

**CAHIER DE RECHERCHE n°2011-06 E1**

**Les dispositifs de GRH territorial: d'une logique de  
transposition à la construction d'un modèle nouveau ?**

**MAZZILLI Ingrid**



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2

150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9

Tél. : 04 76 63 53 84 Fax : 04 76 54 60 68



## **LES DISPOSITIFS DE GRH TERRITORIALE : D'UNE LOGIQUE DE TRANSPOSITION A LA CONSTRUCTION D'UN MODELE NOUVEAU ?**

**Ingrid Mazzilli, Université de Grenoble, CERAG**

Adresse : 150 rue de la Chimie, BP 47 – 38040 Grenoble Cedex 9

[ingrid.mazzilli@upmf-grenoble.fr](mailto:ingrid.mazzilli@upmf-grenoble.fr)

Tel 33 (0) 4 76 82 81 02

Fax 33 (0)4.76.54.60.68

Résumé :

*Cette communication a pour objectif de mettre en exergue les conditions à partir desquelles les dispositifs de GRH territoriale peuvent exister. Leur construction peut être considérée à travers le prisme de la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986). Ce processus est le lieu de négociations et de compromis, qui permettent d'illustrer les points d'achoppements et de développement de tels dispositifs.*

*Deux études de cas longitudinales ont été réalisées auprès d'un pôle de compétitivité et d'une Maison de l'emploi et de la formation sur deux territoires distincts, afin d'investiguer en profondeur la construction des dispositifs de GRH territoriale. La méthodologie repose sur le recueil de matériaux empiriques qualitatifs (63 entretiens semi-directifs, documents internes et observations). L'analyse de ces matériaux a été réalisée à partir d'une analyse thématique, dans une démarche abductive.*

*Cette recherche contribue à la définition de la GRH territoriale. Les résultats indiquent que les négociations et les compromis réalisés éloignent les dispositifs de GRH territoriale de l'idée d'une transposition du modèle intra-organisationnel à un échelon territorial. La GRH territoriale prend alors un visage différent : elle pourrait s'appréhender davantage comme un modèle « prospectif RH territorial » ou bien comme un modèle « d'animation RH territorial », tous deux appuyés sur la prise en compte d'un niveau d'analyse intermédiaire, notamment celui des compétences RH des entreprises du territoire et l'identification des compétences des organisations partenaires.*

Mots clés : GRH territoriale, dispositif de gestion, théorie de l'acteur-réseau, Pôle de compétitivité, Maison de l'Emploi et de la Formation

## **LES DISPOSITIFS DE GRH TERRITORIALE : D'UNE LOGIQUE DE TRANSPOSITION A LA CONSTRUCTION D'UN MODELE NOUVEAU ?**

### Résumé :

*Cette communication a pour objectif de mettre en exergue les conditions à partir desquelles les dispositifs de GRH territoriale peuvent exister. Leur construction peut être considérée à travers le prisme de la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986). Ce processus est le lieu de négociations et de compromis, qui permettent d'illustrer les points d'achoppements et de développement de tels dispositifs.*

*Deux études de cas longitudinales ont été réalisées auprès d'un pôle de compétitivité et d'une Maison de l'emploi et de la formation sur deux territoires distincts, afin d'investiguer en profondeur la construction des dispositifs de GRH territoriale. La méthodologie repose sur le recueil de matériaux empiriques qualitatifs (63 entretiens semi-directifs, documents internes et observations). L'analyse de ces matériaux a été réalisée à partir d'une analyse thématique, dans une démarche abductive.*

*Cette recherche contribue à la définition de la GRH territoriale. Les résultats indiquent que les négociations et les compromis réalisés éloignent les dispositifs de GRH territoriale de l'idée d'une transposition du modèle intra-organisationnel à un échelon territorial. La GRH territoriale prend alors un visage différent : elle pourrait s'appréhender davantage comme un modèle « prospectif RH territorial » ou bien comme un modèle « d'animation RH territorial », tous deux appuyés sur la prise en compte d'un niveau d'analyse intermédiaire, notamment celui des compétences RH des entreprises du territoire et l'identification des compétences des organisations partenaires.*

Mots clés : GRH territoriale, dispositif de gestion, théorie de l'acteur-réseau, Pôle de compétitivité, Maison de l'Emploi et de la Formation

## Introduction

Les acteurs publics et les entreprises sont incités à développer des dispositifs de GRH territoriale. Un courant de recherche émergent tente d'appréhender les contours de ces formes de GRH débordant les frontières d'une seule organisation. Un premier ensemble de travaux étudie la configuration particulière que peuvent prendre les pratiques de GRH dans le contexte spécifique des pôles de compétitivité (Bourgain et Tixier, 2010, Defélix et al. 2011 ; Hulin et Chabault, 2010.). Un deuxième ensemble s'oriente davantage vers l'étude des dispositifs de GRH étendus aux territoires (Bories-Azeau et Loubès, 2010 ;), aux périmètres inter-organisationnels (Xhauflair et al. 2010), aux réseaux locaux d'organisations (Loubaresse, 2010). Ces recherches tentent de gagner en compréhension sur ces nouvelles formes de GRH. De manière générale, ces travaux s'accordent sur la nécessité de poursuivre les investigations tant la réalité de ces pratiques demeure complexe et difficilement saisissable. Il est donc nécessaire d'approfondir leur connaissance, car peu de recherches ont à ce jour réellement tenté de comprendre comment ceux-ci se construisaient. Il ne s'agit pas de réaliser un état des lieux, mais d'étudier en profondeur la dynamique d'émergence de deux dispositifs de GRH territoriale, construits sur deux territoires distincts, afin de déterminer ce que recouvre réellement la notion la GRH territoriale, et afin comprendre quelles sont les conditions qui rendent possible son existence.

La première partie est consacrée à une revue de littérature, qui présente la notion de GRH territoriale ainsi que les enjeux qui en découlent. Cette revue de littérature permet de déboucher sur une problématique et un cadre d'analyse. La deuxième partie présente la méthodologie de cette recherche. La troisième et la quatrième partie présentent les résultats issus des deux grilles de lecture retenues. La cinquième partie discute ces résultats.

## 1 Revue de littérature

### 1.1 Appréhender la notion de GRH territoriale

#### 1.1.1 Définition d'ensemble de la GRH territoriale et de ses caractéristiques

Définir la GRH territoriale est une tâche ardue, car une pluralité de termes est utilisée afin d'appréhender une réalité émergente et évolutive. Deux approches complémentaires permettent néanmoins d'appréhender cette notion : une définition d'ensemble à partir des observations empiriques<sup>1</sup> et une définition à partir des dimensions de la GRH territoriale repérées dans la littérature.

Au sens le plus large, on parle ainsi de « territorialisation de la GRH », ce qui désigne l'élargissement du périmètre d'application de la gestion des ressources humaines dite

---

<sup>1</sup> « *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences de territoire. Expériences et bonnes pratiques des Comités de bassins d'emploi. Guide pour l'action* », Rapport réalisé pour la DGEFP/Sous-direction des mutations de l'emploi et du développement de l'activité, mai 2009, 138 pages ; « *Gestion territoriale des emplois et des compétences* », Focus, par Hervé Dagand, mars 2010. 46 pages ; « *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale. Guide d'action. Comprendre, Agir Evaluer* », Ministère de l'Économie de l'industrie et de l'Emploi, mai 2010, 65 pages ; « *GTEC, une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences* », Sol et Civilisation, Réseau Rural, décembre 2010. 110 pages

« classique » (Le Boulaire et al. 2010). A un autre extrême, il est maintenant d'usage de se référer aux termes de « GPEC territoriale » ou de « GTEC » (gestion territoriale des emplois et des compétences), dont les dispositifs renvoient à une démarche d'anticipation sur le territoire au sens strict. Entre ces deux extrêmes, nous choisissons d'employer le terme de GRH territoriale, afin d'indiquer que les dispositifs étudiés entrent effectivement dans une logique d'élargissement du périmètre d'action de la GRH, mais qu'il ne s'agit pas toujours, d'une réelle démarche de GPEC territoriale ou de GTEC. Il s'agit en réalité d'actions concrètes de GRH plus ou moins formalisées et appuyées sur un dispositif de gestion. Cette conception de la GRH implique de « *favoriser des liens étroits entre acteurs publics et privés, renforcés par des actions collectives et structurés par des maillages où les problématiques de GRH ( ) peu à peu portées au niveau territorial pour y être conjointement traitées* » (Bories-Azeau et al. 2008).

La notion de GRH territoriale peut également être appréhendée grâce à ses différentes dimensions, issues d'une revue de la littérature à la croisée de plusieurs champs, celui des réseaux inter-organisationnels et celui de l'économie de la proximité. Ses principales dimensions sont les suivantes :

***Le territoire :***

Les travaux issus du champ de l'économie de la proximité ont été investis par les sciences de gestion, car ils permettent de prendre en compte la dimension du territoire (Lauriol et al. 2008). Torre et Rallet (2005) et Zimmermann (2008) considèrent que le territoire émerge à la croisée des formes de proximités géographiques et organisées. Le territoire prend forme lorsque la coordination des acteurs sur cet espace est rendue possible grâce à ces formes de proximité.

