



HAL
open science

Construire la GRH territoriale : une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau.

Ingrid Mazzilli

► **To cite this version:**

Ingrid Mazzilli. Construire la GRH territoriale : une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau.. Gestion et management. Université de Grenoble, 2011. Français. NNT : 2011GRENE008 . tel-00910096

HAL Id: tel-00910096

<https://theses.hal.science/tel-00910096v1>

Submitted on 27 Nov 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

Spécialité : **Sciences de gestion**

Arrêté ministériel : 7 août 2006

Présentée par

Ingrid MAZZILLI

Thèse dirigée par **Monsieur Christian DEFELIX**

préparée au sein du **Laboratoire CERAG UMR 5820**
dans **l'École Doctorale des Sciences de Gestion de Grenoble**
ED 275 ...

Construire la GRH territoriale : Une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau

Thèse soutenue publiquement le **09 novembre 2011**,
devant le jury composé de :

Monsieur Ewan OIRY

Professeur des Universités, IAE-Université de Poitiers (Rapporteur)

Monsieur François PICHAULT

Professeur Ordinaire, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège
(Rapporteur)

Madame Ariel MENDEZ

Professeur des Universités, Université de la Méditerranée (Présidente)

Monsieur Dominique-Philippe MARTIN

Professeur des Universités, IGR-IAE-Université de Rennes I
(Examineur)



L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Je remercie en premier lieu Christian Defélix, qui a dirigé cette thèse avec beaucoup de rigueur, d'attention, d'implication, mais surtout avec tant de bienveillance. Merci de m'avoir accompagnée et soutenue dans les différents aspects de la vie de jeune enseignant-chercheur.

Je tiens à remercier les Professeurs Ewan Oiry et François Pichault qui ont accepté d'être les rapporteurs de cette thèse, ainsi que les Professeurs Ariel Mendez et Dominique-Philippe Martin qui ont accepté d'évaluer ce travail en tant que suffragants.

Je souhaite remercier également Catherine Fradet, Catherine Pacquelet, Muriel Hennetin, Lorène Lombard, Jérôme Akmouche et Jean-Marc Reydet, qui chacun ont permis la réalisation de ce travail par l'accès aux différentes sources d'information relatives à leurs projets.

J'adresse mes remerciements à toute l'équipe de l'axe RH du CERAG, qui, par le biais de nos rencontres mensuelles, m'a permis de développer mes compétences d'écriture, de réflexion et de lecture critique.

Bien entendu, merci aux personnels administratifs du CERAG et de l'Ecole Doctorale qui ont toujours été réactifs et disponibles, sans oublier les mille petits services rendus par Bernard.

Un grand merci également à mes collègues doctorants, et ils sont nombreux ! En particulier, merci aux collègues du bureau 110 et aux collègues du « RU » !

Merci à mes relectrices et relecteurs : Aura, Eline, Jean-Claude et Claude.

Bien entendu, tout cela n'aurait été possible sans l'aide de ma famille, de ma belle-famille et de mes amis, qui ont toujours été à mes côtés. Merci pour tout.

Enfin, merci à Sébastien. C'est grâce à toi que j'ai pu mener ce travail jusqu'au bout. Je n'aurais pas réussi sans ton soutien, ton assurance et ta confiance en toutes circonstances. Tu as toute ma reconnaissance et c'est maintenant à mon tour d'être là pour toi.

A Didier, j'aurais voulu dire merci de m'avoir donné envie de faire le même métier que lui.

A Hyane, j'aurais voulu dire merci pour tous les bons moments de notre vie de doctorante passés ensemble...

Sommaire

Introduction	1
Chapitre 1 : Intérêts et enjeux d'une GRH inter-organisationnelle : examen de la littérature	13
1. La fonction RH au sein de l'entreprise-réseau	15
2. Les pratiques RH au sein des réseaux territorialisés d'organisation	30
3. La GRH en contexte de proximité géographique et organisée	51
4. Synthèse de la revue de littérature et conclusion du chapitre 1	67
Chapitre 2 : Les dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale : éléments de définition, problématique et cadre d'analyse	69
1. Les contours de la GRH territoriale.....	71
2. Comment construire la GRH territoriale ?	90
3. Problématique de la recherche et cadre d'analyse.....	108
4. Conclusion du chapitre 2.....	114
Chapitre 3 : La mise en œuvre du design de la recherche : choix méthodologiques	117
1. Une recherche de nature qualitative	119
2. Présentation des deux études de cas	129
3. La collecte et le traitement des matériaux empiriques	141
4. Conclusion du chapitre 3	159
Chapitre 4 : Le projet « Gestion du Capital Humain », une GRH T à l'émergence difficile : analyse du cas 1	161
1. La création du pôle de compétitivité et le démarrage du programme Talents 2010.....	163
2. La réalisation du projet «Gestion du Capital Humain »	179
3. Le bilan et la réorganisation du projet Gestion du Capital Humain	206
4. Synthèse des résultats et conclusion du chapitre 4	218

Chapitre 5 : Le projet « GTRH » sur le territoire nord-drômois ou l’élaboration d’un « outil virtuel » : analyse du cas 2	225
1. La naissance du projet GTRH au sein de la Maison de l’Emploi et de la Formation Drôme des Collines Royans Vercors	227
2. La réalisation du projet « Gestion Territoriale des Ressources Humaines »	239
3. Le redéploiement en vue d’un projet GTRH II	256
4. Synthèse des résultats et conclusion du chapitre 5	275
Chapitre 6 : Construire un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale.....	281
1. Le projet « Gestion du Capital Humain ».....	283
2. Le projet GTRH Nord-Drôme	304
3. Synthèse des résultats, propositions et thèse finale	319
4. Conclusion du chapitre 6	344
Conclusion générale	345
1. Propositions de pistes d’actions.....	346
2. Les apports de la recherche	350
3. Les limites de la recherche	352
4. Les perspectives de recherche	355
Bibliographie.....	357
Annexes	387
Liste des figures	465
Liste des tableaux	467
Table des matières.....	469

Introduction

« *La notion de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale parle à tout le monde, quatre ministres ont signé la circulaire, cela est rare !* » nous confiait en novembre 2010 Isabelle Menant, chargée de mission du développement et de l'emploi des compétences au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé. Depuis quelques années en effet, il est de plus en plus question d'une « territorialisation » de la gestion des ressources humaines (Le Boulaire et al. 2010). Ce phénomène a connu un réel engouement si bien que les termes de « GPEC territoriale » (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), de « GTEC » (Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences) ou encore de « GRH territoriale » ont été employés, parfois indistinctement. D'un côté, les acteurs publics et les entreprises sont incités à développer des dispositifs de GRH territoriale, de l'autre, un courant de recherche émergent tente d'appréhender les contours de ces formes de GRH dépassant les frontières d'une seule organisation. Ces recherches tentent de gagner en compréhension sur ce phénomène, mais les travaux s'accordent aussi sur la nécessité de poursuivre les investigations tant la réalité des pratiques demeure complexe et difficilement saisissable. L'ancrage théorique permettant de mieux saisir ces dispositifs inter-organisationnels reste à consolider. Un tel développement a suscité notre intérêt depuis le travail de recherche démarré au cours de notre Master Recherche en 2007 : qu'est-ce que la GRH territoriale ? Quelles sont les expériences et les initiatives concrètes ? Quels acteurs s'en emparent ? Comment l'appréhender dans un travail de recherche académique ?

Au premier abord, la GRH territoriale renvoie à un phénomène d'élargissement de la GRH au-delà des frontières d'une seule organisation et à l'échelle d'un territoire¹. Mais tout d'abord, un bref aperçu des pratiques développées permet de constater leur grande diversité. Les acteurs qui participent à ces projets appartiennent à de multiples organisations : grandes, moyennes ou petites entreprises, services publics de l'emploi, collectivités locales, organismes de formations publics et privés, syndicats professionnels, etc. Les structures qui portent ces actions sont, elles aussi, diverses : groupements d'employeurs, comités de bassin d'emploi, branches professionnelles, Maisons de l'Emploi et de la Formation ou pôles de compétitivité. Ces initiatives de GRH territoriale empruntent des formes variées : partages de

¹ Ce bref état des lieux empirique et cette première définition seront approfondis dans le chapitre 2.

salariés, parcours professionnels transverses, formations inter-entreprises ou encore démarches de GPEC territoriale.

Ce phénomène s'inscrit au sein d'un contexte socio-économique en faveur de son émergence. En France, mais aussi partout en Europe, se développent des « *formes variées de coopérations horizontales entre différentes catégories d'acteurs autour de la gestion locale de l'emploi.* » (Kaisergruber, 2006, p.125). Ainsi, depuis 2005, la législation sociale française en matière de droit du travail élargit le cadre d'action de certaines pratiques de GRH à un niveau inter-organisationnel. C'est le cas de la GPEC, ayant trouvée depuis 2005 un nouvel élan avec l'obligation triennale de négocier un accord de GPEC. Le rapport Rouilleault (2007) consacre en effet un chapitre à la GPEC dans les PME, les branches et les territoires. L'Etat français a mis en œuvre d'autres dispositions allant dans le sens d'une plus grande ouverture des entreprises à leur territoire. Le projet de modernisation du marché du travail a donné lieu à la signature d'un Accord national interprofessionnel sur la modernisation du marché du travail le 11 janvier 2008. Il incite notamment les entreprises à endosser une part de responsabilité dans l'anticipation des mobilités géographiques des salariés en s'appuyant sur les branches professionnelles et les organisations territoriales². En parallèle, la révision constitutionnelle du 28 mars 2003 a entamé une relance du processus de décentralisation. Tout cela favorise l'implication des collectivités territoriales auprès des entreprises et constitue un préalable à l'émergence de pratiques de gestion des ressources humaines à l'échelle des territoires. Plus récemment, une circulaire (citée plus haut), relative au développement de la dynamique de territoire de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, a été adressée aux Préfets de région et de départements ainsi qu'aux Direccte³ et DTEFP⁴ le 29 juin 2010. Ce document demande explicitement aux acteurs précédemment cités, de constituer avant la fin

² Accord national interprofessionnel du 11 janvier 2009 sur la modernisation du marché du travail :

Extrait de l'article 8 : « Les **branches professionnelles et les organisations territoriales** doivent faire connaître aux entreprises et aux salariés, les différents dispositifs existants qui sont destinés à faciliter la mobilité géographique et professionnelle des salariés (...) Dans la même perspective, elles évalueront les expériences de **mobilité interentreprises mises en œuvre au niveau de bassin d'emplois** (pôle de mobilité par exemple), diffuseront les bonnes pratiques ainsi repérées et apporteront leur concours aux demandes émanant, en la matière, des **pôles de compétitivité.** »

Extrait de l'article 9 : « Le niveau de **la branche et des organisations territoriales** doit en outre permettre de mettre en place, en liaison entre eux, une **logique d'étude sur l'évolution qualitative des métiers** qui éclaire les différents acteurs. (...) Les branches et les organisations territoriales inciteront les entreprises ayant développé des pratiques réussies de GPEC, à **mettre en commun leurs expériences** pour faciliter des développements de carrière et **des mises en relation des offres et besoins de compétences.** »

³ Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

⁴ Direction du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

de l'année 2010, « *un dispositif régional dédié à la coordination de la GPEC afin de faciliter le développement de pratiques de GPEC et la mise en cohérence des actions de GPEC sectorielle et des opérations de GPEC territoriale* ». L'objectif de ces dispositions est d'accompagner les territoires et les entreprises vers une sortie de crise.

Ces préoccupations vont de pair avec une incitation au développement des pratiques de co-innovation. La création des pôles de compétitivité en France a souligné l'importance des collaborations entre différents partenaires et l'importance du territoire dans la prise en compte des problématiques liées à l'emploi. Le lancement des pôles de compétitivité en juillet 2005 a relancé encore plus vivement le développement des pratiques de collaboration des acteurs locaux afin de favoriser l'innovation. Ceci est observé en même temps que le retour d'un discours sur le renouveau et l'importance du rôle tenu par les territoires, à l'heure où la concurrence se joue à l'échelle mondiale.

En parallèle de ces évolutions politiques, sociales et légales, nous constatons qu'assez peu de recherches académiques se sont jusqu'à présent intéressées à l'émergence de ces pratiques de GRH élargies. Comme cela sera plus largement développé dans le chapitre 1, la littérature pointe, d'un côté, l'avènement des formes d'organisations en réseau et le renouveau des territoires. De l'autre, les recherches en gestion des ressources humaines commencent à concevoir que cette fonction RH pourrait être amenée à évoluer dans ces contextes. Pourtant le développement de la gestion des ressources humaines au-delà des frontières d'une seule organisation et à l'échelle d'un territoire n'a été que succinctement abordé. Or cela suscite un certain nombre d'interrogations pour les sciences de gestion : comment envisager une gestion des ressources humaines dans un contexte inter-organisationnel, alors même que la GRH est liée à une relation d'emploi par définition, mono-organisationnelle ? Comment apparaissent et se construisent ces pratiques ? À quels besoins répondent-elles ? Avec quels supports se développent-elles ? Toute la difficulté de la mise en place de ces pratiques de GRH provient de cet environnement pluridimensionnel dans laquelle elles prennent place et de l'enchevêtrement des liens à tisser entre des acteurs issus d'univers parfois fort éloignés et autour desquels des dispositifs s'élaborent peu à peu. C'est de cette complexité qu'émerge tout l'intérêt d'une gestion des ressources humaines territoriale. Il est donc nécessaire d'aller au-delà d'un simple état des lieux, afin d'étudier en profondeur et dans le temps la dynamique d'émergence de la GRH territoriale. Somme toute, **qu'est-ce que la GRH territoriale et comment se construit-elle ?** L'objectif de ce travail doctoral sera donc de caractériser

d'abord ce que recouvre la notion de GRH territoriale, puis de comprendre comment celle-ci se construit.

Toute recherche en sciences de gestion doit avoir lieu dans un repère épistémologique défini. Afin de répondre à cette interrogation, la recherche qui est présentée ici s'appuie sur le cadre du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique.

L'élaboration d'un questionnement de la recherche dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique

Pour le chercheur en sciences sociales, le positionnement dans un repère épistémologique est fondamental, car le mode de légitimation des connaissances élaborées au cours de la recherche dépend du paradigme épistémologique dans lequel il se situe. Selon Avenier (2010), citant Piaget (1967)⁵, la méthodologie concerne la constitution des connaissances, tandis que l'épistémologie renvoie à l'étude de la constitution des connaissances valables.

Nous avons fait le choix de positionner ces travaux dans le cadre du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) au sens de M.J. Avenier⁶, car la posture agnostique posée par ce paradigme correspond à nos convictions personnelles à l'égard des phénomènes organisationnels.

Actuellement, deux principaux paradigmes épistémologiques constructivistes se côtoient, à savoir le Paradigme Epistémologique Constructiviste développé par Guba et Lincoln (1989, 1998, cité par Avenier, 2010)⁷ et le Constructivisme Radical proposé par Glasersfeld (1984,

⁵ Piaget, J. (1967). Logique et connaissances scientifiques, Paris, Gallimard.

⁶ Nous nous appuyons sur les travaux suivants : Avenier, 2010 ; Avenier et Thomas, 2011 ; Avenier et Parmentier-Cajaiba ; 2011. Nous nous appuyons également sur les présentations du PECP lors des différents séminaires transversaux donnés par Marie-José Avenier tout au long de notre formation doctorale, notamment : séminaire de recherche dans le cadre du collège doctoral le 19 octobre 2010 et séminaire transversal du CERAG le 19 mai 2010.

⁷ Guba E., Lincoll Y. (1989). Fourth generation evaluation, London, Sage.

Guba E., Lincoll Y. (1998). Competing paradigms in qualitative research, In N. Denzin et Y.Lincoln (ed). The landscape of qualitative research, London, Sage, p.195-220.

2001, 2005, cité par Avenier, 2010)⁸, qui a ensuite été repris par Le Moigne (1995, 2001, 2002, cité par Avenier, 2010)⁹ en tant que Paradigme Epistémologique Constructiviste Téléologique (PECT). Ce terme a été utilisé par M.J. Avenier jusqu'en 2011, date à laquelle elle préférera utiliser le terme de **Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique** (PECP) (Avenier et Parmentier-Cajaiba, 2011). Dans nos travaux, nous utiliserons ce dernier terme, mais les fondements du PECP sont similaires aux travaux présentés par M.J. Avenier sous le label de PECT.

Afin de mieux saisir la portée du PECP, nous présentons de manière synthétique les deux autres paradigmes dominants en sciences de gestion actuellement, à savoir le paradigme épistémologique positiviste (PEP) et le paradigme épistémologique réaliste critique (PERC). Puis nous présentons le PECP.

Tout positionnement épistémologique peut être caractérisé par trois hypothèses. La première hypothèse est d'ordre ontologique. Elle renvoie à la nature de ce qui est considéré comme réel. La deuxième hypothèse est d'ordre épistémique. Elle porte sur ce que l'on considère comme connaissable. La troisième hypothèse enfin repose sur le statut, la génération et l'évaluation des connaissances.

Le **paradigme épistémologique positiviste** (PEP) repose sur une hypothèse d'ordre ontologique selon laquelle le réel existe indépendamment de l'attention que peut lui porter l'observateur qui le décrit. Dans ce cas-ci, l'hypothèse d'ordre épistémique prend appui sur le fait que la recherche a pour but la connaissance de ces lois qui définissent le réel, exigeant de fait une posture de neutralité de la part du chercheur. Il n'y a pas de distinction entre le réel et ce qui est considéré comme connaissable. La validité interne de la recherche se réalise par l'explicitation du processus de la recherche. La validité externe s'effectue grâce à une logique de généralisation des connaissances via des répliques dans une logique hypothético-

⁸ Glasersfeld E. (1984). An introduction to radical constructivism, In P.Watzlawick (ed). The invented reality:how do we know what we believe we know, New York, Norton, p.17-40.

Glasersfeld E. (2001). The radical constructivist view of science, Foundations of Science, special issue on Impact of Radical Constructivism on Science, 6/1-3, p.

Glasersfeld E. (2005). Thirty years radical constructivism, Constructivist Foundations, 1/1/, p.9-12.

⁹ Le Moigne J-L. (1995). Les épistémologies constructivistes, Paris, PUF.

Le Moigne J-L. (2001-2002). Le constructivisme, Tome 1-2, Paris, L'Harmattan.

déductive sur un échantillon représentatif de la population visée, dont les lois causales prennent la forme du raisonnement suivant : « chaque fois que A, alors B ».

Le **paradigme épistémologique réaliste critique** (PERC) repose sur une hypothèse d'ordre ontologique selon laquelle le monde est composé de trois strates : le réel profond, le réel effectif et le réel empirique. L'hypothèse d'ordre épistémique considère que le réel profond n'est pas observable en tant que tel mais que le chercheur peut imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs à l'origine des événements actualisés. La connaissance est générée grâce à l'abduction, car on imagine le fonctionnement des structures du réel profond. L'évaluation des connaissances se réalise par l'explicitation détaillée du processus de la recherche en ce qui concerne la validité interne, tandis que la validité externe s'effectue via des comparaisons et des mises à l'épreuve successives. La connaissance peut conduire à des règles intermédiaires : « si on observe A, selon le contexte, on peut anticiper que B... ».

Enfin, le **paradigme épistémologique constructiviste pragmatique** (PECP) dans lequel nous nous inscrivons, repose sur une hypothèse d'ordre ontologique qui ne se prononce pas sur l'existence d'un réel en soi. Les travaux d'Avenier (2010) établissent une proximité forte entre le constructivisme de Guba et Lincoln (1989, 1988) et le PECP, notamment sur le principe d'indissociabilité de l'observateur et du phénomène étudié lors du processus d'élaboration des connaissances. En revanche, ces deux courants diffèrent d'un point de vue ontologique. Tandis que Guba et Lincoln (1989, 1998) se positionnent en faveur de l'existence d'une réalité multiple socialement construite, non gouvernée par des lois naturelles ou causales, le PECP adopte un point de vue agnostique. Cela signifie que dans le cadre du PECP, l'existence d'un réel en soi n'est ni niée, ni assurée. Le PECP ne pose pas de suppositions ontologiques. Le savoir est explicitement considéré comme provisoire et a le statut d'hypothèse plausible adaptée à l'expérience. Ainsi, l'hypothèse d'ordre épistémique considère que seule l'expérience humaine est connaissable. Dans le processus de connaissance, on reconnaît donc une interdépendance entre le sujet et le phénomène étudié, qui existe peut-être indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'abduction y joue un rôle central, sans toutefois exclure l'induction. Enfin, la validité interne de la recherche se réalise grâce à l'explicitation détaillée du processus de la recherche. La validité externe quant à elle s'effectue via la généralisation des comparaisons et des mises à l'épreuve successives dans l'action. Cette généralisation s'exprime sous la forme de propositions relatives à des

dynamiques organisationnelles temporairement stables, et des règles de type « si..., alors, selon le contexte, il est plausible que B... ».

Nous avons suivi les principes recommandés par Avenier et Parmentier-Cajaiba (2011) afin de construire le questionnement constituant le cœur de notre travail de recherche. Il convient tout d'abord de choisir un sujet général et la clarification des principales questions de recherche. Cela a été réalisé dans un type de raisonnement abductif, c'est-à-dire par des allers-retours successifs entre les observations empiriques et les lectures académiques. Nous avons constaté que la thématique de la GRH territoriale correspondait à un intérêt multiple, pragmatique et théorique. Nous avons pour cela assisté à plusieurs conférences et à plusieurs événements destinés aux praticiens de la fonction RH ou aux pilotes de projets inter-organisationnels¹⁰ et liés à notre thématique, notamment lors du démarrage de la thèse, mais aussi tout au long de ces quatre années. Nous avons également réalisé plusieurs entretiens exploratoires¹¹. A ce moment là, nous ne parlions pas de « GRH territoriale », mais plutôt de « GRH inter-organisationnelle » ou de « GRH élargie ou étendue » ou bien encore de « GRH hors les murs ».

Nous avons en parallèle procédé à une sélection des références théoriques majeures afin de mener à bien une revue de la littérature académique et professionnelle. Cela a permis d'examiner si la littérature offrait des connaissances permettant d'éclairer le problème pragmatique afin de procurer une solution aux praticiens. Cette revue de la littérature, présentée au chapitre 1, a en effet illustré la coexistence des enjeux véhiculés par la GRH au sein de trois contextes inter-organisationnels. Mais au-delà des enjeux soulevés, la littérature examinée ne donnait que relativement peu de pistes afin de comprendre la construction de la GRH territoriale. Nous avons donc décidé d'orienter notre questionnement vers le processus de construction de ce phénomène organisationnel et des dynamiques en jeu. Un premier

¹⁰ Séminaire de l'Observatoire International de Prospective Régionale, « Territoires et ressources humaines », Paris, 8 novembre 2007 ; « Matinée thématique GPEC », CCI de Grenoble, 12 février 2008, Grenoble ; Colloque Michel Despax, « Co-activité, compétence et territoire », Toulouse, 3 octobre 2008 ; 15^{ème} rencontres de l'emploi et de la formation en Rhône-Alpes, « Pôles de compétitivité et ressources humaines », Lyon, 22 octobre 2009 ; 4^{ème} Université Dideris, « Emplois, compétences et territoires », Montpellier, 25-27 août 2010.

¹¹ Entretien avec François Bucourt, UIMM Savoie (octobre 2007) ; entretien téléphonique avec Isabelle Roissac, SPL Textile Ardèche (septembre 2008) ; entretien téléphonique avec Hugues Bertrand, Cabinet Alpha et Geste (janvier 2009) ; entretien avec Guillaume Brousseau, Pôle de compétitivité Tenerrdis ; entretien avec Sandrine Bonnaud, CIBC de la Savoie (juillet 2009) ; entretien téléphonique avec Annie Delaunay, MIF Rennes (juillet 2009) ; entretien avec Jean-François Miné, MIFE Pays voironnais (octobre 2009) ; entretien avec Isabelle Menant, Mission du développement et de l'emploi des compétences, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé (novembre 2010).

travail a consisté à définir le phénomène étudié. C'est à partir de ce moment-là que nous avons choisi le vocable de « GRH territoriale ». Puis la théorie de la traduction, ou théorie de l'acteur-réseau, nous est apparue comme particulièrement appropriée, car elle permet d'étudier la construction d'un réseau autour d'un objet socio-technique. Cela semblait adapté au contexte inter-organisationnel de la GRH territoriale. Mais il fallait cerner cet objet socio-technique à étudier, c'est pourquoi nous avons pour cela eu recours à l'ensemble conceptuel issu de l'instrumentation de gestion. C'est ainsi que nous avons construit le phénomène étudié, les dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale. A partir de là, la question de départ a pu être reformulée en une problématique intégrant les concepts issus du cadre d'analyse : **comment se construisent les dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale en termes de problématisation, d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation des alliés ?** La problématique a elle-même été déclinée en questions de recherche, afin d'orienter plus précisément notre analyse. La méthodologie de la recherche, découlant de notre questionnement et des choix théoriques, a ensuite été établie de manière à réaliser une étude de cas multi-sites longitudinale à partir de la collecte de matériaux empiriques de nature qualitative. Notre recherche étant inscrite dans ce paradigme, nous ne formulerons ni hypothèse, ni propositions d'emblée. Notre étude de cas nous conduira en revanche à des propositions dans la discussion finale.

La légitimation des connaissances dans le PECP se réalise grâce à un travail épistémique sur le processus d'élaboration des savoirs et sur les produits de ce processus. Le travail épistémique signifie que le chercheur entame une démarche réflexive sur la manière dont les savoirs ont été élaborés. Toute recherche menée dans le cadre du PECP est acceptable, pourvu que le travail épistémique et le travail empirique aient été menés en respectant les principes d'**éthique**, d'**explicitation** et de **rigueur** (Avenier, 2010).

L'**éthique** constitue un point essentiel de la recherche en sciences sociales. Le chercheur se doit d'interagir dans le respect de la dignité, de l'intégrité et de la confidentialité des individus rencontrés dans le cadre de sa recherche. De plus le PECP implique que personne ne peut prétendre détenir la meilleure représentation du phénomène étudié, ce qui conduit le chercheur à considérer les praticiens interrogés sur un pied d'égalité, quelle que soit leur fonction au sein de l'organisation. Tout au long de ce travail, nous avons porté soin au respect du principe d'éthique en gardant confidentielle l'identité de certaines personnes et des organisations selon leurs demandes.

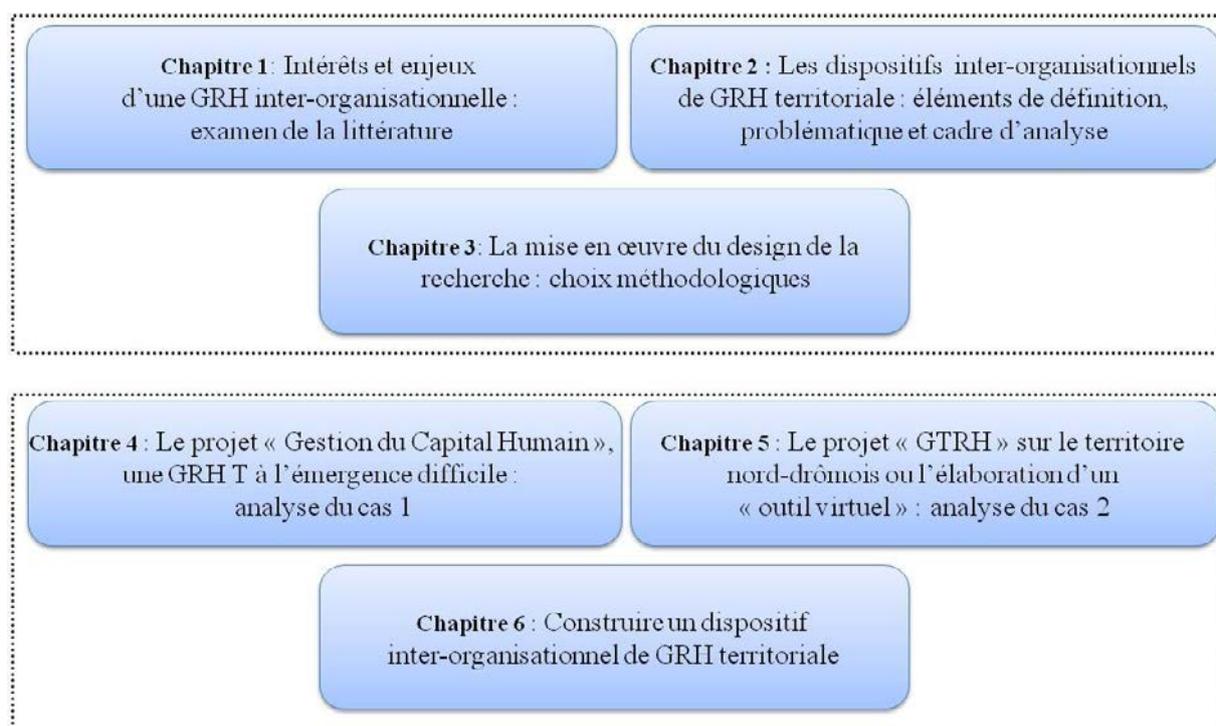
L'**explicitation** peut être réalisée grâce la description approfondie (« thick description »), la réflexivité, l'audit et la crédibilité (« trustworthiness »). La description approfondie se réfère à la présence, dans la production de textes par le chercheur, à suffisamment de détails à propos d'un évènement, d'une personne ou d'un ensemble, afin de capturer les nuances de sens liées à la spécificité du contexte. Cela conduit le chercheur à s'engager dans une démarche réflexive car il est amené à expliciter le rôle tenu dans les différentes phases du processus de recherche. Le terme d'audit désigne l'ensemble des pratiques permettant de documenter les différentes étapes de la recherche pour rendre explicites les inférences réalisées par le chercheur. La crédibilité enfin se réfère à l'ensemble des efforts menés par le chercheur afin de travailler dans la transparence et le respect d'une éthique. Afin de suivre ce principe d'explicitation, le plus grand soin a été apporté à la restitution fine de nos études de cas, ainsi qu'à la documentation du processus de collecte et de traitement des matériaux empiriques, présentés au chapitre 3. Davantage d'informations en complément sont également restituées dans les annexes (guides d'entretien, détails des entretiens réalisés, détails des documents collectés, grilles de codage, arbre thématique avec extraits de verbatim, exemples de retranscription d'entretien et de prises de notes, extraits de documents relatifs aux deux terrains).

La **rigueur** signifie que le chercheur mène une quête afin de devenir toujours plus rigoureux dans la manière de collecter les informations, de lire et de relire la littérature et les documents issus du terrain de recherche. Pour cela, il peut être fait recours aux techniques de triangulation, de « negative case analysis » et de « member check » afin de satisfaire au critère de rigueur. Le recueil de matériaux issus de sources primaires et secondaires a permis la triangulation des données. Avec la deuxième technique, le chercheur vise à recueillir des éléments qui mettraient en doute ses impressions et ses interprétations initiales. Dans notre cas, cela a été réalisé grâce à l'étude de cas multi-sites, permettant de confronter effectivement les perceptions et les intuitions. La pratique du « member check » consiste à soumettre aux personnes de l'étude de cas les résultats de la recherche. Nous avons suivi ce principe et présenté nos travaux à plusieurs reprises auprès des membres du cas 1 et du cas 2, comme cela est également relaté en détail au chapitre 3.

L'ensemble de ces critères ayant été respecté, nous pouvons affirmer que les connaissances élaborées dans le cadre de ce travail sont considérées comme valables au regard du positionnement épistémologique constructiviste pragmatique.

Cette recherche vise donc à comprendre ce qu'est la GRH territoriale et comment celle-ci se construit. A l'issue de ce travail, nous montrerons que **la GRH territoriale doit avant tout être construite comme la mise en œuvre d'une démarche de concertation, appuyée sur un dispositif composé d'abord d'« instruments orientés relations », puis d'« instruments orientés connaissances ».**

Le document se présente sous la forme de six chapitres, comme l'indique la figure ci-dessous. Chaque chapitre comporte trois ou quatre sections. A l'issue de chaque chapitre est proposée une synthèse des enseignements du chapitre et une conclusion.



Le chapitre 1 vise à cerner les intérêts et les enjeux d'une GRH inter-organisationnelle. Pour cela, les enjeux de la fonction RH au sein de trois contextes inter-organisationnels sont présentés. Le chapitre 2 est consacré d'une part, à mieux cerner les contours de ce phénomène que nous nommerons ensuite « GRH territoriale » et d'autre part, à l'élaboration

d'un cadre théorique adapté. Les enseignements tirés de ces chapitres nous conduisent à reformuler la question de départ en une problématique et des questions de recherche.

Le chapitre 3 présente la mise en œuvre du design de la recherche à travers différents choix méthodologiques effectués. Nous présentons également les deux terrains choisis, à savoir le projet « Gestion du Capital Humain » au sein du pôle de compétitivité Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc (cas 1), et le projet « Gestion Territoriale des Ressources Humaines » mis en œuvre par la Maison de l'Emploi et de la Formation Drôme des Collines Royans Vercors (cas 2).

Les terrains faisant l'objet de l'étude de cas ont été analysés puis interprétés. D'abord, ils ont fait l'objet d'une analyse thématique afin de considérer l'évolution des dispositifs dans leurs contextes respectifs. Ces résultats sont présentés au chapitre 4 pour le cas 1 et au chapitre 5 pour le cas 2. Ensuite, le chapitre 6 présente ces éléments replacés dans le cadre de la théorie de l'acteur-réseau. Ce chapitre 6 se termine par une synthèse et une discussion des résultats ainsi que la formulation de la thèse défendue.

La conclusion générale rappelle le déroulement du projet de recherche. Plusieurs pistes d'actions à l'attention des praticiens sont formulées. Les principales contributions de cette recherche seront précisées, avant d'énoncer les limites de ce travail, puis de proposer quelques voies de recherche futures.

Chapitre 1 : Intérêts et enjeux d'une GRH inter-organisationnelle : examen de la littérature

Avant même de recourir à la notion de « GRH territoriale », dont une définition plus spécifique sera proposée au chapitre 2, il s'agit de retracer, au fil de ce chapitre, l'historique de l'émergence de ce qu'il convient de nommer dans un premier temps indistinctement, une « GRH inter-organisationnelle », « GRH hors les murs », une « GRH étendue » ou « GRH élargie ». Ce chapitre s'appuie essentiellement sur un examen de la littérature académique.

La littérature permet de distinguer trois contextes inter-organisationnels différents : l'entreprise-réseau, les réseaux territoriaux d'organisation, et la proximité géographique et organisée. Chaque contexte est présenté ainsi que les enjeux de gestion des ressources humaines ayant été identifiés.

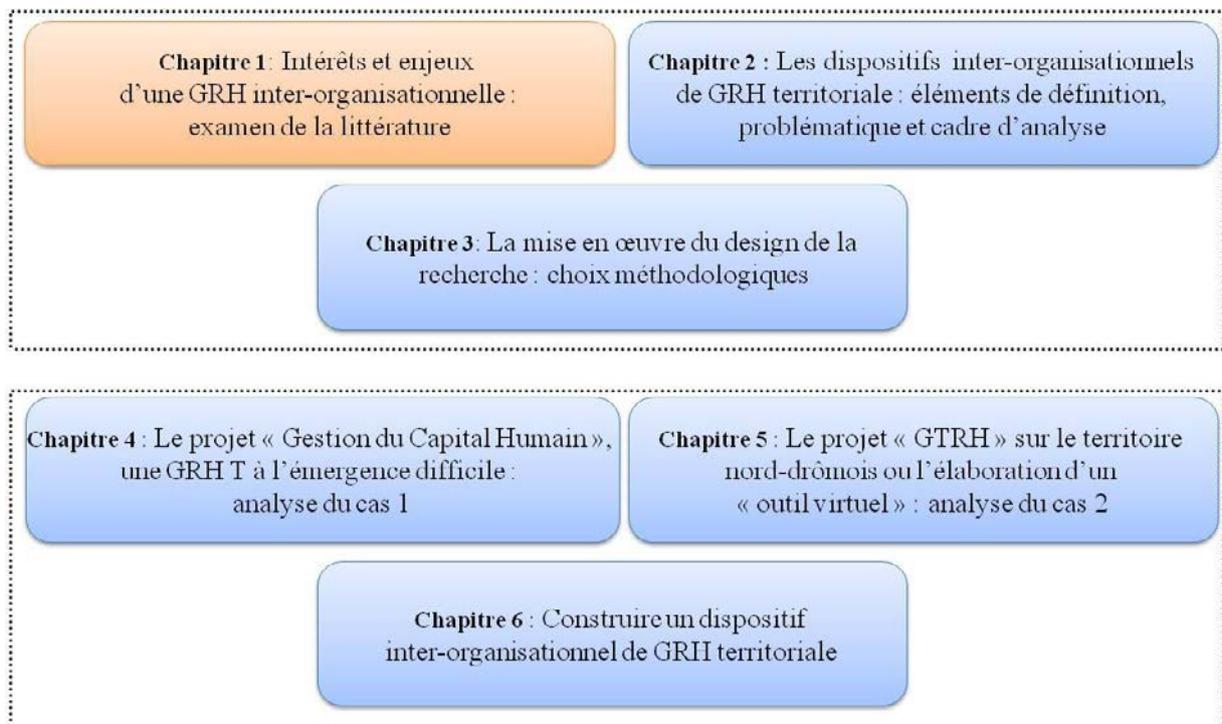


Figure 1: Plan de la thèse et chapitre 1

Ce chapitre est construit de manière à mettre en exergue les enjeux de la GRH « hors les murs » (Le Boulaire et al. 2010) dans trois contextes inter-organisationnels :

- La première section met en perspective le développement de l'entreprise-réseau avec la fonction RH : comment évolue la fonction RH au sein de ces configurations réticulaires ?
- La deuxième section s'intéresse aux cas particuliers des réseaux territorialisés d'organisation (les *clusters*, districts industriels, Systèmes Productifs Locaux et pôles de compétitivité) : ces situations sont-elles propices à l'essor de pratiques de GRH « hors les murs » ?
- La troisième section s'intéresse aux relations nouées entre les acteurs publics et privés dans un contexte de proximité : quelles sont les initiatives locales de « GRH élargie » sur les territoires ?
- La conclusion de ce chapitre présente les principaux enseignements tirés de l'examen de la littérature.

