et, en particulier, suscité une émulation entre les entreprises.

Mais sa pérennisation est une problématique récurrente : la confiance entre les partenaires ne pouvant se construire que dans la durée, il est important d'offrir aux membres l'occasion de se rencontrer et d'échanger régulièrement. Dans les clusters Ecobuild et CAP 2020, plus récents, la construction de la confiance n'en était encore qu'à ses débuts en 2011 : le comportement de certains membres, n'assistant aux réunions que pour y glaner des idées sans rien apporter en retour, pouvait contribuer à freiner le développement du groupe.

En 2015, l'engagement des membres des trois clusters est plus fort, tout comme le niveau de confiance. Tout d'abord les conditions d'admission supposent un engagement de la part de l'entreprise postulante et une communauté de valeurs autour de la construction durable. Ensuite, les membres sont invités à travailler ensemble. Ainsi, dans le cluster Écoconstruction, les entreprises membres s'invitent à tour de rôle dans leurs locaux pour des réunions de travail autour d'un sandwich et d'un verre, ce qui permet de créer des liens directs et de mieux se connaître. Pour l'animateur de CAP 2020 (CAP2), « la confiance, c'est avant tout un état d'esprit ». Selon lui, l'animateur doit être capable de bien faire la différence entre la logique collective (projet qui dépasse la capacité propre de l'entreprise et mené avec d'autres membres du cluster) et la logique collaborative (suivi personnalisé du membre par l'équipe d'animation). L'animateur doit avoir suffisamment de diplomatie pour respecter les éléments de confidentialité liés à chaque entreprise.

Manager les connaissances et les compétences des acteurs

Parce que l'animateur est doté d'une vraie compétence, à la fois technique et relationnelle, il est capable d'identifier et de valoriser les compétences des différents acteurs. Son rôle est de faire émerger des compétences clés, facteurs clés de succès (Picq et Defelix, 2011, tableau 2) : en favorisant les échanges entre membres sur les questions techniques, il favorise la diffusion des technologies et bonnes pratiques, voire l'innovation. Ainsi, les clusters Écoconstruction et CAP 2020 ont publié en commun un ouvrage sur l'isolation, fruit de leur travail de réflexion depuis plusieurs années. Leurs animateurs respectifs ont joué un rôle de coordinateur dans ce projet. Il s'agit d'un partage des connaissances (Mumford *et al.*, 2000, schéma 4) visant à améliorer les compétences individuelles, collectives, stratégiques et territoriales (Picq et Defelix, 2011). Dans les trois clusters étudiés, les animateurs mettent l'accent sur l'importance de la formation (technique ou plus généraliste sur la gestion de l'entreprise).

L'animateur de cluster est une personne choisie au départ pour ses compétences propres. En 2015, les 3 animateurs, anciens membres du cluster, ont été choisis par leurs pairs (membres du conseil d'administration), ce qui leur donne une forte légitimité et une excellente connaissance des participants, soulignée par tous comme très importante. Leur compétence technique doit en particulier permettre d'asseoir leur légitimité et leur rôle d'interlocuteur crédible auprès des membres du cluster. Elle permet de faire circuler l'information entre des acteurs hétérogènes et les aide à valoriser leurs compétences mutuelles.

L'entretien réalisé avec l'animateur CEBi met particulièrement en relief la solidité technique de son parcours. Architecte de formation, il a travaillé dans le domaine de la construction depuis près de trente ans et assuré la direction de chantiers importants, avant de reprendre l'animation du cluster en 2009. Son large panel de connaissances techniques lui permet de développer une vision panoramique d'un système complexe, comme de comprendre les problématiques et attentes des différents participants du cluster (constructeurs, architectes, bureaux d'étude) pour les relayer. En 2015, les trois animateurs sont tous issus du métier de la construction,

ce qui leur donne une certaine solidité technique à laquelle s'ajoutent de fortes qualités relationnelles.

Dans le cluster Ecobuild, un des objectifs de l'animateur est d'intégrer la totalité de la chaîne de compétence et de connaissances dans le cluster pour pouvoir répondre à des appels d'offres importants et proposer des solutions intégrées plutôt que des « produits » simples. Pour ce faire, il a identifié plusieurs étapes liées à la connaissance des processus : fabrication, construction bois, fabrication de charpentes, matériaux de construction. On retrouve ici les trois aspects du management de la connaissance au cœur du leadership de performance de l'animateur : connaissances des problèmes et des rôles au sein du cluster, de l'inter-organisation et des membres du cluster (d'après Mumford *et al.*, 2000, schéma 5).

Pour l'animateur du cluster Écoconstruction (ECW), il est nécessaire connaître les besoins des entreprises individuelles et de trouver des partenaires compétents capables d'y répondre. Pour cela, des formations techniques sur le chanvre et sur la construction en terre ont été proposées récemment. Pour l'animateur du cluster CAP 2020 (CAP1), le rôle de la structure d'animation est aussi clairement d'impulser les coopérations entre membres et de comprendre leurs attentes les uns par rapport aux autres.