***La gouvernance du dispositif de GRH territoriale :***

La nature de la structure de gouvernance du dispositif de GRH territoriale peut être différente d'un territoire à un autre, de même que les fonctions qui lui sont associées. La notion de gouvernance territoriale pointe « *l'élargissement du champ des acteurs impliqués, de l'interdépendance des acteurs et des organisations tant privées que publiques dans le processus de prise de décisions* » (Leloup et al. 2005, p.326). Le rôle de cette gouvernance locale va au-delà d'une simple consultation, car elle doit permettre de susciter l'adhésion, la participation et l'implication des acteurs locaux autour d'une visée commune. Mendez et Mercier (2006, p.257) distinguent trois types de structures de gouvernance locale en fonction des acteurs dominants : une gouvernance privée, où les acteurs privés pilotent les dispositifs de coordination et de création de ressources ; une gouvernance privée collective : l'acteur-clé est une institution formelle qui regroupe des opérateurs privés; une gouvernance publique, où les institutions publiques sont le moteur des dispositifs de coordination locale.

Dans la plupart des cas observés, les dispositifs de GRH territoriale relèvent plutôt d'une gouvernance publique associant des partenaires privés. Les dispositifs de GRH territoriale prennent corps au sein d'organismes créés ou soutenus par l'Etat ou les Régions. Il peut s'agir des systèmes productifs locaux (Bobulescu et Calamel, 2009), des pôles de compétitivité (Colle et al. 2009 ; Defélix et al. 2008), des Maisons de l'Emploi et de la Formation (Bories-Azeau et Loubès, 2009), des comités de bassin d'emploi<sup>2</sup>. Ils sont beaucoup plus rarement initiés par les acteurs économiques privés.

---

<sup>2</sup> « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences de territoire. Expériences et bonnes pratiques des Comités de bassins d'emploi. Guide pour l'action », Rapport réalisé pour la DGEFP/Sous-direction des mutations de l'emploi et du développement de l'activité, mai 2009, 138p.

### **Les pratiques de GRH dominantes :**

Les pratiques développées concernent essentiellement les pratiques d'acquisition et de régulation des ressources humaines (Défélix et Mazzilli, 2009), mais aussi la mise en réseau et la communication. Les activités d'acquisition renvoient aux pratiques de recrutement et d'intégration. Il s'agira donc de mettre en place des plateformes de recrutements mutualisées (Paradas, 2007), des bases de CV communes, ou encore de travailler à l'attraction des salariés sur un territoire par une démarche de communication. Les pratiques de régulation des RH concernent la formation, la gestion des carrières et la GPEC. Les initiatives sont variées sur ce volet. Elles concernent néanmoins principalement l'organisation de formations inter-entreprises (Bel, 2007), et dans une moindre mesure, le déploiement d'une gestion territoriale des parcours professionnels (Nabet, 2007 ; Culié et al. 2009), voire celui de dispositifs de gestion des compétences et de GPEC territoriale. Sur le troisième point, celui de la mise en réseau et de la communication, quelques initiatives visent à créer du lien entre les responsables RH des entreprises du territoire par l'organisation de réunions d'échanges ou de clubs RH.

### **Les dispositifs de gestion :**

L'instrument de gestion « *se définit par ses caractéristiques idéologiques (concepts, savoirs, croyances), il agit sur les données et les personnes et produit des effets contingents déterminés par des phénomènes humains (économiques et socio-psychologiques).* » (p.674). La définition de l'instrument est donc plus large que celle « d'outils ». Ainsi, une instrumentation de gestion regroupe un ensemble d'instruments, mais nous lui préférons le terme de « dispositif de gestion » (Moison, 1997), spécifiant quels sont « *les types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un moment donné* » (p.10-11). Raveyre (2009) étudie comment une entreprise tente d'équiper les relations inter-organisationnelles créées avec un ensemble d'acteurs territoriaux. Ces dispositifs sont relativement « ouverts » (forums, chartes, etc.). La question de l'appareillage gestionnaire des relations inter-organisationnelles territoriales reste ouverte.

Parmi ces quatre dimensions, il paraît intéressant de retenir les dispositifs qui soutiennent les projets de GRH territoriale. En effet, ce sont ces dispositifs qui constituent le cœur de ces initiatives et qui suscitent les interrogations aujourd'hui, tant pour le praticien que le chercheur. En gestion des ressources humaines, la littérature ne permet pas de définir comment construire un dispositif de gestion territorial.

#### **1.1.2 Les négociations au cœur des dispositifs de GRH territoriale**

Le célèbre triptyque d'Hatchuel et Weil(1992) permet de distinguer plusieurs composantes d'un dispositif de gestion : une philosophie gestionnaire, un substrat technique, et une vision simplifiée des relations organisationnelles. La philosophie gestionnaire renvoie à « *un système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation* ». Par objectifs, nous entendrons ici la finalité globale du dispositif. Les objets dans notre cas sont assimilés au contenu du dispositif : s'agit-il de travailler sur les compétences individuelles des salariés, les processus RH, etc. ? Le substrat technique est composé de l'ensemble des supports concrets. Or dans le cas des dispositifs de GRH, certains instruments ne reposent pas uniquement sur un substrat formel, c'est pourquoi nous préférons parler d'instruments inscrits, c'est-à-dire ayant une existence tangible (par exemple une base de données, une newsletter...), et d'instruments non-inscrits (la création d'un groupe de travail, un service support). La vision simplifiée des relations organisationnelles, enfin, définit les « *rôles que doivent tenir un petit nombre d'acteurs sommairement, voire caricaturalement*

décrits » (p.125). David (1998) propose de substituer ce volet par les rôles idéaux des acteurs, c'est-à-dire les rôles devant implicitement ou explicitement être tenus pour que le dispositif fonctionne. Ainsi, dans notre approche, un dispositif de gestion peut se comprendre comme l'imbrication d'une philosophie gestionnaire (une finalité et des contenus), d'un substrat technique (des instruments inscrits ou non inscrits et des documents de travail) et des rôles idéaux des acteurs.

S'intéressant à l'étude des relations entre les outils de gestion et les concepteurs ou les utilisateurs, Justin (2006) opère une distinction entre deux approches. La première, dite « instrumentale », considère que les outils de gestion sont les « vecteurs de normalisation et de prescription des comportements ». La seconde, dite « comportementale », met l'accent sur les phénomènes de détournement et de manipulation des outils. Cette approche indiquerait donc que les dispositifs de gestion des ressources humaines territoriale seraient également le fruit de multiples négociations. Aussi, la problématique de cette recherche vise à déterminer quelles sont les négociations et les transformations des dispositifs de GRH territoriale conduisant à leur élaboration.

## 1.2 Saisir les évolutions des dispositifs de GRH territoriale

### 1.2.1 Les dispositifs de GRH territoriale comme objets socio-techniques

Le recours au cadre de la théorie de la traduction fournit un éclairage sur les conditions à partir desquelles les acteurs d'une situation peuvent se retrouver en convergence autour d'un changement ou d'un projet. Cela permet d'étudier la manière dont la coopération est produite et dont l'une des formes, lorsqu'elle aboutit, prend le visage d'un acteur-réseau stabilisé et « irréversibilisé » (Amblard et al. 2005). Cet acteur-réseau est constitué de l'alliance d'humains et d'éléments non-humains, ces deux entités étant regroupées sous la dénomination d'« actants ». Cette activité collective, mise en boîte noire sous la forme d'un artefact (Callon, 2006, p.271), peut-être différente selon les contextes. Le célèbre récit de la domestication des coquilles St-Jacques de la baie de Saint-Brieuc illustre ainsi la convergence des acteurs territoriaux côtiers (Callon, 1986). Ce cadre d'analyse a été adopté notamment par Beaujollin-Bellet (2008) afin d'étudier les formes de coordination innovantes lors de restructurations, reposant sur la constitution de forums hybrides territorialisés, où le territoire est considéré comme un laboratoire de plein air.

Le processus de traduction comprend quatre éléments qui sont en interaction permanente : la problématisation, les dispositifs d'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation des alliés (Callon, 1986). La problématisation renvoie à la formulation d'un problème, dont la résolution est rendue indissociable du recours à un objet technique. Cette première description restitue implicitement les rôles et les définitions des acteurs de la situation. Les dispositifs d'intéressement doivent permettre de mettre en avant les gains potentiels que les acteurs retireraient de leur participation au projet. L'enrôlement permet d'articuler les rôles proposés par l'initiateur du projet et les rôles que les acteurs acceptent de jouer. Il s'agit ensuite de mobiliser les alliés en rendant effective la coordination grâce à l'élargissement du réseau constitué.

Cette dynamique à l'œuvre a été notamment mise en exergue dans les travaux de Madeleine Akrich (2006) : la constitution d'un objet socio-technique se déroule en trois grands moments distincts. Dans un premier temps, l'idée d'un projet est transformée en contraintes techniques. S'ensuit dans un deuxième temps, le moment où « *la technique définit son monde* » : l'outil incorpore dans son dessin une certaine organisation du travail. Il résulte de la contraction des possibles, réalisée par les expérimentations précédentes, ayant forcé les contraintes techniques

et sociales à se déterminer. Les concepteurs de l'outil ont inscrit, dans sa forme, une certaine définition de l'environnement social, technique, spatial, etc., dans lequel elle doit fonctionner. Toute description de la constitution de l'outil est donc indissociablement celle de la description de l'outil et de cet environnement. Le troisième moment correspond à celui où « *le monde redéfinit la technique* » : sur le plan technique, les utilisateurs ont élaboré un certain nombre de "méthodes" adaptées à leur situation particulière (p.125). De par leurs usages, les utilisateurs vont être amenés à redéfinir l'outil. Si l'outil fonctionne bien, l'outil rend réaliste la définition de l'environnement. Dans le cas contraire, toute difficulté donne à voir l'intervention d'un « (f)acteur inattendu » (p.120), contribuant également à une modification de l'outil. Sur la construction de l'instrumentation, Oiry (2003) explique la dynamique des dispositifs de gestion en quatre phases: les conceptions et la stylisation, le fonctionnement satisfaisant, les usages émergents, les modifications du dispositif. A partir de ces éléments, nous retenons trois moments clés : la conception (« le monde définit la technique »), la réalisation, satisfaisante ou non (« la technique définit le monde »), les modifications (« le monde redéfinit la technique »).