1. La fonction RH au sein de l'entreprise-réseau : un enjeu d'ajustement des pratiques au sein des partenariats inter-organisationnels

Les pratiques de GRH sont-elles amenées à évoluer du fait du passage de l'entreprise intégrée à l'entreprise-réseau ? Le concept de « réseau organisationnel » est le point de départ de la revue de littérature. En effet, au sein de ces formes d'organisations réticulaires, un premier ensemble de travaux identifie une tendance forte à l'élargissement du périmètre de l'organisation (1.1.), tandis qu'un second ensemble pointe les enjeux liés à la gestion des ressources humaines au sein de ceux-ci (1.2.).

1.1. De l'intra- à l'inter-organisationnel : l'essor de l'entreprise-réseau

La configuration en réseau d'entreprises n'est pas nouvelle, car comme le rappellent Géniaux et Mira-Bonnardel (2003a), les marchands vénitiens, les banquiers florentins ou les soyeux Lyonnais étaient déjà organisés de la sorte. Un regain d'intérêt sera de nouveau accordé à ces structures à partir des années 1980 (Thorelli, 1986). Depuis, une polysémie de la notion de réseau a émergé (Fréry, 1996), complexifiant l'appréhension de cette configuration particulière. De manière générale, on parle de « relations inter-organisationnelles » entre les firmes, désignant les *« liens, nourris à la fois socialement et économiquement, entre organisations : peut-être devrait-on dire entre individus agissant pour le compte de leur organisation. De tels liens supposent donc que se noue un type d'échange qui déborde le cadre de la simple transaction de marché. Les relations inter-organisationnelles répondant à la fois à une logique économique et à une logique sociale, les approches mobilisées pour les étudier reflètent bien évidemment cette diversité et sont donc multiples »* (Forgues et al. 2006, p.17-18). La notion de réseau est une forme particulière de relations inter-organisationnelles.

1.1.1. Différentes configurations de réseaux inter-organisationnels

1.1.1.1. Le réseau inter-organisationnel, entre marché et hiérarchie

La notion de réseau, compris comme configuration organisationnelle, est historiquement construite à partir de la théorie des coûts de transaction de Williamson (1981). Jarillo (1988) rappelle les fondements de cette approche : le « marché » et la « hiérarchie » sont considérés comme deux modes d'organisation des activités économiques. A l'origine, l'interrogation porte sur les raisons qui poussent au développement des firmes intégrées, concentrant un ensemble d'activités plutôt que conservant une situation de marchés, où l'activité économique serait réalisée grâce à une constellation d'unités atomistiques. En l'absence de coûts de transaction, les firmes n'auraient pas intérêt à intégrer différentes fonctions. Cela leur permettrait non seulement d'atteindre des économies d'échelles en se recentrant sur les compétences-clés, tout en bénéficiant de la flexibilité de changer de fournisseurs lorsque cela est nécessaire. Mais si des coûts de transactions sont existants, alors les firmes auront intérêt à intégrer des activités. En revanche, si une firme est capable de diminuer ses coûts de transaction, alors elle peut également se séparer de certaines activités afin de se concentrer uniquement sur les avantages comparatifs. Ces coûts de transaction peuvent notamment être réduits dans le cas des réseaux stratégiques (Jarillo, 1998).

Dans la lignée de ces réflexions, le réseau peut donc être considéré selon un continuum entre le marché et la hiérarchie. Il est tantôt considéré comme l'une des formes relevant de la transaction de marché (Miles et Snow, 1992), tantôt comme une forme hybride, alternative entre le marché et la hiérarchie (Fréry, 1996 ; 1997 ; Géniaux et Mira-Bonnardel, 2003a ; Thorelli, 1986 ; Weiss, 1992, 1994).

D'autres auteurs considèrent quant à eux le réseau comme une forme organisationnelle à part, distincte à la fois du marché et de la hiérarchie (Powell, 1990 ; Heitz, 2000). Le réseau y est appréhendé en tant que configuration organisationnelle. De manière générale, un réseau se définit comme « *un objet d'analyse global de l'interaction d'au moins deux entreprises juridiquement distinctes ; il se caractérise par des critères variés, tels le nombre d'entreprises en interaction, la nature des interrelations, le niveau de contractualisation des engagements, les actifs propres du réseau* » (Heitz, 2000, p.60-61).

1.1.1.2. **L'entreprise-réseau**

Les réseaux s'entremêlent et se superposent. Ainsi, à un premier niveau, certaines entreprises sont à la tête d'un réseau constitué d'établissements, de sièges sociaux, de centres de recherche, de partenaires, de sous-traitants, de fournisseurs, etc. Elles constituent ainsi une première forme de réseau, que la littérature qualifie « d'entreprise-réseau » : dans ce cas, l'accent est plutôt porté sur les relations dyadiques entre la firme pivot et ses partenaires. Mais ces entreprises font également parfois partie d'un autre type de réseau, plus large, c'est-à-dire formant un réseau d'entreprises, constitué à distance ou bien territorialisé. Nous nous attachons dans cette section, à la notion d'entreprise-réseau (le cas des réseaux territorialisés d'organisation sera traité à la section suivante).

La notion d'entreprise-réseau renvoie à l'organisation interne et réticulaire des organisations du point de vue d'une organisation. Ces travaux décrivent l'avènement de l'entreprise post-industrielle, éloignée de la forme bureaucratique et hiérarchisée. Par extension, les études sur les entreprises-réseau décrivent comment une entreprise donneur d'ordre organise et gère les relations nouées avec d'autres entreprises (sous-traitance, partenariat, joint-venture). Le plus souvent, ce type de réseau s'articule autour d'une firme « donneur d'ordre », d'une « firme amirale », ou « principale », « centrale », « guide », « fondatrice », « émettrice » ou « focale » (Weiss, 1992), selon les auteurs. Elle entretient des relations asymétriques avec ses partenaires, compte tenu de l'influence non réciproque qu'elle exerce sur leur stratégie (Leclair et Le Boulaire, 1999). Fréry (1996) emploie le terme « d'entreprise transactionnelle » afin de désigner « *une structure qui rassemble des entreprises capitalistiquement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur ajoutée* ».

1.1.1.3. **Typologie de réseaux**

Rorive (2005) propose une typologie des configurations réticulaires de nature pluridimensionnelles.

Le réseau interne se définit par une seule structure juridique. Il s'agit par exemple d'une multinationale restructurée en réseau. Il ne concerne donc pas notre étude.

Le réseau intégré fait généralement suite à la démarche d'externalisation d'une firme, qui se trouve alors par exemple entourée de ses filiales, ou bien d'un réseau de franchises.

Le réseau pendulaire est caractérisé par une cascade de relations de sous-traitance, tels que les centres d'appels, la mise à disposition de personnel, les prestations sur un site. Au sein du réseau pendulaire prédomine l'existence de plusieurs enveloppes organisationnelles.

Le réseau fédéré est une forme de sous-traitance de longue durée. Dans ce cas, les décisions sont émises par le donneur d'ordre.

Le réseau nucléaire est caractérisé par la prédominance d'une firme noyau qui rassemble des partenaires pour la durée d'un projet. Il est ainsi édifié à partir d'enveloppes juridiques et organisationnelles distinctes.

Au sein des réseaux confédérés, les entreprises sont généralement concurrentes et choisissent de travailler ensemble à moyen ou à long terme pour la durée d'un projet ou la pénétration d'un marché. Le partenariat est plutôt stable et se démarque par l'identification d'un coordinateur.

Comment cela est développé ensuite, chaque forme de réseau voit se développer des pratiques de gestion des ressources humaines particulières.

1.1.2. Quel intérêt pour les firmes ?

1.1.2.1. Développer un avantage stratégique

L'implication des firmes au sein des relations inter-organisationnelles serait source d'un avantage stratégique, permettant de développer de nouvelles connaissances et de renforcer la position centrale d'une firme au sein d'un environnement concurrentiel (Hardy et al. 2003). En effet, les relations de coopérations des firmes au sein de « réseaux stratégiques » peuvent être une source de compétitivité (Jarillo, 1988). De ce point de vue, le réseau est souvent présenté comme une forme organisationnelle permettant de cumuler des avantages en termes de souplesse, de flexibilité, de richesse, de dynamisme, et présentant un potentiel d'innovation (Géniaux et Mira-Bonnardel, 2003a). D'autres raisons poussent les entreprises à développer

des alliances stratégiques, des collaborations et des partenariats et relations inter-organisationnelles (Forgues et al.2006) : la recherche de flexibilité, la capacité d'ajustement au changement (Bahrami, 1992), la quête d'une certaine légitimité grâce aux alliances stratégiques nouées (Dacin et al. 2007). L'implication au sein d'un réseau permet à l'entreprise d'obtenir les ressources nécessaires, mais constitue également une contrainte en termes de dépendance et de gestion de l'incertitude (Galaskiewicz, 1985). Le réseau revêt l'avantage de fournir la possibilité à chaque entité de se spécialiser et permettrait donc d'aboutir à une diminution globale du coût de production. Il se maintient dans le temps grâce à des liens établis générant de la confiance et diminuant les coûts de transaction. Afin de survivre dans un environnement devenu « hypercompétitif », les firmes sont amenées à développer de nouvelles connaissances, grâce aux collaborations établies avec d'autres (Hanssen-Bauer et Snow, 1996).

1.1.2.2. **Cultiver le réseau social**

Peu à peu, différents travaux vont s'intéresser non plus seulement à la structure organisationnelle, mais également à la structure sociale de ces réseaux. Il était considéré jusqu'alors que les individus étaient complètement déterminés par l'organisation interne. Les travaux de Mark Granovetter (1973) rejettent ce postulat et vont au contraire, plaider en faveur de la capacité des individus à jouer leur propre jeu et à établir des relations qui vont dépasser les frontières de l'entreprise (Grossetti, 2004, 2008). Granovetter (1973) démontre que les liens faibles entre les individus sont vecteurs de l'intégration des personnes au sein d'un réseau et que les liens forts peuvent à contrario être source de fragmentation sociale. L'approche des réseaux sociaux a peu à peu été intégrée dans les sciences du management. Elle permet notamment d'insister sur « *le caractère socialement construit des dynamiques organisationnelles enchâssées dans des contextes structurels singuliers* » (Baret et al. (2006, p.100). Bien que n'ayant pas adopté le cadre conceptuel propre aux réseaux sociaux dans nos recherches, il est important de souligner que ces travaux ont ouvert la voie à des réflexions autour des implications d'une « gestion sociale » et « humaine » des relations inter-organisationnelles, dans laquelle s'inscrit cette recherche.

Au début des années 90, le courant de recherche sur les réseaux a pris un essor considérable et s'accompagne également des premières interrogations sur l'implication qu'ont ces nouvelles

formes d'organisations pour les différentes fonctions de l'entreprise et notamment la gestion des ressources humaines.

1.2. La GRH au sein de l'entreprise-réseau : entre tensions et transformations

Plus généralement, il devient nécessaire d'inclure les questions liées et à la gestion des ressources humaines et à l'emploi dans les travaux portant sur les partenariats inter-organisationnels (Rubery et al., 2003). Les frontières de l'organisation étant « perméables », les salariés travaillant au sein d'une organisation sont influencés par les pratiques de GRH d'autres organisations. Les concepts traditionnels de la GRH seraient donc, selon Kelliher et al. (2004), inadéquats afin de prendre en compte cette nouvelle réalité. La littérature permet de mettre en exergue deux points particulièrement saillants.

D'une part, plusieurs travaux interpellent l'évolution de la fonction RH au sein de ces nouvelles configurations en réseau lors du passage d'une logique purement contractuelle à une logique de réseau stratégique (Paché, 1992). La distinction entre un marché interne et un marché externe du travail interroge la fonction RH.

D'autre part, le mouvement de décentralisation et d'externalisation qui semble caractériser cette décennie remet en cause la GRH au sein des différentes formes de réseaux. La fonction RH, dans ce contexte réticulaire est appelée à « *effectuer certaines de ses activités traditionnelles, dans un cadre nouveau, non salarial* » (Cazal, 1992, p.386). La littérature pointe les tensions liées à la coexistence de politiques RH notamment au sein des réseaux de sous-traitants.

1.2.1. Des marchés internes du travail aux marchés externes ou une GRH duale ?

Dans les années 1990, la relation d'emploi traditionnelle s'est trouvée remise en question. Un certain nombre d'entreprises entreprennent des restructurations et de se séparer de certains de leurs systèmes de gestion des ressources humaines. Ainsi, de nombreuses entreprises évoluent

vers des formes de « conglomérats ». Elles sont guidées par un mouvement de retour sur les compétences-clés. L'émergence d'une nouvelle relation d'emploi se développe comme alternative au marché du travail interne, impliquant alors davantage d'interactions entre les employés et les employeurs, et dans un contexte de développement de marchés du travail externes. Autrefois caractérisée par la sécurité de l'emploi de la part de l'employeur en retour du travail fourni, la relation d'emploi s'est transformée en un échange nouveau : l'employeur s'engage à former le salarié afin de développer son « employabilité » auprès d'autres entreprises, mais sans garantie d'un emploi à vie (Kalleberg et al. 1995).

Cette distinction entre plusieurs modèles de gestion des ressources humaines a été reprise dans différents travaux traitant l'élargissement de la fonction RH au-delà des frontières de l'organisation (Barreau 1997 ; Cadin, 1997 ; Rubery et al. 2003 ; Kang et al. 2007).

1.2.1.1. **Le modèle de la surclasse Vs. le modèle des solidarités**

Selon Barreau (1997), deux scénarios seraient possibles : le « *modèle de la surclasse* » et le « *modèle des solidarités* ». Dans le premier cas, la GRH étendue serait dédiée seulement aux seules ressources humaines sur lesquelles se joue la compétitivité. Il s'agit d'une « petite élite cosmopolite », évoluant sur un marché du travail « *peu contrôlé par l'entreprise, tandis que le reste du personnel, composé de salariés plus ou moins précaires et interchangeables, fait l'objet de pratiques qui relèvent davantage de l'administration que de la gestion des ressources humaines. Ce « modèle de la surclasse » entraîne de profondes ruptures des compromis sociaux, en engendrant une structure très polarisée.* » Dans ce cas-ci, la GRH reste confinée à l'intérieur du périmètre de l'organisation. La responsabilité de la gestion de la carrière est transférée à une certaine catégorie de salariés, capable d'organiser par eux-mêmes, leur carrière nomade. L'extension de l'entreprise-réseau aurait pour conséquence le renforcement d'un système de gestion dual entre des salariés « mobiles », responsables de leur carrière, et des salariés voués à demeurer au sein d'une seule organisation. Cadin (1997) identifie également la coexistence de deux conceptions de la GRH : la première est tournée vers le « marché interne » (Atkinson, 1984) où « *les normes de GRH s'arrêteraient aux frontières de l'entreprise* ». Rubery et al. (2003) qualifient cela en termes de relation d'emploi « transactionnelle » et « relationnelle ». La première situation correspondrait au modèle de la surclasse, qui réserve une GRH dédiée aux « salariés clés ». Cette idée est aussi celle présentée par Kang et al. (2007), qui mettent en avant le rôle de la GRH afin de développer

une meilleure gestion du flux de connaissances, à l'intérieur de la firme, mais également au-delà de ses frontières. Plus spécifiquement, ce type de structure de GRH distingue quatre groupes de salariés : les salariés détenant les connaissances clés, permettant à la firme le développement d'une base de connaissances spécifiques et sources de compétitivité, les salariés « traditionnels », détenant des connaissances importantes, mais non distinctives, et des salariés externes (des salariés contractuels et des partenaires externes possédant de connaissances non directement sources de compétitivité pour l'entreprise). Ces groupes de salariés sont considérés comme contribuant de différentes manières à la compétitivité de la firme. Il y aurait donc de multiples configurations RH produites, poussant donc à des pratiques de GRH différenciées en fonction des groupes de salariés. L'un de ces groupes de salariés est « périphérique ». Cela peut être considéré comme une déclinaison de l'entreprise-réseau.

L'alternative au « *modèle de la surclasse* » serait le développement d'un second scénario, plus optimiste. Celui-ci envisage au contraire, une sorte de « *développement social conjoint* » entre les firmes-amirales et celles de leurs principaux fournisseurs (Leclair et Le Boulaire, 1999, p.44). Dans ce cas-ci, l'entreprise reconnaît la contribution d'une majorité de salariés à la création de valeur. A cet effet, elle privilégie la flexibilité interne et tente de garantir, lorsque cela est possible, les apprentissages collectifs dans le réseau. La GRH passe peu à peu d'une conception tournée vers la gestion du marché interne à une conception de la GRH élargie et « en dehors de ses frontières » (Cadin, 1997). Cela renvoie à une GRH caractérisée par des relations de collaboration et de coordination entre deux partenaires liés par un contrat, entre les salariés et les managers. Cette conception indique implicitement l'existence d'un mode de management unique entre les différentes unités (Rubery et al. 2003).

D'autres auteurs ont constaté le développement des formes de GRH inter-organisationnelles différentes dans des contextes de réseaux différents (Kinnie et al. 2005 ; Rorive, 2005).

1.2.1.2. **Des pratiques de GRH influencées par la nature du réseau**

Au sein des partenariats inter-organisationnels, les pratiques de GRH seraient en réalité, conditionnées par la nature même du réseau.

Kinnie et al. (2005) ont étudié l'influence des caractéristiques externes à l'entreprise dans lequel chaque firme se trouve. Dans le premier cas étudié, la firme occupe une position centrale dans le réseau et le système RH capitalise sur les compétences et les connaissances distinctives de ses salariés. Les managers encouragent ainsi les pratiques RH qui permettent aux employés de s'impliquer davantage au sein de ce réseau. Dans le second cas, la firme tire un avantage stratégique grâce aux contrats établis avec ses clients, dont l'influence est directe sur ses pratiques de GRH. L'étude montre donc que le choix d'une stratégie de GRH est contraint, à divers degrés, par les caractéristiques du réseau auquel l'entreprise participe. Cette influence est parfois limitée et subtile, mais elle peut être aussi plus directe et explicite.

La typologie des configurations réticulaires de Rorive (2005) permet de repérer quelles sont les pratiques de GRH dominantes au sein de chacune de ces configurations.

Au sein du réseau intégré, la GRH est centralisée et dispose d'une faible marge de manœuvre. La politique RH est définie par le centre stratégique et est imposée aux entreprises du réseau. Ce système de gestion est dual, car les salariés dédiés aux activités à forte valeur ajoutée bénéficieraient de conditions avantageuses, tandis que les personnels non stratégiques « font l'objet d'un nivellement par le bas. » Cela correspondrait peu ou prou au modèle de la surclasse.

Au sein du réseau pendulaire prédomine l'existence de plusieurs enveloppes organisationnelles, où le système de GRH de l'employeur juridique et de l'entreprise utilisatrice se télescopent. Il appartient au salarié de s'adapter à ce contexte au sein duquel la GRH est « éclatée ».

Le réseau fédéré est une forme de sous-traitance de longue durée. Dans le cas du réseau fédéré, le donneur d'ordre intervient directement dans la GRH de ses partenaires, notamment lorsque le développement des compétences est crucial dans la réalisation des activités du réseau. En l'absence de DRH de réseau, les rapports de travail sont complexes et son bon fonctionnement dépend de la volonté des différentes parties prenantes.

Les entreprises faisant partie du réseau nucléique sont particulièrement sensibilisées au développement des compétences organisationnelles et techniques du personnel, sans toutefois que les employeurs n'outillent ni ne balisent cette autonomie.

C'est uniquement au sein des réseaux confédérés qu'une gestion des ressources humaines élargie est identifiée par l'auteur. Dans ce cas-ci, la gestion des personnels des membres du réseau peut être déléguée vers la structure de coordination afin d'ajuster les conditions de travail et de rémunération et de contribuer au développement des compétences techniques.

Les pratiques de GRH observées au sein de différentes formes de réseaux semblent indiquer une certaine difficulté à concevoir une GRH élargie, mais lorsque cela est le cas, il semble que certains types de réseaux soient davantage propices à cela.

1.2.2. Les tensions de la GRH au sein de l'entreprise-réseau

La littérature adressant la question de la gestion des ressources humaines dans le contexte de l'entreprise-réseau annonce aussi des enjeux liés à la mise en place de pratiques de GRH inter-organisationnelles. Une partie de la littérature s'est concentrée sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans le cas de la gestion des chaînes de valeur.

1.2.2.1. L'influence du client au sein des chaînes de valeur sur la GRH des entreprises partenaires

Un courant de recherche plaide en faveur d'un rôle croissant de la fonction RH au sein des partenariats stratégiques établis dans le cadre de chaîne de valeur (Ashkenas, 1990; Jick, 1990; Lake, 1990).

Dans le cas des partenariats entre clients et fournisseurs, Hunter et al. (1996) indiquent que l'influence croissante des donneurs d'ordre s'exerce peu à peu dans le champ de la gestion des ressources humaines. Les auteurs identifient trois formes d'implication de la part de l'entreprise cliente dans la GRH de son partenaire : la formation et le développement des salariés, l'ajustement culturel et la négociation auprès des instances représentants du personnel. La mise en place d'une concertation entre clients et donneurs d'ordre au sein d'un réseau partenarial occupe donc une place considérable pour le bon fonctionnement de celui-ci. La GRH représenterait un soutien important dans l'établissement de partenariats inter-organisationnels.

Plus globalement, de nombreux changements stratégiques et organisationnels sont réalisés afin d'être en phase avec les attentes du client. De nouvelles compétences sont requises, qui amènent les entreprises à effectuer des transformations partielles de leurs pratiques de GRH (système d'appréciation, modalités de rémunération, nouvelles filières professionnelles), soit à modifier significativement leur politique RH, en développant une « gestion globale des compétences client » (Havard, 2008). Weiss (1994) indique deux étapes dans l'appui de l'entreprise-pivot envers ses partenaires : d'abord, la prise en charge de la formation des personnels sous-traitants, ensuite un soutien à la mise en place d'outils de gestion adéquats, afin que ses partenaires puissent répondre aux exigences de qualité. Lorsque le client exerce ainsi une influence croissante sur la GRH de son partenaire, on peut assister à une hybridation des modes d'organisation, aboutissant au final à une superposition de politiques de GRH différentes. Finalement, « *une part croissante de la fonction RH est directement prise en charge par les clients, ce qui brise les règles conventionnelles du jeu line/staff sans évacuer cependant la prégnance des facteurs politiques. Cela implique notamment le renouvellement radical des rôles et outils traditionnels de la fonction RH (techniques de motivation, culture organisationnelle et identité, politique de communication et formation, modalités du dialogue social, etc.* » (Pichault, 2000, p.15). Rorive (2005) indique de même que l'influence des clients sur le marché a pour conséquence une « *hybridité des modes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines* » (ibid., p.64), découlant des exigences du client du donneur d'ordre ou du partenaire. Dans cette optique, la fonction RH aboutirait à « *une fonction ressources humaines transverse aux entreprises du réseau, laquelle favoriserait l'intégration des personnels non subordonnés et la formulation de stratégies fonctionnelles, facteur de consolidation d'une stratégie d'alliance durable* » (Weiss, 1994, p.102).

Rubery et al. (2002, 2003, 2004) identifient les principales difficultés découlant des situations de travail où plusieurs relations d'emplois se chevauchent. Ils mettent l'accent en particulier sur les sources de tensions et de conflits : la protection sociale et légale des salariés, l'implication au travail des salariés, la mise en œuvre des « bonnes pratiques » de GRH « universelles », la coexistence de plusieurs politiques de rémunération et des systèmes d'appréciation, la culture organisationnelle, la politique de communication, la formation et les modalités du dialogue social. Weiss (1994) constate qu'au sein de l'entreprise-réseau, c'est la négociation sociale qui demeure problématique, car celle-ci est éclatée entre plusieurs unités. Selon cet auteur, les syndicats sont appelés à inventer « *une représentation des salariés en réseau le long de la chaîne logistique tout entière* » (ibid., p.100).

Globalement, l'évolution de ces formes organisationnelles n'a pas été accompagnée de l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines, qui elles, sont toujours fondées sur une vision de la firme intégrée et hiérarchisée (Leclair et Le Boulaire, 2002, p.51).

D'autres travaux se sont intéressés à la GRH dans le cadre de la chaîne d'approvisionnement (Koulikoff-Souviron et Harrison, 2010). Scarbrough (2000) examine les pratiques de GRH développées en support de la chaîne logistique. L'étude montre que celles-ci sont soit isolées, soit en retard. Certaines pratiques sont plus largement mobilisées que d'autres, notamment les actions de formation, considérées comme un moyen important de socialisation. Quelques freins sont également identifiés. Tout d'abord, il est fréquent de trouver au sein de ces partenariats, des relations de travail caractérisées par une forte pression, conduisant les acteurs à mettre de côté les pratiques liées à la formation, à la communication et au développement de la cohésion d'équipe, censées favoriser la motivation des salariés. Ensuite, une deuxième menace est identifiée du côté de la relation d'emploi, car les systèmes de paie, gérés hiérarchiquement par l'entreprise ne sont pas en phase avec la réalité du travail des salariés, constamment en relation avec leurs clients. Enfin, la chaîne logistique crée une demande importante en termes de compétences solides, permettant une certaine flexibilité dans les comportements, et nécessaires à une meilleure intégration. L'auteur conclut que les relations inter-organisationnelles ont évidemment une forte incidence sur l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines, mais que ces pratiques sont encore souvent le lieu de conflits.

1.2.2.2. **L'impact de la montée des NTIC pour la GRH**

La réticularisation des organisations va également de pair avec la montée des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), ayant de nombreuses incidences sur l'organisation du travail. Les conséquences sur la relation d'encadrement sont en particulier étudiées par Deffayet (2001), qui illustre l'augmentation de la distance, physique et communicationnelle, entre le manager et son collaborateur, ainsi que l'accroissement de la perception du contrôle social. Jacob et al (2003) s'attèlent également à l'étude de la gestion des ressources humaines à l'interface entre les nouvelles formes organisationnelles en réseau et les technologies réseau. Ils distinguent cinq défis majeurs en GRH liés aux nouvelles technologies de l'information et de communication (ibid., p.123) :

- « *le défi de la professionnalisation systémique de l'avoir intellectuel des décideurs* » : le repérage des savoirs stratégiques complémentaires des équipes de direction représente un enjeu de taille. Cette gestion des compétences adaptée permettrait d'ajuster au mieux les complémentarités entre les différents partenaires d'un réseau.
- « *le défi de la responsabilisation en contexte d'instantanéité et d'intemporalité informationnelle* » : la fonction RH doit contribuer à construire une culture qui favorise l'autonomie et la responsabilité individuelle auprès des différents groupes d'acteurs.
- « *le défi de la formation qualifiante et continue dans un contexte d'accélération ou d'obsolescence de l'information structurante* » : la formation, dans ce contexte élargi, repose sur différentes formes d'apprentissage.
- « *le défi de l'intercommunication en contexte réseau* » : la GRH doit participer à la fluidification de l'information.
- « *le défi de la cohérence des pratiques de GRH dans un environnement en réseau* » : différentes pratiques de GRH coexistent au sein d'un réseau, il est donc nécessaire d'envisager une cohérence globale.

L'organisation en réseaux remet en cause les circuits d'information et les relations hiérarchiques, occasionnant une transformation du rôle d'encadrement vers celui de « manager intermédiaire ». Ces derniers doivent en effet endosser de nouvelles fonctions de coordination, de communication et de négociation. De manière générale, ces nouveaux managers doivent développer des compétences accrues de manière à pouvoir travailler en autonomie et doivent être aptes à des coopérations multiples (Gosset et Laurence, 2005).

1.2.2.3. Un rôle de facilitateur des partenariats pour la fonction RH

Un courant de recherche s'est intéressé au rôle facilitateur de la GRH dans le contexte des coopérations interentreprises (Lake, 1990 ; Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 2003). Arnaud (2008) montre ainsi que cette coopération interentreprises ne se réalise pas uniquement de

manière centralisée et hiérarchisée. Elle se déroule aussi dans le temps grâce à des interactions organisées. A cet effet, il est donc nécessaire de construire un cadre commun d'échange. L'auteur met à jour les implications managériales de l'étude et propose des recommandations en termes de recrutement et de formation des individus de chaque collectif, tout autant qu'à l'aménagement de l'espace de travail et des outils qui seront des actants du collectif, et plus largement les politiques d'accompagnement de cette dynamique. Ce sont des leviers d'action pour favoriser la coopération des salariés.

La question de la gestion des compétences au sein des nouvelles configurations organisationnelles est également soulevée par Géniaux et Mira-Bonnardel (2003b), pour qui cela constitue un défi et soulève un certain nombre de questions : comment gérer des compétences locales dans un contexte global ? Comment mettre en place des mécanismes d'apprentissage dans les réseaux ? Comment piloter la GRH au sein des réseaux de manière à conserver une certaine convergence ? Face à ces interrogations, les auteurs identifient les mutations de la fonction RH, parmi lesquelles l'évolution de la fonction RH vers un rôle de « facilitateur » : « *La fonction RH dans l'entreprise en réseau doit incorporer dans son analyse RH des ressources dont elle ne maîtrise ni la gestion, ni le développement qualitatif ou quantitatif. Pourtant qui mieux que la fonction RH peut mettre en œuvre le processus de socialisation indispensable au fonctionnement du réseau ?* » Plus précisément, ce rôle serait décliné en trois niveaux : la mise en place et la consolidation d'une stratégie de ressources (identification des ressources et compétences disponibles au sein de la firme), l'établissement et la consolidation de la confiance et la consolidation du sens par la communication (ibid., p.1252). Ces auteurs ont par ailleurs observé dans certaines entreprises en réseau, l'instauration de pratiques trans-frontières organisationnelles de management des connaissances et des compétences (Géniaux et Mira-Bonnardel, 2003a).

La littérature sur l'entreprise-réseau ne précise pas quel est le rôle joué par la notion de proximité géographique. Grossetti (2008) s'est intéressé aux échanges réalisés entre les organisations. Il montre que les échanges sont plus fréquents lorsque la proximité géographique est plus forte, dans des conditions de proximité non-spatiale équivalente (c'est-à-dire lorsque qu'il existe de formes de coopérations ou d'un système de références commun). C'est pourquoi la section suivante traite de la notion de réseaux territorialisés d'organisation.

Synthèse de la section 1

Au sein des formes de réseaux inter-organisationnels, un certain nombre de travaux se sont intéressés à l'éclatement de la fonction RH, mettant ainsi en exergue, d'une part, la tendance au développement d'une GRH duale, et d'autre part, les tensions résultant de la co-existence de plusieurs systèmes RH.

Cependant, plusieurs points restent à approfondir. D'abord, ces travaux ne s'intéressent qu'à l'étude de la GRH au sein de l'entreprise-réseau, c'est-à-dire essentiellement dans le cadre de relations dyadiques, entre une firme-pivot et de ses sous-traitants ou clients. Or, comme nous l'avons précisé, la notion de réseau renvoie aussi à l'idée d'un réseau d'entreprises, à la manière de grappes d'entreprises. Il est donc nécessaire **d'approfondir l'étude des enjeux d'une GRH dans le contexte de réseaux territoriaux d'organisations.**

Ensuite, ces perspectives ne considèrent les enjeux de la GRH inter-organisationnelle qu'à travers le prisme des relations inter-entreprises, c'est-à-dire entre des organisations de nature identique. Or, lorsqu'il s'agit de prendre en compte la proximité des entreprises sur un territoire, **d'autres acteurs sont à inclure dans l'étude d'une GRH élargie**, tels que les institutions publiques et les organismes privés liés à l'emploi et à la formation. Ces aspects sont étudiés dans la section 2.

2. Les pratiques RH au sein des réseaux territorialisés d'organisation : un enjeu de développement des compétences individuelles et territoriales au service de l'innovation

Au cours de la section précédente, nous avons présenté les enjeux de la GRH dans un premier contexte, celui de l'entreprise-réseau et de ses partenaires. Afin d'aller plus loin dans cet état des lieux théorique, nous examinons maintenant les enjeux de la GRH dans un autre contexte, celui des réseaux territorialisés d'organisation. Ehlinger et al. (2007) définissent les « réseaux territorialisés d'organisation » (RTO) comme un « *ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production* » (ibid., p.156). Par rapport au contexte précédent, le regard se porte davantage sur les liens engendrés par la proximité géographique. Le contexte de réseau territorialisé d'organisation est celui dans lequel se déroule l'étude de cas 1 (projet Gestion du Capital Humain au sein d'un pôle de compétitivité).

Pecqueur (2005, 2009) constate un regain d'intérêt récent pour ces formes de réseaux de proximité, auxquelles il se réfère par le phénomène de « cluster » au sens large. Le *cluster* serait une forme d'organisation particulièrement adaptée à l'économie moderne, car elle permettrait de faire face à la globalisation, en facilitant le développement de « *capacités collectives d'adaptation* ». Le concept de cluster prend son essor dans la théorie économique à partir des travaux d'A. Marshall, qui développe l'idée selon laquelle des entreprises voisines pourraient bénéficier d'une diminution de leurs coûts de production. A. Marshall est considéré comme le père fondateur d'un courant de recherche sur les milieux industriels, les réseaux innovateurs, les districts et systèmes productifs locaux. Il s'est intéressé à la main-d'œuvre locale, qui peut contribuer à constituer un marché du travail spécialisé, propice à la fixation des compétences d'un territoire. De ce point de vue, c'est l'investissement collectif auprès des travailleurs qui contribue au développement du territoire et à l'émergence d'une « *atmosphère industrielle* » (Marshall, 1920, cité par Zimmermann, 2008).

Quatre types de réseaux territorialisés d'organisation peuvent être distingués (2.1.). Cette section montre que la considération pour la gestion des ressources humaines est différente au sein de chaque type de réseaux (2.2.).

2.1. Les réseaux territorialisés d'organisation et le phénomène de « clusterisation »

L'interview réalisée par Didier Retour auprès de Christian Seux¹² témoigne de l'importance de la proximité géographique pour susciter l'innovation : « *la rencontre précède l'idée. Ce n'est pas parce que vous avez l'idée que vous allez rencontrer la personne ou savoir que cette personne a cette compétence. C'est vraiment la rencontre qui précède l'idée. Ce n'est pas plus compliqué que cela en fait* » (Retour, 2009b). Le processus de concentration géographique des firmes est en effet souvent expliqué par l'existence d'externalités de proximité, par exemple les transferts de connaissance et d'informations concernant la production, la commercialisation, la recherche et le développement. Ceci est rendu possible par l'encastrement des individus au sein de réseaux sociaux et parfois au rôle des institutions locales facilitant les interactions. Le développement des technologies de l'information et de la communication rend certes moins impérieux le besoin de rapprochement géographique, sauf dans le cas de certaines activités requérant un échange intense de connaissances (Torre et Rallet, 2005).

La littérature distingue plusieurs formes de réseaux territorialisés d'organisations. Les districts industriels (Becattini, 1991), les milieux innovateurs, les « *learning regions* » et les systèmes régionaux d'innovation sont décrits comme des ensembles ayant une importance cruciale en termes d'externalités, permettant de maintenir des formes de compétitivité du territoire transverses aux entreprises (Boshma, 2004). Selon Guillaume (2008), les districts industriels, les SPL (Systèmes Productifs Locaux), les milieux innovateurs et les pôles de compétitivité ne sont que des déclinaisons d'un même modèle de développement. Il est cependant nécessaire d'envisager avec prudence le rapprochement entre les concepts de *clusters* et de pôles de compétitivité. Les premiers sont en effet caractérisés par l'absence d'intervention de l'Etat. Les seconds subissent de fortes pressions de la part de l'Etat au travers des règles imposées dans le cahier des charges national (Tixier et Castro Gonçalves, 2008).

¹² Président de Becton-Dickinson France, entreprise membre du Pôle de compétitivité LyonBiopôle.

Defélix et al. (2006) proposent une typologie des différentes formes de RTO, à partir de deux dimensions. La première dimension concerne la nature et le nombre d'organisations faisant partie du RTO. La seconde dimension se rapporte à l'origine de la collaboration : dans un cas, celle-ci émane des acteurs eux-mêmes, dans l'autre cas, elle est incitée par les pouvoirs publics.

	La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux-mêmes (vocabulaire et registre industriel)	La collaboration est reconnue et renforcée par les pouvoirs publics (vocabulaire et registre de l'action publique)
Les partenaires sont tous des entreprises	Districts industriels	Systèmes productifs locaux (SPL)
Les partenaires sont des organisations variées : entreprises, universités, etc.	« <i>Clusters</i> » (au sens de Porter, 1998)	Pôles de compétitivité

Tableau 1 : Typologie des différentes formes de RTO (Defélix et al. 2006)

Cette typologie doit cependant être adoptée avec vigilance. En effet, elle masque la diversité des configurations organisationnelles propres à chaque type de RTO. Il a en effet été montré par exemple que les pôles de compétitivité présentaient des caractéristiques fort différentes (Fen Chong et al. 2007). Néanmoins, nous retenons cette typologie car les deux dimensions présentées sont particulièrement appropriées à l'étude des pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent y être développées. Elles permettent de comprendre qui sont les acteurs impliqués et quels sont leurs enjeux. Chacune de ces quatre formes de réseaux est présentée, afin de considérer ensuite quels en sont les enjeux de gestion des ressources humaines.