En 2015, les 3 animateurs ont souligné l'importance des compétences collectives dans l'animation du cluster, notamment en faisant réfléchir ensemble des architectes, des entrepreneurs et des ingénieurs. C'est à partir de ces compétences collectives qu'une compétence-clé territoriale peut émerger. Pour CAP 2020, par exemple, elle s'articule autour de 2 thématiques : les villes intelligentes et la rénovation des bâtiments.

Ainsi dans les trois clusters, les animateurs ont cherché à « développer des synergies » entre acteurs de l'écoconstruction, notamment en organisant des ateliers thématiques permettant des échanges entre les membres ou des visites de chantiers.

Conduire un changement transformationnel

Le leadership du changement de l'animateur est transformationnel (Bass, 1985, schéma 3) et nécessite donc un certain charisme, capacité à fédérer

les acteurs (motivation inspirante et stimulation intellectuelle) et à décoder les jeux d'acteurs qui relèvent du « politique ». En période de changement, le leadership naturel revient à ceux qui sont capables d'apporter de la lisibilité et de la clarté dans la zone d'incertitude. Le besoin de clarté sera d'autant plus important que les parties prenantes seront plus nombreuses et hétérogènes. Le secteur de l'écoconstruction est à ce titre particulièrement complexe.

L'animateur du cluster Écoconstruction met en avant la diplomatie nécessaire dans sa fonction : « il faut pouvoir correspondre à la personne en face de nous ». La dimension politique est importante et en même temps l'animateur doit avoir une action militante et promouvoir l'écoconstruction ; son charisme joue pleinement son rôle. Selon l'animateur du cluster bruxellois (CEBr), il faut pouvoir décoder et comprendre les intérêts de chacun afin, dans un premier temps, d'éviter les conflits ouverts, puis, par la suite, d'obtenir des résultats. Cette capacité à analyser les jeux d'acteurs apparaît lorsque sont évoquées la notion de « diplomatie » et la nécessité d'éviter les blocages. Toutefois, la démarche des animateurs pour décoder les jeux d'acteurs semble surtout intuitive et basée sur leur expérience davantage que sur une approche en termes d'outils.

Un point essentiel tient à la place des pouvoirs publics dans la définition des objectifs des clusters : ceux-ci raisonnent en termes d'emplois et de richesse créés sur le territoire, là où les acteurs privés raisonnent en termes de marché et de rentabilité. Dans les trois cas analysés, les acteurs publics souhaitent également une extension rapide du nombre de membres des clusters afin de les faire gagner en visibilité, avec le risque perçu par les animateurs qu'une extension trop rapide ne se traduise par une perte de cohérence et de dynamisme du dispositif.

Des jeux d'acteurs existent parallèlement au sein du secteur privé. Au sein du cluster Écoconstruction, la présence de parties prenantes nombreuses et diversifiées n'a ainsi pas toujours été simple à gérer, tant les divergences d'intérêt étaient fortes. L'esprit de consensus et la recherche d'un intérêt bien compris ont toutefois dominé : initialement réticents car inquiets de l'émergence de concurrents potentiels, les entreprises du BTP ont finalement intégré le cluster après avoir évalué leur intérêt à être présents sur un segment de marché porteur et s'être engagées à respecter un certain nombre de règles, sous forme d'une charte de l'écoconstruction.

Le leadership transformationnel de l'animateur suppose la capacité à avoir de la considération individualisée pour les différents partenaires (Bass, 1985, schéma 4). Cet élément est notamment souligné par l'animateur CEW : la participation au cluster ne s'accompagnant d'aucun avantage financier spécifique, il faut pouvoir identifier chez chacun les motivations qu'il pourrait avoir à le rejoindre. La personne interrogée évoque ainsi la nécessité de ne pas « brusquer » les membres potentiels, mais au contraire de les amener à s'intégrer progressivement dans les activités du cluster, en participant tout d'abord ponctuellement à des réunions, puis à certaines actions avant de s'impliquer plus en profondeur. L'animateur CEBi évoque notamment la « capacité à gérer les stars », c'est-à-dire soit des fortes personnalités, soit des représentants de grosses entreprises locales.

Les 3 animateurs interrogés en 2015 (CEB2, CAP2 et CEW) valident la notion de leadership transformationnel. Selon eux, il s'agit bien d'aller dans leur fonction au-delà des résultats attendus et d'impliquer les membres du cluster pour développer les valeurs de l'écoconstruction. Le secteur d'innovation dans lequel se trouvent ces clusters contribue certainement à cette dimension de leader charismatique et militant. Plus généralement, les animateurs adhèrent aux 3 éléments du modèle proposé : fédérer par la confiance, manager les connaissances et les compétences des acteurs et conduire un changement transformationnel.