### 1.2.2 L'articulation des cadres d'analyse

Le cadre d'analyse de cette recherche s'appuie à la fois sur les dimensions permettant de décrire les composants et l'évolution dispositifs de gestion et sur la théorie de l'acteur-réseau (fig. 1).

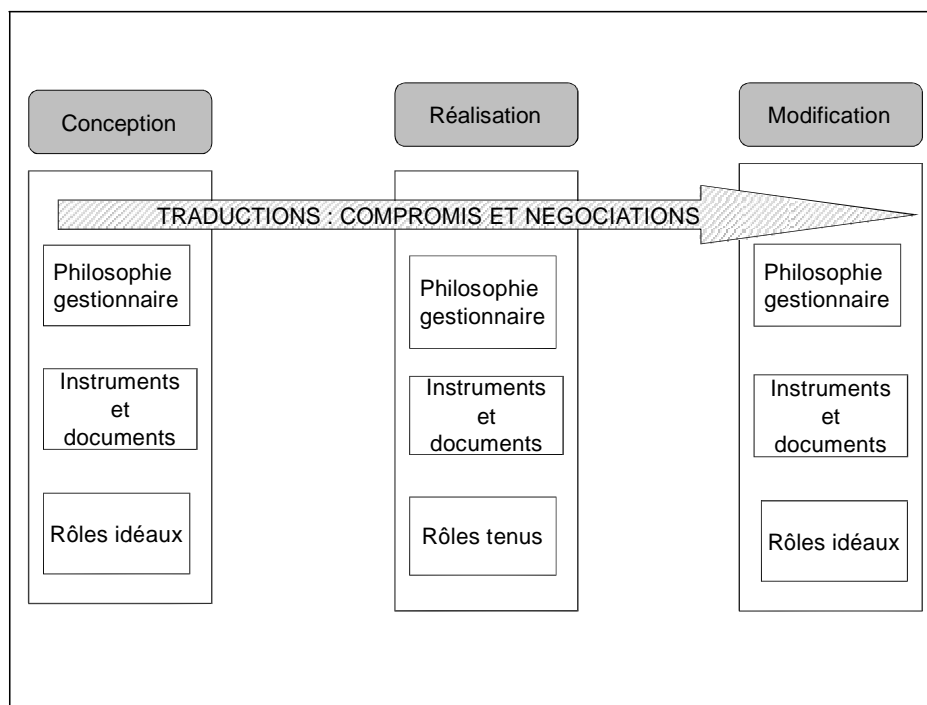


Figure 1

## 2 La construction et l'évolution de deux projets de GRH territoriale

### 2.1 Méthodologie

#### 2.1.1 Recueil des matériaux

La démarche choisie est celle d'une étude de cas portant sur deux projets inter-organisationnels de GRH territoriale émergents. Le recueil des matériaux empiriques a été effectué lors d'une première phase entre mai 2009 et mars 2010, et d'une seconde phase entre avril et novembre 2010. Ceci a permis de bénéficier d'une visibilité sur une période de deux ans, car lors des entretiens, il a été demandé aux personnes rencontrées de nous raconter l'histoire du projet depuis sa création. La nature des données collectées est qualitative et le mode de collecte des données est multiple. Au total, soixante-quatre entretiens semi-directifs ont été réalisés. Les entretiens sont répartis comme indiqué ci-dessous (tableau 2) :

	Projet Pôle		Projet MEF	
	Mai-Déc. 09	Avril-Nov.10	Sept.09-Mars 10	Oct.Nov10
Chefs de projet / chargés de mission	3	5	2	1
Direction/ gouvernance	1	1	2	1
Partenaires du copil	3	2	5	-
Dirigeants d'entreprises ou responsables RH	5	12	6	5
Financeurs (Directe et UT)	2	1	3	-
Consultants	2	-	1	1
Total	16	21	19	8
Total	37		26	

Figure 2 : Entretiens semi-directifs réalisés entre mai 2009 et novembre 2010.

La grille d'entretien utilisée a été adaptée en fonction des personnes interviewées. De manière générale, les thèmes ont porté sur les raisons de leur participation ou de leur soutien au projet de GRH territoriale, le déroulement et les modalités de cette participation, leur rôle, l'évaluation qu'ils en font à ce jour, les résultats attendus à plus long terme et les pistes de développement futures. L'entretien permettait également de recueillir leur représentation d'une GRH territoriale et du territoire. Outre les entretiens, la collecte des éléments qualitatifs est complétée par l'analyse des principaux instruments créés et des documents fournis par les interlocuteurs, à savoir essentiellement des communiqués de presse, des documents de travail et les comptes-rendus des réunions des comités de pilotage.

#### 2.1.2 Traitement des matériaux

Une analyse de contenu thématique (Blanchet et Gotman, 2007) de nos éléments empiriques a été réalisée manuellement. Pour cela, le traitement des matériaux a été réalisé en deux grandes étapes. Une première lecture a permis d'identifier des phases historiques dans le discours des acteurs sur la vie du projet. Cela a conduit à scinder chaque projet trois phases (P1, P2 et P3) grâce à l'identification d'évènements considérés comme charnières ou notables aux yeux des acteurs interviewés, marquant le début ou la fin d'une période. Une seconde lecture a ensuite été effectuée à partir d'une grille d'analyse construite grâce aux dimensions permettant de définir les dispositifs de gestion. Une place importante a été laissée à l'induction, afin de

laisser émerger d'autres thématiques plus larges. Cette analyse thématique manuelle donne à voir l'évolution dans le temps des composants du dispositif. Mais comme le rappelle Paillé et Mucchielli, l'analyse thématique vise à « saisir et à rendre l'essentiel du propos et non à le décrypter et à le démontrer » (2003, p.142). C'est pourquoi, dans un second temps, nous nous appuyons sur ce premier niveau d'analyse afin de repérer, dans ce processus reconstruit, les différents éléments de contenu permettant d'alimenter notre deuxième grille de lecture issue de la théorie de l'acteur réseau. Ceci permet de mettre en exergue les négociations et les transformations du projet, du dispositif, des programmes narratifs.

## **2.2 Présentation des deux études de cas**

### **2.2.1 Cas Pôle de compétitivité**

La première étude de cas a été réalisée auprès d'un pôle de compétitivité ayant développé un programme RH. Ayant vocation à développer l'innovation dans le cadre d'activités industrielles, ce pôle de compétitivité s'est très tôt interrogé sur la gestion des ressources humaines du territoire. Peu après sa labellisation en 2005, il a donc été à l'origine de la création d'un programme transverse dédié aux ressources humaines. Le programme RH est constitué de deux volets, l'un dédié à la communication et à l'image des métiers du pôle, l'autre à la GRH. L'étude s'est centrée sur ce volet RH. Après un démarrage plutôt difficile, le volet RH a pris son essor en 2007 et en 2008, avant d'entrer dans une phase de réorganisation en 2009 et en 2010.

### **2.2.2 Cas Maison de l'Emploi et de la Formation**

La seconde étude de cas a permis d'investiguer un projet GTRH développé par une Maison de l'Emploi et de la Formation, créée en 2005. Celle-ci fonctionne grâce à un statut associatif : le conseil d'administration est composé, pour moitié, des représentants de l'Etat et du service public de l'emploi notamment, et pour moitié des représentants du territoire (les collectivités territoriales : ici sont représentées neuf communautés de communes sur le territoire, et quelques communes non fédérées). Les partenaires sociaux font partie également d'un second cercle de partenaires membres de l'assemblée générale et des comités de pilotage des différents projets. Le projet GTRH a été initié en 2008 : la première étape s'est terminée en 2009, la deuxième étape est en cours de réalisation.

### **3 Le constat de la transformation des dispositifs de GRH territoriale au fil du temps**

La transformation des trois éléments des deux dispositifs étudiés a été particulièrement mise en exergue. Dans les deux cas, cette évolution s'est déroulée au cours de la deuxième et de la troisième période et selon trois moments : tout d'abord, une idée du dispositif est élaborée (des propositions, un cahier des charges, etc.). Deuxièmement, l'idée laisse place à la mise en place concrète d'actions et à la réalisation d'instruments. Troisièmement, les réalisations ne satisfont pas les partenaires du projet et un nouveau dispositif est conceptualisé (une nouvelle idée du dispositif est donc élaborée).