2.1.1. *Clusters* et districts industriels

Selon la typologie de Defélix et al. (2006), les *clusters* et les districts industriels présentent une caractéristique commune concernant l'origine émergente de la collaboration

2.1.1.1. Les clusters

Les *clusters* sont caractérisés par un ensemble d'organisations (entreprises, syndicats, agences publiques et associations) ayant développé des liens récurrents et desservant un marché particulier. Ces entreprises travaillent ensemble plus intensément qu'avec les autres au sein d'une même industrie (Ebers et Jarillo, 1997). Porter (1998) définit les *clusters* comme une concentration géographique d'entreprises et d'institutions interconnectées et rassemblées autour d'un domaine d'activité particulier, incluant un ensemble divers de partenaires le long de la chaîne de valeur. Ces entreprises sont reliées par des compétences, des technologies ou des ressources communes. Beaucoup de *clusters* comprennent des institutions et des organisations publiques, telles que les universités ou des associations commerciales, qui permettent de procurer des formations et de l'information, des activités de recherche et un support technique. On attribue en outre aux *clusters* bien souvent un fort indice d'innovation collective, grâce à une meilleure exploitation des externalités de connaissance dont bénéficie chacune des firmes du fait de leur proximité. En revanche, la montée en compétence d'un *cluster* ne peut résulter de la seule proximité géographique des firmes, car c'est la recombinaison des talents et non leur simple agrégation qui permet la créativité. Il relève donc de la responsabilité des acteurs privés et publics de prendre en charge cette « *proximité organisée* » de manière à gérer ces réseaux (Suire et Vicente, 2008).

Plusieurs travaux se sont attachés à l'étude des dimensions permettant d'établir des typologies de *clusters* : Pickernell et al. (2007) proposent un cadre d'analyse composé de sept éléments permettant de distinguer différentes configurations de *cluster* (la structure, l'objectif du cluster, celui des firmes adhérentes, le mode de participation des firmes, le type de réseau, le mode de management, le processus d'apprentissage). St-John et Poudet (2006) proposent de différencier les *clusters* selon la nature de l'activité dominante. On peut ainsi distinguer des *clusters* orientés vers des activités industrielles ou bien des activités technologiques. Andersen (2006) propose quant à lui de distinguer différents types de *clusters* en fonction de deux dimensions : le degré de standardisation des produits de l'industrie dans lequel le cluster fait partie, et à la nature des activités à valeur ajoutée (« digitale ou physique »).

La présence d'un *cluster* au sein d'une région permettrait de renforcer « l'identité industrielle » de celle-ci, c'est-à-dire une compréhension partagée des éléments saillants du territoire. Une forte identification industrielle aurait tendance à faciliter le développement du

territoire en attirant les populations et les investisseurs (Romanelli et Khessina, 2005). On peut donc pressentir que les compétences de la main d'œuvre d'une région sont importantes.

2.1.1.2. Les districts industriels

Malgré le fait que le terme de district industriel recouvre une réalité multiforme, quelques éléments permettent de cerner ce concept. Leur point commun se fonde sur le fait que ces formes d'organisation en réseau sont gouvernées par la confiance et la coopération (Paniccia, 1998). Le terme de district industriel a été employé à la fois pour désigner toute forme de « clusterisation », mais de manière plus précise, il renvoie aux formes de réseaux territorialisés ayant émergés en Italie et popularisés récemment par les travaux de Beccatini (1990, cité par Paniccia, 1998 ; 1991) comme « *une entité socio-territoriale, caractérisée par la présence active à la fois d'une communauté de personnes et un ensemble de firmes au sein d'un périmètre régional construit naturellement et historiquement* »¹³. Cette communauté de personnes est liée par un système de normes et de valeurs communes, répandues dans le district grâce aux institutions en présence (entreprises, écoles, églises, entreprises, syndicats, associations commerciales, etc.). La mobilité des salariés au sein du district est relativement élevée. La proximité géographique des firmes permet un échange informel, de même que la diffusion des connaissances, des savoir-faire et des compétences liées à l'activité artisanale ou industrielle dominante du district. Les firmes du district sont réparties sur l'ensemble de la chaîne de production, chacune d'entre elles étant spécialisée sur l'une de ces étapes.

2.1.2. Des SPL aux pôles de compétitivité

Toujours selon la typologie de Defélix et al. (2006), les SPL et les pôles de compétitivité ont pour trait commun une collaboration incitée par les pouvoirs publics. C'est pourquoi l'existence de pratiques de gestion des ressources humaines y est plus largement reconnue et surtout organisée à l'échelle du réseau, comme cela est présentée plus loin (2.2.).

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, la France a vu se succéder plusieurs périodes industrielles et d'aménagement du territoire. C'est à partir des années 60 que l'Etat français se

¹³ Traduction de « *a socio-territorial entity which is characterised by the active presence of both a community of people and a population of firms in one naturally and historically bounded area* » (Beccatini, 1990, p.39, cité par Paniccia, 1998, p.669).

préoccupe de l'équilibre économique des régions et va amorcer une phase de décentralisation des activités vers la province. A partir de 1975, la France incite à la spécialisation des métropoles autour d'un domaine d'activités. Faisant suite à cette logique et inspirés du modèle des districts industriels italiens, les Systèmes Productifs Locaux (SPL) apparaissent en 1999 sous l'égide de la DATAR (Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale). Enfin, en 2004, suite au Rapport Blanc, l'Etat annonce le lancement des pôles de compétitivité avec pour objectif de poursuivre la logique de spécialisation des régions, mais en étant également des leviers pour l'innovation (Plunket et Torre, 2009).

2.1.2.1. Les Systèmes Productifs Locaux

La DATAR a défini une forme générique d'organisation industrielle : le SPL. Celui-ci repose sur la concentration géographique d'entreprises de petites tailles et de petite production. Leur spécialisation dans un domaine industriel particulier est poussée. La coopération entre les acteurs est développée, grâce à la mutualisation des outils de formation et de développement des savoir-faire (Pequeur, 2009). La DATAR caractérise ces systèmes depuis 1998 comme « *un groupement d'entreprises et d'institutions géographiquement proches et qui collaborent dans un même secteur d'activité* »¹⁴.

La distinction entre les SPL et les pôles de compétitivité repose principalement sur le fait que les premiers ont été créés dans le but de maintenir des activités à vocation productive dans des espaces de faible densité. Les seconds ont en revanche été développés avec l'ambition de promouvoir plus fortement le développement économique grâce à l'innovation (Guillaume, 2008) et intègrent en conséquent une plus grande variété de membres, comme par exemple les centres de recherche et les organismes de formation.

2.1.2.2. Les pôles de compétitivité

Les pôles de compétitivité ont été impulsés par l'Etat français dès 2005 et rassemblent sur un espace géographique proche, des entreprises, des laboratoires de recherche privés et des collectivités locales autour d'un domaine d'activité commun. Comme le rappelle Retour

¹⁴Site internet de la DATAR consulté le 18 août 2011:
<http://www.territoires.gouv.fr/sites/default/files/datar/glossairespl.pdf>

(2009a), deux rapports publiés en 2004 ont contribué à l'émergence des pôles de compétitivité. Le premier est celui de Christian Blanc (2004) dédié aux écosystèmes de croissance. Le second est le rapport de la DATAR, centré sur la définition d'une nouvelle politique industrielle par les territoires. Afin d'être labellisés, ces pôles doivent être constitués par le regroupement d'organisations relevant de natures différentes, mais avec un objectif de nouer un partenariat sous la forme de projets de recherche et de développement collaboratifs autour d'une thématique commune. L'Etat vise ainsi à promouvoir la mobilisation des territoires autour de leurs ressources et des spécialisations industrielles locales, afin de créer de véritables « écosystèmes d'innovation », à l'image du bassin d'emploi grenoblois caractérisé par une longue tradition de coopérations voire de « coopétition » entre les entreprises, les universités et les laboratoires de recherche (Retour, 2009c).

Cet appel à projet débouche en 2005 par la labellisation sur le territoire français de 71 pôles de compétitivité par le CIADT¹⁵ (Comité interministériel pour l'Aménagement du Territoire) pour une durée de trois ans. Ceux-ci sont alors officiellement définis par « *l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation sur un territoire donné, engagés dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement), destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s).* »¹⁶ Les 71 pôles de compétitivité seront classés en trois catégories selon leurs degrés de rayonnement. On dénombre ainsi des pôles mondiaux, des pôles à vocation mondiale et des pôles nationaux. L'objectif visé par cette politique industrielle est de favoriser l'émergence de projets de recherche et développement (R&D dans la suite du texte) collaboratifs afin de soutenir la compétitivité et la visibilité internationale de l'économie française. Le fonctionnement des pôles de compétitivité repose avant tout sur le financement par l'Etat des efforts de recherche et de développement déployés au niveau des projets collaboratifs. Ces projets sont noués entre plusieurs adhérents du pôle. Ils associent au moins deux entreprises et un laboratoire de recherche ou un organisme de formation, des plateformes d'innovation ou de projets hors R&D. Les projets hors R&D consistent à développer des actions de soutien au pôle de compétitivité sur des thématiques telles que la formation, les investissements immobiliers, les infrastructures TIC (technologies de l'information et de la

¹⁵ « Le Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire et d'attractivité régionale, présidé par le premier ministre, se prononce sur les orientations de la politique nationale d'aménagement du territoire. La DATAR prépare l'ordre du jour et, en liaison avec les ministères concernés, les délibérations du CIADT. » Sources : www.datar.gouv.fr, site consulté le 26 février 2011.

¹⁶ www.competitivite.gouv.fr, site consulté le 3 octobre 2011.

communication), la veille et l'intelligence économique, la promotion du territoire, le développement à l'international, etc. L'accompagnement de l'Etat se concrétise par l'octroi d'aides financières selon différentes modalités et à différents niveaux.

Les trois premières années de fonctionnement des pôles de compétitivité sont marquées à la fois par la méfiance de certains économistes envers ce dispositif (Duranton et al. 2008), mais aussi par l'enthousiasme de certains (Weil, 2008). En 2008, l'Etat missionne les cabinets Boston Consulting Group et CM International afin de réaliser une évaluation des pôles de compétitivité français et de la politique nationale d'accompagnement mise en place par l'Etat. L'étude, conduite entre novembre 2007 et juin 2008, s'est intéressée au dispositif global ainsi qu'à l'évaluation détaillée de chacun des 71 pôles. Le dispositif global est alors jugé « prometteur », tandis que l'évaluation des pôles débouche sur un classement des pôles en trois catégories, en fonction du degré de réalisation des objectifs de la politique des pôles de compétitivité. Selon cette typologie, 39 pôles ont atteint leurs objectifs, 19 ne les ont atteints que partiellement et 13 pourraient être sujets à une reconfiguration en profondeur. Au terme des trois premières années de fonctionnement et suite à cette évaluation globalement positive, le gouvernement décide de poursuivre la politique des pôles de compétitivité lors d'une deuxième phase. Le 24 septembre 2008, le Premier ministre François Fillon en visite à Grenoble annonce officiellement le lancement de la deuxième phase des pôles de compétitivité pour la période 2009-2011, période dite « Pôle 2.0 ». La nouvelle feuille de route des pôles intègre, parmi les autres dimensions de l'écosystème d'innovation et de croissance des pôles, celle de la gestion des compétences. La gestion des ressources humaines figure alors de manière formelle comme l'un des éléments clés du développement des pôles. Outre cette nouvelle feuille de route, le gouvernement annonce la création de « contrats de performance », invitant ainsi chaque pôle de compétitivité à formuler une véritable stratégie de pôle sur une période de 3 à 5 ans. Celle-ci est formalisée dans une « feuille de route stratégique », indiquant notamment quels sont les domaines prioritaires du pôle, les objectifs technologiques et de marchés visés ainsi que les objectifs de développement du pôle et de son écosystème de croissance. Ces contrats de performance seront signés en juin 2009 entre la gouvernance des pôles, l'Etat et les collectivités locales. En juin 2010, l'Etat décide de « delabeliser » six pôles et d'en labelliser six nouveaux dans le domaine des écotechnologies. Le nombre de pôles de compétitivité est donc maintenu à 71.

L'étude des pôles de compétitivité a déjà donné lieu à une abondante littérature. Entre 2008 et 2009, deux revues académiques ont ainsi chacune dédié un de leurs numéros à la question des pôles de compétitivité : Retour (2009) a coordonné le numéro spécial « Pôles de compétitivité » de la *Revue Française de Gestion*. Mendez et Messeghem (2009) ont dirigé le cahier spécial « L'émergence des pôles de compétitivité : premiers bilans et perspectives » de la revue *Management et Avenir*.

Nous présentons les principales thématiques de recherches s'étant attelées à l'étude des pôles de compétitivité jusqu'à présent. Un premier ensemble de travaux s'intéresse aux pôles de compétitivité en tant que modèle d'innovation, à leur structure et à leur évolution. Bo et al. (2007) identifient plusieurs idéaux-types de pôles de compétitivité à partir de trois dimensions : la taille des entreprises qui composent le pôle (taille atomistique, quelques entreprises de grande taille, entreprises de taille variable), le périmètre de localisation du pôle (espace régional ou urbain) et le type d'échanges entre les membres (relations fréquentes, mais instables, échanges fréquents et stables). Gosse et Sprimont (2010) et Messeghem et Paradas (2009) s'intéressent à la logique de formation des *clusters* et investiguent les facteurs contribuant à structurer les relations territoriales des différents acteurs d'une l'industrie et comment cette dynamique peut être source d'innovation. Barabel et al. (2009) s'intéressent en particulier à la dynamique territoriale enclenchée à travers le pôle Cosmectic Valley. Le pôle est un levier « *d'apprentissages collectifs croisés entre différentes communautés professionnelles* », permettant une évolution des règles communes et des partenariats avec les acteurs du territoire (Gadille et Pélissier, 2009). Le potentiel des pôles de compétitivité en matière d'innovation est également analysé à l'aide des approches fondées sur le management de la connaissance. Ces recherches montrent que la création de savoirs au sein des projets de R&D des pôles est facilitée par certains types de connaissances plutôt que d'autres (Dang et Thomas, 2010).

Un second ensemble adresse la question de la gouvernance des pôles de compétitivité. Ces structures y sont considérées comme un levier permettant au pôle d'accroître son potentiel d'innovation grâce à la mise en réseaux des acteurs. Boquet et Mothe (2009) montrent que l'implication des membres de la gouvernance joue un rôle clé pour la performance du pôle, de surcroît lorsque celui-ci est composé majoritairement de PME. La gouvernance des pôles est un « *dispositif de régulation locale entre plusieurs acteurs en situation d'interactions* » (Bocquet et Mothe, 2009) et peut prendre différentes formes (Elhinger et al. 2007), mais elle

cristallise avant tout les processus de confrontations et d'ajustements entre les différents systèmes de représentation qui incombent à ces représentants (Mendez et Bardet, 2009). Cela confère aux pôles de compétitivité des caractéristiques propres, conduisant à envisager leur gouvernance en s'éloignant des approches de l'entreprise classique qui ne sont pas appropriées pour l'étude de ces formes d'« *organisation collaboratives décentralisées* » (Gomez, 2009). La trajectoire du réseau façonne les processus de gouvernance (Chabault, 2010).

Un dernier ensemble concerne enfin les pratiques de management et de gestion des ressources humaines au sein des pôles de compétitivité (Calamel et al. 2011) et sera développé tout particulièrement dans la partie suivante.

2.2. Le marché du travail et le capital humain au sein des RTO comme ressources distinctives

Après avoir présenté quatre formes de RTO, nous étudions quels sont les enjeux en termes de gestion des ressources humaines au sein de chacun d'entre eux.

Les districts industriels italiens et les *clusters* ont émergé de manière spontanée, par l'agrégation croissante d'organisations sur un même territoire et autour d'un même secteur d'activité. Ceci explique en partie l'absence de travaux portant sur la mise en œuvre de pratiques de GRH au niveau du cluster, puisque leur mode de fonctionnement est considéré comme émergent. En France, les SPL puis les pôles de compétitivité ont été impulsés par l'Etat, qui a attribué un label officiel à ces formes d'organisations en réseaux. Si leurs logiques de constitution sont fort différentes, on trouve néanmoins dans la littérature anglo-saxonne un certain nombre de références à la dimension humaine. Celle-ci ne fait pas l'objet d'une gestion des ressources humaines à proprement dite, mais son importance est reconnue.

2.2.1. Le capital humain reconnu, mais peu organisé au sein des *clusters* et des districts industriels

Tandis que nombre de recherches sur les *clusters* se sont contentées de pointer sa place, peu d'entre elles ont étudié la manière de l'organiser.

2.2.1.1. La mobilité des salariés comme dynamique sous-jacente

L'étude réalisée par Panicia (1998) auprès de 24 districts industriels italiens révèle que les formes d'organisation du marché du travail sont fort différentes d'une région à une autre. Ceci est dû à la préexistence de facteurs historiques et culturels au sein de chaque district. Malgré les divergences de contexte, le rôle joué par la main-d'œuvre locale est toujours présenté comme crucial pour la compétitivité des *clusters* et des districts industriels, de surcroît lorsque ceux-ci sont orientés vers des activités fortement innovantes et de haute-technologie. La disponibilité et l'accessibilité de la main-d'œuvre résultant d'une concentration locale de l'activité économique constitue l'un des facteurs permettant aux entreprises d'un *cluster* de développer la création de valeur. Par effet miroir, l'étude réalisée par Desmarteau et Saives (2003) au sein d'un *cluster* de biotechnologie dans la région de Montréal indique qu'un tiers des entreprises reconnaissent la difficulté d'obtenir des ressources humaines qualifiées comme le premier obstacle à leur croissance, dans un contexte de forte concurrence. La compétitivité des *clusters* et des ses firmes est souvent attribuée à la circulation des savoirs, associée à la mobilité des individus au sein des *clusters* (Eriksson et Lindgren, 2009 ; Malmberg et Power, 2005 ; Tallman et al. 2004, Zuliani, 2008). L'une des observations centrales de ces travaux repose sur le constat que les firmes localisées au sein des *clusters* bénéficient des retombées en termes de savoirs et de connaissances grâce à la mobilité des salariés (Almeida et Kogut, 1999) et à certains types de connaissances échangées entre les firmes (Tallman et al. 2004). La mobilité inter-firmes procure au cluster un avantage en termes de recrutement, car elle permet, en quelque sorte, d'attirer les ingénieurs en leur assurant de pouvoir facilement trouver un travail. Cette mobilité inter-firmes est également propice à la formation de liens sociaux reliant les salariés des entreprises de la région. De ce point de vue, Casper (2007) suggère qu'une forte mobilité du travail et une structure sociale dense au sein du cluster constituent deux éléments nécessaires pour que la région puisse soutenir un niveau élevé d'innovation. Le cluster rassemble autour d'un même secteur d'activité des salariés ayant tendance à former parfois des « communautés épistémiques », dont le rôle demeure nécessaire à l'échange de savoirs tacites (Hakanson, 2005), procurant à la région un avantage compétitif. Power et Lundmark (2004) montrent que la mobilité au sein d'un *cluster* est significativement plus élevée que dans le reste de l'économie urbaine. Erikson et Lindgren (2009) rappellent pourtant que la co-localisation de firmes ne suffit pas à expliquer leur performance, car c'est bien la mobilité des salariés qui produit un impact sur la performance des firmes grâce aux externalités produites. Hervas-Oliver et Albors-Garrigos

(2007) font l'hypothèse que les compétences des salariés expliqueraient que certains *clusters* soient davantage performants que d'autres. L'existence de réseaux sociaux entre les salariés hautement qualifiés au sein d'un cluster expliquant la formation d'un « capital social » à l'échelle de la région est en revanche modérée par l'apport de recherches mettant en avant l'importance de liens extra-territoriaux entre les individus (Waters et Lawton Smith, 2008).

Le concept de « boundaryless career » (Arthur et Rousseau, 1996) traduit en français par la notion de « carrières nomades », cristallise l'importance de ces nouvelles manières d'envisager les parcours professionnels et le poids de ces trajectoires pour les formes d'organisation en *clusters*. L'importance de la dimension humaine est donc largement reconnue, mais elle demeure appréhendée sous l'angle des effets produits par la mobilité des salariés au sein de ces *clusters*. Comment l'illustre l'étude de Picq et Langevin (2000) au sein de la Silicon Valley, les mobilités inter-entreprises dépendent des volontés individuelles. Cette mobilité n'est pas organisée, mais émergente.

D'autres travaux plaident en faveur de l'implication des autorités locales ou d'une gouvernance régionale afin de soutenir ces formes de mobilités et le développement du marché du travail local. Saxenian (1996) montre comment a émergé un marché du travail ouvert au sein de la Silicon Valley : le rôle joué par les liens inter-personnels est particulièrement important. Les salariés passent de manière très ordinaire d'une entreprise à une autre, sans rancœur de la part de l'employeur. Les salariés d'entreprises différentes se connaissent et se retrouvent après le travail. Cependant, ce modèle de collaboration et de marché du travail ouvert fonctionne tant que la Silicon Valley est constituée de petites entreprises de type start-up. Lorsque les firmes grandissent, elles ont tendance à établir un marché du travail interne et des frontières organisationnelles plus traditionnelles. Mais globalement, le brouillage des frontières entre les entreprises procure à la région un avantage, car ce marché du travail ouvert permet aux individus d'expérimenter et d'apprendre continuellement en recombinaison des savoirs locaux, les compétences et les technologies.

2.2.1.2. **Le rôle des intermédiaires et des institutions locales**

A partir d'une étude de cas au sein de la Silicon Valley, Benner (2003) souligne que les intermédiaires jouent un rôle primordial dans la vitesse et la nature de l'ajustement du marché du travail, contribuant directement à l'aménagement du territoire. Ils assurent en effet la

médiation entre les salariés et les entreprises et remplissent trois fonctions importantes sur le marché du travail : les réductions des coûts de transactions, la construction des réseaux et une gestion du risque lié au recrutement. Au sein de la Silicon Valley, trois grands types d'intermédiaires ont été repérés : le secteur privé (agences d'emplois temporaires, cabinets de recrutements, sites web d'offres d'emploi, associations d'employeurs), les organisations reposant sur l'adhésion des membres (associations et clubs professionnels), le secteur public (le service public de l'emploi, les organismes de formation).

La mobilité des salariés crée en effet des ponts entre les firmes, et certains travaux examinent le rôle que peuvent jouer différentes institutions. De Laurentis (2006) plaide en faveur de l'implication des acteurs publics sur le territoire, car ils permettent de soutenir le développement des compétences et des connaissances, en facilitant les processus d'apprentissage et en offrant des services de mise en réseau. Le gouvernement pourrait avoir un rôle à jouer dans le soutien des réseaux sociaux au cœur des *clusters*, perçus comme un « filet de sécurité » aux yeux des ingénieurs car il favorise la mobilité inter-firmes. L'une des préconisations de Casper (2007) porte ainsi sur le rôle des institutions publiques permettant de soutenir l'essor d'une conception partagée du marché du travail, basée sur la circulation des salariés. En revanche, la comparaison établie auprès de cinq systèmes d'innovation régionaux pointe les risques d'un système dépendant des supports publics. C'est pourquoi une combinaison d'acteurs publics et privés serait plus propice à l'essor de l'innovation. Le gouvernement peut contribuer à institutionnaliser le recrutement et le développement des ressources humaines grâce à la mise en place de structures coopératives et de réseaux (Lambooy, 2002). Celles-ci auraient donc un rôle important à jouer dans la construction du cluster et des réseaux d'entreprises (Power et Lundmark, 2004).

On note donc une préoccupation certaine dans ces travaux envers le soutien que peuvent procurer l'Etat et les institutions locales pour le développement de la main-d'œuvre. En revanche, cela est majoritairement centré sur une approche globale qui indique quels sont les effets des dynamiques observées. Le rôle de la gouvernance du cluster n'est, de plus, que peu reconnu. Au sein des *clusters* européens, l'organisation de pratiques de management à l'échelle d'un réseau semble être plus évidente. Au sein d'un cluster norvégien, Hanssen-Bauer et Snow (1996) identifient la mise en œuvre de pratiques de management organisées à l'échelle du réseau.

En couplant deux dimensions, Molina-Morales (2001) conceptualise le capital en termes de ressources humaines au sein des districts industriels espagnols afin d'étudier l'avantage compétitif d'une région. L'auteur défend l'idée selon laquelle le développement d'un district industriel est fortement lié au caractère du *pool* de ressources humaines en fonction de deux dimensions. La première dimension est le degré avec lequel le savoir peut être transféré. Il s'agit du savoir détenu par les salariés d'une entreprise, pouvant être soit transférable (c'est-à-dire ayant un caractère tacite), soit non-transférable (c'est-à-dire un savoir codifié). La seconde dimension est le degré de contrôle d'une firme sur les ressources humaines. Dans un cas, les ressources humaines sont totalement internes à l'entreprise dans l'autre cas, elles sont externes mais mobilisables (cf. tableau 2 ci-dessous). Selon cette typologie, l'auteur distingue quatre voies possibles de développement du capital humain au sein des districts industriels : dans le cadre 1, lorsque les RH sont totalement intégrées à la firme et que le capital humain est transférable, alors le développement du capital humain peut être réalisé grâce à des séminaires et des formations internes ou de l'information technique. Dans le cadre 2 (RH intégrées et savoir non-transférable), le développement des salariés du district peut être réalisé grâce à des formations « sur le tas » ou à un partage de connaissances. Dans le cadre 3 (RH externes et savoir transférable), le district peut contribuer à renforcer les liens entre les écoles et les universités avec les associations commerciales, ou encore développer des bases de données communes. Enfin, dans le cadre 4, lorsque le savoir est non transférable, les ressources humaines externes peuvent être acquises grâce à un partage de salariés ou par l'établissement de connexions avec les organismes de recherche.

	Savoir transférable	Savoir non-transférable
Ressources humaines totalement intégrées à la firme	1 Séminaires et formations internes Information technique	2 Formation « sur le tas » Partage de connaissances interne
Ressources humaines externes, mais mobilisables	3 Ecoles et universités Associations commerciales Base de données produits et marché partagée	4 Salariés occupant le même emploi Connexions avec des organismes de recherche Communication informelle

Tableau 2 : La création de capital humain au sein des districts industriels (Molina-Morales, 2001, p.323).

De ce point de vue, l'existence d'institutions locales procure des conditions optimales afin de soutenir l'interaction et les échanges de ressources. L'auteur plaide ainsi explicitement en faveur d'un modèle de management des ressources humaines proactif au sein des districts industriels, fondé sur l'interaction des firmes et de l'environnement local.

2.2.2. Une gestion du capital humain orchestrée au sein des SPL et pôles de compétitivité

L'importance de la main-d'œuvre au sein des *clusters* et des districts industriels est reconnue, mais cela ne donne pas forcément lieu à une gestion des ressources humaines. Au sein des SPL et des pôles de compétitivité, cela semble en revanche plus évident.

2.2.2.1. Au sein des SPL

Lamanthe (2005) étudie le marché de l'emploi au sein d'un système productif local, situé dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Un premier constat fait état d'une mise en relation de nouvelles couches de la population entre les emplois et les salariés, dont les aires de circulation s'élargissent. Le second constat établit que des dispositifs sont développés afin de réajuster l'offre à la demande d'emploi : structures d'insertion par l'économie, sociétés

d'intérim, etc. Ces orientations confirment le rôle croissant des intermédiaires sur le marché du travail local également au sein des SPL.

Haas (2007) s'est intéressée en particulier de la gestion des compétences au sein du SPL « Mecanic Vallée », qui a mis sur pied une cartographie des formations initiales construite à partir des baccalauréats professionnels, brevets de techniciens supérieurs et licences professionnelles. Trois facteurs-clés de succès ont été identifiés : il s'agit du pilotage de l'association par les entreprises elles-mêmes, un partenariat incluant les chambres consulaires et les établissements publics-privés ainsi qu'une coproduction par des acteurs traditionnellement distants.

Au sein d'un SPL situé sur le bassin de Béziers, Bories-Azeau et al. (2007) plaident en faveur d'une meilleure prise en compte par les entreprises des dispositifs globaux sur le territoire afin de renforcer l'anticipation en matière de gestion des ressources humaines. Il s'agit donc pour les entreprises de s'inscrire au sein de coopérations inter-organisationnelles territoriales. Celles-ci favoriseraient l'adoption de « *postures anticipatrices* » de la part des membres du réseau et des parties prenantes extérieures au réseau. Ce SPL a développé trois actions phares de GRH sur le territoire : l'élaboration d'un plan de formation territorial à partir des besoins identifiés dans les entreprises du SPL ; la création de plateformes d'apprentissages, permettant de pallier les difficultés de recrutement et de développement des compétences ; enfin la mise en place d'un observatoire des entreprises en difficulté ayant notamment vocation à sauvegarder les emplois. L'étude met cependant en avant le manque d'adaptation des outils et des structures (Bories-Azeau et al. 2008). L'essor de cette GRH territoriale revêt quelques enjeux forts : il s'agit non seulement de parvenir à combiner des ressources, de les mutualiser, mais aussi d'élaborer des outils et des pratiques de GRH centrés sur le capital social, qui constitue, selon ces auteurs, le socle et le résultat de ces actions (Bories-Azeau et al. 2007). C'est en particulier la formation qui permet de développer le capital-social de la région (Loubès et Bories-Azeau, 2010).

L'étude de Bobulescu et Calamel (2009) permet de comparer plusieurs pratiques de GRH élaborées au sein de six SPL (dans les régions Bretagne, Rhône-Alpes et Centre). Ces pratiques permettent tout d'abord de répondre à une logique de réduction des coûts. Elles constituent également une manière d'établir un rapprochement entre les entreprises et les pouvoirs publics, contribuant à former et attirer une main-d'œuvre qualifiée. Enfin, la

mutualisation de ces pratiques de GRH contribue à l'essor d'une culture commune dans le temps. De nombreuses pratiques ont été identifiées en termes de communication (*newsletter*, petits-déjeuners...), de formation (créations de formations, partenariats avec des centres de formation), de recrutement (mise à disposition de CV) et de GPEC (recueil des besoins en compétences).

Ces initiatives favorisent la structuration du SPL et permettent de clarifier le rôle des acteurs territoriaux relevant des sphères privées et publiques, amenés à ajuster peu à peu leurs positions (Bories-Azeau et al. 2008).

2.2.2.2. **Au sein des pôles de compétitivité**

Depuis leur lancement, les pôles questionnent la mise en place des formes de travail collaboratives entre des organisations de nature distincte et préfigurent des formes d'innovation sociale en matière de gestion des ressources humaines (Defélix et al. 2009a). Dès leur labellisation en 2005, les pôles de compétitivité étaient en effet chargés de la relation formation-emploi. La plupart des pôles ont pourtant tardé à mobiliser leurs adhérents autour des questionnements liés au management et à la gestion des ressources humaines. Cette préoccupation est aujourd'hui fortement intégrée par la plupart des membres des équipes de gouvernance des pôles. La mobilisation, en nombre et en qualité des ressources humaines qualifiées, constitue l'une des conditions de leur pérennité (Maury, 2008). L'étude réalisée par les cabinets Alpha et Geste en 2008 est entièrement dédiée aux implications des pôles de compétitivité dans le champ de l'emploi, de la formation, et des compétences. Cette même année, CM International et al. (2008) indiquent dans leur rapport d'étude que la gestion des ressources humaines « *est l'une des conditions de succès des pôles de compétitivité : le facteur humain est en effet décisif pour animer le réseau d'acteurs partenaires du pôle et les amener à travailler ensemble* » (ibid., p.105). Mais le rapport souligne que cette gestion des ressources humaines au sein d'un pôle de compétitivité « *n'est pas simple* », car « *les populations en présence ont des statuts et des cultures très différents [...]* ».

C'est en priorité les besoins de formation qui ont été souvent identifiés au sein des pôles, donnant lieu à l'organisation de diverses modalités de transfert des connaissances grâce à ces partenariats avec des organismes de formation. Mais si la formation est importante, elle doit en revanche faire partie de réflexions plus larges en termes de GRH. Ainsi, d'autres études ont

pointé la nécessaire mobilisation des leviers managériaux afin de favoriser la poursuite d'une collaboration fructueuse au sein des consortiums de R&D (Defélix et al. 2009b). Culié (2008) montre que plus de la moitié des ingénieurs interviewés dans le cadre de sa recherche doctorale sont sensibilisés à l'influence du pôle de compétitivité Minalogic sur leur carrière future. Ceci ouvrirait la voie au développement d'une « *gestion inter-organisationnelle des carrières* », construite sous la forme de « *parcours-repères qui transgresseraient les frontières des organisations* » (ibid., p.18).

Face à l'hétérogénéité apparente des pratiques de GRH développées, la diversité des contextes est questionnée. Trois types de pressions environnementales pourraient expliquer le développement de pratiques de GRH a priori similaires au sein des pôles : des pressions de nature coercitive, normative et mimétique (Di Maggio et Powell, 1983). En revanche, il subsiste un ensemble de pratiques très diversifiées, liées à la diversité même des pôles de compétitivité (Colle et al. 2009). Chabault et Hulin (2011) établissent un constat sur les pratiques RH organisées au sein des pôles de compétitivité à partir de la documentation disponible, ceci afin d'aiguiller les dirigeants, les cadres et les professionnels des équipes de gouvernance. Les pratiques observées peuvent être regroupées au sein de deux ensembles : « les activités de dotation » et « les activités de formation ». Parmi le premier groupe de pratiques, les auteurs ont identifié des dispositifs mis en place par les pôles, tels que les Groupements d'employeurs (ex. Cosmetic Valley à Chartres), les conventions de mise à disposition (ex. Minalogic à Grenoble), la mise en place de cartographie de métiers permettant de proposer des « métiers passerelles » (ex. Imaginove à Lyon). Le second ensemble de pratiques rassemble les activités de formations inter-entreprises (ex. S2E2 à Tours), le regroupement de laboratoires de recherche (ex. Cosmetic Valley), le développement de systèmes d'informations afin de mieux recruter (ex. Pôle Filière Equine à Caen), la labellisation de formations, la réalisation de cartographie de compétences des entreprises (Pôle Nucléaire de Bourgogne à Chalon-sur-Saône). Bourgain et Tixier (2010) prennent le contrepied de ces analyses et plaident en faveur de la mobilisation du cadre théorique des parties prenantes afin d'analyser la diversité des pratiques de GRH, qui résulteraient de la constitution de constellations différentes d'acteurs.

Calamel et al. (2011) ont établi une typologie des pratiques de GRH et de management identifiés au sein de douze pôles de compétitivité Rhône-alpins. On peut repérer des pratiques RH au sein des pôles développées à différents niveaux : celui des organisations adhérentes,

celui des projets collaboratifs, celui de l'ensemble du pôle et enfin celui du territoire ou de l'inter-pôle. Chacune des actions peut en outre être envisagée soit dans une logique d'efficacité à court, moyen et long terme. Cela est présenté dans la figure ci-dessous :

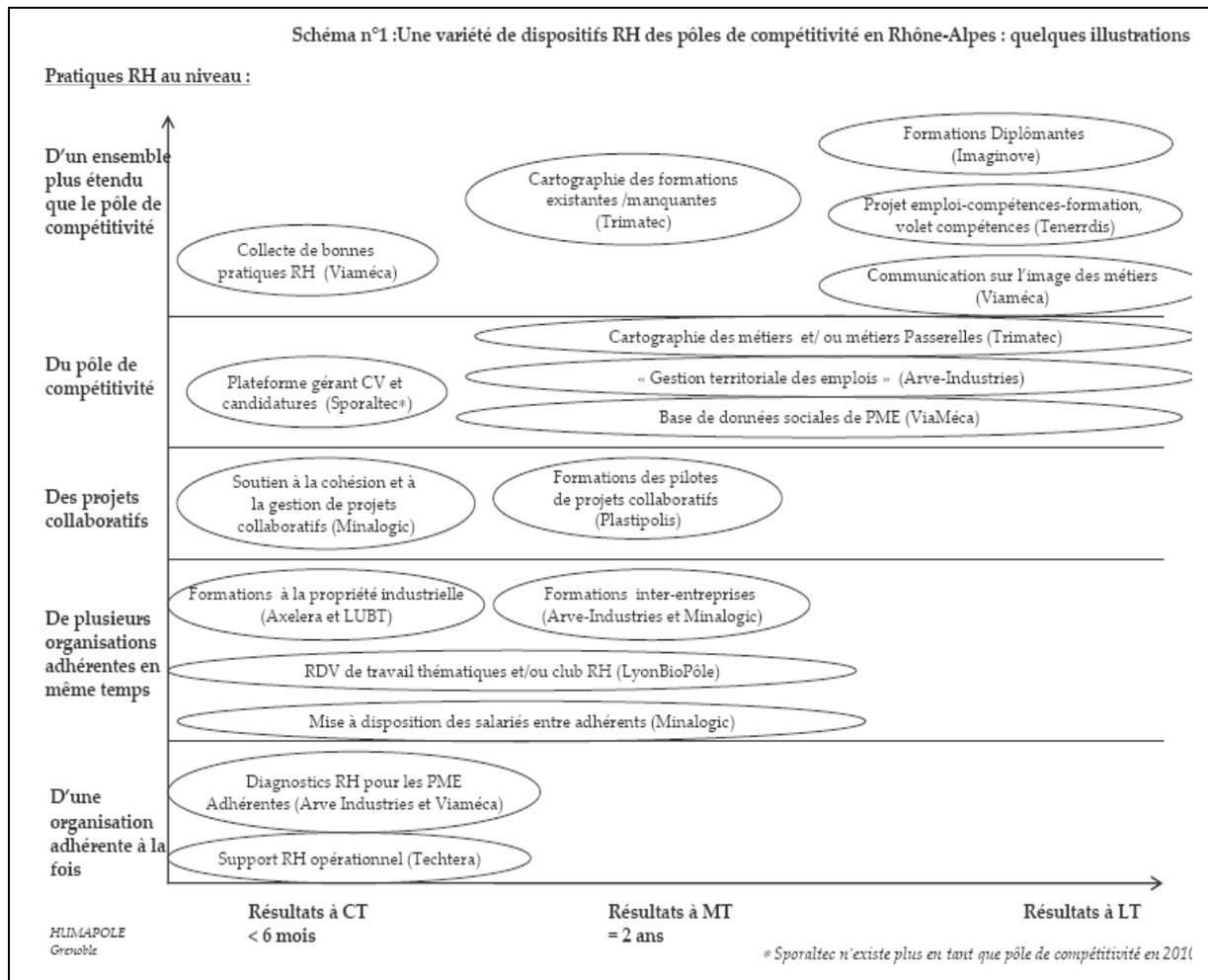


Figure 2: Illustration de la variété des dispositifs RH des pôles de compétitivité en Rhône-Alpes (Calamel et al. 2011, p.186)

Hormis l'apport que peuvent avoir ces pratiques et ces activités de GRH en termes de développement des compétences, ces démarches favorisent en parallèle la construction d'une identité du pôle. En effet, elles permettent, dans certains cas, d'établir un langage commun (Tixier, 2010). L'institutionnalisation de l'approche compétences des pôles peut néanmoins comporter certains risques : cela peut d'abord conduire à l'éviction d'une problématique de territoire au profit d'une démarche sectorielle et à l'enfermement des acteurs à travers ce dispositif, dans une dynamique contraire à la logique d'innovation prônée par les pôles (Tixier, 2009).