CONCLUSIONS

Nous avons souhaité, par l'intermédiaire des questions de coordination des acteurs en lien avec la proximité et la confiance, dresser un pont entre une approche économique et une approche en termes de management de l'animation d'un cluster volontariste porté par les pouvoirs publics. La théorie du leadership, soutenue par la notion de compétence empruntée aux ressources humaines, rend bien compte de la figure centrale de l'animateur pour le développement et la vie du cluster. Il possède une triple fonction : fédérer les acteurs par la confiance, manager les connaissances et les compétences des acteurs et enfin être un leader transformationnel du changement.

Il serait intéressant de tester ce modèle sur un échantillon plus large, en particulier dans une optique comparative internationale. Le contexte

institutionnel belge est par exemple très différent du contexte français, marqué par un degré de centralisation politique plus fort. Il se peut dès lors que les compétences et le leadership requis varient d'un pays à l'autre. Il n'en reste pas moins que l'animateur apparaît comme un acteur majeur au cœur du dispositif particulier qu'est un cluster volontariste ; il en est le maillon fort.

RÉFÉRENCES

- BARBIER, J.-Y., BOISSONNET, C. (2014), « Gestion des connaissances et dynamiques collaboratives dans les pôles de compétitivité », *Management & Avenir*, n° 67, pp. 136-157.
- BASS, B.M. (1985), *Leadership and Performance*, New York, Free Press.
- BECCATINI, G. (1992), « Le district industriel marshallien, une notion socio-économique », in G. Benko, A. Lipietz, *Les régions qui gagnent*, Paris, Presses universitaires de France, pp. 35-55.
- BORNAREL, F. (2007), « La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 175, pp. 95-109.
- BOUBA-OLGA, O., GROSSETTI, M. (2008), « Socio-économie de proximité », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3 (numéro spécial), pp. 311-328.
- CALAMEL L., DEFÉLIX C., PICQ T., RETOUR D. (2012), « Inter-Organization projects in French innovation clusters: the construction of collaboration », *International Journal of Project Management*, vol. 30, n° 1, pp. 48-59.
- COLLETIS, G., GILLY, J.-P. (1999), « Construction territoriale et dynamiques économiques », *Sciences de la société*, n° 48, p. 25-47.
- DEFELIX, C., MAZZILLI, I., PICQ, T., RETOUR, D. (2011), « Piloter les projets d'innovation au sein des pôles de compétitivité : des leviers managériaux pour le travail collaboratif », *FACEF PESQUISA*, numéro spécial, pp. 109-124.
- DITTER, J.-G., REMOUSSENGARD, C. (2012), « L'animateur de clusters verts comme entrepreneur. L'exemple de l'éco-construction en Belgique francophone », in S. Boutillier et al. (dir.), *L'innovation verte : de la théorie aux bonnes pratiques*, Bruxelles, Peter Lang, pp. 293-314.
- DUPUY, C., TORRE, A. (2004), « Confiance et proximité », in B. Pecqueur, J.-B. Zimmermann, *Économie de proximités*, Paris, Hermès Lavoisier, pp. 65-87.
- EHLINGER, S., PERRET, V., CHABAUD, D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue des sciences de gestion*, n° 170/1, pp. 155-171.
- GUÉGUEN, G., TORRES, O. (2004), « Fondements et dynamiques concurrentielles des écosystèmes d'affaires : l'exemple de Linux contre Microsoft », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 148, pp. 227-248.
- INGHAM, M., MOTHE, C. (2003), « Confiance et apprentissages au sein d'une alliance technologique », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 143, pp. 111-128.
- INGSTRUP, M.B. (2010), « The role of cluster facilitators », *International Journal of Globalisation and Small Business*, vol. 4, n° 1, pp. 25-40.

- GILLY, J.-P., PERRAT, J. (2006), « The institutional dynamics at work in territories: between local governance and global regulation », in C. Pitelis, R. Sugden, J.R. Wilson, *Clusters and globalisation*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 159-174.
- KOTTER, J.P. (1990), *A force for change: how leadership differs from management*, New York, Free Press.
- MUMFORD, M.D., ZACCARO, S.J., HARDING, F.D., JACOBS, T.O., FEISHMAN, E.A. (2000), « Leadership skills for a changing world: solving complex social problems », *Leadership Quarterly*, vol. 11, n° 1, pp. 11-35.
- NONAKA, I. (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, vol. 5, n° 1, pp. 14-37.
- PICQ, T., DEFELIX, C. (2011), « La gestion des compétences est-elle soluble dans la collaboration entre plusieurs organisations ? Une analyse des chantiers de "gestion des compétences étendue" », *Cahier de recherche du CERAG*, n° 2011-1 E1, halshs-00658249, version 1, 1^{er} janvier 2102.
- PORTER, M.E. (1998), « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 6, pp. 77-90.
- SPENDER, J.C. (1996), « Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter Special Issue, pp. 45-62.
- TORRE, A. (2006), « Clusters et systèmes locaux d'innovation », *Région et Développement*, n° 24, pp. 15-43.
- YIN, R.K. (2003), *Case study Research, Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- YUKL, G.A. (2013), *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Education.
- ZIMMERMANN, J.-B. (2008), « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 184, pp. 105-118.