#### **3.1 Le projet RH au sein du pôle de compétitivité**

Le programme RH du pôle de compétitivité est constitué de deux volets. Le premier volet a pour objectif la communication et la promotion des métiers du pôle. Le second volet (« volet RH »), que nous étudions en particulier ici, a vocation à soutenir la mise en place d'actions prévisionnelles des emplois et des compétences au sein des entreprises adhérentes au pôle de compétitivité. Il a lui-même été scindé en trois axes. Le premier axe concerne une aide à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences pour les entreprises adhérentes du pôle de compétitivité. Le deuxième axe consiste à développer un outil de gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC). L'outil final prend le visage d'un intranet, où chaque entreprise peut consulter son profil et les différentes synthèses réalisées. Le troisième axe, enfin, consiste à proposer aux entreprises adhérentes du pôle, des formations. Notre étude est ciblée sur la mise en place des pratiques de GPEC et du développement de l'instrument GTEC (axe 1 et 2).

##### **3.1.1 La philosophie gestionnaire**

Concernant la philosophie gestionnaire du projet, la finalité du dispositif n'a pas évolué, en revanche, les contenus, eux, ont évolué. Il s'agissait au départ de recenser les compétences des salariés des entreprises du pôle au sein d'une base de données. Or il a été réalisé une base de données qui présente une synthèse des processus RH des entreprises participantes ainsi que des analyses des données sociales recueillies auprès de ces mêmes entreprises. Le prochain dispositif visera quant à lui à soutenir les entreprises via la mise à disposition de services supports, la gestion des candidatures ainsi qu'un volet prospectif sur l'évolution des métiers du pôle de compétitivité (fig.3)

<b>PHILOSOPHIE GESTIONNAIRE</b>	Conception	Réalisation	Modification
Finalité	Rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs du personnel des entreprises du pôle	Rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs du personnel des entreprises du pôle	Rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs du personnel des entreprises du pôle
Contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les compétences des salariés des entreprises</li> <li>- les emplois</li> <li>- les besoins de main-d'œuvre du territoire</li> <li>- la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostics RH individuels</li> <li>- Processus RH</li> <li>- Données sociales</li> <li>- Eléments techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des CV</li> <li>- Ingénierie de la formation</li> <li>- Diagnostic RH</li> <li>- Mutualisation de la fonction RH</li> <li>- Prospection des emplois</li> </ul>

Figure 3

### 3.1.2 Les instruments et les documents

Certains instruments au départ ont été mis en œuvre sans qu'un écart notable ne soit repéré : c'est le cas des questionnaires GPEC et la base de données brute. L'intranet en revanche, n'a pas donné lieu à la réalisation d'une deuxième et troisième version, comme cela avait été envisagé. Enfin, les concepteurs du projet envisagent pour la suite de s'appuyer sur des instruments déjà existants, et élaborés indépendamment, à savoir un référentiel des emplois et des métiers du secteur industriel concerné, et une base de données permettant de recueillir les CV des candidats et les offres d'emploi de la part des entreprises (fig.4)

<b>INSTRUMENTS et DOCUMENTS</b>	Conception	Réalisation	Modification
Instruments inscrits et non-inscrits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaire GPEC</li> <li>- Base de données brute</li> <li>- Intranet (V1, V2 et V3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaire GPEC</li> <li>- Base de données brute</li> <li>- Prototypage de l'intranet (V1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Référentiel des emplois et des métiers</li> <li>- base de données CV et candidatures</li> <li>- autres instruments (non encore réalisé)</li> </ul>
Documents de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication externe</li> <li>- Communication interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication externe limitée</li> <li>- Communication interne (présentation du prototype)</li> </ul>	

Figure 4

### 3.1.3 Les rôles idéaux

Si l'on considère l'évolution des rôles idéaux, on constate que le dispositif, tel qu'il était conçu au départ, reposait sur l'idée selon laquelle les entreprises allaient alimenter et consulter la base de données sur une base volontaire. C'est d'ailleurs le rôle des entreprises qui lors de la réalisation, s'éloigne le plus du rôle attendu. Aussi, lors de la modification du dispositif, le rôle attendu des entreprises évolue d'utilisatrice à bénéficiaire.

Rôles idéaux	Conception	Réalisation	Modification
Copil	Orientations stratégiques	Orientations stratégiques	NC
Chef de projet	Coordination et animation	- Démarcher les entreprises - Gestion administrative	NC
Consultants	Réalisation opérationnelle	Transfert de l'outil	NC
Entreprises	Utilisatrice : - engagement volontaire - fournir les données sur les salariés - consulter la base de données	- Fournir partiellement les données - Non consultation de la base de données - Désengagement	Bénéficiaires
Organismes publics:	Procurer un financement externe	- Garantir le respect des critères de formation	NC
Responsables de programmes techniques du pôle	x	x	Indiquer les métiers et les compétences en évolution

Figure 5

## 3.2 Le projet GTRH au sein de la Maison de l'Emploi et de la Formation

Le projet GTRH étudié ici repose sur deux principaux instruments. Le premier est un outil de diagnostic et d'accompagnement de la GPEC. En contrepartie de l'un ou de l'autre des diagnostics réalisés, les dirigeants d'entreprises devaient contribuer à alimenter une base de données commune, comprenant l'ensemble des salariés de l'entreprise, afin de construire un outil de gestion territoriale des ressources humaines. Les diagnostics RH et les portraits-flash ont été réalisés à l'automne 2008. Aujourd'hui, seize entreprises au total ont participé à l'une de ces actions. L'objectif du projet GRTH au démarrage était de faire de la base de données, l'un des piliers de l'outil GTRH. Près de 1500 salariés sont recensés dans cette base. Les informations recueillies sont relatives au genre, à l'âge, au lieu de résidence, à l'ancienneté, au niveau de poste occupé, etc. Le projet GTRH a ensuite donné lieu dans un second temps à la mise en place d'un certain nombre d'actions d'informations, de communication et sensibilisations auprès des entreprises, à partir des constats réalisés lors de la première phase.

### 3.2.1 La philosophie gestionnaire

La philosophie gestionnaire consistait au départ à mieux connaître les ressources humaines du territoire afin d'accompagner leur évolution, grâce à un recensement des compétences des salariés, des processus RH et des données sociales des entreprises. Lorsque le projet a été réellement mis en œuvre, son objectif s'est peu à peu orienté vers la coordination et

l'animation des actions liées à l'emploi et à la gestion des ressources humaines. Le projet GTRH s'est attaché essentiellement à procurer aux entreprises volontaires, un soutien et un accompagnement afin de pouvoir améliorer l'organisation de la gestion des ressources humaines. La fin du premier volet GTRH a débouché sur la conviction que ce projet devait proposer avant toute chose, une animation RH sur le territoire. Il s'attachera désormais à mettre en réseau les acteurs de l'emploi et de la formation et les entreprises, mais également à soutenir le développement des ressources grâce à des formations à destination des responsables RH (fig.6).

PHILOSOPHIE GESTIONNAIRE	Conception	Réalisation	Modification
Finalité	Connaître les RH du territoire pour accompagner leur évolution	Coordonner et animer des actions liées à l'emploi et à la gestion des ressources humaines.	Coordonner et animer des actions liées à l'emploi et à la gestion des ressources humaines.  (« la GTRH est un outil virtuel »)
Contenus	- les compétences des salariés des entreprises - les processus RH - les données sociales des entreprises	- les processus RH - les données sociales des entreprises	- le réseau RH - la formation des responsables RH

Figure 6

### 3.2.2 Les instruments et les documents

Le substrat formel a peu évolué entre l'idée originelle et la réalisation du projet. En revanche, la poursuite du projet laisse place à une multiplication d'instruments : formations-action thématiques à l'intention des DRH, rencontres entre DRH du territoire, lettre RH trimestrielle, soirées début thématiques, enquête sur l'évolution professionnelle au sein des entreprises, diagnostic territorial RH-emploi, organisation de conférences lors des matinées de l'entreprise à la Foire, etc. Les documents élaborés ont surtout vocation à communiquer autour du projet GTRH (fig.7).

INSTRUMENTS et DOCUMENTS	Conception	Réalisation	Modification
Instruments inscrits et non- inscrits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic RH</li> <li>- Portraits-flash</li> <li>- Base de données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic RH</li> <li>- Portraits-flash</li> <li>- Base de données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation-action thématiques</li> <li>- Rencontres entre les DRH du territoire</li> <li>- Lettre RH</li> <li>- Soirées-débats</li> <li>- Enquête sur l'évolution professionnelle</li> <li>- Diagnostic RH-emploi sur le territoire</li> <li>- Matinées de l'entreprise à la Foire du Dauphiné</li> <li>- Diffusion des bonnes pratiques</li> <li>- Mise en place d'un comité d'animation RH sur le territoire</li> </ul>
Documents de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cahier des charges du projet GTRH</li> <li>- Diaporamas de présentation par la MEF et par le cabinet de conseil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brochure de présentation du projet GTRH</li> <li>- Supports communs de restitution des diagnostics RH et des portraits-flash par le cabinet de conseil</li> <li>- Diaporamas de présentation du projet GTRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plaquette de communication</li> <li>- Lettre RH</li> </ul>

Figure 7

### 3.2.3 Les rôles idéaux

L'évolution entre les rôles attendus lors de la conception du projet, et la mise en œuvre de ces rôles concerne uniquement la faible participation des entreprises. De fait, la participation attendue lors du second volet du projet demeure relativement ouverte (fig.8).