Si les pôles de compétitivité constituent le cas français, d'autres pays ont développé des formes d'organisations similaires. L'étude réalisée par ALCIMED –DGCIS (2010) relate l'existence d'un grand nombre de « *clusters* » au Canada, soutenus par l'Etat et les provinces fédérales¹⁷. En particulier, ce document relate l'importance de la prise en compte de la gestion des compétences et des talents par les clusters canadiens. En particulier, l'étude révèle que les équipes d'animation des clusters canadiens considèrent les ressources humaines et leur adéquation avec les attentes du secteur privé comme un des facteurs clé de succès (ibid., p.72). Ces structures d'animation s'investissent donc à plusieurs niveaux afin de développer les relations entre le secteur privé et académique, d'identifier et de valoriser les talents, d'accompagner la montée en compétences du *cluster*. Elles assurent parfois « *un rôle de facilitateur de recrutement* » ou bien procurent un service de formation / information continue (ibid., p.73). L'étude réalisée auparavant par ALGOE - DCGIS (2009, p.41) mettait ainsi à l'honneur le cluster Aéro Montréal, au sein duquel une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de la filière aéronautique était envisagée. Dans une autre région du monde, le cluster Medicon Valley, situé entre la région du Grand Copenhague au Danemark et la région de Skåne en Suède a développé un groupe de travail composé de DRH se réunissant pour échanger sur les problématiques de ressources humaines du cluster. Des actions en faveur de l'emploi (portail d'emplois sur internet et journées de rencontres) sont également organisées (ibid., p.73). Ceci montre que les problématiques en matière de GRH identifiées dans le cas français sont également présentes dans d'autres pays présentant des formes de RTO similaires.

Synthèse de la section 2

Cette section a permis de caractériser les réseaux territorialisés d'organisations et leurs différentes déclinaisons dans la littérature managériale.

Au sein des **districts industriels** et des *clusters*, nous avons montré que la dimension des ressources humaines était fondamentale pour la compétitivité du réseau. En revanche, bien que reconnue, la prise en charge de la main-d'œuvre locale ne donne pas lieu à une

¹⁷ Donc proches des pôles de compétitivité ou des SPL selon la typologie de Defélix et al., 2006.

organisation spécifique de la part du réseau, mais plutôt parfois à la constitution d'intermédiaires sur le marché du travail.

Au sein des **Systemes Productifs Locaux** et des **Pôles de compétitivité français**, la logique est en revanche bien différente, car la gestion des ressources humaines fait partie des incitations prônées par l'Etat. Un certain nombre de pratiques et d'activités de GRH ont ainsi été recensées, notamment dans le cas des Pôles de compétitivité. La diversité des pratiques est souvent questionnée et mise en parallèle avec le contexte et/ou les jeux d'acteurs.

Cette littérature ne permet pas, hélas, de comprendre **comment ces pratiques ont été construites et concrétisées à travers des dispositifs**. Cela montre la nécessité de conduire des **études longitudinales plus approfondies**. Cette section confirme en outre le besoin de statuer sur une notion permettant d'appréhender le phénomène de GRH inter-organisationnelle. Nous choisisons le terme de **GRH territoriale**, qui sera précisé dans le chapitre suivant (chapitre 2).

3. La GRH en contexte de proximité géographique et organisée : un enjeu de mutualisation des pratiques à l'échelon territorial en faveur de la compétitivité régionale

Dans certains cas, un espace géographique se caractérise par un maillage étroit entre les organisations et les entreprises locales, sans toutefois présenter les caractéristiques d'un réseau territorialisé d'organisations. Nous emploierons alors le terme de proximité géographique et organisée. Ce contexte est celui de l'étude de cas 2 (Projet GTRH), présentée et analysée au chapitre 5.

L'entreprise doit faire face à de multiples tensions dans un contexte de mondialisation croissante (Daviet, 2004). On pourrait penser que cette tendance à la mondialisation aurait eu raison des préoccupations locales des entreprises. Or, il semblerait que l'on assiste, non pas à l'effacement des enjeux locaux, mais plutôt à la multiplication des niveaux d'analyse auxquels sont confrontées les organisations. Elles sont positionnées à l'échelle globale (mondiale), intermédiaire (par exemple au niveau européen) et locale (au niveau régional) (Spicer, 2006). Herod et al. (2007) argumentent en faveur de la prise en compte de la dimension spatiale et géographique dans les études sur le travail et l'emploi, et de surcroît dans un environnement mondialement globalisé. En effet, l'espace structure les pratiques sociales par le biais des différentes représentations sociales qu'il engendre et contraint les acteurs par des conditions socio-économiques locales, façonnant des conditions d'emplois et de travail particulières. De ce fait, il semblerait que « *la territorialisation de la production apparaisse comme le corollaire paradoxal de la mondialisation* » (Pecqueur, 2008, p.315). En sciences de gestion, il a été récemment fait état des manquements des travaux relatifs à la dimension spatiale et territoriale. Ceci a donné naissance à un récent courant de recherche traitant ces notions notamment en management stratégique, qui s'appuie sur les disciplines mères en la matière, la géographie et l'économie (Lauriol et al. 2008a).

Les gestionnaires s'inspirent ainsi des travaux issus des recherches menées dans le champ de l'économie de la proximité (Lauriol et al. 2008b), et s'approprient à leur tour les notions d'espace et de territoire (3.1). Cette littérature souligne récemment l'importance d'un contexte actuel de « *renouveau des territoires* » permettant d'envisager de nouvelles perspectives et

dispositifs pour l'emploi et la gestion des ressources humaines (3.2.). Aussi, les notions présentées ici sont très proches de celles développées dans la section précédente. Mais ici, l'accent est moins porté sur la configuration de réseau. L'accent est mis sur la notion de proximité.

3.1. Le territoire, au carrefour des proximités géographiques et organisées

La notion d'espace est antérieure à celle de territoire dans les théories économiques. L'espace était considéré par les approches classiques, seulement comme le réceptacle des activités et comme un point de localisation. Cette approche évolue peu à peu avec la prise en compte d'autres éléments, tels que la disponibilité de la main-d'œuvre locale, les gains dont peuvent bénéficier deux entreprises situées à proximité, la localisation en fonction de l'urbanisation, etc. (Zimmermann, 2008).

3.1.1. Les notions de proximité et de territoire

3.1.1.1. Proximité géographique et organisée

De nombreuses définitions de la proximité sont offertes par le champ de la géographie économique. Il est courant de distinguer plusieurs formes de proximité. Torre et Rallet (2005) retiennent dans leurs travaux, la proximité géographique ou spatiale, et la mobilité organisée. La proximité géographique renvoie à la distance kilométrique séparant deux unités (des individus, des organisations, des villes). L'évaluation de la distance est dépendante des moyens de transport, car elle est en général réalisée par l'approximation du temps nécessaire pour se rendre d'un point à un autre. Les paramètres pris en considération sont à la fois objectifs (nombre de kilomètres, coût, temps), mais dépendent aussi de la perception qu'ont les individus de cette distance, en fonction de leur âge, de leur niveau social, de leur profession, etc. La notion de proximité géographique mêle donc des référents objectifs et subjectifs, mais elle est cependant considérée comme une donnée physique et spatiale.

La proximité organisée désigne la capacité d'une organisation à faire interagir ses membres, grâce au développement d'une part, de « logiques d'appartenance » (deux membres d'une

même organisation sont proches parce qu'ils interagissent et cette interaction est facilitée par des règles et des comportements routiniers). D'autre part, cette interaction résulte d'une « logique de similarité » (deux individus sont proches lorsqu'ils partagent un système de représentation commun). La proximité géographique facilite les interactions, mais ne suffit pas. Afin de générer de l'interaction, la proximité géographique doit être structurée et activée par la proximité organisée : « *Quand proximité géographique et organisée interviennent conjointement, elles sont susceptibles de contribuer à l'émergence d'un territoire, définissant ainsi un dehors et un dedans délimitant un processus d'auto-renforcement à travers la construction commune de ressources partagées entre les acteurs et favorisant leur ancrage territorial* » (Zimmermann, 2008, p.115).

Une troisième forme de proximité est souvent utilisée, celle de proximité institutionnelle qui exprime « *l'adhésion d'agents à un espace de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée* » (Lauriol et al. 2008b). Cette troisième forme de proximité dépasse ainsi l'appartenance à une organisation, mais serait reliée à l'appartenance à un territoire de référence commun. Cette proximité institutionnelle s'apparente à la « logique de similarité » présentée par Torre et Rallet (2005).

Il est fait recours aux différentes formes de proximité afin de démêler les interactions entre les firmes sur un territoire, notamment en ce qui concerne l'échange de savoirs et de connaissances. Selon ces approches, il est largement admis que la proximité géographique permet d'obtenir des informations subtiles et complexes que ne permet pas la distance. En revanche, ces interactions sont activées grâce à des « correspondances cognitives » (Malmberg et Maskell, 2006).

3.1.1.2. **Le territoire**

Pecqueur (2009) montre que le concept de territoire a d'abord connu une période d'extinction au cours de laquelle on a assisté à une « surchauffe » du concept et à une multiplication de son sens, à une période actuelle de « sublimation », accompagnée du « rebond » du territoire et un sens nouveau grâce à l'essor des travaux autour de l'économie de la proximité.

Il est fréquent de distinguer plusieurs acceptions du territoire. Une première dichotomie met dos à dos un territoire spatial, qui renvoie à une dimension matérielle et géographique, et un territoire symbolique, associé à la production de sens et à l'existence d'un sentiment commun d'appartenance. La seconde dichotomie oppose un territoire prescrit, dont les frontières et les représentants sont désignés, et un territoire construit, où les acteurs ont établi un lien avec celui-ci et donnent à voir leurs actions sur la scène publique (Raulet-Croset, 2008). Le territoire peut donc être une dimension spatiale et prescrite ou bien un espace symbolique et construit.

Dans la lignée des travaux de l'école de la proximité, nous considérerons le territoire comme « *une forme particulière du collectif* », c'est-à-dire « *un lieu pertinent d'agrégation d'acteurs, ancré dans l'espace géographique, où se jouent des compromis politiques et sociaux* » (Gilly et Pecqueur, 2000, p.133). Par conséquent, le territoire produit un système de représentations communes à ses membres, élaborant ainsi leurs propres règles et faisant émerger des formes de régulation partielle relativement autonomes (ibid., p.134).

Le développement territorial découle de « *la propension des acteurs à s'entendre et à s'organiser pour engager collectivement des actions répondant à un ou plusieurs objectifs qu'ils s'assignent en commun* » (Angeon, 2008, p.239). Les dynamiques territoriales résultent de l'interaction des concepts de coordination et des ressources construites sur le territoire. En effet, les dynamiques territoriales reposent sur l'interaction d'acteurs, qui s'approprient des ressources au sein de cette coordination. Ces ressources peuvent être de différentes natures (génériques ou spécifiques, latentes ou disponibles), et sont transformées au cours de la coordination. La question de la coordination renvoie aux dimensions de la proximité et de gouvernance, qui désigne un mode d'articulation d'enjeux privés et publics. Le recours à une ressource générique n'entraîne pas de modification dans la coordination, tandis que l'utilisation d'une ressource spécifique implique des modifications et notamment la constitution de routines. Des ressources disponibles peuvent être achetées et vendues sur un marché, alors que les ressources latentes ne sont pas immédiatement disponibles. L'émergence de dynamiques territoriales est donc liée à « *la capacité des coordinations territorialisées à identifier, révéler et utiliser des ressources latentes. Cette capacité est clairement définie comme un processus de nature collective* » (Colletis-Wahl et al. 2008, p.153).

Cette définition du territoire fait écho à certaines problématiques propres aux sciences de gestion. Lauriol et al. (2008b, p.186) reprennent cette acception, en insistant sur le fait que le territoire est une entité, que l'on peut considérer comme un mode d'organisation des relations entre des acteurs situés localement. Cette « *organisation territoriale* » a l'intérêt de « *mailler différents acteurs porteurs de rationalités diverses et limitées, différents niveaux d'intervention (le local, le national, le global...), différentes institutions et organisations dont les logiques d'action peuvent parfois se révéler incompatibles...autour de projets et d'intérêts communs* » (Lauriol et al. 2008b, p.186).

3.1.2. L'intérêt des notions de proximité et de territoire pour les sciences de gestion

En sciences de gestion, les concepts issus de l'économie de la proximité permettent d'envisager d'une part, l'étude des relations formes-territoires. D'autre part, cela conduit la recherche en gestion à envisager l'extension des concepts usuellement adaptés à la firme, à l'échelle du territoire : on parle désormais de la compétitivité des territoires, des compétences territoriales et de la gouvernance territoriale. Ceci implique qu'il faille dépasser le cadre d'analyse de l'organisation, nécessitant de modifier les repères classiques de la gestion, car sur ces territoires, « *les acteurs ne sont pas liés par des relations hiérarchiques, ni par des partages d'expérience ou de valeurs communes, ils appartiennent généralement à des institutions différentes* » (Raulet-Croset, 2008, p.149).

3.1.2.1. L'étude des relations firmes-territoires

Le territoire pouvait constituer un support au développement des firmes, grâce à « *la mise à profit d'externalités dont le territoire est offreur* ». Ce thème de la « *distribution spatiale des activités au sein des firmes* » a été largement exploré et s'intéresse à la manière dont l'espace est pris en compte dans la formulation de la stratégie (Lauriol et al. 2008b). La position « nodale » d'un acteur, c'est-à-dire sa place au sein d'un réseau d'acteurs innovants, constitue un levier de croissance pour les entreprises. Plaidant en faveur d'un management « glocal », Carlier (2005) montre que l'insertion territoriale des entreprises multinationales est aujourd'hui plus forte, car elles ont davantage tendance à privilégier les compétences du territoire d'accueil, « *sources potentielles d'interactions fructueuses* ». L'inscription territoriale des firmes dessert notamment la stratégie globale des groupes et notamment en

matière d'emploi (Raveyre, 2005). La prise en compte de l'espace et du territoire peut entrer dans la formulation de la stratégie des firmes et certains n'hésitent pas à évoluer vers une plus grande « régionalisation » de leur organisation globale qui se traduit par la prise en compte des caractéristiques locales. Ceci est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit de la répartition spatiale des fonctions d'innovation et de conception (Tannery et Laurent, 2007), qui sont en général fortement dépendantes des liens historiques établis avec les universités et les laboratoires de recherches (Daviet, 2004). Lorsque l'espace local génère des formes de proximités organisées, alors les firmes auront tendance à favoriser un ancrage territorial (Lauriol et al. 2008b).

Dans une démarche de réciprocité de la relation firme-territoire (Colletis et al. 1997), les entreprises sont amenées à passer d'une logique de « prédation » à une logique de « *construction des ressources* » (Perrat et Zimmermann, 2003), les incitant, par exemple, à s'engager plus fortement au sein de projets locaux de développement économique. Cette « *rencontre productive* » concourt à la création des ressources, de la firme et du territoire.

3.1.2.2. **La compétence-clé des territoires, source de leur compétitivité**

Certaines régions sont considérées comme étant plus dynamiques que d'autres sur le plan économique. Les géographes de la proximité tentent d'expliquer ces écarts notamment à l'aide de concepts tels que les « capacités localisées »¹⁸, résultant de l'exploitation de ressources naturelles sur un territoire ou bien des infrastructures, de l'environnement ou encore d'un savoir-faire régional (Malmberg et Maskell, 2006). Ces analyses ont peu à peu permis d'envisager l'extension des concepts utilisés en sciences de gestion et appliqués aux territoires. Boshma (2004) défend également l'idée selon laquelle il est pertinent d'établir un parallèle entre la notion de compétitivité appliquée à la firme et appliquée aux régions. Selon cet auteur, les régions fonctionnent également comme des entités, avec leurs opportunités et leurs contraintes. Autrefois fondée sur l'exploitation de ressources physiques, la compétitivité des territoires repose en effet aujourd'hui en grande partie sur la combinaison des ressources, immatérielles, qui, lorsque les acteurs sont organisés, peut aboutir à la constitution d'une compétence-clé d'un territoire et donc un avantage compétitif (Nekka et Dokou, 2004, Mendez et Mercier, 2006). Aussi, cette « *dématérialisation requiert davantage de*

¹⁸ Traduction de « localized capabilities »

coopération entre acteurs locaux et l'établissement d'une "gouvernance territoriale ». La capacité des acteurs à s'organiser constitue la compétence-clé d'un territoire.

Lawson (1999) plaide également en faveur de l'extension du concept de compétence de la firme à la région. La compétence d'une région est ici comprise comme l'une des propriétés émergentes des activités sociales de la région. En d'autres termes, bien que les firmes et les régions soient deux objets différents, elles sont toutes deux définies par une articulation de compétences émergeant au croisement de formes d'interactions sociales, ce qui rend possible cette comparaison. Ces approches convergent autour de l'idée que « quelque chose » émerge de l'interaction d'organisations regroupées sur un même espace, qu'il propose de nommer « compétence régionale ». Cette idée de compétence régionale fait écho à celle de « compétence-clés des territoires », développée par Mendez et Mercier (2006).

Le concept de compétence-clé des territoires est intéressant dans le cadre de notre recherche, car on peut supposer que le développement de projets inter-organisationnels, amenant les organisations locales à coopérer, comme cela pourrait être le cas avec la GRH territoriale, peut contribuer à l'émergence d'une telle compétence-clé.

3.1.2.3. **La compétence territoriale**

Une notion voisine de celle de compétence-clé des territoires est celle de compétence territoriale. Tandis que la première désigne la capacité des acteurs locaux à se coordonner, la seconde renvoie à l'idée d'une spécialisation affichée dans un domaine d'activité particulier.

En effet, d'abord envisagée comme individuelle, la compétence renvoie à « des *combinaisons de ressources qui rendent 'capable de', dans un contexte donné* » (Defélix et Retour, 2007, p.119). Cette compétence a ensuite été envisagée à d'autres niveaux que celui de l'individu. On parle ainsi de la compétence collective en référence à l'activité d'un groupe de travail, et de la compétence organisationnelle lorsqu'il s'agit de l'entreprise (Defélix et al. 2009c). La compétence territoriale se définit alors comme « *une combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive* » (Defélix et Mazzilli, 2009, p.201).

Gérer les compétences individuelles locales en prenant en compte la ou les compétences territoriales peut faciliter l'anticipation de l'évolution des métiers sur ce territoire. Cela peut déboucher sur des dispositifs de formation adéquats, de recrutements conjoints sur une limitation de l'impact des restructurations, etc. Un lien peut aussi être envisagé entre les compétences individuelles et la compétence territoriale par le biais de l'apprentissage collectif localisé d'une région (De Bernardy, 1998). Ce concept permet donc de développer l'idée d'une gestion des ressources humaines ayant pour objectif de décliner des actions de GRH à l'attention des salariés du territoire et dédiée à la consolidation de cette compétence territoriale.

3.1.2.4. **La gouvernance territoriale**

De même que la notion de compétitivité de la firme a été étendue au territoire, la notion de gouvernance appliquée au territoire recouvre également un champ d'études en émergence. La 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. On distingue trois types de structures de gouvernance locale en fonction des acteurs dominants : une gouvernance privée (les acteurs privés, dominants, 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 (les institutions publiques sont le moteur des dispositifs de coordination locale) (Mendez et Mercier, 2006, p.257). De plus, cette gouvernance territoriale peut être appréhendée au travers de quatre fonctions critiques : la fonction réflexion/concertation, la fonction décision/pilotage, la fonction animation/maintien et la fonction mise en œuvre stratégique/ingénierie territoriale (Michaux, 2009). Xhauflair et Pichault (2009) mettent en avant le rôle de ce tiers-traducteur dans la mise en place de pratiques de « flexicurité » au sein de périmètres inter-organisationnels au niveau local. Le centre de traduction dans le processus de construction du dispositif est central. Geindre (2005) met en évidence les trois rôles de l'acteur tiers au sein d'un réseau local : initiateur des relations, facilitateur de leur développement et garant du bon fonctionnement du réseau.

La gouvernance territoriale est également un concept qui fait sens dans cette recherche, puisque la mise en œuvre de pratiques de GRH à l'échelle d'un territoire requiert une structure de pilotage, telle que décrite par ce concept.

3.2. L'affirmation des préoccupations territoriales pour l'emploi, le travail et la GRH

Les entreprises et les acteurs publics sont incités à endosser voire à inventer de nouveaux rôles, conduisant à l'émergence de dispositifs territoriaux multi-acteurs envisagés en dehors des périodes de restructurations.

3.2.1. Les entreprises et les acteurs publics : nouveaux rôles ?

Jusque dans les années 70, les restructurations et les délocalisations en France ne concernent qu'un nombre restreint de secteurs industriels et un petit nombre d'acteurs (entreprises, syndicats, Etat central). Elles sont aujourd'hui plus fréquentes et on assiste également à la multiplication des parties prenantes (administrations déconcentrées, élus locaux, collectivités locales, organismes consulaires...) (Aggeri et Pallez, 2005). Mais ces restructurations sont ainsi parfois l'occasion de voir se développer de « *nouvelles formes d'actions collectives territorialisées* » dans le but de réduire l'impact des licenciements économiques. Le territoire devient ainsi, peu à peu, un lieu d'expérimentations en matière de transition professionnelle et de reclassement (Beaujolin-Bellet, 2008 ; Raveyre, 2005).

Dans ce contexte, les entreprises sont incitées à participer à la revitalisation des territoires et à s'engager de manière responsable envers leurs sous-traitants locaux, tandis que les acteurs publics sont amenés à développer encore davantage le lien emploi-formation au niveau territorial.

3.2.1.1. La responsabilisation des entreprises envers le territoire

Certains groupes, face à un impératif de restructuration, s'engagent en effet dans des logiques d'inscription territoriale de la gestion du travail et de l'emploi. L'objectif est de faciliter le

reclassement des salariés et la reconversion des sites. L'étude de cas développée par Raveyre (2005) prend pour exemple le groupe St-Gobain, qui a mis en place une « *inscription territoriale de la gestion du travail et de l'emploi* ». Dans ce cadre, l'implication locale « *tend à devenir un outil permanent de la politique de gestion des ressources humaines du groupe* » (ibid., p. 338). L'objectif est de faciliter le reclassement des salariés et la reconversion des sites. L'intérêt du groupe dans cette démarche est de réduire les coûts économiques et sociaux des restructurations, de préserver l'image de l'entreprise dans l'opinion publique et de se révéler être un moyen utile de gestion flexible des ressources humaines.

Ces initiatives indiquent que la perspective temporelle n'est plus limitée à la gestion de la crise, mais est élargie à une réflexion sur l'anticipation des risques liés à l'emploi.

Cette responsabilisation croissante s'observe également entre une entreprise donneur d'ordre et ses sous-traitants locaux. Le CNES (Centre National d'Etudes Spatiales) situé à Toulouse a ainsi mis en place un système d'anticipation de la transition sociale, conséquente au renouvellement des contrats de sous-traitance. Cela a pour objectif la préservation de l'emploi et des compétences de chacun. Ce processus a été conçu entre donneur d'ordre, sous-traitants retenus et sous-traitants non retenus. Le principe repose, pour les salariés des entreprises non retenus, à anticiper et prévenir les conséquences (Nabet, 2007).

Enfin, dans ce contexte, les entreprises de travail temporaires sont amenées à remplir une fonction d'intermédiation importante au niveau local (Guégnard et al., 2008). Elles permettent ainsi de réduire les pénuries de main-d'œuvre sur le marché du travail et de soutenir les entreprises en matière de recrutement.

Gazier (2005, 2007) a contribué à définir et appréhender la notion de marchés transitionnels du travail (MTT), à la suite d'une réflexion sur les réformes des politiques d'emploi dans les années 1990. L'auteur plaide en faveur des intermédiaires sur le marché du travail lors de restructurations, qui se traduit par une conception élargie de la gestion des reclassements et une implication des parties prenantes plus large, et cela dans une approche qui va au-delà des initiatives isolées de démarches de restructurations anticipées et responsables. Il propose pour cela de s'appuyer sur un « espace élargi de transitions » et une meilleure articulation des perspectives de mobilité et de fidélisation des salariés afin d'obtenir une vision à long terme des conditions d'employabilité. Mais cet « *aménagement collectif des trajectoires des*

travailleurs » ne pourra se faire qu'au prix d'une redéfinition des responsabilités des acteurs au profit d'une meilleure complémentarité. Il défend l'idée selon laquelle « *l'émergence d'acteurs territoriaux puissants et outillés se saisissant à la fois de l'organisation des trajectoires et du choix des spécialisations productives régionales* » peut constituer une voie à explorer (Gazier, 2007). C'est le niveau territorial qui lui semble le plus à même de pouvoir soutenir les intermédiaires sur le marché du travail. Cela ne peut se faire sans l'implication des acteurs publics.

3.2.1.2. **L'extension du rôle des acteurs publics sur le territoire**

La force de travail constitue un atout privilégié pour la compétitivité des territoires (Ternaux, 2006). La sphère publique s'empare ainsi de manière croissante des questions relatives au développement des compétences de la main d'œuvre et soutient de cette manière les initiatives locales en ce sens. De plus, les politiques d'aménagement du territoire ayant été déléguées aux collectivités territoriales à partir des années 80, « *le développement local se substitue désormais au développement « par le haut* » (Pecqueur, 2008, p.312).

D'après Forgues et al. (2006), « *saisir l'inter-organisationnel implique que l'on prenne en considération les institutions locales qui animent, conditionnent ou structurent les échanges entre organisations* ». En effet, d'autres acteurs que les entreprises relevant du secteur privé ont un rôle à jouer sur le territoire en matière d'emploi et de développement des compétences. Les universités, par exemple, sont amenées à jouer un rôle croissant, à l'heure de la mondialisation et de la société de la connaissance. L'attractivité des territoires dépend en partie de la richesse et de la qualité des liens établis entre l'enseignement supérieur, la recherche et les entreprises. L'enseignement est l'un des vecteurs assurant le développement des ressources spécifiques d'un territoire dont découlent ses compétences distinctives (Jameux, 2008). La qualité des formations dispensées par une université et les relations que celle-ci entretient avec les entreprises du territoire est l'un des vecteurs de dynamisme économique d'une région (Bathelt, 2001). Le niveau d'éducation de la main-d'œuvre aurait une influence positive sur la capacité d'une région à favoriser l'innovation (Gössling et Rutten, 2007).

Plus globalement, l'établissement d'un lien entre la formation et le territoire est crucial, car cela permet d'assurer aux entreprises les ressources humaines dont elles ont besoin et ainsi de

réduire les risques de délocalisation : « *Les spécialisations territoriales dans la recherche et l'innovation sont une des conditions de réussite de cet objectif : la tentative est faite de promouvoir une adéquation plus forte de la recherche de et la formation aux besoins des entreprises locales* » (Larceneux, 2007, p.86). Dans ce contexte, les Chambres de Commerce et d'Industrie sont également appelées à jouer un nouveau rôle qui s'oriente vers un rôle de maillage d'acteurs, appuyé sur la construction d'une gouvernance territoriale (Lambert, 2007).

Bel (2007) témoigne de l'intérêt grandissant d'une approche territorialisée de la relation entre la formation et l'emploi, et que cette relation résulte d'interactions diverses entre les acteurs privés et publics. Sont en cause notamment le processus de décentralisation initié depuis 1982, mais également les transformations du travail amenant à de nouvelles façons de concevoir la formation afin d'adapter les compétences. Bel et Berthet (2009, p.39-40) insistent sur la dimension collective de la prise en charge de l'interaction entre la formation et le niveau du territoire : « *Au niveau local notamment, la construction de l'offre de formation doit donc être développée en relation avec l'activité économique. Autrement dit, la politique en la matière nécessite une articulation au développement économique et aux lieux de coopération politique. Elle nécessite des coordinations entre entreprises et acteurs publics pour identifier les besoins, réunir l'information sur les offreurs et les demandeurs d'emploi. Ce qui est alors en cause, c'est la façon dont les acteurs tant privés que publics élaborent, par un apprentissage collectif des connaissances, des normes et des règles communes, ils parviennent à faire converger leurs objectifs de façon à concevoir un bien commun : l'emploi et la formation* ».

La tendance observée par Bel et Berthet (2009) de territorialisation des politiques d'emploi et de formation va, selon ces auteurs, de pair avec la recherche d'un niveau plus fin d'intervention, celui de l'individu, dont la mise en place de dispositifs de GRH sur le territoire peut être l'une des déclinaisons.

3.2.2. L'émergence de dispositifs territoriaux multi-acteurs

Cela se concrétise par l'émergence de dispositifs territoriaux multi-acteurs. Certains sont développés le cadre de restructurations, tandis que d'autres sont envisagés « à froid » et dans une logique de support RH aux entreprises locales.

3.2.2.1. ...suite à des restructurations

Les différentes études réalisées dans le cadre du programme de recherche européen MIRE (Monitoring Innovative Restructuring in Europe) (Beaujolin-Bellet, 2008) ont permis de mener des réflexions autour des conditions et des modalités d'émergence des dispositifs de restructurations considérés comme « innovants » de la part des acteurs impliqués. Les différents cas étudiés donnent naissance à des outils permettant d'organiser la rencontre entre des salariés en sureffectifs et des entreprises potentiellement recruteuses. Plusieurs cas ont été étudiés, en France, en Allemagne, en Angleterre, en Belgique et en Suède. A Göteborg, suite à l'annonce de licenciements par Ericsson, un important dispositif multi-acteurs a été déployé afin de permettre aux salariés licenciés de retrouver un emploi dans les entreprises de la région ou bien de créer leur propre entreprise (Bergström et Diedrich, 2006). Dans la région du Bedfordshire en Angleterre, la fermeture de l'usine de fabrication automobile Vauxhall, située à Luton, a également permis de mettre en œuvre un dispositif de reclassement. Au final, 1540 personnes ont pris part au programme, dont 1214 ont eu accès à la formation professionnelle afin de retrouver un emploi, ayant permis à de nombreuses personnes l'accès à de nouvelles carrières professionnelles (Wood, 2006).

D'autres recherches ont contribué à documenter les dispositifs territoriaux construits en réaction à des restructurations. Aggeri et Pallez (2005) étudient deux dispositifs multi-acteurs : le premier concerne un dispositif mis en place dans le secteur de la chaussure dans le Choletais. Il est constitué par un rassemblement de diverses cellules de reclassement en une « *plateforme de reconversion professionnelle* », et par un « *comité de pilotage de l'économie choletaise* », animé par le sous-préfet du Cholet et ayant l'objectif de supporter une vision d'anticipation en terme de développement sur le territoire. Malgré un bilan quantitatif en-deçà des attentes (seuls 43 % des salariés ayant été orientés par la plateforme ont retrouvé un CDI par la suite), ce dispositif a acquis une forte légitimité sur le territoire et a suscité l'émergence d'une véritable « *dynamique territoriale* ».

Le second cas traite du risque de désindustrialisation dans la filière automobile. Différents leviers pourraient être mobilisés afin d'anticiper collectivement ce risque, parmi lesquels une « *ingénierie des compétences* » et une « *organisation collective de la réactivité* ». Dans le premier cas, il s'agirait de s'assurer que les entreprises sur un territoire peuvent disposer des compétences dont elles ont besoin afin de les inciter à s'installer ou à rester. Le second cas

repose sur la capacité de mobilisation collective des acteurs territoriaux à conclure un projet commun. Malgré les différences apparentes de ces deux cas, les auteurs ont identifié un certain nombre de traits communs concernant les conditions d'émergence d'une action collective territoriale : des solidarités historiques latentes et anciennes, la permanence des individus porteurs de ces dispositifs en assurant la continuité, l'animation du réseau reposant sur l'échange d'informations, la mobilisation parfois inattendue, des responsables industriels locaux, et enfin, un support financier attractif.

3.2.2.2. ...envisagés « à froid »

Paradas (2007) montre que la coopération à l'intérieur d'un territoire peut être une réponse au problème de recrutement et de formation pour les PME, grâce à des dispositifs tels que le partage de salariés par le biais du détachement, les groupements d'employeurs, les entreprises de travail à temps partagé, le développement conjoint d'un ensemble une activité, etc. La formation professionnelle continue peut aussi être envisagée à l'échelon territorial, notamment afin d'inciter les PME et TPE à former leurs salariés. L'accès à ces formations peut être facilité par les réseaux d'entrepreneurs (Michun, 2007).

Les groupements d'employeurs sont l'une des formes de ces réseaux d'entrepreneurs. Zimmermann (2006) présente les particularités de la relation de travail dans les groupements d'employeurs (GE). Au-delà de l'assurance d'une flexibilité pour l'employeur et d'une sécurité pour le salarié, l'auteur souligne tout particulièrement les conséquences de la triangulation que cette relation de travail implique sur l'identité professionnelle des salariés. Au sein des groupements d'employeurs, l'activité des salariés peut être partagée sur l'année (saisonnière) ou sur la semaine. Les raisons invoquées par les entreprises dans le cas du recours à un groupement d'employeurs sont les suivantes : il peut s'agir d'une logique d'externalisation, permettant à l'employeur de se libérer des contraintes juridiques liées à l'embauche. Cette pratique peut ensuite être assimilée à une logique d'aide à l'embauche ; dans ce cas, le groupement d'employeurs s'apparente à un cabinet de recrutement. Le GE permet également de recourir à une logique d'accès à des compétences spécifiques et de répondre à des besoins de personnels qualifiés à temps partiel, notamment dans les TPE et les PME. Il peut enfin s'agir d'une logique de fidélisation d'une main d'œuvre intermittente ou saisonnière.

La spécificité des GE tient à la dimension tripartite de la relation d'emploi (Martin, 2006) qu'ils autorisent, entre les entreprises d'un même territoire, un « tiers employeur » et le salarié. L'étude réalisée par Martin (2006) place les systèmes de rémunération en vigueur dans les GE au cœur de l'étude de cette relation d'emploi. Il montre combien les règles de rémunération des GE sont complexes. En effet, les composantes de la rémunération (salaire de base, part variable, individuelle ou collective) sont pour partie indépendantes, car elles sont attachées à des systèmes faiblement interconnectés (contraintes juridiques liées aux conventions collectives des entreprises adhérentes au GE, accords d'entreprises, règles managériales en matière de rémunération, etc.). Bien que la rémunération constitue un point de tension dans cette relation d'emploi tripartite, l'auteur souligne le potentiel que représente un GE pour la compétitivité d'un territoire, à condition d'envisager la mutualisation des ressources non pas seulement du point de vue de chacune des entreprises adhérentes, mais du point de vue du réseau d'entreprises dans son ensemble. Le directeur d'un GE pourrait remplir une fonction d'animation d'un réseau d'entreprises afin de développer l'accessibilité des compétences pour les PME par exemple grâce à cette relation d'emploi particulière.

Au sein d'un Groupement d'Associations de zones d'activités sur le territoire clermontois en Auvergne, Bernon et al. (2006) s'intéressent à la mutualisation des pratiques de GRH à l'intention des TPE et PME sur un territoire existant. L'enquête réalisée auprès de 1206 entreprises a mis en évidence les besoins émis par les dirigeants et les salariés du territoire que la mutualisation pourrait satisfaire : les premiers ont exprimé le souhait d'être épaulés en matière de recrutement et de formation, sur les œuvres sociales et de manière générale sur la recherche d'informations sur des thèmes RH pertinents. Les seconds ont également déclaré avoir des attentes envers l'amélioration des œuvres sociales, la recherche d'informations, la formation et la rencontre avec d'autres salariés. Ces constats ont débouché sur l'expérimentation d'actions de mutualisation : ont ainsi été mises en place une « boîte à outils RH » (mise à disposition de fiches concernant les aspects sociaux, le recrutement, la formation), un « bureau des mobilités » (échanges sur les besoins de recrutement entre les salariés et les dirigeants) et une « commission pour l'amélioration du cadre de vie au travail ».

Synthèse de la section 3

Cette section a mis en lumière d'une part, l'intérêt des concepts issus de l'économie de la proximité envers l'espace et la territorialité, réinvestis par les sciences de gestion. Plusieurs concepts, traditionnellement employés dans le cadre de la firme, sont aujourd'hui **étendus au territoire**. Ceci est le cas notamment des concepts de **compétitivité**, de **compétence** et de **gouvernance**. D'autre part, la littérature indique une affirmation croissante pour la prise en compte des préoccupations autour de l'emploi, du travail et de la GRH au niveau territorial. Les entreprises et les pouvoirs publics sont incités à jouer un rôle important pour la prise en charge de ces problématiques. Des **dispositifs multi-acteurs** ont ainsi vu le jour, et où une **coopération croissante d'acteurs privés et publics** est nécessaire. Certains dispositifs sont déployés en réaction à des restructurations impliquant l'ensemble de la région, mais d'autres dispositifs au contraire, sont envisagés dans une logique d'anticipation des difficultés économiques ou plus globalement, de soutien aux entreprises.