ROLES IDEAUX	Conception	Réalisation	Modification
Equipe technique	Pilotage et ingénierie du projet	Pilotage et ingénierie du projet	Pilotage et ingénierie du projet →
Comité de pilotage	Instance de communication	Instance de communication	Instance de communication
Consultants	- Réalisation des diagnostics-RH, des portraits-flash et de la base de données	- Réalisation des diagnostics-RH, des portraits-flash et de la base de données	- Réflexions sur la lettre RH - Animation soirées-débats
Entreprises	- Participation de 20 entreprises aux diagnostics RH et 40 aux portraits-flash - Participation régulière attendue aux comités de pilotage	- Participation de 11 entreprises aux diagnostics RH et 5 aux portraits-flash - Participation en pointillés aux comités de pilotage et aux restitutions	- Participation élargie des entreprises du territoire aux différentes actions proposées
Financeurs	- Financement du projet GTRH en deux volets	- Versement de la première moitié des fonds - Accord pour suite du financement	- Versement de la seconde moitié des fonds

Figure 8

## 4 Expliquer ces transformations : les négociations et les compromis

Il s'agit d'expliquer les évolutions entre l'idée initiale et ce qui a été réalisé concrètement, cela au travers d'une série de traductions. Pichault (2009, p.127) rappelle qu' « un contenu novateur risque bien de ne jamais se concrétiser si des actions spécifiques ne sont pas menées pour le rendre appropriable dans un contexte particulier, même si le prix à payer est une dénaturation du contenu initial ».

### 4.1 Le projet RH au sein du pôle de compétitivité

#### 4.1.1 Une problématisation inaboutie en l'absence de point de passage obligé

Un grand nombre d'acteurs « humains », issus des organisations adhérentes du pôle, étaient susceptibles de rallier le réseau et ceci pour diverses raisons : la gouvernance du pôle souhaitait assurer la montée en compétence du pôle de compétitivité en investissant sur le capital humain, sans lequel l'innovation technologique est difficile. Le volet RH serait pour le pôle, un outil permettant de mettre en place des actions de formations et développant l'emploi. Les entreprises adhérentes avaient besoin d'une main-d'œuvre qualifiée et assez nombreuse. Ils voyaient dans l'action de GPEC, une manière de disposer d'un accompagnement gratuit. La GTEC via l'intranet, était, pour certains, bien considérée comme un instrument afin d'anticiper l'évolution des ressources humaines sur le territoire. Mais pour d'autres, elle devait permettre de « faire du benchmark » ou de connaître le parc machine. Les collectivités territoriales ont pour mission la valorisation de leur territoire, notamment en développant tous types d'actions en faveur de l'emploi. Les deux organisations professionnelles participantes étaient considérées comme rivales. Leur enjeu était donc de se

positionner sur ce projet. Les consultants, enfin, se sont saisis de cette mission, car ils étaient particulièrement intéressés pour développer un tel outil de GRH territoriale.

Une chaîne de traduction « idéale » et « narrative » a été établie : la GPEC d'un territoire, la Suisse, le pôle de compétitivité, les machines, la GRH, etc., des liens sont imaginés. « Les chaînes de traduction transforment un problème global » – la montée en compétence d'un territoire, la compétitivité de l'industrie dans le monde – « en un problème local » – la GPEC des entreprises du territoire.

Le comité de pilotage formule alors l'ambition du projet, sous la forme d'une ambition unique, proposée par le chef de projet/traducteur : « comment rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel des entreprises du pôle » ? Cette ambition sera très vite illustrée par le chef de projet avec « l'image de la baignoire ». Cette ambition rencontre l'unanimité au sein du comité de pilotage. Un accord est donc validé par les premiers membres du programme RH autour du fait qu' « il faut faire quelque chose ».

L'ambition du volet RH devient alors de « développer les compétences et mettre en place la gestion prévisionnelle de l'ensemble des besoins des entreprises du Pôle. » (Communiqué de presse, octobre 2007). Une action « GPEC » est donc envisagée, suivie d'une action « GTEC ». Cette action, réalisée par un consultant, est également guidée par l'un des responsables industriels-RH au sein d'une entreprise « pilote ». Son contenu ne fait pas l'objet de négociations collectives, mais d'ajustements entre le consultant et l'entreprise-pilote, afin de déployer ensuite la démarche auprès des neuf autres entreprises volontaires. En revanche, il en va autrement de l'action GTEC. Tandis que la GPEC n'a pas donné lieu à l'élaboration d'instruments communs, la GTEC va au contraire être inscrite dans un artefact matérialisé dans une base de données puis sous la forme d'un intranet. Malgré l'important travail réalisé par les consultants et la chef de projet afin de finaliser cet instrument, l'intranet GTEC, sera considéré par la plupart des acteurs du projet, comme inutilisable : « Les personnes n'avaient pas en fait les mêmes perceptions. Soit les personnes ne comprenaient pas cela de la même manière, elles ont mis un autre sens derrière cet objectif, soit elles avaient des attentes différentes. Il y avait par exemple des entreprises qui espéraient faire du benchmarking. On a utilisé un même vocable pour couvrir des réalités différentes. Finalement, on a eu un chantier énorme et peu efficace » (Chef de projet).

Problématiser revient à concilier l'ensemble des intérêts, or, il apparaît que la problématisation n'a été que partiellement réalisée, car les intérêts divergents des acteurs demeurent prépondérants. Puisque le projet n'a pu répondre à leurs intérêts, ils le considèrent en conséquence comme un échec. Une problématisation réussie aurait dû aboutir à l'identification d'un point de passage obligé. Cette problématisation n'est donc que partielle sur le volet Gestion du Capital Humain.

#### **4.1.2 Des dispositifs d'intéressement fragiles**

Sur ce territoire, un important travail a été réalisé au départ par le chef de projet afin de démarcher des entreprises volontaires pour participer à une action de diagnostic GPEC « pilote », ainsi qu'à la GTEC. Des courriers ont été envoyés à près de deux-cents entreprises adhérentes et des visites d'entreprises ont été effectuées par le chef de projet. Malgré cela, le projet peine à rassembler davantage d'industriels autour d'un programme RH, car la région est caractérisée par un lourd héritage industriel souvent décrit comme « une culture du secret »

(chef de projet). Le pôle tente alors « d'intéresser » les entreprises adhérentes en insistant sur le fait que celles-ci pourront bénéficier de la base de données créée, pour se comparer par rapport aux autres entreprises sur leurs pratiques de GRH. Cet intéressement est matériel (disposer d'un accompagnement gratuit sur l'axe GPEC et pouvoir réaliser un « benchmark » sur la politique de rémunération des opérateurs).

Le système d'intéressement est aussi ponctuel : en effet, après avoir réussi à rassembler une dizaine d'acteurs sur l'axe GPEC et cinquante-cinq sur l'axe GTEC, le projet semble être au point mort. Les acteurs issus des entreprises se désintéressent peu à peu du projet, car les programmes concurrents sont là : la crise économique qui frappe de plein fouet le territoire, les autres projets de redynamisation du territoire, etc., sont autant de programmes concurrents attirants les acteurs vers d'autres réseaux.

#### **4.1.3 Un enrôlement précaire et sous conditions**

Les concepteurs du projet RH porté par le pôle de compétitivité ont attribué, du moins sur le papier, un rôle à chaque groupe d'acteurs : le pôle devrait assurer le pilotage stratégique du projet ; un organisme professionnel porterait le suivi opérationnel et une partie du financement ; les consultants seraient en charge de la réalisation de l'outil ; les entreprises fourniraient les informations nécessaires à l'alimentation de la base de données et l'utiliseraient afin de mieux anticiper l'évolution de leurs ressources humaines ; les organisations publiques soutiendraient financièrement le projet. Pourtant, un certain nombre de négociations vont porter sur le rôle que les acteurs acceptent de jouer en contrepartie de l'intégration de certaines conditions dans l'instrumentation.

Le programme et le volet RH doivent s'adresser à l'ensemble des entreprises adhérentes du pôle de compétitivité et non pas seulement aux entreprises du seul secteur d'activité, et ceci dans le cadre d'un projet multi-partenarial. C'est l'une des conditions posées par le pôle de compétitivité en tant qu'acteur du volet RH. Une seconde condition porte sur le transfert de l'outil au pôle de compétitivité par le cabinet de conseil, lorsque la prestation sera aboutie.

Les acteurs publics, ici l'Etat et le Département, ont octroyé un financement. L'Etat, par l'intermédiaire de la Région Rhône-Alpes, impose certaines conditions en contrepartie, portant notamment sur le respect de certains critères stricts comme la mise en place de formations auprès de publics cibles, requérant parfois de déborder le strict périmètre du pôle.

Les entreprises faisant partie du comité de pilotage, quant à elles, font part de leurs avis. Tout d'abord, les porte-paroles des entreprises ont été intéressés notamment par le fait qu'elles pourraient bénéficier d'un benchmark. Ce système d'intéressement implique donc la prise en compte de données relatives aux montants des salaires dans la base de données. Mais ces « porte-paroles des entreprises » font assez rapidement le constat des problématiques liées à la confidentialité des données, qui sera temporairement réglée par la restriction de certaines données dans l'intranet grâce à un accès limité en fonction du profil de l'utilisateur. D'autres éléments techniques font l'objet de négociations : le recensement des machines des entreprises ; le recueil d'informations sur les entrepreneurs afin d'entrevoir quels seront les prochains départs en retraite des dirigeants, la représentativité statistique, la mise à jour des données.

#### **4.1.4 La mobilisation des alliés**

Ce micro-réseau formé par les membres du comité de pilotage ne s'agrandira que si les entités qui le composent parviennent à se diffuser. Mais cet élargissement du réseau à des alliés potentiels est entravé par un actant concurrent majeur, la crise économique.

Sur l'axe GPEC, le rallongement du réseau est envisagé en proposant à un plus large nombre d'entreprises d'intégrer cet axe. Mais à partir de janvier 2009, ce déploiement est remis en question. Sur l'axe GTEC, le rallongement du réseau se fait peu à peu. Près de cinquante-cinq entreprises accepteront de communiquer les informations requises afin de constituer la base de données. Mais cet enrôlement est précaire. En effet, des programmes concurrents resurgissent et démantèlent le fragile réseau à peine constitué. D'autres dispositifs sont mis en place par l'Etat ou la Région en parallèle et proposent des aides et un soutien à l'emploi.

Outre les quelques « porte-paroles » assidus régulièrement présents aux comités de pilotage et engagés sur les actions de GPEC et de GTEC, d'autres sont en revanche moins « attachés » et leur enrôlement est plus précaire. Au sein du comité de pilotage, le désengagement se fait au coup par coup et concerne surtout les représentants des entreprises.

L'instrument GTEC est peu à peu contesté par les différents groupes d'acteurs, car il ne répond finalement aux attentes ni aux besoins d'aucun groupe d'acteurs. Personne ne sait vraiment comment utiliser l'outil GTEC afin de bénéficier d'une vision des ressources humaines sur le territoire. Les entreprises n'ont jamais consulté l'outil GTEC; les financeurs du projet émettent un avis plutôt mitigé quant aux résultats atteints; les consultants ont terminé leur mission et transfèrent l'outil au pôle; le pôle de compétitivité souhaite déléguer le pilotage du projet à une autre organisation. Selon les financeurs, le projet est clairement piloté par les industriels et résulte de l'expression de leurs besoins; selon les industriels, il s'agit avant tout d'un projet politique porté par les institutionnels...Le projet RH est ainsi en partie mis entre parenthèses, avant d'entrer actuellement dans une phase réorganisation, concernant son orientation stratégique et la structure de son pilotage.

#### **4.1.5 Vers une nouvelle chaîne de traduction**

Le projet RH entre alors dans une phase de réorganisation au cours de laquelle est formulée une nouvelle problématisation, intégrant une nouvelle idée du dispositif. Un nouveau « réseau narratif » est proposé par le chef de programme RH. Il repose sur la mise en réseaux des acteurs, qui pour la plupart sont identiques aux actants décrits lors du démarrage du projet : le pôle de compétitivité, les entreprises adhérentes, les organisations patronales, les organismes publics locaux. D'autres actants ne feront peut-être plus partie du réseau imaginé. De nouveaux actants font leur entrée ou réapparaissent dans le dispositif-idée : les responsables des programmes techniques du pôle de compétitivité, la Maison de l'Emploi et de la formation, etc.

Peu à peu, l'on passe ainsi d'une approche de la GPEC territoriale ou GTEC qui reposait sur la mutualisation de diagnostics GPEC, à une approche de la GPEC appuyée les de données territoriales plus large prenant en compte l'évolution des emplois sur le territoire.

## 4.2 Le projet GTRH au sein de la Maison de l'Emploi et de la Formation

### 4.2.1 Une problématisation réalisée grâce à l'« outil virtuel »

Dès 2005, une dynamique collective est engagée grâce à l'action du sous-préfet du département dans le cadre d'un contrat de site, car le territoire a souffert de la fermeture de deux grandes entreprises, ayant conduit au licenciement d'un nombre important de salariés. Parmi les différentes actions proposées, ce contrat prévoit l'élaboration d'un projet de GPEC territoriale, ainsi que la création d'une Maison de l'Emploi. Très vite, ces deux initiatives se rejoignent, à la demande du sous-préfet, qui démarre alors une action de sensibilisation des entreprises sur la nécessité de travailler autour de cette GPEC territoriale.

Le contrat de site prévoit donc d'aider les entreprises du secteur du cuir. L'idée de mettre en place une démarche de GPEC territoriale vise donc en particulier les entreprises attenantes à ce domaine d'activité, ainsi que les salariés détenant les compétences liées au travail du cuir. De son côté, la MEF a prévu de travailler sur la gestion des ressources humaines, mais son cahier des charges précise qu'elle doit mettre en œuvre des actions à l'intention de l'ensemble des entreprises du territoire. C'est pourquoi, lorsqu'elle décide de démarrer le projet GTRH, elle s'entend avec le sous-préfet afin d'inclure dans le panel d'entreprises qui sera contacté, une moitié d'entreprises faisant partie du secteur du cuir. Cet accord permet de tenir à la fois les engagements liés au contrat de site et au cahier des charges national des Maison de l'Emploi. La GPEC territoriale devient ainsi l'un des moyens de redynamiser le territoire, cependant, dès le départ, l'objectif de ce projet commun de GRH sur le territoire ne fait pas l'objet d'une définition précise. Le consensus porte en réalité sur la nécessité de réunir l'ensemble des acteurs publics et privés locaux dans l'intérêt de tous. Ce projet de GTRH donne lieu à l'énonciation de propositions formulées de manière ouverte.

Plusieurs groupes d'acteurs sont susceptibles de rallier le projet GTRH. Chacun de ses acteurs a un intérêt potentiel : la MEF, en tant que structure fédératrice, a besoin de mettre en place ce dispositif de GRH afin de se positionner sur les missions qui lui ont été confiées. De plus, son existence est liée au contrat de site, elle se doit de travailler en accord avec le sous-préfet et la GPEC territoriale. Les représentants du territoire (les communes et les communautés de communes) et le service public de l'emploi ont pour mission de mettre en place des actions favorisant la redynamisation de leur bassin d'emploi. Les entreprises du territoire, quant à elles, n'ont pas émis le besoin de se rallier à un projet de territoire, néanmoins, elles ont été largement sensibilisées à cette nécessité. En l'absence de spécialisation industrielle forte, beaucoup d'entreprises, notamment les PME, se sentent isolées et expriment la nécessité de rejoindre un réseau d'entreprise local, en particulier sur les questions d'emplois et de gestion des ressources humaines. Le cabinet de conseil, en tant que prestataire de service déjà engagé sur la plateforme de reclassement mise en place avec Pôle Emploi dans le cadre du contrat de site, souhaite bien entendu étendre sa collaboration sur ce territoire avec la MEF. La Direccte locale exprime un avis sur l'intérêt de développer un projet de GRH territoriale au service des entreprises, de manière à faciliter leur implantation et leur développement.

Au début du projet, ces acteurs sont réunis autour de la table, mais la divergence apparente de leurs intérêts est évidente : c'est pourquoi, malgré l'accord sur le fait de travailler ensemble, la formulation du projet demeure relativement floue. Peu à peu, le projet GTRH prend forme grâce à l'aide proposée par les consultants et l'identification d'un projet similaire développé au sein d'un pôle de compétitivité. En réponse au cahier des charges, le cabinet propose donc de mettre en place le projet, tel qu'il a été présenté précédemment (un volet individuel reposant sur les diagnostics RH et les portraits-flash, un volet collectif appuyé sur

l'élaboration d'une base de données territoriale). La possibilité de se voir accorder un financement de la part de la Direccte Régionale dans le cadre des contrats de projet Etat-région enclenche le démarrage du projet. Le projet débute donc et les actions prévues sont mises en place. Malgré tout, sa finalité demeure encore relativement vaste et le projet oscille entre plusieurs dénominations (GPEC territoriale, GTRH...).

Après plusieurs mois, le premier volet du projet finalement intitulé « GTRH » se termine : c'est alors que se tient la réunion de restitution du projet, qui va tenir lieu de point de passage obligé. En effet, cette réunion est considérée par l'équipe technique comme décisive, car la directrice de la MEF parvient à relier l'ensemble des actions RH de la MEF et le projet GTRH. Le projet GTRH devient ainsi un « outil virtuel », comme cela est relaté dans le bilan final écrit en aout 2010 : « Au fil des réflexions, cet « outil » a pris une forme « virtuelle », il est représenté par une démarche d'animation des RH, au service du recueil d'informations, de leur analyse et de leur diffusion. (...) Il s'agit réellement d'une démarche, qui s'est créée petit à petit avec un ensemble d'actions menées sur les RH auprès des entreprises, mais aussi des partenaires institutionnels. » (Compte-rendu, aout 2010).

#### **4.2.2 Un intéressement régulier**

La MEF « intéresse » les entreprises qu'elle souhaite voir participer au projet de GTRH, en leur proposant également de mettre gratuitement à disposition les services d'un consultant afin de réaliser un diagnostic RH. Cet intéressement est donc, tout comme le pôle de compétitivité, matériel. Mais suite à l'établissement du PPO (« l'outil virtuel »), la MEF va alors recourir à un intéressement plutôt symbolique, en proposant aux entreprises du territoire de participer à leurs actions afin d'entrer dans une dynamique d'échange sur le territoire et de faire partie d'un réseau. Cet intéressement est mis en œuvre de manière régulière dans le temps, car le MEF va alors développer un ensemble d'actions (forums, réunions d'information, échanges de pratiques, soirées débats, formations collectives...), avec un contact régulier auprès des différents partenaires.