Dans les processus mis en place, c'est davantage la capacité des acteurs à coordonner différents leviers déjà existants qui conditionne en partie la réussite des restructurations plutôt que la nature même des dispositifs et des outils déployés.

Une partie de la littérature relève du champ de l'emploi et du travail, dans des perspectives socio-économiques. Il est nécessaire d'apporter notre contribution sur **l'étude des dispositifs de gestion des ressources humaines** qui constituent le socle de ces initiatives.

4. Synthèse de la revue de littérature et conclusion du chapitre 1

4.1. Synthèse

Le développement de l'entreprise-réseau met en exergue la coexistence de différents systèmes de GRH et appelle ainsi la fonction à se renouveler. Le cas particulier des réseaux territoriaux d'organisation renforce l'idée selon laquelle la prise en considération de la main-d'œuvre locale est cruciale pour soutenir l'innovation et la compétitivité de ces réseaux. La récente politique française des pôles de compétitivité invite au renforcement de ces initiatives. En parallèle, la GRH a tendance à être envisagée de manière collaborative et étendue en contexte de proximité géographique et organisée. Cela permet d'initier des collaborations entre acteurs publics et privés autour de la gestion des ressources humaines d'un territoire. Les enseignements de cette revue de littérature sont synthétisés par la figure ci-dessous :

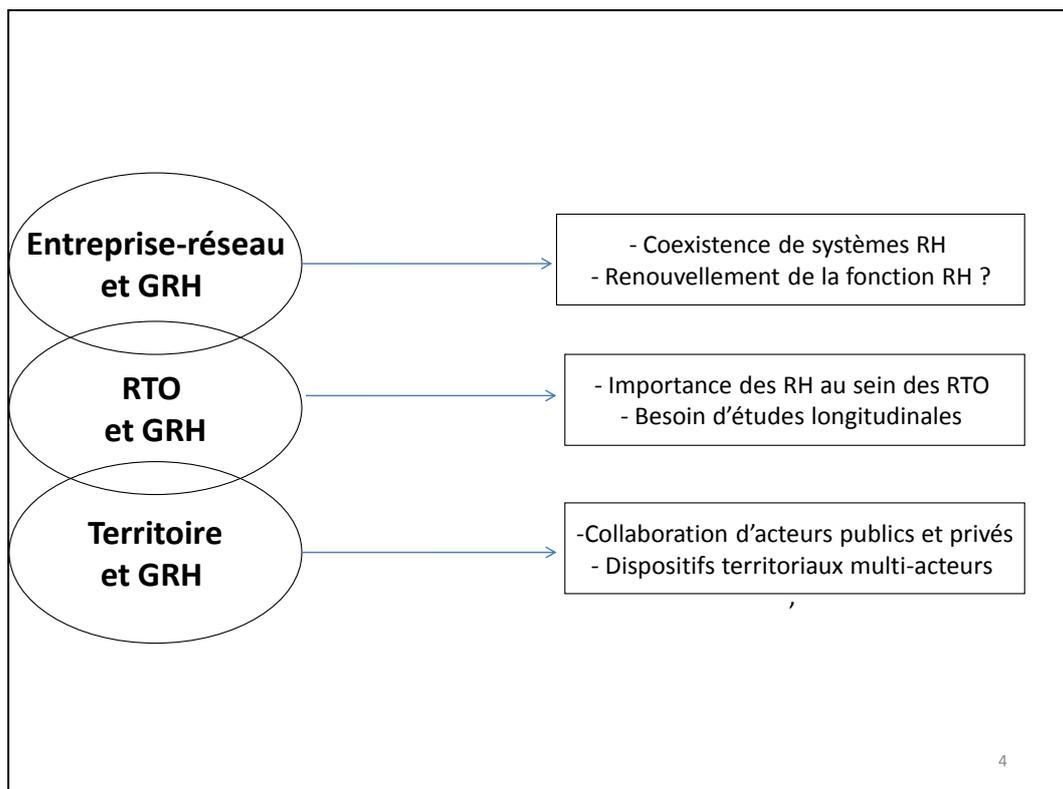


Figure 3: Principaux constats et enseignements tirés de l'examen de la littérature

4.2. Conclusion

Au terme de ce premier chapitre, l'intérêt d'étudier les contours d'une GRH « élargie », que nous appellerons dès le chapitre 2, « GRH territoriale », a été montré.

Une clarification de la notion de GRH territoriale est nécessaire, c'est pourquoi une **définition** sera proposée au chapitre 2 grâce à l'apport de la revue de littérature réalisée, mais aussi grâce à un **état des lieux empirique**.

Les dispositifs de gestion au cœur de la GRH territoriale et leur émergence seront en particulier étudiés.

Chapitre 2 : Les dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale : éléments de définition, problématique et cadre d'analyse

Les enseignements tirés du chapitre précédent ont établi l'intérêt d'étudier, d'une part, la GRH inter-organisationnelle et territorialisée. D'autre part, cela a permis d'orienter nos recherches sur l'étude des **dispositifs** qui soutiennent ces initiatives. Cela conduit à la nécessité de cerner d'abord, les contours du phénomène étudié, que nous nommerons par la suite « GRH territoriale ». Ensuite, une problématique de recherche sera élaborée au fil de ce chapitre, débouchant sur la présentation d'un cadre d'analyse. La problématique sera précisée par des questions de recherche.

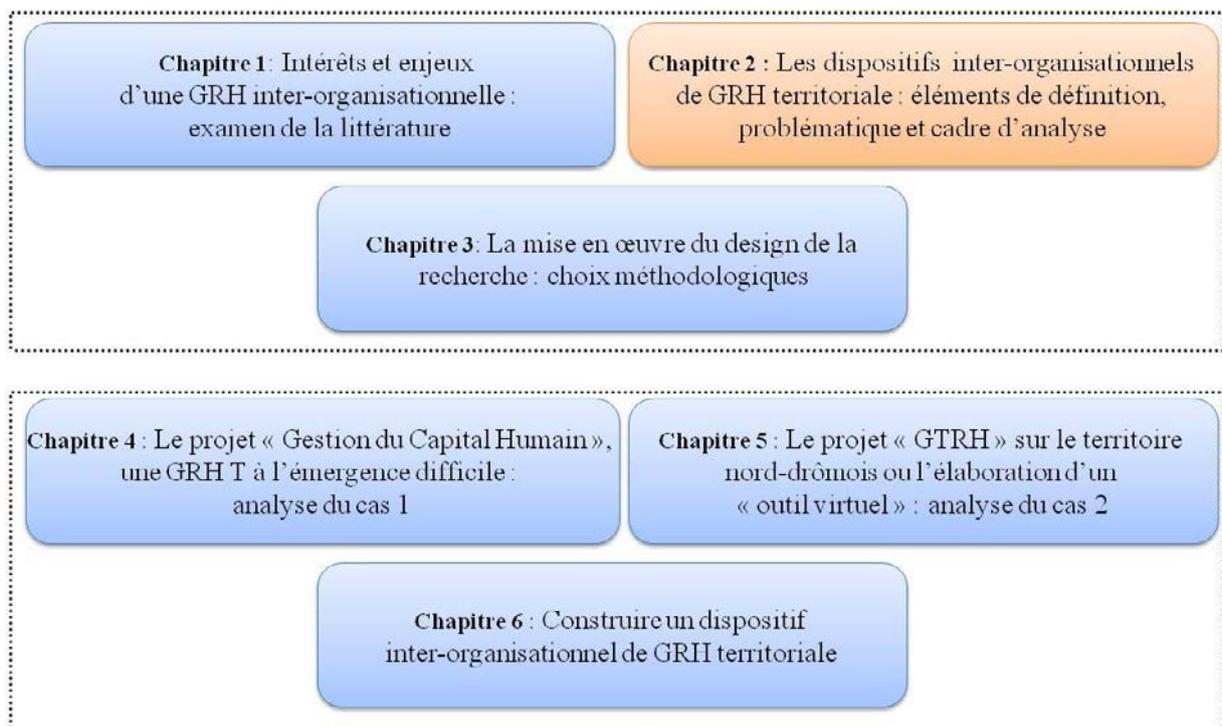


Figure 4: Plan de la thèse et chapitre 2

Le présent chapitre est construit de la manière suivante :

- La première section établit un état des lieux des notions de GPEC territoriale et de GTEC (gestion territoriale des emplois et des compétences), à partir desquelles notre définition de la GRH territoriale sera élaborée.
- La deuxième section présente un assemblage conceptuel permettant de considérer la GRH territoriale au prisme de ses dispositifs de gestion. Nous précisons ensuite l'usage que nous effectuons de la théorie de l'acteur-réseau, mobilisée ici afin de rendre compte de la construction dans le temps d'un dispositif de gestion dans une dimension inter-organisationnelle.
- La troisième section propose une problématique de recherche ainsi qu'un cadre d'analyse et des questions de recherche.
- La conclusion offre un panorama synthétique du design de la recherche.

1. Les contours de la GRH territoriale

Les enjeux soulevés par la revue de littérature ont permis d'orienter nos travaux de recherche vers l'étude de la construction d'un phénomène organisationnel, que nous avons nommé jusqu'alors « GRH inter-organisationnelle », « GRH hors les murs », « GRH élargie » ou « GRH étendue ». Cette section vise à mettre fin à l'usage de ces termes multiples. La suite de nos travaux précise que nous retenons le terme de GRH territoriale et nous justifions cet usage. Afin de cerner cette notion au plus près, un constat empirique de la GRH territoriale sera d'abord établi (1.1.). Ceci permettra ensuite de proposer notre définition (1.2.).

1.1. Etat des lieux empirique

L'état des lieux empirique se fonde sur l'examen de deux sources d'informations principales. D'une part, il s'agit de la presse professionnelle et des rencontres établies avec des praticiens lors d'entretiens exploratoires, et d'autre part, des guides et des rapports officiels, cités et présentés plus loin. Ces informations permettent de restituer un panorama illustratif de la diversité des pratiques de GRH sur le territoire. Cela débouche sur une clarification des notions visant à nommer des phénomènes parfois similaires, parfois distincts.

1.1.1. Un panorama de la diversité des pratiques de GRH sur le territoire

La difficulté de repérer les initiatives existantes est réelle, car derrière une même appellation, les actions mises en œuvre sont très diverses. De même, d'autres initiatives sont développées sans être toutefois qualifiées de « GPEC T », ni même de GRH territoriale. Voici néanmoins quelques exemples tirés de la presse professionnelle et sélectionnés car permettant d'illustrer les pratiques et les actions émergentes.

1.1.1.1. Illustrations de quelques pratiques

Certaines pratiques de GPEC territoriale sont mises en place avec l'objectif de faciliter les transitions professionnelles. Ainsi, lors d'un article consacré à la GPEC territoriale en février 2010, la revue *Entreprise & Carrières* a relaté l'expérience du projet TransverS'AL impulsé par les syndicats de la filière textile, en réaction aux multiples restructurations. Le dispositif,

créé en 2008, visait à établir un diagnostic des perspectives d'emploi de la filière auprès de 31 communes du bassin Sud Alsace¹⁹. Ce projet a été piloté par la Maison de l'Emploi et de la Formation du pays de la région mulhousienne. Dans une autre région, le groupement d'activité Ametis a proposé à Tours un outil de GPEC territoriale favorisant l'insertion. Il a offert un Contrat de travail de transition à durée indéterminée à des personnes éloignées de l'emploi et leur a proposé des formations en fonction des besoins des entreprises adhérentes au dispositif²⁰.

D'autres pratiques relatées par la presse sont également mises à l'honneur mais sans toutefois être présentées sous le nom de GPEC territoriale. Elles en sont néanmoins très proches. Ainsi, le travail réalisé dans le cadre de notre mémoire de Master Recherche en 2006-2007 nous avait conduit à étudier le Pôle de Mobilité Régional²¹. Celui consiste en un partenariat regroupant quatre entreprises du bassin grenoblois (STMicroelectronics, Hewlett-Packard, Radiall et Cap Gemini) au sein d'une association Loi 1901. Il s'agit d'un dispositif externe à ces entreprises, mais accessible de manière anonyme et volontaire aux salariés des entreprises partenaires, en fonction des conditions d'éligibilité définies dans les accords de GPEC internes respectifs. Chaque salarié a la possibilité de rencontrer un consultant afin de construire un projet professionnel personnalisé : formation, reconversion, création d'entreprise etc. Le projet professionnel sort de l'anonymat lorsque celui-ci est jugé viable par le consultant. Il est alors validé lors d'un comité associant les entreprises, les syndicats et les institutions publiques pour l'emploi. Il s'agit d'un dispositif installé de manière pérenne et fonctionnant, pour les entreprises adhérentes, en dehors de tout plan social. Les salariés ont la possibilité de réintégrer l'entreprise si le projet ne fonctionne pas. En 2008, près d'une quarantaine de projets professionnels avaient pu aboutir.

Dans un autre contexte, nous avons pris connaissance du dispositif développé dans le parc naturel du Massif des Bauges lors d'un entretien auprès de Sandrine Bonnaud, chargée de

¹⁹ « La GPEC territoriale, acte I », *Entreprise & Carrières*, n°989, du 16 février au 22 février 2010, p.12-13.

²⁰ « Un outil de GPEC territoriale qui favorise l'insertion », *Entreprise & Carrières*, n°1014, du 7 au 13 septembre 2010, p.29-30.

²¹ Plusieurs entretiens avaient été réalisés en juin 2007 auprès de : Alain Brémon, consultant en charge du pilotage du Pôle de Mobilité Régional, Monique Donnadiou, Responsable RH chez STMicroelectronics, Jean-Pierre Wilsch, DRH de Radiall, et Maurice Glatigny, Délégué Syndical CFE-CGC STMicroelectronics.

mission au CIBC de la Savoie²². La démarche s'adresse aux salariés des filières professionnelles présentes sur ce territoire et particulièrement soumis aux effets de saisonnalité, en raison des lieux de fréquentations touristiques ou des activités agricoles. Rassemblant, en 2008-2009, 12 élus, 23 institutionnels et 25 entreprises, le dispositif permet aux salariés volontaires de disposer d'un suivi personnalisé afin de sécuriser leur évolution professionnelle en anticipant les difficultés potentielles d'emploi sur le bassin, grâce à des bilans de compétences ou à des formations.

Enfin, lors d'un entretien avec Annie Delaunay²³, responsable du dispositif Transcompétences au sein de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Rennes, il nous a été fait part de l'organisation de la démarche initiée. Celle-ci consiste à développer la mobilité inter-entreprises et inter-sectorielle. Elle repose sur le partage entre les acteurs d'une vision commune des savoir-faire, afin de permettre des « transferts de compétences » entre les organisations partenaires du dispositif. Il s'agit d'une part, d'accompagner les entreprises connaissant des difficultés de recrutements, et d'autre part de soutenir les démarches de personnes en mutations professionnelles.

De nombreux exemples pourraient encore être donnés tant les initiatives proches de celles que nous avons présentées sont nombreuses en France. Ce panorama a mis en exergue la coexistence d'actions et de dispositifs, d'une part, très divers, mais, d'autre part, ayant une vocation commune, au-delà de leurs appellations : celle d'établir un partenariat à l'échelle du territoire entre des organisations relevant du domaine privé et du domaine public dans la plupart des cas, et ceci afin de développer une gestion des ressources humaines territoriale.

1.1.1.2. **Illustrations de quelques définitions**

Souvent, ce sont les responsables de projets au sein de cabinets de conseils qui proposent leur définition de la GPEC territoriale. Ainsi, dans un autre article de presse professionnelle, le

²² Nous avons rencontré Sandrine Bonnaud suite au Forum de l'Innovation sociale organisé à Lyon le 15-16 juin 2009. Le CIBC (Centre interinstitutionnel de bilan de compétences) de la Savoie est une structure indépendante, ayant pour mission la réalisation de bilans de compétences pour toute personne volontaire et l'innovation en matière d'orientation, d'insertion et de gestion des compétences. L'entretien a été réalisé dans les locaux du CIBC à Chambéry le 23 juillet 2009. Il a été enregistré et retranscrit.

²³ Nous avons rencontré Annie Delaunay dans le cadre du Forum de l'Innovation sociale. Un entretien téléphonique a été réalisé le 7 juillet 2009 à notre demande, afin de connaître et comprendre le développement du dispositif Transcompétences. Il a été enregistré et retranscrit.

directeur général du cabinet Altédia définit la GPEC territoriale par une approche réunissant « des acteurs d'un territoire qui se coordonnent pour anticiper leurs besoins en matière de ressources humaines et cherchent à agir ensemble ». Selon lui, le terme de « gestion territoriale des métiers et des qualifications » serait une formule plus adaptée. Le cabinet est intervenu en Savoie, où il a accompagné les organisations patronales locales dans la création d'un référentiel des emplois de vingt-deux entreprises du territoire²⁴. Xavier Baron et Frédéric Bruggeman parlent quant à eux de la GTE (gestion territoriale des emplois) comme « la mise en œuvre, localement adaptée, des moyens d'accroître « l'employabilité », à proximité des entreprises présentes sur le territoire » (p.7)²⁵.

1.1.2. Les guides et les rapports illustrant une demande sociale

En parallèle, plusieurs guides de bonnes pratiques ont été élaborés depuis 2008, proposant chacun une définition de la GPEC T ou de la GTEC. D'autres encore ont été rédigés par des associations ou des organismes de conseils. Ces guides illustrent l'importance de la demande sociale sur ce phénomène, mais permettent aussi de repérer deux tendances dans les approches données.

1.1.2.1. Vue d'ensemble sur les guides et les rapports

Il est possible de classer ces guides en deux grandes catégories en fonction de l'orientation majoritaire du dispositif : certains guides envisagent en effet davantage ces initiatives, quelle que soit leur appellation, comme l'un des moyens d'articuler les mobilités professionnelles au niveau territorial. Dans ce cadre-là, la GPEC T ou GTEC renvoie en premier lieu aux transitions professionnelles.

A un second niveau, la GPEC T ou GTEC est appréhendée davantage comme une démarche de développement local, comprise comme la mise en œuvre d'un projet territorial ayant vocation à rassembler l'ensemble des acteurs économiques du territoire. Dans ce cas, le volet RH est présent, mais ne représente qu'une partie de la démarche. L'effort de mobilisation d'un collectif est donc plus largement mis en avant par cette seconde conception.

²⁴ « Le territoire est l'espace naturel des mobilités professionnelles », Personnel, n°498, mars/avril 2009, p.66-67.

²⁵ « Inventer la GTEC en temps de crise », AEF.info, avril 2009, 8 pages.

Ces deux aspects sont présents dans chacun de ces guides, mais nous les avons classés en fonction de leur orientation majeure. Une présentation synthétique de ces documents est donnée ci-dessous :

Date	Titre	Organisme	Définition : mots clés
Faciliter les transitions professionnelles			
Mars 2010	« Gestion territoriale des emplois et des compétences » ²⁶	Centre de ressources du développement territorial	GTEC : Politique de l'emploi Mobilité professionnelle
Mars 2011	La GPEC territoriale à l'épreuve de la pratique ²⁷	Astrees (Association Travail Emploi Europe Société)	GPEC territoriale : Mobilité Anticipation Gestion locale des transitions professionnelles
Organiser le développement socio-économique local			
Mai 2009	« Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de territoire. Expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi » ²⁸	Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi	GPEC de territoire : Démarche de territoire Diagnostic partagé Compétences

²⁶ « Gestion territoriale des emplois et des compétences », dirigé par Hervé Dagand, Centre de ressources du développement territorial, Mars 2010, 47 pages.

²⁷ « La GPEC territoriale à l'épreuve de la pratique », rédigé par Jean-Luc Charlot et Jean-Marie Bergere, Astrees, Mars 2011, 28 pages.

²⁸ « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de territoire. Expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi », Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, Mai 2009, 138 pages.

Mai 2010	« Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale. Guide d'action. Comprendre, agir, évaluer » ²⁹	Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi	GPEC territoriale : Outil de concertation Dimension de gestion Plan d'action concerté Objectifs partagés Prospection
Décembre 2010	GTEC, une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences ³⁰	Sol et Civilisation, Réseau Rural	GTEC : Démarche de développement territorial

Tableau 3 : Les guides et les rapports récents sur la GPEC T et la GTEC

1.1.2.2. Faciliter les transitions professionnelles

Le guide « Gestion territoriale des emplois et des compétences », élaboré par le centre de ressources du développement territorial et publié en Mars 2010, envisage la GTEC d'abord comme une démarche économique visant à prévoir les évolutions du marché local en matière d'emplois et ensuite comme le développement et l'accompagnement des compétences des salariés. Mais le guide indique clairement un lien entre la GTEC et la sécurisation des parcours professionnels : « *La GTEC vise à mieux accompagner les mobilités professionnelles, sans pour autant les inciter, avec un objectif de sécurisation des parcours professionnels.* » (p.6). Le guide met également en avant le fait que la GTEC « *n'est pas une boîte à outils* », mais qu'elle est construite sur la base d'un « *large dialogue partenarial* ». *La GTEC* pourrait être une approche décentralisée de la politique de l'emploi.

Dans cette lignée, le deuxième rapport présenté dans le tableau, intitulé « La GPEC territoriale à l'épreuve de la pratique », a été réalisé suite à plusieurs rencontres d'un groupe

²⁹ « Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale. Guide d'action. Comprendre, agir, évaluer », Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, Mai 2010, 65 pages.

³⁰ « GTEC, une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences », Sol et Civilisation, Réseau Rural, Décembre 2010, 106 pages.

de travail réunissant praticiens et experts. Il décrit la GPEC territoriale comme une démarche visant à construire « *une offre de service et d'accompagnement à destination de tous ceux qui sont touchés par l'instabilité et l'insécurité dans l'emploi ou qui souhaitent changer de poste et d'entreprise, et dans le même mouvement de ceux qui sont exclus du travail* » (p.6). Dans ce cadre-là, l'objectif de la démarche est de coordonner les actions d'acteurs spécialisés afin d'assurer un suivi sur les marchés du travail et de faciliter les parcours professionnels en priorité au sein des bassins d'emploi. Les deux mots clés du rapport sont la mobilité et l'anticipation, ce qui met au cœur des préoccupations la gestion locale des transitions professionnelles. Le document souligne que les rôles des partenaires locaux ne sont pas définis a priori. Le pilotage de ces projets relèverait d'ailleurs « *plutôt de l'art du metteur en scène qui veille au casting comme à l'avancée de l'intrigue, qui fait que les acteurs s'écoutent et se répondent et sait laisser une place aux improvisations, plutôt que du travail d'un géomètre ou d'un juriste* » (p.14).

1.1.2.3. **Organiser le développement socio-économique local**

Les guides suivants mettent davantage l'accent sur les aspects liés au développement socio-économique local. La question de la gestion locale des transitions professionnelles est développée en mode mineur.

Le guide réalisé par le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi en mai 2009 est intitulé « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de territoire, expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi ». Il définit la « GPEC de territoire » comme une démarche devant permettre « *d'appréhender collectivement les questions d'emploi et de compétences et de construire des solutions transversales répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs locaux. Elle doit mailler la vision et l'action interne des entreprises à celles des salariés et demandeurs d'emploi tout en répondant aux problématiques des différents secteurs d'activité en présence et du territoire* » (p.7).

Le Ministère de l'Economie, et l'Industrie et de l'Emploi a publié un second guide, intitulé « Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale. Guide d'action. Comprendre, Agir, Evaluer » en mai 2010. La GPEC territoriale est ici perçue « *comme un outil de concertation en matière d'emploi et de compétences permettant de*

dépasser le cadre de l'entreprise ou de la branche professionnelle. Pour autant, toute conduite de projet local ayant trait à l'emploi ne correspond pas forcément à une démarche de GPEC territoriale. Elle implique une dimension spécifique de gestion fondée sur un système d'information concourant à poser un diagnostic et permettant la mise en dynamique d'un plan d'action concerté entre plusieurs acteurs autour d'objectifs partagés. Par ailleurs, le terme « prévisionnel » exige qu'à une simple gestion réactive soit substituée, initialement ou progressivement, une dimension prévisionnelle et si possible prospective » (p.9). Cette définition est la plus aboutie et permet de bien distinguer le volet économique (vision macro) et le volet gestionnaire (volet micro) d'un tel dispositif.

Enfin, Sol et Civilisation / Réseau Rural, conçoit la GTEC « avant tout comme une démarche » (p.13), permettant aux acteurs de se saisir de la question du développement de leurs territoires sous l'angle de la prévision des compétences. La question de la mobilité professionnelle y est également considérée comme cruciale, cependant le document met plus fortement l'accent sur la dynamique au cœur du processus, permettant de réaliser des compromis entre les acteurs locaux.

1.1.3. Que retenir ?

Ce panorama illustratif révèle la coexistence de notions proches, décrivant des phénomènes globalement similaires, mais sous des appellations différentes. D'après cet état des lieux empirique, il s'avère que les termes les plus fréquemment utilisés sont ceux de « GPEC territoriale », de « GPEC de territoire » ou bien encore de « GTEC ». D'autres travaux, appuyés sur des ressources académiques, font également référence au phénomène de « territorialisation de la GRH » (Le Boulair et al. 2010), ainsi qu'au terme de « GRH territoriale » (Bories-Azeau et al. 2008). Ce dernier vocable apparaît plus rarement dans les travaux empiriques. Nous établissons une distinction entre ces différentes notions, à partir de deux dimensions. La première est l'objectif temporel (le dispositif est-il envisagé à court terme – quelques mois- ou à long terme, de manière pérenne ?). La seconde concerne la visée anticipative (le dispositif a-t-il pour objectif d'anticiper l'évolution des ressources humaines ?) Cette distinction est représentée grâce à la figure ci-dessous :

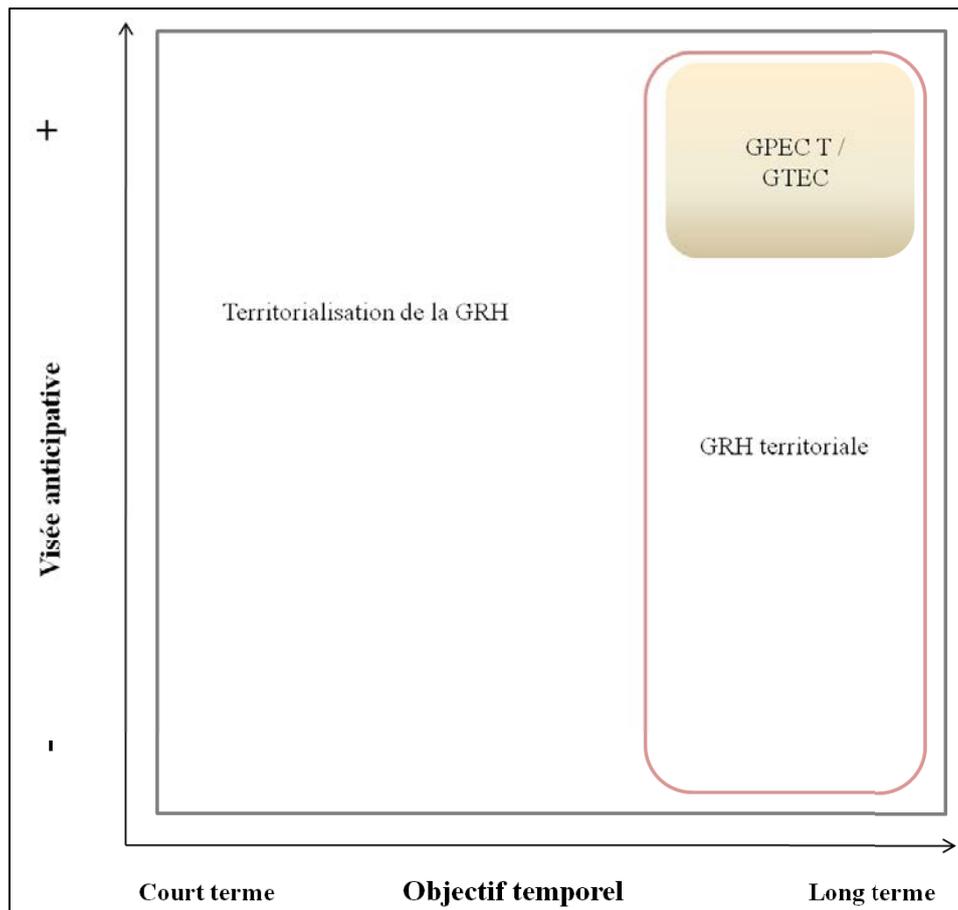


Figure 5: Territorialisation de la GRH, GRH territoriale, GPEC T /GTEC

1.1.3.1. La territorialisation de la GRH

La notion de « territorialisation de la GRH » permet de rassembler des dispositifs semblables sur plusieurs points. Le Boulaire et al. (2010, p.21-23) identifient neuf éléments structurants des démarches de « territorialisation de la GRH ».

Le premier élément concerne **l'acteur-pilote** : il peut s'agir d'une entreprise ou des pouvoirs publics.

Le deuxième élément s'attache à la **composition du partenariat** formé, qui peut être composé seulement par des entreprises ou bien être multi-acteurs. Dans ce cas-ci, l'action regroupe un plus large panel de parties prenantes, dont les partenaires publics.

Troisièmement, lorsqu'une entreprise est engagée, l'action de GRH peut ne concerner **qu'un site**, mais aussi l'ensemble **des sites** concentrés sur un seul espace géographique.

Le quatrième élément renvoie à la **constitution du territoire** : le territoire au sein duquel sont développées les initiatives de territorialisation de la GRH peut être caractérisé soit par une forte spécialisation dans un domaine de compétence ou une industrie, soit être polyvalent.

Le cinquième élément consiste à décrire **la nature des actions** développées : il peut s'agir, soit de réduire un sureffectif, et donc de rétablir un équilibre entre les demandeurs d'emploi et les offres de travail, soit de réaliser un état des lieux des compétences d'un périmètre donné.

Le sixième élément porte sur de **l'horizon temporel** mobilité. Dans le premier cas, les démarches sont envisagées à court terme en réaction à des difficultés économiques ayant impacté le territoire, dans l'autre cas, il s'agit plutôt d'actions envisagées à long terme, de manière pérenne. Selon notre conception, il apparaît indispensable de distinguer les actions et les projets développés dans une optique de gestion à court ou à long terme.

Avec le septième élément, il s'agit d'indiquer si les entreprises impliquées visent un **marché domestique, protégé ou exposé**. Selon nos observations, cette dimension n'est pas propre aux entreprises impliquées dans les projets de territorialisation de la GRH et n'apporte pas d'information sur le phénomène que nous tentons de cerner.

Le huitième élément permet de distinguer les démarches ayant inclus un processus de dialogue et de **négociations avec les partenaires sociaux** ou non.

Le neuvième et dernier élément différencie les projets au sein desquels les entreprises participantes sont dotées d'**attaches territoriales** ou non, en raison de facteurs liés à leur histoire, à leur structure par exemple.

Un élément déterminant permet de distinguer, selon nous, la « territorialisation » de la « GRH territoriale ». Il s'agit de la **dimension pérenne** des dispositifs de GRH territoriale.

1.1.3.2. **La GPEC territoriale ou la GTEC**

La « GPEC territoriale » ou la « GTEC » renvoient, selon notre conception aux dispositifs dont la finalité vise à établir une démarche d'anticipation des emplois et des compétences sur

le territoire. Il s'agit dans ces cas-là, de projets ou d'expériences visant clairement à établir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein d'un périmètre inter-organisationnel.

1.1.3.3. **La GRH territoriale**

La notion de « GPEC territoriale » ou de « GTEC » a été employée plutôt par les praticiens. La notion de GRH territoriale a, quant à elle, été usitée plutôt dans le milieu académique pour signifier l'élargissement possible à toute pratique de GRH, et non pas seulement les démarches de GPEC. Ainsi, Bories-Azeau et al. (2008) emploient ce terme afin de décrire un phénomène allant au-delà de la simple extension des modèles traditionnels de la GRH, tels que le modèle individualisant de la grande entreprise ou le modèle arbitraire de la PME de la GRH décrits par Pichault et Nizet (2000). Selon Bories-Azeau et al. (2008), la GRH territoriale met l'accent sur les liens établis entre les acteurs privés et publics, où des problématiques RH sont peu à peu portées à un niveau territorial, afin d'y être traitées conjointement.

Nous choisissons d'employer ce terme de **GRH territoriale** pour plusieurs raisons. D'abord, la notion de « GPEC territoriale » ou de « GTEC » nous semble trop restrictive. En effet, si l'ambition affichée de ces dispositifs est en effet bien souvent de développer une gestion prévisionnelle à l'échelle d'un territoire, il peut arriver que les dispositifs concrets mis en œuvre aient été détournés de cette visée anticipative. Il nous paraît donc plus adéquat de parler de GRH territoriale, dont les dispositifs de GPEC T ou de GTEC peuvent faire partie. Ensuite, le terme de « territorialisation » de la GRH nous semble a contrario trop large. Le terme englobe notamment les dispositifs conçus à court terme. Or, l'état des lieux empirique nous a enseigné que la plupart des projets étaient envisagés dans une visée à long terme. C'est pourquoi nous affichons notre volonté de distinguer ces deux notions. Ceci sous-entend que la GRH territoriale fait partie du phénomène global de territorialisation de la GRH.

A partir de ces constats et de ces réflexions, une définition de la GRH territoriale et ses principales dimensions est proposée dans la section suivante, car le travail de définition engagé par Bories-Azeau et al. 2008, bien que constituant un point de départ, demande à être approfondi.

1.2.Proposition d'une définition de la GRH territoriale

A partir des caractéristiques identifiées dans l'état des lieux empirique, il devient possible de donner notre définition de la GRH territoriale.

1.2.1. Définition générale

La « GRH territoriale » est l'ensemble des pratiques développées conjointement par plusieurs organisations, juridiquement indépendantes, associant des acteurs privés et publics et visant à acquérir, stimuler et réguler, de manière pérenne, les ressources humaines à l'échelle du territoire où elles sont implantées.

1.2.1.1. Explicitation des dimensions de la GRH territoriale

- « La GRH territoriale est **l'ensemble des pratiques ...** » :

La gestion des ressources humaines est définie par Cadin et al. (2007, p.5) comme « *l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité* ». Nous entendons par « pratiques », la mise en œuvre de ces activités portant sur le recrutement, la sélection, la rémunération, la formation du personnel, etc. Ces pratiques se distinguent donc des connaissances et des discours. Les pratiques peuvent être formalisées ou non.

- « **...développées conjointement par plusieurs organisations, juridiquement indépendantes...** » :

Les pratiques de GRH territoriale sont co-produites par un ensemble de partenaires issus d'organisations distinctes juridiquement indépendantes. Le pilotage et la mise en œuvre des pratiques peuvent être facilités par un acteur tiers ou par une structure de gouvernance partenariale. 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 est caractérisée par « *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, où 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'emploi³¹. Ils sont plus rarement initiés par les acteurs économiques privés, bien que cela ait été observé également. Les travaux de Beaujolin-Bellet (2008) concernant l'animation du projet indiquent que celle-ci est confiée en général à une institution locale, soit préexistante, soit créée à cette occasion.

- « ...**associant des acteurs privés et publics...** » :

Les organisations participant à ces projets peuvent relever aussi bien du secteur privé que du secteur public. Par acteurs privés, nous entendons notamment les entreprises, les associations, certains organismes de formation. Les acteurs publics désignent les organismes tels que les collectivités locales (ex. les communes, les structures intercommunales, les conseils généraux et régionaux, la préfecture), le service public de l'emploi (ex. le Pôle Emploi), certains organismes de formation (ex. les universités), les chambres consulaires (ex. les Chambres de Commerce et d'Industrie, les Chambres d'Agriculture) et les services déconcentrés de l'Etat (ex. les Direccte). Sont également considérées comme publiques les associations financées majoritairement par les structures publiques (ex. les Maisons de l'Emploi et de la Formation). Dans la plupart des cas, la GRH territoriale est concrétisée par un partenariat privé-public, garantissant l'obtention de fonds publics pour la mise en œuvre de ces démarches.

³¹ « 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.

- « ...visant à **acquérir, stimuler et réguler...** »

Ces pratiques concernent essentiellement l'acquisition et la régulation des ressources humaines (Defélix 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 (Tixier, 2009) 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.

- « ...**de manière pérenne...** » :

Les pratiques de GRH territoriale sont mises en œuvre dans le but d'assurer le soutien de la gestion des ressources humaines du territoire dans une optique de long terme (au-delà de plusieurs années). Pour cela, quelques actions peuvent être développées à court terme (c'est-à-dire sur une échelle de temps de quelques mois). La GRH territoriale se distingue des actions de restructurations impliquant le territoire et développées de manière ponctuelle.

- « ...**les ressources humaines d'un territoire où elles sont implantées...** » :

Les ressources humaines d'un territoire peuvent être appréhendées à deux niveaux : celui des entreprises et celui des salariés. Dans le premier cas, on se réfère aux salariés des entreprises du territoire. Des pratiques visant à améliorer, faciliter ou réguler la gestion des ressources humaines au sein des entreprises du territoire vont alors être déployées. Dans le second cas, on entend également l'ensemble de la main-d'œuvre locale, exerçant un emploi ou non. Ici, il s'agit de proposer des actions de GRH globales, permettant d'améliorer, de faciliter ou de réguler la gestion de la main d'œuvre locale.

Le périmètre du territoire relève quant à lui de la représentation qu'en ont les acteurs. Par territoire, il s'agit d'appréhender l'espace où se tisse la GRH territoriale selon une combinaison dynamique de deux formes de proximité, la proximité géographique et

organisationnelle (Torre et Rallet, 2005). Le territoire apparaît alors comme un « *espace de concertation* ». Il met en scène des formes de coordinations non-marchandes entre acteurs de statuts divers (Angeon, 2008, p.239).

1.2.2. La GRH territoriale n'est pas assimilable...

1.2.2.1. ...aux relations de travail temporaire

La GRH territoriale est à distinguer des pratiques de GRH inter-organisationnelles tripartites, comme cela est le cas par exemple des relations établies en contexte de travail temporaire. En effet, la relation établie entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice a vocation, comme cela est indiqué, à être temporaire et non pérenne. De plus, la structure de travail temporaire agit dans le cadre d'une relation marchande. Cette prestation n'est, de plus, pas forcément organisée de manière à favoriser le développement des ressources humaines du territoire.

1.2.2.2. ...aux formes de régulations issues du droit social

Nous différencions également les pratiques de GRH territoriale des formes de régulations s'appliquant à un même ensemble d'entreprises et établies par le droit français. Ainsi, une convention collective ne fait pas partie de la GRH territoriale au sens où nous l'avons définie, bien qu'elle propose de réguler de manière parfois locale les pratiques de gestion des ressources humaines d'entreprises. Elles ne sont toutefois pas produites conjointement et ne donnent pas lieu à des actions communes ou mutualisées.

1.2.2.3. ...à certaines démarches de territorialisation de la GRH

Les travaux de Le Boulaire et al. (2010) permettent d'identifier quatre idéaux-types de territorialisation de la GRH. Deux dimensions permettent au final de classer ces initiatives. La première dimension concerne le périmètre de gestion des entreprises : dans un premier cas, la gestion est tirée par la coordination locale, dans l'autre, elle est tirée par la co-activité. La coordination locale désigne le cas d'entreprises ayant tenté de sortir la GRH de leurs périmètres de gestion tout en demeurant indépendantes. La notion de co-activité désigne en

revanche une collaboration renforcée entre les partenaires. La seconde dimension est celle de l'horizon temporel : celui-ci peut-être envisagé à court terme et indique une gestion de l'emploi, mais il peut être aussi à moyen ou long terme et concerner une gestion des compétences et/ou la sécurisation des parcours.

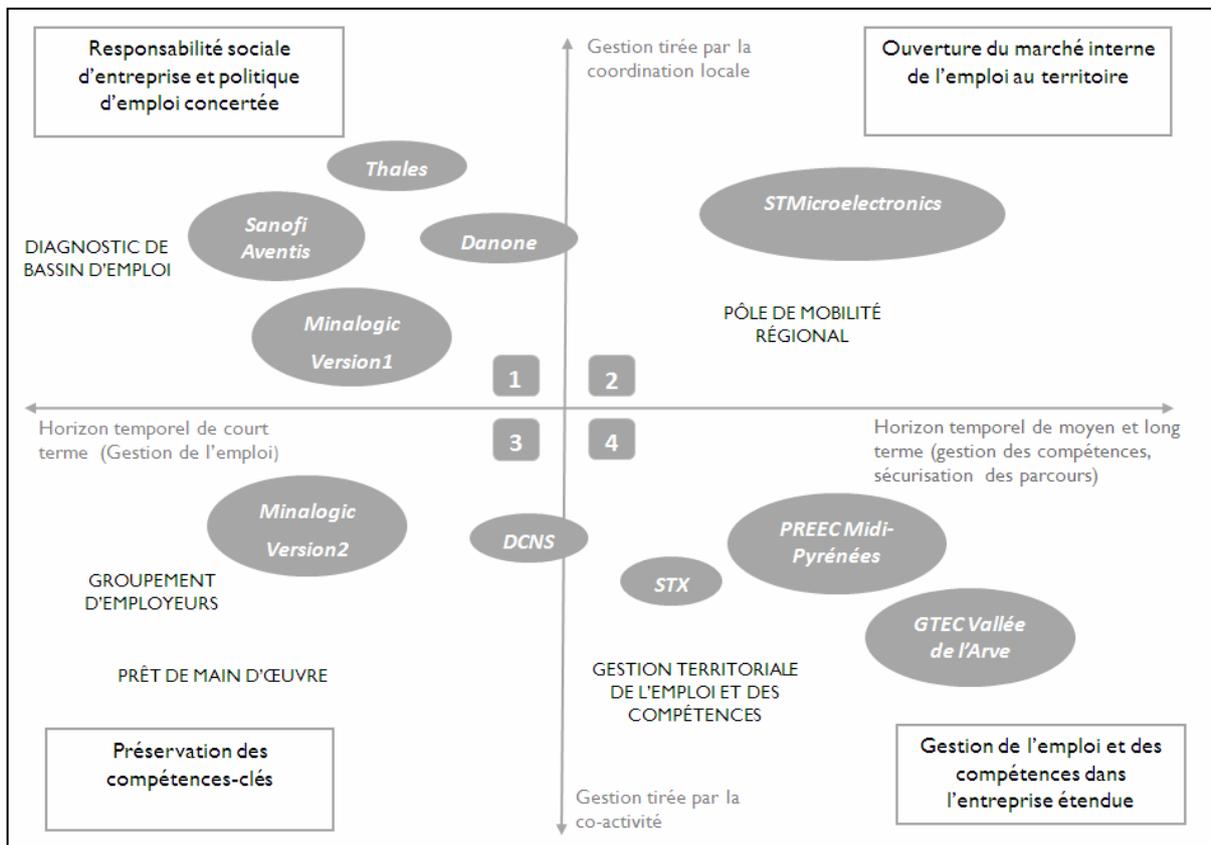


Figure 6 : Typologie de territorialisation de la GRH, Le Boulaire et al. (2010, p.25)

Les auteurs obtiennent ainsi une matrice permettant d'identifier quatre idéaux-types : la responsabilité sociale d'entreprise et politique d'emploi concertée (1), l'ouverture du marché interne de l'emploi au territoire (2), la préservation des compétences clés (3), la gestion de l'emploi et des compétences dans l'entreprise étendue. Si nous devons placer la GRH territoriale sur cette matrice, elle serait bien entendu représentée dans les cadres 2 et 4, puisqu'elle est envisagée dans un horizon temporel de long terme.

1.2.3. **Comment construire la GRH territoriale ?**

La définition que nous avons proposée de la GRH territoriale ne constitue qu'un préalable à notre recherche. Il semble donc nécessaire d'approfondir encore la compréhension de ces démarches afin de parvenir à un niveau d'analyse plus fin que ce premier cadrage.

1.2.3.1. **Comprendre le contenu**

La revue de la littérature présentée au chapitre 1 a mis en exergue l'intérêt d'étudier les formes de GRH inter-organisationnelles. Les auteurs se sont intéressés majoritairement aux enjeux de l'éclatement des frontières organisationnelles et à l'impact de ces configurations réticulaires sur le travail, la relation d'emploi et la gestion des ressources humaines. Concernant l'aspect territorial des dispositifs de GRH, nous avons montré qu'il était possible de distinguer plusieurs formes de « territorialisation » de la GRH. L'une de ces formes correspond à ce que nous nommons GRH territoriale. Mais à ce stade de notre travail, nous demeurons encore relativement démuni lorsqu'il s'agit de cerner leur contenu au plus près des pratiques concrètes.

Un constat récurrent établi au cours de notre travail est l'inscription très forte des formes de GRH territoriale dans un contexte particulier : chaque situation comporte des spécificités lui étant propres. Il nous a bien souvent été relaté combien « ce territoire était particulier », à quel point « cela était propre à notre région », ou comment cela est « lié à notre culture locale ». C'est pourquoi afin de mieux cerner ce que peut être la GRH territoriale, nous avons cherché à étudier ce que nous pensions être un dénominateur commun à ces différents projets inter-organisationnels de GRH territoriale, à savoir le dispositif de gestion qui en constitue le cœur. En outre, cela permet de relier le phénomène étudié au courant de recherche portant sur l'instrumentation de gestion.

1.2.3.2. **Expliquer les dynamiques inscrites dans des contextes**

Plusieurs auteurs, à propos de dispositifs de gestion développés sur le territoire et mettant en interactions un panel d'organisations et d'acteurs, ont pointé le poids des compromis établis lors de leur construction. Gilly et Leroux (2005) considèrent un dispositif de reconversion sur un site gazier en Aquitaine, comme « *compromis institutionnel qui permet de saisir la*

dynamique d'un territoire » (p.258). Leur recherche met en avant l'importance des jeux d'acteurs permettant à ceux-ci de s'organiser et de se coordonner dans un contexte de recouvrement des proximités géographiques, organisationnelles et institutionnelles. Bel et Berthet (2009) plaident en faveur de nouveaux compromis entre institutions publiques et organisations privées, concrétisés sur une base locale à propos d'actions publiques de proximité en matière d'emploi et de formation. Concernant les pratiques de « flexicurité », Gazier (2007) défend l'idée d'une conception collective et structurée « *fondée sur des compromis et coordinations territoriales installant une gestion concertée des trajectoires* ». Dans le cadre de restructurations impactant le territoire, Beaujolin-Bellet (2008), à l'instar de Mendez et Mercier (2006) pointe le fait qu'un territoire peut être appréhendé comme « *un espace de conflits qui articule des logiques économiques, sociales et politiques* », et ceci, encore plus qu'une organisation hiérarchique. En reprenant les propos de Callon et al. (2001), Beaujolin-Bellet (2008) indique que le territoire peut être appréhendé comme un espace de construction d'acteurs par l'organisation de controverses.

Partant du principe qu'un contenu se construit dans un contexte et par un processus, il paraît nécessaire d'étudier la construction de la GRH territoriale dans le cadre des dynamiques sociales engagées, ceci d'autant que la littérature montre que les interactions entre acteurs issus d'organisations différentes et diverses constituent le cœur de ces initiatives.

Nous proposons dans la section suivante de ce chapitre, (2. *Comment construire la GRH territoriale*), d'examiner les dimensions conceptuelles nous permettant d'établir un cadre d'analyse afin de donner une lecture de ces éléments en interaction.

Synthèse de la section 1 :

Grâce à un état des lieux empirique, nous avons construit et proposé une définition de la GRH territoriale appuyée sur plusieurs dimensions. Cela conduit à distinguer ce phénomène d'autres types de construits. Ce travail de clarification des contours de la GRH territoriale constitue l'étape préalable à la poursuite de notre travail de recherche. En effet, nous nous interrogeons sur **la construction de la GRH territoriale**. L'étude des dispositifs de gestion constituant le cœur de chaque projet de GRH territoriale permettra de poursuivre la recherche, afin de comprendre ensuite les dynamiques sociales qui rendent possible leur émergence. Ceci nous amène dans la section suivante, à proposer un ensemble conceptuel approprié.

2. Comment construire la GRH territoriale ?

La revue de littérature présentée dans cette section doit aboutir à la construction d'un cadre d'analyse permettant de comprendre l'émergence d'un dispositif de GRH territoriale dans le temps. Pour cela, nous nous appuyerons sur l'ensemble conceptuel issu de l'instrumentation de gestion (2.1.) et la théorie de l'acteur-réseau (2.2.).

D'autres cadres théoriques ont été mobilisés afin d'étudier des pratiques de GRH ou et des dispositifs construits à l'échelon inter-organisationnel, telle que la théorie des parties prenantes (Bourgain et Tixier, 2010), la théorie néo-institutionnaliste (Colle et al. 2009), l'approche contextualiste comme méta-cadre d'analyse (Calamel et Mazzilli, 2010 ; Calamel et al. 2011 ; Hulin et Chabault, 2010)... Mais ces travaux ne sont pas nécessairement envisagés de manière à capter l'évolution dans le temps des dispositifs et/ou ne prennent pas en compte de manière approfondie les jeux d'acteurs et le contexte dans lequel se sont construits ces agencements.

Les instruments de gestion sont « des artefacts », voire « des artefacts au carré », car ils ne sont rien d'autre qu'une combinaison d'éléments qui sont eux-mêmes déjà une « *construction mentale* » (Moisdon, 2005, p.240). Aussi, ce même auteur nous met en garde contre une lecture « positiviste » des instruments de gestion, car ceux-ci peuvent, au premier abord, apparaître comme une réduction « violente » des phénomènes dont ils sont censés rendre compte. Dans le cadre de notre positionnement en faveur du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, nous considérons les artefacts que sont les instruments de gestion comme une représentation construite de l'expérience humaine. Par « artefact au carré », nous signifions que notre travail s'attache à restituer une représentation d'une représentation de l'expérience du réel.

2.1. Les dispositifs de gestion au cœur de la GRH territoriale

Différentes disciplines en sciences sociales ont récemment remis à l'ordre du jour l'étude des instruments de gestion. Ce regain d'intérêt s'explique en partie par la multiplication des instruments de gestion depuis les années 60. A cette époque, les outils et les instruments de

gestion s'inscrivaient encore dans un contexte de « *modèle de la rationalité instrumentale* » (Moisdon, 1997). Cela signifie que l'on considérait les outils et les instruments de gestion comme les relais fidèles des choix et des décisions décrétées par les instances de direction des organisations ou des concepteurs. Peu à peu les praticiens et les chercheurs ont abouti au constat que certains instruments étaient modifiés ou détournés. Berry (1983) a montré que les instruments de gestion étaient en réalité porteurs d'une « *technologie invisible* », car ils « *imposent aux actions des hommes des lois parfois aussi inflexibles que les machines techniques* » (ibid., p.31). En effet, toujours selon cet auteur, si les instruments de gestion permettent de « produire la gestion », ils sont également le lieu d'une cristallisation des rapports entre les acteurs. A partir des années 80, différents courants de recherche en science de gestion se sont peu à peu emparés de ces questions et dans différents champs d'étude : la sociologie des sciences et des techniques (Akrich et al. 2006), la sociologie des organisations (Berrebi-Hoffmann et Boussard, 2005), le management public (Rocher, 2009), la gestion comptable et financière (Alcouffe et al. 2008 ; Drevet, 2008 ; Martin et Picceu, 2007), le management des systèmes d'information (De Vaujany, 2005 ; Oiry et al. 2010), le management et la gestion des ressources humaines (Grimand, 2006 ; Klarsfeld et Oiry, 2003), etc.

Les sciences de gestion se sont donc peu à peu détachées de cette perspective « rationaliste », pour adopter une approche « comportementale » (Justin, 2006). Elle met l'accent sur l'interaction entre les instruments et les usagers, en particulier sur les phénomènes de détournement et de manipulation des outils (Justin, 2006). Berry (1983, p.42) invite le chercheur à prendre pour point de départ le fait que « *c'est l'intendance qui commande et non les volontés du dirigeant* » lorsqu'il s'agit des instruments de gestion. Il rappelle par là que « *l'attention doit se porter moins sur les intentions affichées et l'exercice du pouvoir visible que sur les procédures et les instruments concrètement mis en œuvre : quelles logiques induisent-ils, dans quelle mesure régissent-ils de manière satisfaisante les rapports entre les diverses parties prenantes de l'organisation et sont-ils pertinents face à son environnement ?* » (Ibid., p.42).

Puisque nous pensons que les dispositifs inter-organisationnels de gestion des ressources humaines territoriale sont le fruit de multiples négociations, nos travaux s'inscrivent dans la lignée de l'approche dite « comportementale ». Le point commun de ces recherches consiste à considérer les instruments de gestion comme l'une des manières d'appréhender l'action

organisée et stratégique. Aggeri et Labatut (2010) ont ainsi identifié quatre directions de recherche actuelles sur les instruments de gestion au sein des organisations. L'une d'elle s'intéresse au rôle de l'instrumentation de gestion dans le pilotage du changement. Selon cette approche, le chercheur est confronté à une « énigme ». L'appropriation des outils par les acteurs est en effet bien souvent étonnante, car elle s'éloigne des dessins initiaux des concepteurs et des managers.

L'ensemble conceptuel sur l'instrument de gestion s'appuie sur un vocabulaire précis, que nous allons tenter de clarifier.

2.1.1. Une coexistence de notions proches : outils, instruments, instrumentation, dispositifs...

Aggeri et Labatut (2010) proposent une synthèse des différents concepts qui coexistent lorsqu'il s'agit de se référer aux instruments de gestion.

2.1.1.1. Les outils

Selon ces auteurs, la notion la plus usitée en sciences de gestion est celle « d'outils de gestion ». Ils rappellent que dans le langage courant, ce terme est synonyme d'ustensile et renvoie à l'outil de l'artisan, signifiant que cet objet revêt une dimension « utile » et « opérationnelle ». De ce point de vue, les auteurs indiquent que les tableaux de bord, les plannings, les indicateurs, sont des outils de gestion, objets de l'attention des managers, des consultants et des chercheurs dédiés à leur étude, comptables, financiers, « marketeurs », etc. La définition de Gilbert (2006) rejoint celle-ci, car il définit un outil « *par ses caractéristiques physiques* ». Il poursuit : « [l'outil] *agit sur la matière et produit des effets régis par des lois naturelles et universelles.* » (p.673). Selon De Vaujany (2006), tout artefact tel qu'un schéma, un croquis, une représentation graphique, un concept ou un slogan est un outil, dès lors qu'ils sont envisagés comme un « *support isolé dans l'action organisationnelle* » (ibid., p. 113).

2.1.1.2. Les instruments et l'instrumentation

La notion d'instrument en revanche, inclut le fait que celui-ci est plus fortement intégré dans une réflexion globale. L'instrument comprend en effet une dimension qui n'est pas seulement matérielle, mais qui peut être également politique, car il porte un objectif. Aggeri et Labatut (2010) les définissent comme le produit d'une opération de pensée intellectuelle (doctrine d'usage, schéma abstrait), comportant une dimension politique, implicite ou explicite, pouvant être révélée au cours d'actions organisées et finalisées. L'instrument n'est donc pas neutre et l'attention se porte sur leurs usages et leurs effets. Tout instrument devient « gestionnaire » lorsqu'il permet, à un moment donné, de satisfaire aux trois grands actes élémentaires de la gestion : « déléguer », « évaluer », « coordonner » (Hatchuel et Moisdon, 1993). D'après Gilbert (2006, p.674), l'instrument de GRH se définit comme *« tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes par lequel un gestionnaire (professionnel RH ou autre acteur engagé dans un processus de GRH), à la fois acteur social et sujet psychologique, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion »*.

Par extension, l'instrumentation désigne plus largement les activités de conception et d'utilisation d'instruments dans un domaine d'activité spécifique (par exemple, l'instrumentation comptable ou financière).

Moisdon (1997) propose de définir les outils de gestion comme *« une représentation provisoire, autour de laquelle les acteurs entreprennent par des 'apprentissages croisés', l'exploration des liens qui les unissent, des conditions de leurs activités, de la signification même des termes qu'ils manipulent, et des chemins par lesquels ils peuvent évoluer »* (ibid., p.43). En réalité, ce qu'il nomme « outils de gestion » s'apparente, selon le vocabulaire défini plus haut, à un « instrument », car, toujours selon Moisdon, la finalité des « outils de gestion » consiste à *« aider un acteur ou un groupe d'acteurs à raisonner sur les fonctionnements dans lesquels leur action s'inscrit, et à anticiper leurs évolutions possibles. »* (ibid., p.10). Dans ce sens-là, les outils de gestion sont considérés comme des supports à l'action collective.

2.1.1.3. Les dispositifs de gestion

Enfin, le dispositif de gestion désigne selon Aggeri et Labatut (2010), un agencement d'instruments et d'acteurs, qui se conçoit et se transforme, tout en rendant possible l'action collective. Moisson (1997) décrit les dispositifs de gestion comme un arrangement dans le temps et dans l'espace des personnes et des choses et qui les guident vers des finalités assignées : les dispositifs sont des « *types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils qui paraissent opportuns à un moment donné* » (ibid., p.10-11). Selon De Vaujany (2006), le dispositif renvoie également à un ensemble d'éléments au service d'une intention stratégique, intégrant des outils. De Vaujany (2006) nous met cependant en garde contre la tendance à considérer ces différentes notions dans une logique de « modèle de poupée russe » : en effet, selon le contexte dans lequel l'artefact a été élaboré et est utilisé, il peut être un outil ou un instrument.

Parmi ces différentes notions, nous emploierons le terme de **dispositif**, au sens de Aggeri et Labatut (2010) et de Moisson (1997), et celui d'**instrument**, tel que défini par Gilbert (2006).

2.1.2. Etudier la construction des dispositifs

L'approche comportementale sur les instruments et les dispositifs de gestion met l'accent sur leurs transformations au sein des organisations. Pour cela, il est possible de considérer l'évolution de plusieurs dimensions constitutives des dispositifs.

2.1.2.1. Appréhender les dispositifs comme une technique managériale

Le célèbre triptyque d'Hatchuel et Weil (1992) permet de distinguer plusieurs composantes des « techniques managériales », concrétisées au sein de 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 entendons ici la

finalité globale du dispositif. Les objets 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. Nous choisissons de conserver le terme de substrat technique, mais que nous définissons comme l'ensemble des instruments concrets et 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) ayant été créés dans le cadre du dispositif de gestion.

La vision simplifiée des relations organisationnelles, enfin, définit les « *rôles que doivent tenir un petit nombre d'acteurs sommairement, voire caricaturalement décrits* » (ibid., 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 **rôles idéaux des acteurs**.

2.1.2.2. Un contenu construit au cours d'un processus continu

Il est donc difficile de prévoir l'avenir d'un outil ou d'instruments de gestion (Moidson, 1997). Suivre leur évolution constitue une manière de saisir et de comprendre les représentations qu'ils véhiculent ainsi que les sources de conflits et de négociations dont ils sont le fruit. L'auteur préconise donc de « *suivre à la trace les outils* » afin de connaître l'organisation en cause, la nature des logiques professionnelles, les registres d'actions véhiculés. On peut distinguer trois approches : l'implantation, l'appropriation, la construction.

Lorsque les travaux s'attachent à l'étude de « l'implantation » d'un instrument ou d'un dispositif, l'accent est porté sur la manière dont les usagers acceptent ou non une première version ayant été élaborée (Fixari et al., 1997 ; Rocher, 2009).

Les recherches portant sur « l'appropriation » des instruments ou des outils pointent, quant à elles, les relations récurrentes entre les concepteurs et les usagers. L'appropriation y est considérée comme un processus continu. L'accent est porté sur l'usage de l'instrument (De Vaujany, 2005 ; Pascal et Thomas, 2006 ; Oiry et al. 2010).

Enfin, une troisième perspective, moins développée, s'attache à comprendre les tout premiers instants de l'élaboration d'un instrument ou d'un dispositif de gestion (Oiry, 2003). Comme le constate ce même auteur, l'attention se porte en général peu sur la phase de conception, alors que c'est lors de cette étape que s'organisent les rapports entre les acteurs et les principes de fonctionnement de l'instrumentation. C'est précisément ce point qui semble être crucial lors de l'émergence et du développement d'un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale. Nous adoptons donc cette perspective afin de porter le regard sur la dynamique de conception du dispositif.

Dans cette lignée, Oiry (2006) distingue quatre phases pour étudier ce processus : la « *phase de conception et de stylisation* », la phase du « *fonctionnement satisfaisant* », la phase « *des usages émergents* » et enfin la phase « *des modifications de l'instrumentation* ». Ces quatre phases permettent d'envisager l'étude des instrumentations selon une perspective longitudinale.

Cette dynamique à l'œuvre a été également mise en exergue dans les travaux de Madeleine Akrich (1989/2006). 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. Dans un deuxième temps, « *la technique définit son monde* » dans un mouvement récursif. Les concepteurs de l'outil ont inscrit, dans sa forme, une certaine définition de l'environnement social, technique, spatial, etc., qui influence en retour l'activité des acteurs. 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* ». 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 » (ibid., p.120), contribuant également à une modification de l'outil.

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 »). Dans ce cas, le vocable « conception » est à distinguer de son usage dans le cadre d'une perspective « appropriative », qui désigne tout le processus au cours duquel va se former l'instrumentation par le biais des interactions entre les acteurs, les concepteurs et les usagers. Nous employons le terme de « conception » afin de désigner la première version d'un dispositif de gestion, la version « idée ».

2.1.2.3. De l'intra à l'inter-organisationnel

Les travaux relatifs aux instrumentations de gestion ont majoritairement centré leur attention sur les outils de gestion et les dispositifs de type intra-organisationnels. Rouquet (2008) note pourtant que le développement des formes d'organisation en réseau ont conduit les organisations à l'élaboration d'outils de gestion inter-organisationnels, notamment dans les domaines de la qualité, de la logistique ou de l'ingénierie. Il propose d'étudier les outils de gestion inter-organisationnels en s'appuyant, dans un premier temps, sur le cadre d'analyse élaboré pour les contextes intra-organisationnels, puis de l'adapter, dans un second temps, au contexte inter-organisationnel.

Dans notre recherche, nous postulons à cette étape de notre travail, que les dispositifs de gestion présentent certaines caractéristiques identiques aux dispositifs intra-organisationnels. Mais que le contexte dans lequel ils sont construits présente un niveau de complexité supérieur, d'une part, du fait de la multiplication des parties prenantes. Ces outillages présentent des difficultés, car selon Rouquet (2009), ils sont constitués de multiples niveaux organisationnels enchevêtrés. D'autre part, comme cela a été développé au cours du chapitre 1, les formes d'organisations réticulaires qui se développent à l'échelle de territoire ne sont pas assimilables aux relations de hiérarchies ayant cours au sein d'une seule organisation. C'est pourquoi, afin de comprendre la dynamique de construction d'un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale, nous mobilisons en complément la théorie de l'acteur-réseau.

2.2. L'émergence d'un dispositif de gestion comme la constitution d'un objet socio-technique

Plusieurs travaux sur les outils et les instruments de gestion ont articulé les concepts issus de l'appareillage gestionnaire avec d'autres théories.

Klarsfeld et Roques (2003) mobilisent par exemple successivement l'approche contingente (Mintzberg, 1982), la théorie comportementale de la firme (Cyert et March, 1963) et l'approche institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1983) afin de rendre compte de l'adoption par les entreprises des outils de gestion des compétences. La théorie de la contingence permet d'expliquer le démarrage de la conception d'une instrumentation de gestion des compétences comme réponse au contexte, mais elle ne permet pas de voir le rôle des acteurs dans la conception et la mise en œuvre des outils. Le recours à la théorie comportementale, au contraire met l'accent sur la capacité des acteurs à faire des choix. L'approche institutionnelle, enfin, permet de lire le développement des instruments au sein des organisations comme le résultat de pressions institutionnelles de nature coercitive, normative et mimétique.

De Vaujany (2006) propose d'étudier la vie des instruments grâce à la théorie de la régulation de J.D. Reynaud. Selon cette théorie, la conception de l'instrumentation par les acteurs-dominants correspond aux « régulations de contrôle », tandis que la réappropriation par les acteurs de l'organisation renvoie aux « régulations autonomes ». Pour lui, l'appropriation désigne donc ce long processus, qui démarre avant la phase d'utilisation et qui continue au-delà de ses premières routines d'utilisation. Enfin, Oiry (2001), dans sa thèse, a mobilisé le concept de traduction développé par Callon (1986), afin de rendre compte du processus par lequel un dispositif de gestion se construisait grâce à l'assemblage d'éléments hétéroclites et interdépendants.

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). 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). Beaujollin-Bellet (2008) a emprunté les notions développées par Callon et al. (2001) 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. D'autres auteurs se sont référés à la théorie de l'acteur-réseau afin d'étudier l'émergence d'instrument de gestion. Ainsi, Alcouffe et al. (2008) s'y sont référés pour l'étude de la diffusion des innovations comptables, et ceci pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le succès ou l'échec d'une machine ou d'une technologie ne peut être prédit par une liste de facteurs sociaux, mais peut être expliqué par l'imbrication de différents éléments humains et non-humains. Ensuite, l'idée que les innovations sont acceptées rationnellement parce qu'elles sont appropriées et technologiquement adéquates est un postulat remis en question par Latour (1992). C'est en effet parce que les innovations sont acceptées qu'elles sont reconnues comme ayant certaines caractéristiques techniques appropriées.

2.2.1. Quel recours à la théorie de l'acteur-réseau peut-on faire en sciences de gestion ?

On peut se référer à cette théorie par diverses appellations : théorie ou sociologie de l'acteur-réseau (« SAR »), traduite en anglais par « actor-network theory » (« ANT »), sociologie de la traduction ou bien encore sociologie de l'innovation ou des réseaux socio-techniques. Il semble que l'usage récent de ces travaux dans nombre de recherches anglo-saxonnes stabilise peu à peu l'usage du terme « ANT » dans le domaine des sciences de l'organisation. Nous l'utiliserons donc dans nos travaux.

2.2.1.1. La nécessité d'effectuer un choix parmi les travaux issus de la sociologie de la traduction

La posture des fondateurs de l'ANT s'appuie sur le refus de proposer un modèle qui aille au-delà de la dichotomie souvent posée entre l'acteur ou la structure. En effet, la sociologie a été depuis quelques décennies, traversée par de nombreuses controverses concernant l'origine de l'action. Les fondateurs de l'ANT quant à eux s'écartent de cette dichotomie en proposant un modèle alternatif, celui du réseau. Ce modèle de réseau est mobilisé afin d'expliquer la

constitution de la société, de retracer l'émergence de la science, ou encore afin de décrire la construction d'un projet sociotechnique. La question de l'innovation est transversale à ces travaux. Nous nous référerons plus largement à ce troisième ensemble de travaux représentant un ensemble très important de productions écrites.

Cazal (2007) note l'abondance « voire la surabondance » des publications des auteurs fondateurs de la théorie, toutes thématiques confondues. Whittle et Spicer (2008) recensent un nombre conséquent de recherches parmi les sciences de l'organisation ayant suivi les principes de l'ANT : des travaux traitant de l'implémentation de systèmes technologiques (Doorewaard et Van Bijsterveld, 2001), des activités de conseil, des communautés de pratiques, de la sécurité organisationnelle, du management des connaissances, de l'innovation, des marchés économiques, des communautés académiques et des organisations en général (Czarniaswka et Hernes, 2005). Cet ensemble est considéré par les auteurs comme hétérogène. En parallèle, certains travaux ont été en particulier utilisés en sciences de gestion, dont la gestion des ressources humaines (Beaujolin-Bellet, 2008 ; Oiry, 2003). En outre, un courant anglo-saxon et scandinave de recherche en management s'appuie sur l'ANT. Parmi ce courant, certains ont tenté de mettre en perspective les apports de l'ANT et de la théorie néo-institutionnelle (Leca et al.2006 ; Czarniawska et Hernes, 2005). Enfin, un récent courant s'intéresse à l'ANT dans le cadre des « critical studies » : des débats poussés alimentent ces réflexions en faveur (Alcadipani et Hassard, 2010) ou non (Whittle et Spicer, 2008) de la proximité entre ces postures.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons sélectionné parmi différents travaux, les écrits étant les plus à même de rendre compte de la constitution d'un objet socio-technique. Il s'agit des travaux suivants : Callon, 1986³² ; Akrich et al. 1988³³ ; Latour, 1992³⁴ ; Akrich et al. 2006³⁵.

³² M. Callon, 1986, « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », L'Année Sociologique, numéro spécial La Sociologie des Sciences et des Techniques, n°36, p.169-208.

³³ M. Akrich, M. Callon et B. Latour, 1988, « A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement. 2 : Le choix des porte-paroles », Gérer et comprendre, Annales des Mines, 11 et 12, p.4-17 et 14-29.

³⁴ B. Latour, 1992, « Aramis ou l'amour des techniques », Paris, La Découverte, 241 pages.

³⁵ M. Akrich, M. Callon et B. Latour, 2006, « Sociologie de la traduction. Textes fondateurs », Ecole des mines de Paris.

2.2.1.2. Pertinence pour les sciences de l'organisation

Ainsi, selon Amblard et al. (2005), il ne fait aujourd'hui plus aucun doute que l'ANT puisse être utilisée en sciences de gestion. Selon ces auteurs, cette sociologie, tant par son objet que par sa posture méthodologique et ses concepts majeurs, est compatible avec les théories des organisations. Bien que les exemples développés par les auteurs de l'ANT afin d'étayer leur théorie soient parfois assez éloignés de l'entreprise, il n'en demeure pas moins que l'entreprise, comme l'organisation, peut tout à fait être appréhendée comme un réseau. De plus, le changement dans une entreprise peut être compris non pas à partir de ses vertus intrinsèques, mais à partir du processus dont il relève. Amblard et al. (2005) reconnaissent donc M. Callon et B. Latour comme « *d'authentiques théoriciens de l'entreprise* » (ibid., p.177).

Plus particulièrement, trois arguments viennent appuyer le choix de ce cadre théorique. D'abord, l'ANT invite le chercheur à suivre les actants au plus près et les phénomènes dans leur déroulement. Cette posture méthodologique est appropriée à l'étude de l'action dans les organisations. Ensuite, l'ANT porte un intérêt soutenu aux instruments et techniques. En sciences de gestion, les instruments de gestion et les techniques font partie intégrante du quotidien de l'activité des praticiens. Dans le cadre de cette thèse en particulier, la production d'un dispositif de gestion constitue le cœur de notre problématique. Enfin, l'ANT s'intéresse à la production de discours, de rapports, de textes, à la mobilisation d'une rhétorique. L'étude de la production de récits oraux et écrits, plus largement des discours, fait partie intégrante des travaux de recherches menées dans le cadre de cette thèse.

La controverse et la traduction peuvent être appliquées à elles-mêmes. Law (2003) souligne le fait que « *la traduction est aussi la trahison* » (ibid., p.1). Le succès de l'ANT l'a amenée à sa « dissolution », c'est-à-dire en quelque sorte à la multiplication des recours que les chercheurs y font. Law (1999) emploie le terme de diaspora afin de signifier que celle-ci s'est étendue, elle a été traduite, convertie en un ensemble de pratiques différentes, mais demeurant partiellement connectées. Selon Alcadipani et Hassard, l'ANT est multiple: « *...rather than a singular and clear cut approach, ANT is instead, a 'multiple' one, with many usages and interpretations* » (ibid., p.420). Dooreward et Van Bijsterveld (2010) concluent donc que l'ANT n'est pas une théorie « élaborée », mais plutôt un corps consistant et croissant de suppositions et d'analyses empiriques de processus concernant la construction de structures

sociales, de relations et d'identités sociales dans différents contextes organisationnels (ibid., p.61). Nous allons présenter l'ANT telle que nous la concevons à partir de la sélection de travaux cités plus haut.

2.2.2. Présentation de notre usage de la théorie de l'acteur-réseau

L'ANT considère que les actants sont les éléments constitutifs d'un acteur-réseau, dont l'émergence peut être notamment observée lors du démarrage d'un projet socio-technique. C'est au cours du processus de traduction qu'un réseau se constitue, grâce à différentes opérations de problématisation, d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation afin mettre en mouvement les actants autour d'un projet commun. C'est en particulier lors de controverses socio-techniques ou de phases d'innovations que la constitution de ces réseaux est rendue visible, avant que l'enchevêtrement d'éléments humains et non humains ne soit opaque.

2.2.2.1. Les principaux concepts

Il paraît nécessaire de revenir de manière plus approfondie sur la définition d'un certain nombre de concepts clés de l'ANT.

Le terme d'**actant** sera employé afin d'englober l'ensemble des éléments susceptibles d'entrer dans la constitution d'un réseau socio-technique. Les actants sont aussi bien humains, que non-humains, vivants (animaux, insectes, plantes...) ou non vivants (objets techniques, etc.). A la question « qu'est-ce que un acteur ? », Callon et Latour (1981/2006, p.20) rétorquent : « *N'importe quel élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire les volontés dans le langage de la sienne propre. Un acteur dénivelle autour de lui l'ensemble des éléments et des concepts que l'on utilise d'habitude pour décrire le monde social ou naturel.* » Un acteur, ou un acteur-réseau, désigne selon ces termes, l'élément qui a permis de constituer un réseau autour de lui grâce à l'incorporation d'actants lui ayant été associés grâce au processus de traduction. Cet acteur est à même d'imposer ses vues : c'est lui qui peut définir « *l'espace et son organisation, les tailles et leurs mesures, les valeurs et les étalons, les enjeux, les règles du jeu, l'existence même du jeu* » (Callon et Latour, 1981/2006 p.20-21). Le réseau constitue en quelque sorte l'ossature du système socio-technique dont l'acteur-réseau forme le noyau central.

M. Callon emploiera plus volontiers le terme de « projet socio-technique », tandis que M. Akrich celui de « système socio-technique ». Le terme d'« objet socio-technique » est également utilisé. Callon (1981/2006, p.146-147) définit le projet socio-technique comme une « *construction simultanée de l'objet et de son environnement* ». Un objet technique peut en effet fonctionner et ne peut être décrit indépendamment du contexte dans lequel celui-ci s'insère. Lorsqu'il se réfère au contexte, Callon inclut donc les actants de nature diverse, c'est-à-dire à la fois le contexte social (les éléments humains) et le contexte technique (les éléments non-humains), qu'il ne différencie pas. Selon Akrich (1989/2006, p.109), étudier un système socio-technique revient à « *traiter des relations entre les systèmes techniques et tout ce qui est généralement entendu sous le vocable de contexte ou d'environnement, et qui va de l'organisation sociale, aux représentations du monde physique et naturel, en passant par les modèles dits culturels.* » L'auteur s'oppose également à l'idée selon laquelle, « l'élaboration des objets techniques obéirait à une rationalité purement technique ». Elle ne considère pas non plus qu'une innovation technique réponde à un déterminisme social. Les auteurs de l'ANT accordent une grande importance à la notion de controverse technique. En effet, c'est lorsque les actants sont amenés à mettre en concurrence, à argumenter en faveur d'un élément ou d'un autre, que sont rendues visibles les traductions. Lorsque la controverse est close, alors le système socio-technique est stabilisé, une boîte noire a été formée, et l'ouverture devient impossible. Les controverses sont donc les moments privilégiés d'observation et de compréhension de ces boîtes noires, considérées comme des lieux de négociations (Callon, 1981/2006, p.137).