#### **4.2.3 Un enrôlement facilité grâce à l'intéressement**

La MEF assure le pilotage et l'ingénierie du projet, dont la réalisation sur le terrain a été menée par un consultant. Les entreprises volontaires réaliseront un diagnostic RH ou un portrait-flash et fourniront les informations nécessaires pour construire la base de données. Les représentants du territoire participeront à des comités de pilotage tandis que le service public de l'emploi se portera garant du financement attribué par l'intermédiaire des représentants de la Direccte. Les réserves émises par les entreprises concernent aussi la confidentialité des données collectées, mais sans toutefois que cet élément soit considéré comme un frein. Peu d'entreprises répondent finalement à l'appel à projet du fait de la situation de crise économique, au plus haut niveau durant cette période. En revanche, la Région Rhône-Alpes accepte de financer le projet dans le cadre d'un contrat d'un an, d'une durée renouvelable équivalente. A l'issue de la réalisation des diagnostics RH et de la base de données, les entreprises participantes émettent le souhait de poursuivre leur implication, mais cette fois-ci en entrant dans un dispositif d'échange et de partage d'expérience entre professionnels de la fonction RH.

#### **4.2.4 Une difficulté à mobiliser des alliés**

La MEF, en tant que structure composée des membres qu'elle représente, est déjà désignée comme porte-parole des représentants du territoire et du service public de l'emploi. Les seize entreprises qui participent au projet GTRH représentent les entreprises du territoire. Ces entreprises ont jugé l'intervention du consultant plutôt utile et poursuivent leur engagement

après de la MEF, et certaines continuent d'assister aux réunions de restitution et de pilotage du projet. Bien que la mobilisation de ces alliés s'étiole peu à peu (la participation aux réunions diminue), le projet entre dans une seconde phase et les représentants des entreprises ont formulé un besoin de continuer ces actions sur différents points.

Au final, ce projet a permis de répondre à au moins trois besoins exprimés. D'abord, il vise la capitalisation, la diffusion auprès des partenaires et des entreprises, des informations sur les ressources humaines. Il revêt également une fonction d'observatoire du territoire sur le champ des ressources humaines. Enfin, il assure enfin le développement d'un partenariat entre les acteurs et les parties prenantes du développement des ressources humaines. La base de données territoriale ne permet pas de rassembler l'ensemble des intérêts des acteurs donc pour continuer le projet, il a fallu l'abandonner au profit d'autres instruments permettant de créer un consensus. Ce n'est donc qu'à la fin de la première partie du volet GTRH, alors que des actions ont déjà été réalisées, qu'une logique liant l'ensemble des acteurs du réseau est établie, les problématiques globales à des problématiques locales.

## 5 Discussion et conclusion

Bien que la construction de ces deux dispositifs ne soit pas achevée, nos analyses permettent de discuter d'abord certains points en relation avec la perception qu'ont les acteurs du « succès » ou de « l'échec » de chacun de ces deux dispositifs. Dans le cas du pôle de compétitivité, le dispositif est considéré par les acteurs comme un « échec », tandis que la MEF considère son projet plutôt comme un « succès ». Pourtant, dans les deux cas, une dénaturation du projet initial a eu lieu. Cela conduit ensuite à envisager la co-existence de plusieurs modèles de GRH territoriale.

### 5.1 Comment expliquer la perception du « succès » ou de « l'échec » de la construction du dispositif de GRH territoriale ?

#### 5.1.1 La poursuite d'une certaine ambiguïté de la philosophie gestionnaire

Le premier point porte sur l'évolution de la philosophie gestionnaire au cours de la problématisation. « *Trahir, traduire, l'ambiguïté fait partie de la traduction* » (Latour, 1992, p.47). Par cette citation, l'auteur indique qu'un processus de traduction doit laisser place à un certain « flou » afin de permettre la constitution d'un réseau socio-technique. Cultiver cette ambiguïté doit permettre la négociation de compromis entre les différents porte-paroles. Dans le cas du pôle de compétitivité, la philosophie gestionnaire a été très tôt formulée comme un problème d'inadéquation entre des besoins et des ressources en termes de compétences. Ce problème ne laissait que peu de place à l'intégration d'éléments extérieurs. La philosophie gestionnaire « officielle » n'a, à aucun moment, été reformulée, alors que la plupart des acteurs accordaient en réalité un sens différent à ce projet, masquant les divergences et laissant croire à un consensus. La philosophie gestionnaire a en réalité évolué dans le temps, mais sans jamais aboutir à une vraie compréhension partagée du problème, qui serait venue se substituer à la philosophie de départ. Dans le cas de la MEF, la formulation d'un problème commun n'a pas eu lieu de façon aussi nette que dans le cas du pôle, laissant davantage de place à l'intégration d'éléments externes au fil du temps. La philosophie gestionnaire est relativement vaste au démarrage du projet, puis elle a été modifiée, mais toujours de façon à

demeurée « flexible » et ouverte à d'autres éléments. La MEF a, de plus, rapidement cherché à mobiliser des alliés potentiels, avant de définir un problème concret avec eux. Les dispositifs parallèles mis à disposition par l'État sur cet autre territoire ne sont ainsi pas perçus comme concurrents, mais avant tout, complémentaires.

### **5.1.2 L'inscription des artefacts dans un substrat technique**

Un second point d'attention porte sur la concrétisation des artefacts. Dans le cas du pôle de compétitivité, l'inscription au sein d'un instrument tel qu'un intranet a eu pour conséquence de verrouiller le projet. Cet artefact technique aurait pu tenir lieu de point de passage obligé s'il avait émergé comme le résultat des compromis. Quelques négociations ont permis d'intégrer des données à la demande des porte-paroles des entreprises, mais les limites techniques de l'instrument ont rapidement réduit le champ des possibles. Ce substrat technique ne permet pas, en outre, de répondre à une demande de confidentialité de la part des dirigeants d'entreprises et des responsables RH. Dans le cas de la MEF, l'inscription dans un artefact a eu lieu rapidement aussi, mais bien vite, l'artefact a été abandonné, au profit d'un « instrument virtuel », laissant, de fait, la place au réajustement et à l'adaptation permanente. Cela a permis de poursuivre l'enrôlement des actants.

### **5.1.3 Un traducteur personnifié par le chef de projet**

Pour les auteurs de la théorie de la traduction, la traduction est un processus émergent, où le traducteur n'est pas personnifié. Or, dans le cas de la gestion du changement ou de la gestion de projet, comme c'est le cas ici, il semble pourtant nécessaire qu'un des actants s'empare de cette fonction. Dans le cas du pôle de compétitivité, la fonction de « traducteur » a été peu investie dans la seconde moitié du projet, ce qui a sans doute contribué au délitement du réseau, fraîchement constitué. Dans le cas de la MEF, la présence d'un leader charismatique très présent sur le territoire dès les premiers instants, à l'origine de l'impulsion du projet, a vraisemblablement eu un poids non négligeable. Par la suite, la directrice de la MEF ainsi que sa collaboratrice ont joué ce rôle, ce qui a permis d'intéresser, d'enrôler puis de mobiliser les actants avec davantage de solidité.

### **5.1.4 Adapter afin d'adopter**

De nombreuses recherches sur les instruments et les dispositifs de gestion montrent que la trajectoire des instruments et des dispositifs passe par de nombreuses interactions et modifications (Moison, 2007). Pour les auteurs de la théorie de l'acteur-réseau, l'adaptation de l'instrument fait figure de condition préalable et nécessaire à son adoption. Or, dans nos deux cas, la dénaturation du contenu initial a bien eu lieu, en revanche, cela ne suffit pas à expliquer son rejet ou son adoption. Outre les trois éléments évoqués plus haut, d'autres pistes peuvent être envisagées, et qui sont liées aux spécificités de chaque projet. Nous avons proposé de définir la GRH territoriale à l'aide de quatre dimensions, et nous avons approfondi l'une d'entre elles, les dispositifs de gestion. Concernant le territoire d'accueil, il est intéressant de noter que certains territoires sont davantage propices que d'autres à instaurer une collaboration inter-entreprise, de par leur histoire, leur composition, leur culture, leurs caractéristiques socio-économiques, etc. La structure de gouvernance de chaque dispositif est également différente : leur légitimité peut varier et constituer un levier ou un frein pour l'émergence de tels dispositifs. Ces constats invitent à poursuivre l'étude des projets de GRH territoriale sur ces dimensions.

## **5.2 La coexistence de plusieurs modèles de GRH territoriale**

### **5.2.1 La transposition de la GPEC à l'échelon territorial**

Dans les deux cas étudiés, la conception des dispositifs de gestion incluait la prise en compte des compétences individuelles. Il s'agit, dans les programmes narratifs, de réelles démarches de « GPEC territoriale », au sens où ces dispositifs permettraient d'anticiper l'évolution des emplois et des compétences sur le territoire. Les concepteurs envisageaient donc la transposition du modèle intra-organisationnel de gestion des ressources humaines, à l'échelon territorial par effet de transposition. Ce lien est donc envisagé par une logique d'agrégation de l'unité de base – les compétences individuelles de salariés – afin d'obtenir une vision territoriale des emplois et des compétences. Cette transposition s'est néanmoins assez vite révélée être une posture difficile à tenir dans le temps. Les négociations qui ont eu lieu ont en effet éloigné le dispositif de son idée initiale, car ce modèle ne permet pas d'inclure l'ensemble des intérêts des acteurs territoriaux.

### **5.2.2 La mutualisation des données sociales et des processus RH**

Le second modèle envisagé, à la fois dans le cas du pôle de compétitivité et de la Maison de l'Emploi et de la Formation, s'appuie sur la mutualisation de diagnostics RH individuels. Il s'apparente donc à une « gestion territoriale des processus RH et des données sociales ». En termes de résultats, ce dispositif a abouti, non pas à l'observation d'un écart entre les emplois et les compétences actuels et futurs, mais à l'identification du degré de développement des processus RH des entreprises. L'idée d'une GPEC territoriale s'efface petit à petit. Néanmoins, ce dispositif a permis de rassembler un certain nombre d'acteurs autour de ce projet, au moins pour un temps. Ces dispositifs ont recueilli des avis partagés : dans le cas de la MEF, le projet GTRH est considéré comme un succès ; dans le cas du pôle de compétitivité, il est considéré comme un échec. Dans le cas du pôle, le dispositif demeure au sens strict, un projet de recueil des données sociales et des processus RH : il n'« intéresse » pas grand monde, finalement... Dans le cas de la MEF, le dispositif a évolué vers une nouvelle configuration, celle « d'outil virtuel » : cette conception du projet GTRH a permis de recueillir l'adhésion d'un plus grand nombre d'acteurs.

### **5.2.3 L'animation d'un réseau RH territorial et la prospection territoriale des emplois et des compétences**

Dans les deux cas se pose alors la question de la pérennisation du projet et de l'élargissement du nombre d'acteurs. Le dispositif de la MEF a été clairement transformé en un projet d'animation RH territorial. L'ambition de travailler dans une perspective d'anticipation n'est toutefois pas mise de côté. Mais il ne s'agit pas de prendre en compte les compétences individuelles ou les données sociales, mais bien le degré de développement des processus RH des entreprises. Plus exactement, le contenu du dispositif vise la compétence RH des entreprises du territoire. Le volet RH du pôle de compétitivité, quant à lui, prend un tout autre chemin. Il propose de retravailler à un dispositif qu'il nommerait « VTEC » (vision territoriale des ressources humaines ». Ce projet reposerait sur la prise en compte des métiers et des compétences des entreprises du pôle, grâce à une collaboration établie avec les responsables des programmes techniques du pôle. Cela serait complété par la mise en place de services supports RH pour les entreprises du pôle. Cette conception de la GRH territoriale prend la forme d'une prospection, car l'idée d'anticipation demeure relativement forte, mais elle est également appuyée sur le soutien de la compétence RH des entreprises via des services supports (formation collectives, plateforme de recrutement...).

### 5.3 Conclusion

Ce travail vise à affiner la définition de la GRH territoriale. Les résultats indiquent que les négociations et les compromis réalisés éloignent les dispositifs de GRH territoriale de l'idée d'une transposition du modèle intra-organisationnel à un périmètre inter-organisationnel. La construction d'un dispositif de GRH territoriale a été facilitée dans un cas, par la poursuite d'une philosophie gestionnaire ambiguë permettant d'aboutir à une problématisation. Celle-ci a finalement conduit à l'abandon d'un substrat formel contraignant. La personnification du traducteur semble en parallèle constituer l'une des conditions forte de l'acceptation du projet. Bien qu'ayant tous deux été adaptés, ces dispositifs n'ont pourtant pas été adoptés dans les deux cas. Il s'agit donc de poursuivre l'étude sur d'autres dimensions caractérisant la GRH territoriale et constituant des éléments facilitateurs. Néanmoins, nous avons pu montrer que les dispositifs de GRH territoriale, sous une même appellation, pouvaient prendre un visage différent : ils peuvent s'appréhender davantage comme un modèle « prospectif RH territorial » ou bien comme un modèle « d'animation RH territorial », appuyé sur la prise en compte d'un niveau d'analyse intermédiaire, notamment celui des compétences RH des entreprises du territoire et l'identification des compétences des organisations partenaires.

## Références

- Akrich, M. 2006 (1989), La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques. In M. Akrich & M. Callon & B. Latour (Eds.), *Sociologie de la traduction*. Textes fondateurs. p.109-134. Paris: Ecole des Mines.
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F. (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Editions du Seuil, 3<sup>ème</sup> éditions.
- Bel M. (2007), Formation et territoire : des approches renouvelées, *Formation Emploi*, n°97, p.67-80.
- Beaujolin-Bellet R. (2008), Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de gestion des conséquences des restructurations, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°70, octobre-novembre-décembre, p.17-29.
- Blanchet A., Gotman A. (2007), L'enquête et ses méthodes, l'entretien. Armand Colin, 2<sup>e</sup> édition
- Bobulescu R., Calamel L. (2009), *Les pratiques RH dans les systèmes productifs locaux : six cas en France*, 6<sup>ème</sup> Journées de la Proximité, Octobre 2009, Poitiers.
- Bourgain M., Tixier J. (2010), *Interactions et constellations d'acteurs comme grille de lecture des orientations de GRH des pôles de compétitivité : une étude des rôles des acteurs critiques*, Colloque PME innovantes, clusters et territoires, théories et pratiques de la gestion des compétences, IAE de Tours, 9 décembre 2010.
- Bories-Azeau I., Loubès A., Esteve J.M. (2008), *Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter-firmes*, 19<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Dakar.
- Bories-Azeau I., Loubès A. (2009), *Les maisons de l'emploi, un dispositif en faveur d'une gestion territoriale des ressources humaines ?*, 20<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Toulouse.
- Callon M. (1986). Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des marins-pêcheurs et des coquilles Saint-Jacques dans la baie de Saint-Brieuc, *L'Année sociologique*, vol. 36.
- Callon M. (2006), Sociologie de l'acteur réseau, In M. Akrich, M. Callon, B. Latour, *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*, Paris, Ecole des Mines, p.267-276.
- Colle R., Culié J.-D., Defélix C., Hatt F., Rapiou M.-T. (2009), Quelle GRH pour les pôles de compétitivité?, *Revue Française de Gestion*, n°190, p.143-161.
- Culié J.-D., Defélix C., Retour D. (2009), Vers une gestion territoriale des parcours? Émergence des dispositifs, évolution des représentations, *Education Permanente*, n°181.
- David, A. (1998), Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue française de gestion*, n°120, septembre-octobre, p. 44-59.
- Defélix C., Colle R., Rapiou M. T. (2008), Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale, *Revue Management et Avenir*, n°20, p.9-29.
- Defélix, C., Mazzilli, I. (2009), De l'individu au territoire : la longue marche de la gestion des compétences, In D. Retour, T. Picq, C. Defélix (Ed.), *Gestion des compétences. Nouvelles dimensions, nouvelles relations*. Paris: Vuibert.
- Hatchuel A., Weil, B. (1992), *L'expert et le système*, Paris: Economica.

Hulin A., Chabault, D. (2010), *Talents, innovation et pôles de compétitivité*, Colloque PME innovantes, clusters et territoires, théories et pratiques de la gestion des compétences, IAE de Tours, 9 décembre 2010.

Justin, J. (2006), Analyse d'une co(production) d'outils de contrôle de gestion dans le cadre d'une recherche action. In A. Grimand (Ed.), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives ?* p.65-82. Saint-Etienne: Publications de l'Université de Saint-Etienne.

Lauriol J., Perret V., Tannery F. (2008), L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie, *Revue française de gestion*, vol. 4, n°184, p.181-198.

Latour, M. (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris : La Découverte.

Le Boulaire M., Dégruel M., Defélix C., Retour D. (2010). Nouveaux territoires, nouvelle GRH ? Quand la GRH se territorialise, *Etude Entreprise & Personnel*, n°288, Avril.

Leloup F., Moyart L., Pecqueur, (2005), La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?, *Géographie, Economie, Société*, n°7, p.321-331.

Loubaresse E. (2010), *Profil des pilotes et dynamique des réseaux locaux d'organisations*, 21<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Rennes/St-Malo.

Mendez A., Mercier D. (2006), Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles, *Revue française de gestion*, n°164, p. 253-275.

Moidson, J. C. (1997). Introduction générale. In M. J.C. (Ed.), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve des organisations*, p. 7-44. Paris: Editions Seli Arslan.

Moison J-C. (2007). De la difficulté de prévoir la trajectoire d'un outil de gestion, réflexions à partir de quelques éléments d'histoire sur la régulation du système hospitalier, *Sciences de Gestion*, n°64, p.405-419.

Nabet G. (2007), Sous-traitance et transition sociale : l'exemple du CNES, *Gérer et Comprendre*, n°87, p.4-11.

Oiry E. (2003), La construction des dispositifs de gestion : une analyse par le concept de traduction, In V. Boussard, S. Maugeri, *Du politique dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, p. 215-245.

Paillé, P., Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

Paradas A. (2007), Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME : une variété de réponses, *La Revue des Sciences de Gestion*, n°226-227, p.147-155.

Pichault F. (2009), *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*, De Boeck.

Raveyre M. (2009), L'entreprise fabrique de réseaux territoriaux ou comment équiper les relations interorganisationnelles ?, *Revue Management et Avenir*, 2009/7, n° 27, p. 86-105.

Torre A., Rallet A. (2005), Proximity and Localization, *Regional Studies*, vol. 39, n°1, p.47-59.

Xhaufclair V., Pichault F. et Maeschalck M. (2010), Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne, *Management et Avenir*, n°33, pp. 298-316.

Zimmermann J.-B. (2008), Le territoire dans l'analyse économique, proximité géographique et proximité organisée, *Revue française de gestion*, n°184, p. 105-118.