La notion d'innovation est transverse à la plupart des travaux de l'ANT. En effet, puisque les moments privilégiés pour l'ANT sont la constitution d'un projet technique et les controverses, ceux-ci incluent bien souvent des innovations techniques ou scientifiques. M. Akrich en particulier s'est beaucoup intéressée à la manière dont des innovateurs « *naviguent sans arrêt en eaux troubles entre le social, le technique, l'économique, etc.* » (Akrich, 1989/2006, p.111). Ces innovateurs sont amenés à négocier les contenus de ces innovations avec les actants qu'ils souhaitent enrôler, tout en changeant de registre argumentaire en fonction des circonstances. A la fin du processus, il ne subsistera qu'un « tissu sans couture », un seul et unique objet socio-technique, sans que l'on puisse distinguer les éléments sociaux et techniques. Les utilisateurs ont un rôle essentiel dans le processus d'innovation. Ils attribuent à l'objet des qualités, qui ensuite seront reconnues comme étant à l'origine de la réussite du

projet ; ils développent un savoir pratique sur l'utilisation du produit, enfin ils expérimentent la mise en place de réseaux (Akrich, 1989/2006, p.126). Akrich a orienté un certain nombre de ses travaux vers l'étude des usages que font les personnes des objets socio-techniques. Elle s'est notamment intéressée à la manière dont les usagers vont déplacer, adapter, étendre ou détourner l'objet.

2.2.2.2. Le processus de traduction

La traduction constitue ainsi le processus au travers duquel le réseau va prendre corps. Dans la suite de nos travaux, nous emploierons le terme d'acteur pour désigner les actants humains. Étudier la constitution d'un système socio-technique peut consister d'abord à identifier les actants. Il s'agit ensuite de les suivre dans leur trajectoire, jusqu'à ce qu'ils forment un acteur-réseau, qui dès lors acquiert un caractère distinct et relativement stable, en ayant combattu les traductions concurrentes (Czarniaswka et Hernes, 2005). Callon et Law (1997, p.104) rappellent par cette citation, ce qu'il est entendu par « traduction » : « *Quand on suit un scientifique en action, ou encore la conception et la fabrication d'un fait scientifique ou d'un artefact technique, ce que l'on observe, c'est la multiplicité des éléments qu'ils associent et dont ils sont en quelque sorte le résumé. Nous avons appelé traduction ce processus de mise en relation. Les entités qui nous entourent, qu'elles soient des êtres humains, des objets ou des textes, sont des réalités composées parce qu'elles sont le résultat d'un processus de composition* ». Le processus de traduction correspond à quatre moments interdépendants : la problématisation, les dispositifs d'intéressements, l'enrôlement et la mobilisation des alliés (Callon, 1986).

La **problématisation** constitue l'étape au cours de laquelle un problème est formulé, 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. L'objet technique devient peu à peu un « point de passage obligé ». Lorsqu'il s'agit d'un outil de gestion, Alcouffe et al. (2008) indiquent que la problématisation ne doit pas seulement être formulée en termes techniques, mais elle doit renvoyer à d'autres idéaux « nobles ». Lorsqu'une nouvelle solution est proposée, celle-ci doit en effet pouvoir être envisagée comme une nouvelle manière de considérer les pratiques managériales. La problématisation est étroitement liée à l'intéressement. En effet, la problématisation doit être formulée de manière

à pouvoir ensuite enrôler les idéaux n'étant pas encore incorporés dans d'autres dispositifs concurrents, qui auraient déjà atteint le statut de boîte noire (Alcouffe et al. 2008).

Afin de parvenir à ses fins, l'acteur à l'origine de la formulation du problème doit, une fois identifié l'ensemble des alliés potentiels, négocier avec eux leur participation au projet. Il a, pour cela, recours à des **dispositifs d'intéressement**, mettant en avant les gains potentiels que ceux-ci retireraient de leur participation au projet. Ces dispositifs d'intéressement permettent d'articuler les rôles proposés par l'initiateur du projet et les rôles que les acteurs acceptent de jouer. Un objet n'est repris que s'il parvient à intéresser des acteurs de plus en plus nombreux. C'est l'agrégation des intérêts plutôt que la rationalité des décisions qui est capable de produire l'innovation. Le dispositif technique répartit les forces qui vont le supporter ou le freiner (Akrich et al., 1988).

L'enrôlement permet d'articuler les rôles proposés par l'initiateur du projet et les rôles que les acteurs acceptent de jouer. Une fois les alliés ayant accepté ces rôles, l'enrôlement est achevé.

Il convient ensuite de **mobiliser les alliés**, en rendant effective la coordination grâce à l'élargissement du réseau constitué. En rendant effective la coordination grâce à la désignation de porte-paroles représentant les groupes d'acteurs enrôlés. Une première étape de traduction a abouti, mais celle-ci peut être remise en cause à tout moment par l'intervention d'actants humains ou non-humains venant proposer une traduction concurrente.

2.2.2.3. **Peut-on évaluer le succès ou l'échec d'un dispositif socio-technique ?**

La compréhension du succès ou de l'échec d'un objet socio-technique s'avère particulièrement délicate, mais plusieurs éléments sont susceptibles de rendre compte du degré d'achèvement d'un réseau.

Premièrement, le processus de traduction peut être considéré comme abouti lorsque l'objet socio-technique est parvenu à créer un consensus, garant de sa stabilité et son statut d'irréversibilité. Akrich (1989/2006, p.21) considère qu'un objet socio-technique est définitivement stabilisé lorsque « *plus rien ni plus personne ne vient revendiquer d'une*

manière ou d'une autre, une place, un rôle, une volonté, des compétences, etc., différents de ceux qui lui sont attribués dans le scénario que constitue la machine. » Ce succès n'est atteint que si l'objet a réussi à intéresser des acteurs de plus en plus nombreux. Les choix techniques opérés sont notables, non pas parce que certaines caractéristiques seraient techniquement plus optimales que d'autres, mais parce que ces caractéristiques vont permettre d'attacher ou de détacher une série de groupes sociaux.

Ensuite, lorsque l'on parvient à déléguer suffisamment de tâches et de compétences à l'objet-technique de manière à ce que celui-ci puisse fonctionner sans devoir intégrer de nouveaux éléments, alors l'objet socio-technique a intégré en lui-même son environnement (Akrich, 1989/2006).

Enfin, une innovation sera considérée comme réussie lorsque la cause du succès est attribuée à la nature particulièrement intéressante du projet socio-technique. Autrement dit, une innovation est réussie lorsque les actants reconnaissent au projet des propriétés techniques. Selon Latour (1992), c'est parce que les individus se sont mis d'accord sur ces propriétés, qu'elles sont jugées appropriées : *"Alors s'accomplit se renversement caractéristique des innovations réussies : la cause du succès devient la rentabilité du projet, alors que, dans le même mouvement, les propriétés imputées aux acteurs et aux objets, dont nous avons vu plus haut qu'elles n'étaient que le résultat des différentes épreuves qui constituent le processus d'innovation, participent désormais, par un effet de rétroactivité, de l'essence même de ces acteurs et de ces objets* (Akrich, 1989/2006, p.134). Ceci est illustré grâce à l'exemple de la controverse dans laquelle a été impliquée EDF pour le développement du vélo électrique : *« EDF n'échoue pas pour des raisons techniques (ou économiques), mais parce qu'elle ne parvient pas à mobiliser et à agréger de manière durable des acteurs et des intérêts prêts à réaliser et à utiliser le VEL qu'elle a conçu »* (Callon, 1981/2006, p.155). En revanche la stabilité d'un réseau n'est toujours que provisoire. Le succès d'un projet n'est lié ni au temps, ni à l'état des choses, mais bien à la force des nœuds réalisés.

Synthèse de la section 2

L'étude de la construction de la GRH à travers le prisme de ses dispositifs permet de rendre compte de la transformation des instruments et des dispositifs dans le cadre d'une approche « comportementale ». Par dispositif de gestion, il est fait référence à des « *types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils qui paraissent opportuns à un moment donné* » (Moidson, 1997, p.10-11). On peut étudier dans le temps l'évolution des différents composants des dispositifs, à savoir la **philosophie gestionnaire**, le **substrat technique** et les **rôles idéaux acteurs** (Hatchuel et Weil, 1992). En se référant à une logique de construction, il est alors possible de considérer plusieurs moments dans la vie d'un dispositif : la **conception**, les **réalisations** et les **modifications**. Nous postulons que les dispositifs inter-organisationnels présentent certaines caractéristiques semblables, mais plus complexes que leurs homologues inscrits dans des contextes intra-organisationnels. C'est pourquoi, afin de comprendre la dynamique de construction d'un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale, nous mobilisons en complément la théorie de l'acteur-réseau.

Le recours au cadre de la théorie de la traduction donne 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. Malgré les controverses et les limites de cette théorie, elle s'avère particulièrement appropriée à l'étude des dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale. Un choix a été effectué parmi les différents travaux des auteurs de l'ANT, nous ayant conduit en outre à spécifier les concepts retenus : la **problématisation**, l'**intéressement**, l'**enrôlement** et la **mobilisation des alliés**. Enfin, quelques pistes de réflexions permettent d'apprécier l'échec ou le succès d'un objet socio-technique, c'est-à-dire lorsque la coopération est produite et prend le visage d'un acteur-réseau stabilisé et « irréversibilisé ».

3. Problématique de la recherche et cadre d'analyse

Cette section présente la problématique de la recherche qui découle de la question de départ et des éléments recensés dans la revue de littérature. A partir de la problématique (3.1.) est proposé un cadre d'analyse permettant d'articuler les concepts issus de l'instrumentation de gestion et de la théorie de l'acteur-réseau. (3.2.). Des questions de recherches sont ensuite formulées afin d'éclairer la problématique sous certains angles. Enfin, le design de la recherche sera exposé.

3.1. La problématique de la recherche

La recherche a été guidée par la formulation d'une question de départ. Celle-ci visait à établir ce qu'est la GRH territoriale et comment celle-ci pouvait se construire :

Question de départ :

Qu'est-ce que la GRH territoriale et comment se construit-elle ?

Ce questionnement nous a au préalable amenée à nous interroger sur les enjeux d'une GRH inter-organisationnelle et l'intérêt de l'étudier. A partir des principaux constats établis dans la revue de littérature (chapitre 1), nous avons montré d'abord que le développement de l'entreprise-réseau appelait à renouveler les cadres de pensée de la gestion des ressources humaines et notamment dans le cas de la coexistence de systèmes RH différents. Ensuite, les formes de réseaux territoriaux d'organisation ont été examinées. Il a été mis en exergue le poids de la main-d'œuvre locale qualifiée pour la compétitivité du territoire, tout cela dans un contexte d'incitation au développement des formes de GRH territoriales au sein des pôles de compétitivité. Enfin, la GRH en contexte de proximité géographique et organisée a été étudiée. Il a été fait état du renouveau de la dimension territoriale comme un facteur croissant pour la collaboration d'acteurs hétérogènes amenés à participer conjointement à des actions liées à l'emploi, à la formation et à la gestion des ressources humaines. Ces travaux montrent la multiplication de parties prenantes issues d'organisations de natures variées et la difficulté à mettre en place de réels dispositifs de gestion, dans un contexte inter-organisationnel.

Ces enseignements nous ont conduite à circonscrire plus précisément par la suite, les contours de ce que nous appelons alors la GRH territoriale (chapitre 2, section 1). Pour cela nous avons défini un certain nombre de critères permettant de regrouper derrière cette appellation diverses initiatives, mais aussi de les distinguer d'autres formes de « territorialisation » de la GRH. Afin de poursuivre l'investigation, nous avons proposé d'étudier ce qui peut être considéré comme le cœur de la GRH territoriale, à savoir les dispositifs de gestion qui les constituent. La littérature sur les dispositifs de gestion montre que ceux-ci peuvent être appréhendés grâce à plusieurs éléments (philosophie gestionnaire, substrat technique et rôles idéaux des acteurs) et qu'il est possible d'étudier leur constitution dans le temps (conception, réalisation, modification). La littérature indique en outre que l'outillage gestionnaire est le fruit de transformations et d'évolutions. A ce titre, il est nécessaire de suivre le processus qui permet d'aboutir à la construction d'un dispositif de gestion. Cela conduit à établir un parallèle entre les dispositifs de gestion et les objets socio-techniques. Cela permet également de prendre en compte la dimension inter-organisationnelle des dispositifs étudiés. En s'appuyant sur la théorie de l'acteur-réseau, la constitution d'un dispositif de gestion résulterait ainsi de la mise en réseau d'actants humains et non-humains, c'est-à-dire ici les divers artefacts produits sous la forme d'instruments de gestion élaborés dans le cadre du projet inter-organisationnel de GRH territoriale. La théorie de l'acteur-réseau met un point d'honneur à montrer comment se font et se défont les réseaux tout au long d'un processus de négociations, aboutissant dans certains cas, à des compromis permettant de solidifier le réseau d'actants humains et non-humains.

L'émergence d'un dispositif de gestion peut ainsi s'analyser comme un processus de traduction, dont le succès pourra être apprécié lors de la plus ou moins forte stabilisation de l'acteur-réseau ainsi constitué. La constitution d'un acteur-réseau requiert certaines modalités de mise en œuvre, c'est pourquoi notre problématique de recherche s'attache à l'étude des modalités de construction en termes de problématisation, d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation des alliés d'un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale :

Problématique :

Comment se construisent les dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale en termes de problématisation, d'intéressement, d' enrôlement et de mobilisation des alliés ?

Le vocable « modalités », parfois utilisé, indique qu'un certain nombre d'éléments doivent être réunis afin de voir le phénomène étudié émerger. Dans le cadre de notre positionnement épistémologique constructiviste pragmatique, nous aboutirons ainsi à « *des propositions relatives à des dynamiques organisationnelles temporairement stables, et des règles de type 'si..., alors, selon le contexte, il est plausible que B...'* » (Avenier et Thomas, 2011).

3.2. Le cadre d'analyse

3.2.1. Articulation des dimensions retenues

Les dispositifs de gestion seront appréhendés au travers de trois dimensions :

- la **philosophie gestionnaire**, elle-même pouvant être comprise comme d'une part, l'objectif global du dispositif, et d'autre part, son contenu, c'est-à-dire quels sont les éléments qui permettent d'atteindre cet objectif.
- Le **substrat technique** : celui-ci est relatif aux instruments développés dans le cadre du dispositif. Ces instruments peuvent être inscrits ou non-inscrits. Le substrat technique comprend également les autres supports tels que les documents de travail.
- Les **rôles idéaux des acteurs** renvoient aux comportements et missions prévues par les concepteurs puis tenues réellement dans le cadre du dispositif de gestion.

La constitution d'un dispositif de gestion peut évoluer dans le temps, il est alors possible de distinguer plusieurs moments : la conception, la réalisation et les modifications. Cette évolution est le fruit d'arrangements des actants au sein d'un réseau, il résulte de la mise en œuvre d'un processus de traduction caractérisé par des négociations et parfois des compromis.

Ce processus de traduction n'est pas linéaire, mais itératif et il se compose également de quatre moments : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation des alliés (non représentés sur la figure ci-dessous). La figure ci-dessous (figure 7) tente de modéliser graphiquement ce cadre d'analyse. Les flèches cylindriques indiquent que la constitution d'un dispositif de gestion n'est pas un processus linéaire, mais est faite d'allers-retours.

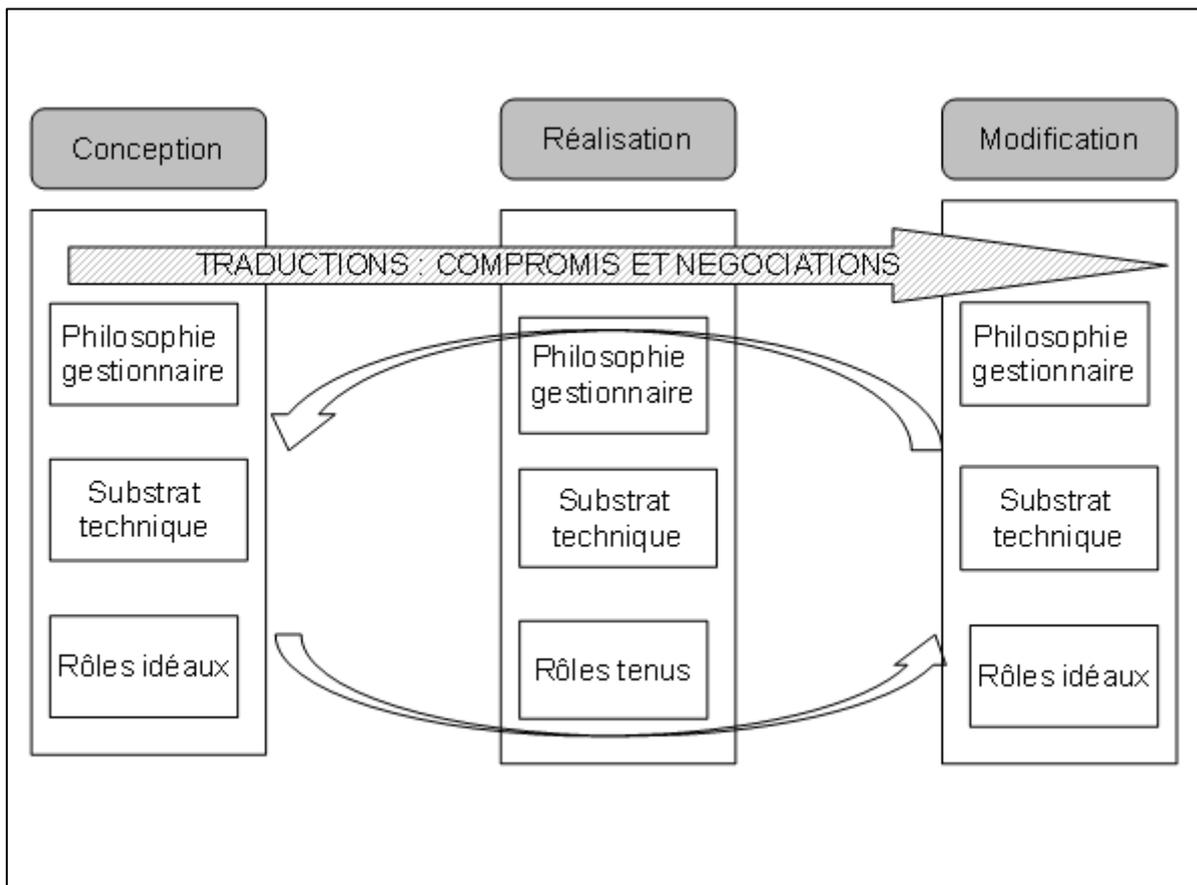


Figure 7 : Cadre d'analyse proposé

3.2.2. Les questions de recherche

A partir du cadre d'analyse, il est ensuite possible de formuler des questions de recherche, qui permettent de l'« opérationnaliser ». Ces questions de recherche indiquent de manière précise quels sont les éléments issus de l'étude de cas qui vont devoir être examinés en particulier afin de répondre à la problématique. Les questions de recherche *permettent de canaliser l'énergie dans cette direction plutôt qu'une autre. (...) Elles permettent de clarifier ce qui dans le domaine étudié, présente le plus d'intérêt* (Miles et Huberman, p.49, p.53).

Afin de déterminer quelles sont les conditions d'existence d'un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale, il est au préalable nécessaire de savoir quels acteurs (actants humains et non-humains) s'engagent dans la construction d'un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale.

La question de recherche 1 doit donc permettre d'identifier si comment les dispositifs étudiés sont construits :

Questions de recherche 1 :

Comment le dispositif a-t-il été conçu ?

Questions de recherche 2 :

Quels acteurs s'engagent dans la construction d'un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale ?

La question de recherche 3 s'interroge sur ces transformations :

Questions de recherche 3 :

Ces dispositifs ont-ils été modifiés ? Quels éléments ont été modifiés ?

La question de recherche 4 rend compte de cette proposition :

Questions de recherche 4 :

Les modifications rendent-elles le dispositif acceptable, voire pérenne ?

Nous répondrons d'abord à ces questions de recherche grâce aux résultats de l'analyse thématique présentés respectivement sur le cas 1 (chapitre 4) et sur le cas 2 (chapitre 5).

La réponse à la problématique pourra être donnée ensuite au cours du chapitre 6, qui donne une lecture du phénomène étudié à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau.

Enfin, nous répondrons à la question de départ à l'issue du chapitre 6 en présentant la formulation de la thèse finale.

Nous présentons enfin, en guise de conclusion de ce chapitre, le design de la recherche.

Synthèse de la section 3

Cette section s'est attachée à retracer le **cheminement du questionnement de départ**, jusqu'à la reformulation de celui-ci sous forme de **problématique**, puis à l'articulation de l'ensemble conceptuel constituant le **cadre d'analyse**. Quatre questions de recherche permettent d'orienter plus précisément l'analyse thématique.

4. Conclusion du chapitre 2

Selon Royer et Zarlowski (2003), le design de la recherche constitue « l'architecture » de la recherche. Il s'agit d'élaborer une trame afin d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, matériaux empiriques, analyse et résultats. Les auteurs préconisent de réaliser cette étape entre la définition de la problématique et le recueil des matériaux empiriques, comme l'indique la figure ci-dessous :

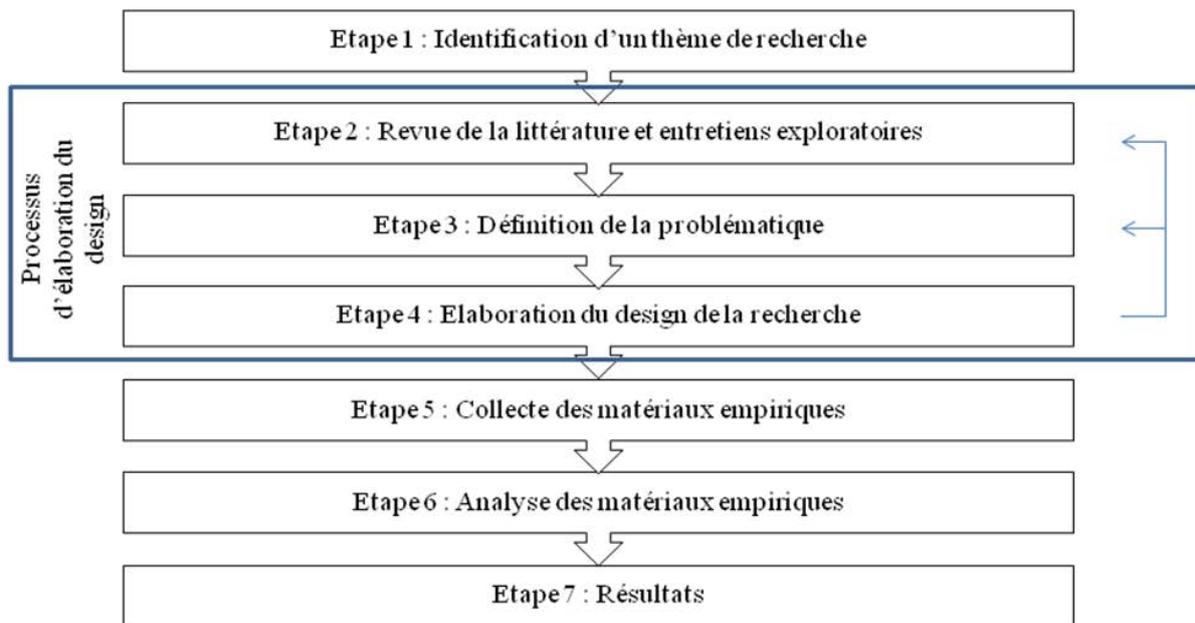


Figure 8 : L'étape d'élaboration du design dans la démarche de recherche (Royer et Zarlowski, 2003, p.152)

L'élaboration du design de la recherche étant un processus itératif dans le cadre d'un positionnement épistémologique constructiviste privilégiant l'abduction, nous présentons en conclusion de ce chapitre, le design final de la recherche.

La problématique vise à établir quelles sont les conditions de construction d'un dispositif de GRH territoriale en termes de problématisation, d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation des alliés. Dans cette optique, le cadre d'analyse retenu articule les concepts issus de l'instrumentation de gestion et propose d'appréhender le dispositif de gestion à la fois à travers ses composants et dans une perspective dynamique. Afin de mettre en œuvre cette recherche, nous proposons, au chapitre suivant, une démarche méthodologique reposant sur une étude de cas multi-sites longitudinale, réalisée à partir de la collecte de matériaux empiriques de nature qualitative. Afin de suivre les transformations d'un dispositif, plusieurs

périodes de collecte ont été envisagées. L'analyse thématique est la méthode d'analyse la plus appropriée. Les résultats permettront de comprendre la construction d'un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale et d'en expliquer l'évolution, cela afin d'en déterminer les conditions d'existence.

Le chapitre suivant indique comment ont été collectés puis analysés les matériaux empiriques.

Chapitre 3 : La mise en œuvre du design de la recherche : choix méthodologiques

Ce chapitre s'attache à la présentation de l'opérationnalisation du design de la recherche. Il se concrétise par la mise en œuvre d'un cadre méthodologique, qui dans notre cas est construit en cohérence avec le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), présenté en introduction, dont nous rappelons plus loin quelques principes fondateurs. La méthodologie renvoie à l'étude de la constitution des connaissances, le positionnement épistémologique correspondant quant à lui à l'étude de la constitution de connaissances valables (Avenier, 2010).

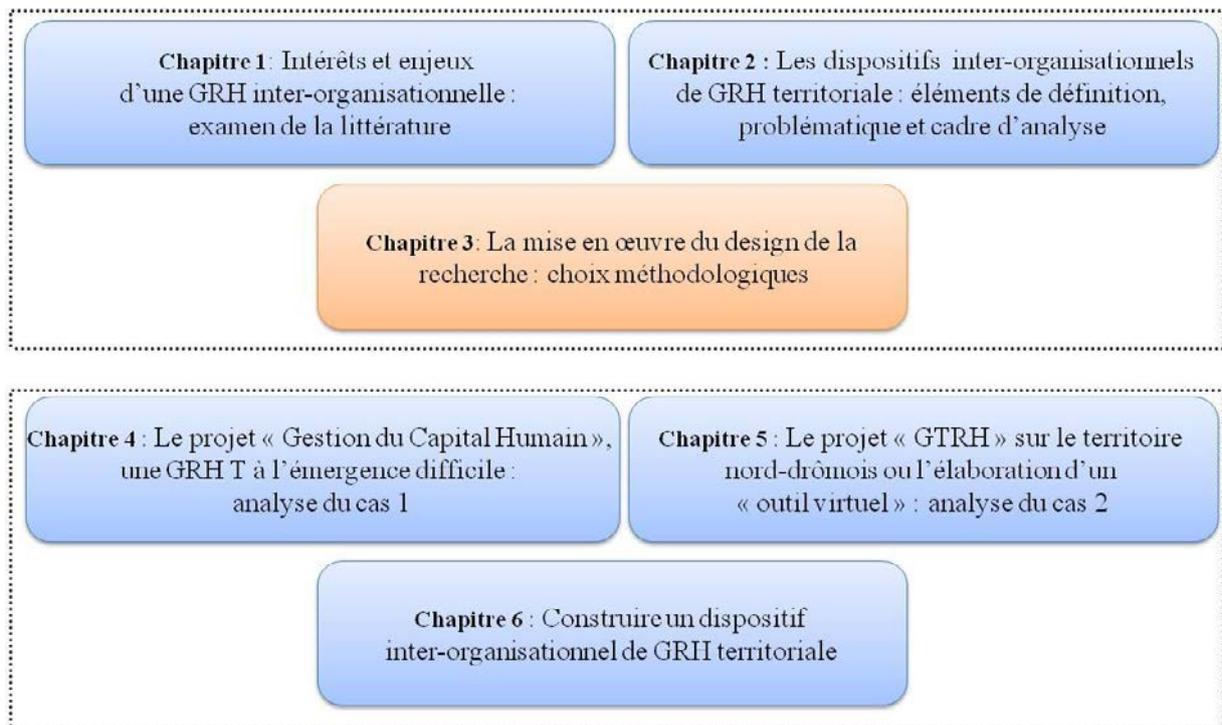


Figure 9 : Plan de la thèse et chapitre 3

Ce chapitre est organisé en trois sections principales, chacune ayant vocation à justifier et à expliciter notre démarche méthodologique :

- La première section justifie, au regard de notre problématique, le recours à des matériaux empiriques de nature qualitative, recueillis dans le cadre d'une étude de cas multi-sites et longitudinale.
- La deuxième section présente les deux études de cas (le pôle de compétitivité Arve-Industries Haute-Savoie Mont-Blanc et la Maison de l'Emploi et de la Formation Drôme des Collines Royans Vercors), ainsi que l'ambition des deux projets étudiés, qui constituent chacun une unité d'analyse.
- La troisième section s'attache d'abord à décrire l'ensemble des matériaux collectés et les différents modes de recueil de ces matériaux, puis à expliciter la manière dont ceux-ci ont été traités en ayant recours à une analyse thématique. Nous présentons enfin, dans cette section, le processus d'élaboration de notre grille d'analyse finale.
- La conclusion présente une figure illustrant le processus de collecte et de traitement des matériaux empiriques.

1. Une recherche de nature qualitative

Nous avons en introduction, présenté le repère épistémologique au sein duquel nous positionnons notre recherche et montré comment nous avons construit notre problématique.

Nous rappelons quelles sont les principales hypothèses fondatrices du PECP afin d'éclairer nos choix méthodologiques. L'hypothèse d'ordre ontologique sur lequel se fonde le PECP postule que l'on ne se prononce pas sur l'existence du réel en soi. L'hypothèse d'ordre épistémique rend compte de ce qui est connaissable. Dans le cadre du PECP, ce qui est connaissable, c'est donc la connaissance de l'expérience qu'un être humain se forge. On distingue le réel de l'expérience du réel. D'un point de vue méthodologique, ces hypothèses impliquent de se référer aux phénomènes étudiés comme étant le résultat de notre expérience, de notre perception. Le positionnement dans un repère épistémologique donné n'implique pas nécessairement le recours à un ensemble de méthodes spécifiques. C'est plutôt la justification de la façon dont le chercheur a procédé en pratique et la manière dont les résultats ont été obtenus qui diffèrent (Avenier et Parmentier-Cajaiba, 2011). Avenier (2010) note que toutes les méthodes utilisées afin de générer et de légitimer des connaissances peuvent être utilisées dans le cadre du PECP, à condition de respecter les principes d'éthique, de rigueur et d'explicitation. Les matériaux empiriques collectés sont considérés comme le fruit de l'expérience humaine et non comme le reflet fidèle du réel, puisque le chercheur inscrivant sa recherche dans le PECP postule n'y avoir pas accès (Avenier, 2010).

La section qui suit s'attache à justifier le recours à une recherche qualitative (1.1.), multi-sites et longitudinale (1.2.).

1.1. Le choix d'une recherche qualitative

Le choix de recourir à des matériaux de nature qualitative est motivé par la finalité de la recherche plutôt que par le positionnement épistémologique. En effet, il serait également possible de recourir à des matériaux de nature quantitative dans le cadre du PECP, car ils peuvent permettre d'améliorer la génération des connaissances, notamment en renforçant la diversification et la triangulation des sources (Avenier et Thomas, 2011). Comme nous

l'explicitons par la suite, la finalité de notre recherche consiste à comprendre de manière approfondie et dans le temps un phénomène et d'en interpréter certaines dimensions.

1.1.1. La démarche de la recherche : comprendre et interpréter

Selon Roger et Zarlowski (2003), la démarche ethnographique vise à décrire, comprendre et interpréter un phénomène social particulier dans son environnement naturel. Cette démarche se caractérise notamment par la réalisation d'une étude de cas en profondeur grâce à des matériaux de nature essentiellement qualitative, par l'observation continue d'un phénomène dans son contexte, la flexibilité du processus au cours duquel la problématique et les matériaux collectés peuvent évoluer. Cette dernière approche correspond davantage à notre projet de recherche et permettra de répondre de manière plus adéquate à notre questionnement.

Miles et Huberman (2003, p.171) envisagent la description comme le processus selon lequel le chercheur « *veut clairement savoir ce qui se passe et comment cela se passe* ». Nous préférons par la suite, employer le terme de « compréhension » au lieu de « description », car ce dernier vocable pourrait laisser entendre qu'une situation est restituée objectivement. Le terme de « compréhension » met davantage l'accent sur la restitution d'un phénomène ayant été médiatisé par le chercheur. Replacée dans le cadre du PECP, cette finalité signifie que nous tentons de comprendre l'expérience que l'on peut avoir d'un phénomène.

Dans le cadre du PECP, le chercheur aboutit à ainsi à « *des propositions relatives à des dynamiques organisationnelles temporairement stables, et des règles de type 'si..., alors, selon le contexte, il est plausible que B...'* » (Avenier et Thomas, 2011). Miles et Huberman, (2003) précisent d'ailleurs qu'il est nécessaire de passer par une étape de compréhension, c'est-à-dire de « *relater un premier récit sur une situation (que s'est-il passé, et ensuite, que s'est-il passé ?)* », afin de développer ensuite une interprétation du déroulement ce récit.

Notre recherche vise à étudier l'émergence de la GRH territoriale de manière à comprendre quel le contenu d'un dispositif de gestion (quoi ?) et le processus par lequel celui-ci a été construit (comment ?). Dans un deuxième temps, nous cherchons à interpréter les évolutions constatées (pourquoi ?) en nous appuyant sur le cadre de la théorie de l'acteur- réseau. Par

conséquent, l'étude a pour objet de comprendre et d'interpréter un phénomène émergent inscrit dans un contexte particulier dans une période de temps déterminée.

1.1.2. Une recherche réalisée à partir de matériaux empiriques de nature qualitative

Les matériaux qualitatifs se présentent le plus souvent sous la forme de textes narratifs (observations, entretiens, documents) ayant requis un traitement préalable (enregistrement, prise de note, retranscription...) (Miles et Huberman, 2003, p.26)³⁶.

Comme nous l'avons déjà précisé, nous visons à comprendre et interpréter le phénomène étudié, ce qui correspond au choix d'une démarche qualitative, comme en atteste Wacheux (1996, p.15) : « *La mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des évènements dans des situations concrètes* ». La recherche qualitative ne s'attache donc pas à « *rechercher des régularités statistiques entre individus substituables* », mais plutôt, selon ce même auteur, à « *rechercher les significations, comprendre des processus, dans des situations uniques et fortement contextualisées* ».

Notre choix s'est donc logiquement porté sur l'approche qualitative. En effet, nous avons pour objectif, comme cela a été formulé précédemment, de gagner en compréhension sur le phénomène étudié. A ce titre, l'approche qualitative donne à voir en profondeur les éléments qui constituent un phénomène social et semble donc particulièrement appropriée.

La recherche qualitative est définie, en outre, par plusieurs critères (Miles et Huberman, 2003, p.21-22), sur lesquels nous nous appuyons afin d'étayer notre décision quant au choix d'une démarche qualitative.

³⁶ Miles et Huberman (2003, p.16) affichent un positionnement épistémologique réaliste, qui consiste à penser que « les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits, mais aussi dans le monde réel – et que des relations légitimes et raisonnablement stables peuvent être découvertes » Néanmoins, cette posture épistémologique, qui diffère de la notre, ne va pas à l'encontre du recours aux méthodes de traitement des matériaux empiriques préconisée dans leur ouvrage.

Elle est réalisée grâce à un **contact prolongé avec un terrain** : dans notre cas, nous avons en effet été présente à différents moments du déroulement des deux projets étudiés, recouvrant ainsi une période de deux ans. Les premiers contacts ont été établis dans un cas, à partir de fin 2008 et de juin 2009 dans l'autre cas, les contacts ont été prolongés jusqu'à la fin de la rédaction des travaux de recherche courant 2011.

Le chercheur vise une **compréhension globale du phénomène étudié** : sa logique, ses arrangements, ses règles implicites et explicites. Nous avons pour cela orienté nos questions lors des entretiens de manière à saisir la complexité du phénomène étudié. Nous avons également veillé à rencontrer des interlocuteurs issus de différentes organisations, dont certains n'avaient pas participé directement aux projets étudiés. Nous avons en outre veillé à compléter la compréhension du phénomène grâce à la triangulation des matériaux : collecte de documents internes et externes (lecture de la presse locale et nationale notamment), observations et participation à quelques réunions de travail, présentation de nos travaux).

Le chercheur tente de saisir des éléments concernant la perception des acteurs locaux grâce à **un processus d'attention approfondie**³⁷ : ce principe a également été suivi lors des entretiens, et renforcé par l'enregistrement des échanges lorsque cela a été possible, ou par la prise de note détaillée en simultané.

Les matériaux collectés sont analysés par le chercheur, qui en **dégage des thèmes et des expressions**, pouvant être **approuvés par les acteurs du terrain** : nos matériaux ont fait l'objet d'une analyse thématique, dont les principaux résultats ont été plusieurs fois restitués aux protagonistes des deux projets étudiés.

La démarche qualitative doit permettre d'éclairer comment les acteurs comprennent progressivement, **rendent compte, agissent et sinon gèrent** leurs situations quotidiennes : nous avons confronté les points de vue des acteurs et restitués cela lors de la présentation des résultats. Comme cela est détaillé plus loin, plusieurs réunions ont été organisées par nos soins afin de soumettre l'avancement de nos travaux aux personnes en charge des deux projets étudiés.

³⁷ Miles et Huberman (2003) préconisent également une « mise en parenthèse de ses préconceptions ». Mais cela n'est pas cohérent avec notre positionnement épistémologique, qui repose sur un principe d'indissociabilité entre le phénomène étudié et le chercheur.

Il est possible de proposer **un grand nombre d'interprétations** de ces matériaux, mais certains sont considérés comme plus robustes, car plus adaptés à l'expérience des praticiens. La triangulation des données d'une part, et la confrontation des résultats auprès des acteurs du terrain ou d'acteurs académiques ont permis d'affiner ces interprétations et de les rendre plus fortes.

L'**instrumentation** à laquelle a recours le chercheur est faible au départ, car il est lui-même le principal instrument de sa recherche. Afin de mener à bien des entretiens semi-directifs, nous avons réalisé une grille d'entretien au préalable, permettant de se remémorer les grands thèmes à aborder lors de l'entretien, mais cette trame est restée relativement flexible afin de nous adapter aux différentes situations rencontrées.

L'analyse est effectuée essentiellement avec **des mots**, organisés de manière à pouvoir comprendre et analyser, voire comparer le phénomène étudié : comme cela a été présenté précédemment, nous avons eu recours uniquement à un matériau empirique qualitatif quasi exclusivement représenté par des éléments textuels.

1.2. Une étude de cas multi-sites longitudinale

1.2.1. Le choix de l'étude de cas

Yin (2003, p.2) indique que l'étude de cas est particulièrement appropriée dans plusieurs cas de figure : lorsque la question de recherche porte sur le « comment » et le « pourquoi », dans les situations où les chercheurs ne sont pas en mesure de contrôler les événements et enfin lorsque ceux-ci constituent un phénomène contemporain inscrit dans un contexte de vie concrète. Il ajoute ensuite que le recours à l'étude de cas se justifie par la nécessité de compréhension en profondeur et par la difficulté d'établir des frontières entre le phénomène étudié et son contexte. L'étude de cas permet donc également d'investiguer une situation comportant un nombre important d'éléments à étudier et pas seulement quelques points ; elle repose sur le recueil de multiples sources empiriques permettant la triangulation des matériaux et est guidée par un cadre théorique (Yin, 2003, p.18) Selon Wacheux (1996, p.89), l'étude de cas se définit comme « *une analyse spatiale et temporelle d'un événement*

complexe par les conditions ; les événements, les acteurs et les implications. » Toujours selon cet auteur, l'étude de cas est appropriée également lorsque la question de recherche porte sur les causalités et les configurations ou sur un processus, un enchaînement d'évènements dans le temps. Elle vise en effet à « *suivre ou reconstruire des événements dans le temps (chronologie), évaluer les causalités locales (isoler ce qui est général des contingences locales) et formuler une explication (puis de la tester auprès des acteurs)* ». Le recours à cette stratégie de recherche est fondé sur plusieurs postulats (Wacheux, 1996) :

- Les phénomènes observés sont dépendants de leur contexte.
- Les explications apportées ne sont pas assimilées à des causalités linéaires, car les contextes, l'environnement local et l'histoire sont propres à chaque situation. Il s'agit plutôt d'identifier un faisceau d'éléments déterminants.
- Les acteurs ne sont pas substituables.

Le recours à l'étude de cas semble donc tout à fait approprié à notre recherche, car l'étude de la construction d'un dispositif de GRH territoriale nécessite en effet de considérer le phénomène dans son contexte et dans le temps. Nous ne sommes pas en mesure d'identifier des causalités, mais plutôt des propositions permettant d'identifier des dynamiques organisationnelles. Enfin, les acteurs ne sont évidemment pas substituables, car le phénomène étant dépendant de son contexte, il n'est pas possible de se référer à d'autres interlocuteurs.

Un point important au sujet de l'étude de cas concerne la délimitation de l'unité d'analyse. Miles et Huberman (2003, p.56) définissent le cas comme « *un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité. Le cas est, en fait, votre unité d'analyse* ». Les auteurs indiquent trois critères permettant de délimiter le cas. Le premier critère se rapporte à l'unité sociale : un cas peut être un individu, un rôle, un petit groupe, une organisation, une communauté, une nation. Yin (2003, p.33) ajoute qu'un cas peut renvoyer également à des éléments « moins concrets » tels que des relations, des décisions ou encore des projets. Le deuxième critère concerne la localisation géographique. Le troisième critère renvoie enfin à la portée temporelle d'un événement, d'une période de temps, d'un processus sur le long terme.

Notre objectif est d'étudier la construction d'un dispositif de GRH territoriale dans son contexte. L'unité sociale qui a été retenue est celle du projet au sein duquel ont été élaborés les dispositifs. A partir de certaines actions identifiées comme faisant partie du projet, nous avons ensuite repéré l'ensemble des personnes ayant été directement impliquées dans leur élaboration et les personnes ayant été sollicitées de manière plus ponctuelle. La localisation géographique ici n'est pas le critère principal, mais il découle du fait que le dispositif étant défini comme « territorial » se donne lui-même des frontières spatiales. Elles sont reliées à la perception qu'ont les individus de « leur » territoire. Enfin, la délimitation temporelle du cas a été décidée en fonction du degré d'achèvement des actions développées.

1.2.2. Une étude de cas multi-sites

Plusieurs configurations sont envisageables lorsque l'on réalise une étude de cas. Yin (2003, p.46) décrit quatre situations réparties dans une matrice à deux dimensions : la première dimension se réfère à l'usage d'une seule ou à une étude de cas multiple. La seconde dimension se rapporte au découpage du cas en une seule ou en plusieurs unités d'analyse. Notre phénomène étant encore relativement peu documenté empiriquement, nous avons choisi de réaliser une étude de cas multiple. Nous avons en avons sélectionné deux (cas 1 et cas 2, présentés à la section 2), car la complexité du phénomène étudié aurait rendu difficile la compréhension en profondeur d'un nombre plus important de cas. Nous avons opté ensuite pour une seule unité d'analyse, c'est-à-dire le projet développé dans chaque contexte. Yin (2003) se réfère à cette situation en tant que « multiple-case (holistic) design », que nous traduisons ici par « étude de cas multi-sites ».

L'étude de cas multi-sites est souvent associée à une méthode comparative, qui, selon Wacheux (1996) résulte d'une problématique de confrontation entre plusieurs contextes afin de mettre en exergue les divergences. L'auteur distingue trois formes d'études comparatives : empirique, méthodologique et théorique. Seule la forme empirique fait figure de cas particulier et implique la mise en œuvre d'un design de la recherche précis. En effet, dans ce cas, la comparaison porte sur le caractère de l'échantillon ou sur le contexte du phénomène étudié. La question de recherche induit alors ce type de comparaison. Les autres formes de comparaisons (méthodologie et théorique) ne sont pas considérées comme une forme particulière d'accès aux matériaux et sont donc souvent utilisées dans les études de cas. La comparaison méthodologique consiste à multiplier les stratégies de collecte des matériaux ou

bien à dupliquer ces stratégies afin de comparer les résultats, tandis que la comparaison théorique vise à renforcer la validité des résultats de recherche sur un même phénomène. Dans ces deux cas, elles permettent de mettre en évidence les similitudes et les différences entre des contextes, des configurations, des dynamiques à l'œuvre, etc. Nous avons opté pour la comparaison méthodologique afin d'éclairer une réalité émergente sous deux angles différents. La comparaison théorique constitue également un apport de notre recherche puisque la mise en perspective de ces deux cas permet de renforcer la pertinence des enseignements tirés. Cette comparaison constitue une première voie vers la généralisation (Avenier et Thomas, 2011).

1.2.3. et longitudinale

L'étude d'un processus amène le chercheur à « *construire une représentation de la réalité par une observation approfondie du contexte sur une période relativement longue* » (Wacheux, 1996, p.75). Nous avons choisi de réaliser notre étude de cas multi-sites de manière longitudinale, ce qui renvoie à l'étude d'évolutions au cours du temps. Elle se caractérise par trois éléments (Menard, 1991³⁸, cité par Forgues et Vandangeon-Derumez, 2003, p.437) :

- les données recueillies concernent au moins deux périodes distinctes : dans notre cas, nous avons effectué deux séries d'entretiens réalisées à plusieurs mois d'intervalles (cela sera présenté en détail à la section 3).
- les sujets sont identiques ou au moins comparables d'une période à l'autre : nous avons interrogé, lorsque cela a été possible, les mêmes personnes au cours de la première série et de la seconde série d'entretiens.
- l'analyse repose sur la comparaison des matériaux ou la reconstitution de l'évolution observée : nous avons opté pour la reconstitution de la chronologie de chaque étude de cas.

³⁸ Menard, S. (1991). Longitudinal Research, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Newbury Park, Sage.

Plus précisément, les analyses longitudinales peuvent être distinguées en fonction de la place accordée au temps (Forgues et Vandangeaon-Derumez, 2003, p.437). Dans notre cas, la conception du temps renvoie à une manière de classer et d'ordonner les matériaux empiriques, il ne s'agit donc ni d'une variable clé où la durée entre différents événements devrait par exemple être mesurée. Il s'agit plutôt d'étudier le changement continu ayant eu lieu au cours d'un projet dans un laps de temps donné. La temporalité de chaque cas est reconstituée grâce à une analyse thématique permettant de repérer dans les entretiens et la documentation, les événements considérés comme importants aux yeux des acteurs. Les bornes temporelles ont été déterminées sur chaque cas en fonction du degré d'avancement des actions engagées.

Comme cela a déjà été précisé, les deux cas ont été étudiés au moyen d'entretiens et d'observations échelonnés dans le temps, recourant au total une période de près de deux années consécutives. Cela permet qualifier notre étude de cas multi-sites de longitudinale.

Synthèse de la section 1

Cette section détaille la manière dont le design de la recherche a été concrétisé par l'élaboration d'une démarche méthodologique cohérente avec le positionnement épistémologique constructiviste pragmatique. Cela implique de considérer les matériaux empiriques non pas comme le reflet d'une réalité accessible, mais comme une expérimentation du réel. Cette posture exige également une rigueur tout le long du processus de recherche, qui s'exprime par des descriptions fines et détaillées du matériau disponible et du déroulement de la recherche (Avenier, 2010).

Nous justifions le recours à des **matériaux de nature qualitative** par le fait que notre recherche a pour finalité de comprendre et d'interpréter un événement dans une situation concrète et s'échelonnant dans le temps (Miles et Huberman, 2003, Wacheux, 1996).

L'une des stratégies d'accès à l'expérience du réel en ayant recours à des matériaux qualitatifs est la réalisation d'**une étude de cas multi-sites longitudinale**. La complexité du phénomène et son émergence récente nécessitent de le documenter ; son inscription dans un contexte particulier justifie également ce choix. L'unité d'analyse a été définie grâce à une borne de

nature sociale et une seconde de nature temporelle. Dans le premier cas, c'est le projet qui a été retenu, au sens donné par les acteurs. Le projet intègre un ensemble d'actions et des personnes. La dimension temporelle a été définie en fonction du degré d'achèvement des actions principales menées au sein du projet. Nous avons ainsi sélectionné deux projets qui constituent chacun une unité d'analyse à part entière, ce qui nous amène, selon la typologie de Yin (2003) à considérer notre étude de cas comme étant « multi-sites ». Cette étude de cas multi-sites et longitudinale s'appuie sur une collecte des matériaux échelonnée dans le temps afin d'étudier l'évolution d'un phénomène pour le comprendre en profondeur.

2. Présentation des deux études de cas

L'étude de cas suppose que « *le chercheur accepte la liberté des acteurs et leur droit d'intervenir dans le travail d'investigation* ». De plus, « *le travail qualitatif nécessite une négociation avec les individus sur le terrain pour qu'ils acceptent librement la recherche. En retour, le chercheur acquiert un statut particulier dans le contexte étudié* » (Wacheux, 1996, p.91). Par cette citation, l'auteur rappelle que la première activité du chercheur sur le terrain consiste à acquérir un statut et un rôle, afin de faciliter l'interaction entre les membres de la population étudiée. Tout comme l'enquête ethnographique, le travail d'investigation démarre par l'apprentissage de la « langue » (dans notre cas, des vocabulaires spécifiques), des données historiques, des informations interdites (dans notre cas, les éléments considérés comme tabous ou secrets), la culture locale, etc.

Cette section rend compte de ce long travail d'ancrage du chercheur sur le « terrain » (2.1.) et présente le contexte dans lequel se sont développés les deux projets faisant l'objet de l'étude de cas multi-sites (2.2.).

2.1. L'accès aux terrains d'investigation

« *La négociation d'un accès terrain requiert du temps, de la patience et de la sensibilité aux rythmes et aux normes d'un groupe* » (Marschall et Rossman, 1989³⁹, cité par Thiétart et al. 2007 p.248).

2.1.1. La rencontre avec les acteurs de Talents 2010 (cas 1)

Nous avons eu connaissance du volet Gestion du Capital Humain en 2008 au cours d'une présentation du projet organisée à la Chambre de Commerce et d'Industries (CCI) de Grenoble autour de la thématique de la GPEC par le cabinet de conseil chargé de la réalisation opérationnelle du dispositif. La CCI de Grenoble organise régulièrement ce type d'évènements à l'attention des praticiens afin de favoriser l'échange de pratiques. Au démarrage de la thèse, nous étions à la recherche d'un terrain d'étude et nous nous étions

³⁹ Marshall C., Rossman G.B. (1989). *Designing Qualitative Research*, Beverly Hills, CA, Sage.

rendue pour cela à plusieurs conférences et évènements de cette nature sur des thématiques proches des nôtres. Quelques mois plus tard, à la demande d'un des membres de notre équipe de recherche, les consultants sont intervenus dans l'un de nos ateliers de recherche afin de présenter ce dispositif à notre groupe. Nous avons alors évoqué avec eux la possibilité de reprendre contact afin d'étudier la construction de ce dispositif. Nous avons donc été reçus en novembre 2008 par le cabinet de conseil à Annecy. Le cabinet nous a ensuite orientés vers la responsable du programme Talents 2010 à la Chambre Syndicale de la Métallurgie à Annecy. Après plusieurs semaines, nous obtenons un premier rendez-vous afin de lui présenter notre projet et de lui proposer de réaliser une étude dans le cadre de la thèse auprès du projet Gestion du Capital Humain. D'autres rendez-vous auront lieu et la responsable du programme Talents 2010 nous met alors en contact avec le chef de projet du volet Image & Promotion des Métiers et la chef de projet du volet Gestion du Capital Humain. Nous travaillons ensemble à définir une liste de personnes à rencontrer ayant été impliquées au sein du projet GCH. La chef de projet souhaite d'abord contacter les entreprises elles-mêmes et valider avec elles la possibilité de les rencontrer ensuite. Parmi cette liste de personnes, un certain nombre d'entreprises ne répondra pas malgré les relances. Nous entamons de notre côté, une prise de contact directe auprès de quelques représentants des organismes publics ayant participé à l'action GCH. Nous avons en effet obtenu quelques « noms » grâce aux premiers entretiens. Cette prise de contact directe s'avère particulièrement difficile dans le contexte du territoire de la vallée de l'Arve, caractérisée par une certaine méfiance envers les acteurs « étrangers » à la Haute-Savoie...Après plusieurs mois, le projet GCH est progressivement terminé et suite au départ de la chef de projet, nous n'avons plus d'interlocuteurs directs sur le volet GCH.

Nous avons poursuivi nos efforts afin de rencontrer quelques personnes par l'intermédiaire d'autres contacts établis et de la documentation dont nous avons pu disposer. Nous avons essayé notamment de contacter d'autres entreprises qui ont refusé de participer au projet courant 2010. Malgré nos tentatives récurrentes, cela s'est avéré être un échec, car très peu d'entreprises ont accepté de nous rencontrer. Nous avons obtenu toutefois deux entretiens téléphoniques grâce à notre réseau personnel.

De manière générale, l'accès à ce terrain, c'est-à-dire à la fois la prise de contact et la collecte de documents, s'est révélé être délicat ; l'éloignement géographique⁴⁰ a sans doute été l'une des limites de notre processus d'investigation. Malgré tout, nous avons gardé un contact régulier notamment avec le troisième chef de programme de Talents 2010 avec qui nous avons interagi de manière régulière pendant ces deux années. Ce travail de terrain a été sans conteste riche en apprentissages. Nous avons réalisé à quel point le contact auprès des praticiens requérait un effort constant en termes d'implication, mais surtout une patience et une persévérance à toute épreuve !

2.1.2. La rencontre avec les acteurs du projet GTRH (cas 2)

Quelque mois après le démarrage de notre étude de terrain auprès du projet GCH, nous avons décidé de réaliser une seconde étude de cas de manière à mettre en exergue le déroulement de deux dispositifs de GRH territoriale. Nous nous sommes rendus en juin 2009 au Forum de l'Innovation Sociale à Lyon, co-organisé par le Conseil Régional Rhône-Alpes. Nous avons pris contact avec la chargée de mission de la MEF DCRV (Maison de l'Emploi et de la Formation Drôme des Collines Royans Vercors) qui s'est montrée intéressée par notre projet de recherche. Celle-ci nous a donc proposé de rencontrer la directrice de la MEF quelques semaines plus tard. Nous lui avons donc présenté notre projet en juillet 2009, et celle-ci a également été d'accord pour que nous puissions réaliser cette étude. Après quelques semaines, la directrice a obtenu l'aval du président de la MEF. Avec l'aide de la chargée de mission GTRH, nous avons ensuite établi une liste de personnes à rencontrer. Le directeur de la MEF a cependant demandé que nous rédigeons un courrier de la part de la MEF, adressé aux personnes que nous désirions rencontrer afin de les informer de notre venue. Après réception de ce courrier par les interlocuteurs ciblés, nous avons contacté directement les acteurs identifiés et nous avons démarré nos premiers entretiens en septembre 2009. Malgré les précautions prises (contact par courrier), certains interlocuteurs n'ont pas souhaité donner suite à notre requête, notamment quelques dirigeants et responsables RH. La collecte des documents a en outre été relativement aisée grâce à la confiance accordée par la directrice de la MEF et la chargée de mission GTRH. Nous avons eu un accès transparent à l'ensemble du déroulement du projet. Nous avons en parallèle été conviés à plusieurs réunions de travail au

⁴⁰ Près de 100 km séparent Grenoble d'Annecy, et 160 km séparent Grenoble de Cluses, le siège du pôle de compétitivité.

cours de l'année 2010 et avons également été sollicités pour présenter l'avancement de nos travaux au comité de pilotage GTRH en mai 2010.

2.2. Quelques éléments de descriptions des deux projets de GRH territoriale

2.2.1. CAS 1 : le projet Gestion du Capital Humain au sein du programme Talents 2010 développé par le pôle de compétitivité Arve-Industries Haute-Savoie Mont Blanc

Nous présentons le pôle de compétitivité ainsi que le projet Gestion du Capital Humain, qui constitue le cas 1 (nommé GCH) dans la suite du document).

2.2.1.1. Le pôle de compétitivité, d'hier à aujourd'hui

En 2005, l'Etat français donne à sa politique industrielle un nouvel élan et choisit de labelliser 71 pôles de compétitivité. Ceux-ci sont alors officiellement définis par l'association, sur un territoire donné, *« des entreprises, des laboratoires de recherche et des établissements de formation pour développer des synergies et des coopérations. D'autres partenaires dont les pouvoirs publics, nationaux et locaux, ainsi que des services aux membres du pôle sont associés. L'enjeu est de s'appuyer sur les synergies et des projets collaboratifs et innovants pour permettre aux entreprises impliquées de prendre une position de premier plan dans leurs domaines en France et à l'international »*.⁴¹

Plusieurs recherches dans les champs de l'économie (notamment Courlet, 1997 ; Courlet et al. 2009 ; Ferguene, 2007) et de la gestion (notamment Boquet et Mothe, 2009) se sont intéressées au cas de la concentration industrielle de la vallée de l'Arve.

Le pôle de compétitivité Arve-Industrie Mont-Blanc Haute-Savoie est construit autour d'une activité de production industrielle, la mécanique de précisions, couramment appelée le décolletage. Ce type de production s'est développé dans cette région en particulier après la Seconde Guerre Mondiale, tout en se diversifiant dans de nombreux secteurs. Peu à peu se

⁴¹Site web officiel des pôles de compétitivité, consulté le 11 août 2011. www.competitivite.gouv.fr

constitue l'équivalent d'un district industriel (Courlet, 1997), qui donnera naissance quelques décennies plus tard à un Système Productif Local (SPL) en 1999, puis à un pôle de compétitivité en 2005. Celui-ci vient consolider l'organisation antérieure en élargissant le périmètre de l'activité à de grandes entreprises et aux acteurs de la recherche (Courlet et al. 2009). Caractérisé par une forme d'organisation « *hybride entre district et cluster* », ce pôle s'inscrit, aujourd'hui, à la fois dans la continuité du district industriel avec un « *fort ancrage historique et territoriale* », et dans la rupture, car il est résolument engagé dans une dynamique d'innovation (Boquet et Mothe, 2009, p.119). L'essentiel de la production du pôle de compétitivité est destinée aux secteurs de l'automobile (60% de l'activité), de l'aéronautique, des télécoms, du médical, du luxe et de la domotique. Le pôle rassemble, en mars 2009, près de 225 entreprises du territoire, dont près de 90% de PME. Le pôle est notamment caractérisé par une grande hétérogénéité de ses membres et une forte implication des acteurs territoriaux. Cela est nuancé par la présence de quelques entreprises leaders sur leur marché, des partenaires localisées hors des frontières géographiques ou sectorielles (Boquet et Mothe, 2009).

La gouvernance du pôle est actuellement constituée d'une gouvernance stratégique (un conseil d'administration et un bureau exécutif élu, chargé de la définition de la stratégie) et d'une gouvernance opérationnelle (un comité de direction en charge d'une approche transversale par processus des projets du pôle).

Le territoire du pôle de compétitivité est construit autour de la vallée de l'Arve mais son périmètre est plus large, car il s'étend également aux cantons voisins. Il nous paraît nécessaire de situer géographiquement le territoire de la vallée de l'Arve puisque notre recherche concerne un dispositif de GRH territoriale. La vallée de l'Arve est donc située le long du cours d'eau ayant donné le nom à la vallée, l'Arve, qui s'étend approximativement de Chamonix à Genève. Enfin, il est à noter que Cluses et Annecy sont éloignées de près de 65 kilomètres.



Figure 10: localisation de la vallée de l'Arve

A : Grenoble

B : Annecy

C : Cluses

2.2.1.2. L'organisation du projet Gestion du Capital Humain

Le projet qui constitue notre étude de cas est le volet Gestion du Capital humain. Il s'agit de l'un des volets du programme Talents 2010 développé par le pôle de compétitivité à partir de 2008.

L'ambition affichée de Talents 2010 était de pouvoir combler le déficit de main d'œuvre qualifiée dans le secteur du décolletage et de la mécatronique. Le premier volet du programme, nommé « Image & Promotion des Métiers », avait pour objectif la promotion des métiers du pôle. Les métiers industriels souffrent actuellement en France et en particulier sur ces secteurs, d'un manque d'attractivité auprès des jeunes. Il a donc été décidé, d'une part, de mettre en place un certain nombre d'actions de communication et de sensibilisation à l'intention des élèves et jeunes étudiants (spots publicitaires diffusés sur les chaînes de radio et de télévision locales, sites internet dédié aux métiers du pôle, organisation de salons et de classe découverte, etc.). Les organismes de formation sont bel et bien présents autour du pôle de compétitivité, mais peu d'élèves sont candidats à ces métiers. D'autre part, le pôle de compétitivité a également souhaité sensibiliser les chefs d'entreprise à l'image qu'ils donnent de leur entreprise et sur les différentes manières de communiquer.

Le second volet a été nommé «Gestion du Capital Humain ». Il 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. 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 territorial des emplois et des compétences (GTEC). Le troisième axe, enfin, doit permettre de mener une réflexion sur l'adaptation de formations professionnelles. Le but final est de fournir au pôle de compétitivité, les compétences nécessaires au développement de sa compétitivité.

Notre cas concerne uniquement l'étude du second volet de Talents 2010, à savoir Gestion du Capital Humain. Notre choix s'est en premier lieu porté sur celui-ci, de part sa vocation affichée à engager une démarche de gestion territoriale des ressources humaines. Nous avons cependant pris soin de prendre connaissance du premier volet « Image et Promotion des Métiers », qui s'est plus largement orienté vers la communication. L'organisation du programme Talents 2010 est schématisée dans la figure ci-dessous :

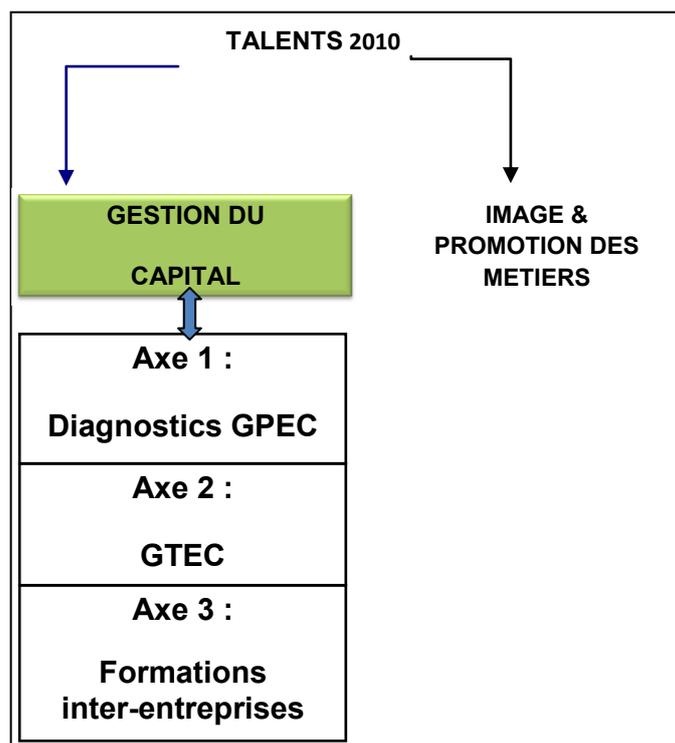


Figure 11: Organisation du projet Gestion du Capital Humain au sein de Talents 2010 jusqu'en décembre 2010

2.2.2. CAS 2 : Le projet « Gestion Territoriale des Ressources Humaines » développé par la Maison de l'Emploi et de la Formation Drôme des Collines Royans Vercors

Nous présentons la Maison de l'Emploi qui a porté le projet « Gestion Territoriale des Ressources Humaines » (nommé ensuite GTRH dans la suite du document) puis nous décrivons ce projet qui constitue notre cas 2.

2.2.2.1. La Maison de l'Emploi et de la Formation Drôme des Collines Royans Vercors

La MEF a été créée en 2005 dans le cadre du Contrat de site établi entre le Préfet de la Drôme et l'Etat français (nous reviendrons sur ce point plus en détail au chapitre 5). La MEF 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,

représentants 110 communes au total et 150 000 habitants). 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. Les actions menées par la MEF sont toutes multi-partenariales. La MEF est organisée autour de trois grands champs d'action, selon un cahier des charges national : l'observation du territoire, l'accompagnement des demandeurs d'emploi et l'appui au développement économique. Les actions de la MEF recouvrent un périmètre qui s'étend sur plusieurs communes et cantons, sur une zone au nord de Valence, et comprise entre le Vercors au Sud-Est et le Rhône à l'Est, comme l'indique la carte ci-dessous :



Figure 12 : localisation du territoire Nord-Drôme

A : Grenoble

B : Romans-sur-Isère

2.2.2.2. L'ambition du projet GTRH

Le projet GTRH a démarré en 2007 dans le cadre d'une dynamique de revitalisation sur le territoire, impulsée par le Contrat de site et le sous-préfet. La MEF pilote le projet qui est financé par des fonds publics. Le projet repose au cours de la première période, sur deux principaux instruments. Le premier est un outil de diagnostic et d'accompagnement à la

GPEC. Il consiste à proposer 6 jours d'intervention par un consultant. Le second est nommé « Portrait-Flash » et comprend deux jours d'intervention par le consultant et porte sur 7 processus RH, qui seront détaillés dans le chapitre 5. En contrepartie de l'un ou de l'autre des diagnostics réalisés, les dirigeants d'entreprises volontaires du bassin romanais 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. 16 entreprises au total ont participé à l'une de ces actions. Elles appartiennent à des secteurs d'activités variés : secteur médico-social, agroalimentaire, BTP, cuir, céramique, métallurgie, plasturgie, cosmétique et entreprises de service. L'objectif du projet GTRH au démarrage était de faire de la base de données, l'un des piliers de l'outil GTRH. Près de 7000 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.

Une première restitution collective a eu lieu en juillet 2009 auprès des entreprises. La MEF envisageait, à partir des diagnostics établis, de rebondir sur la mise en place d'actions collectives. Ainsi, trois volets de formations inter-entreprises transversales ont été organisés sur 9 thématiques et concernant une centaine de salariés. Un deuxième besoin a émergé lors de cette restitution auprès des dirigeants et responsables RH. Ceux-ci ont exprimé le souhait de mettre en place des séances d'échanges de pratiques. Aujourd'hui, la MEF poursuit les actions engagées dans le cadre d'un second projet GTRH, nommé « GTRH II ». L'étude que nous avons menée porte sur la mise en place des diagnostics GPEC, des Portraits-flash et de la constitution d'une démarche GTRH poursuivie dans la seconde phase du projet.

Soulignons enfin qu'au démarrage du projet GTRH en 2007, encore peu d'initiatives de cette nature avait été développées, et a fortiori par les Maisons de l'Emploi et de la Formation. Le positionnement très fort de la MEF Drôme des Collines Royans Vercors sur le projet GTRH était donc perçu comme particulièrement innovant et ambitieux. Ce positionnement a par la suite été renforcé avec l'arrivée d'un nouveau cahier des charges national pour les MEF, les incitant à développer ce genre de projet. La MEF DCRV avait déjà initié cette démarche, que ce nouveau cahier des charges est venu conforter par la suite.

L'organisation de ce projet est illustrée ci-dessous :

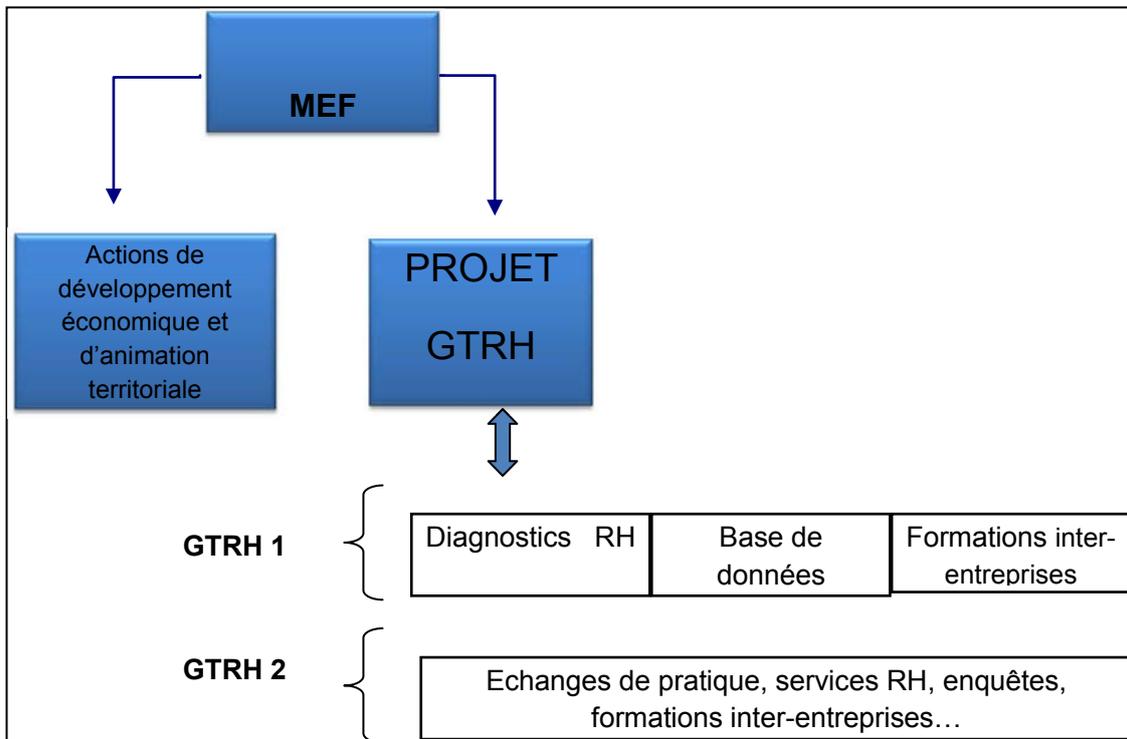


Figure 13 : Organisation du projet GTRH sein de la MEF DCRV jusqu'en décembre 2010

Synthèse de la section 2

Cette section rend compte des stratégies d'accès au terrain et présente les principaux traits de nos deux cas, dont l'analyse sera restituée au cours des chapitre 4 et 5.

Le travail d'investigation s'apparente à celui d'une démarche ethnographique, ayant requis du temps, de la patience et des capacités d'adaptation de la part du chercheur. Un processus de négociation avec les acteurs de chaque cas a été nécessaire avant de pouvoir accéder aux ressources et aux personnes. Ce processus est d'autant plus difficile que la démarche d'enquête auprès de ces deux projets découle de notre initiative personnelle et ne fait pas suite à une demande des acteurs du terrain. Après une période de deux ans d'investigation, ces efforts ont porté leurs fruits, car des contacts solides et fondés sur une confiance mutuelle ont pu être noués avec les principaux interlocuteurs de chaque projet. Cela a sans doute été favorisé par la posture d'honnêteté dans laquelle nous étions lors de l'établissement des

contacts, l'intérêt réel porté à chaque témoignage ainsi que des relances successives, mais aussi le respect de certaines règles du jeu, à la demande de nos interlocuteurs et les restitutions de nos résultats à plusieurs moments du projet.

Le premier cas est un projet intitulé « **Gestion du Capital Humain** », ayant été développé par **le pôle de compétitivité Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc**, dont le siège est basé à Cluses, au cours de la vallée de l'Arve, entre Chamonix et Genève. Les trois actions clés de ce projet sont la mise en œuvre d'une démarche collective de GPEC, la réalisation d'une base de données intranet GTEC ainsi que la mise en place de formations inter-entreprises.

Le second cas est nommé « **projet Gestion Territoriale des Ressources Humaines** ». Il a été élaboré par **la Maison de l'Emploi et de la Formation Drôme des Collines Royans Vercors**, implanté à Romans-sur-Isère sur le territoire nord-drômois. Le premier volet du projet GTRH a permis de réaliser une démarche de GPEC collective auprès de quelques entreprises du territoire, ainsi qu'une tentative création d'une base de données GTEC, complétée par des formations inter-entreprises. Le second volet du projet compte un certain nombre d'actions de service RH et d'animations RH auprès des organisations du territoire.

3. La collecte et le traitement des matériaux empiriques

Cette section présente les matériaux empiriques et la manière dont ceux-ci ont été collectés (3.1.). Nous présentons également quelle a été la stratégie de traitement de ces matériaux (3.2.), à savoir une analyse thématique à partir d'un codage, dont la représentation finale prend la forme d'un arbre thématique sous format chronologique.

3.1. La collecte des matériaux

Les matériaux empiriques ont été collectés dans le cadre d'une étude de cas longitudinale. Concernant le cas 1, cette collecte s'est déroulée entre la fin de l'année 2008 et la fin de l'année 2010, soit sur une période de près de deux années. Lors de notre arrivée, le projet avait déjà démarré depuis plus d'une année, nous n'avons donc pas pu assister en temps réel aux discussions portant sur son élaboration. La plupart des actions avaient déjà été entamées, mais non finalisées. Nous avons en revanche pu suivre la phase finale ainsi que la réorientation du projet. En 2011, le projet se poursuit, mais nous n'avons intégré ces derniers éléments dans notre étude de cas, en raison de contraintes de temps, mais également afin de privilégier une prise de recul sur les matériaux collectés durant les mois précédents.

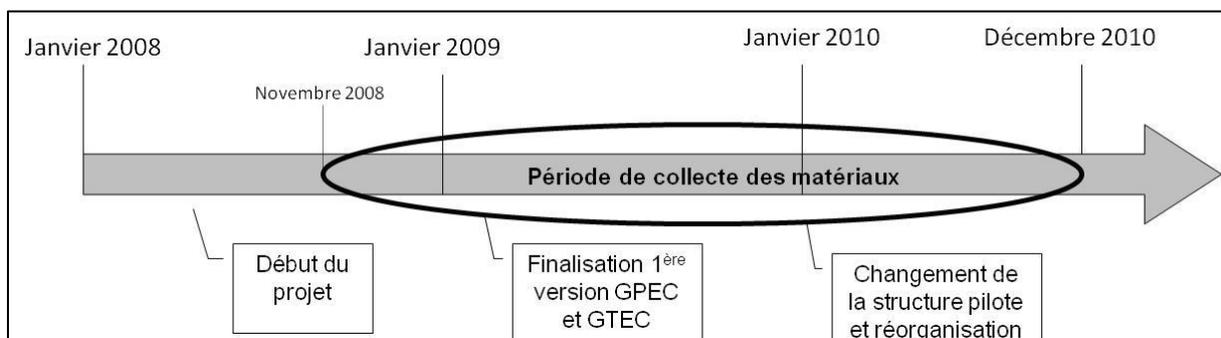


Figure 14: période de collecte des matériaux auprès du projet Gestion du Capital Humain, Arve Industries (cas 1)

S'agissant du cas 2, notre étude de cas a débuté au cours de l'été 2009 et s'est terminée à la fin de l'année 2010, nous permettant d'accéder en temps réel à des informations sur une période de près d'une année et demie. Tout comme pour le cas 1, la première phase du projet été déjà bien avancée et nous avons ainsi pu suivre sa finalisation ainsi que la poursuite du projet dans le cadre des actions GTRH II au cours de l'année 2010.

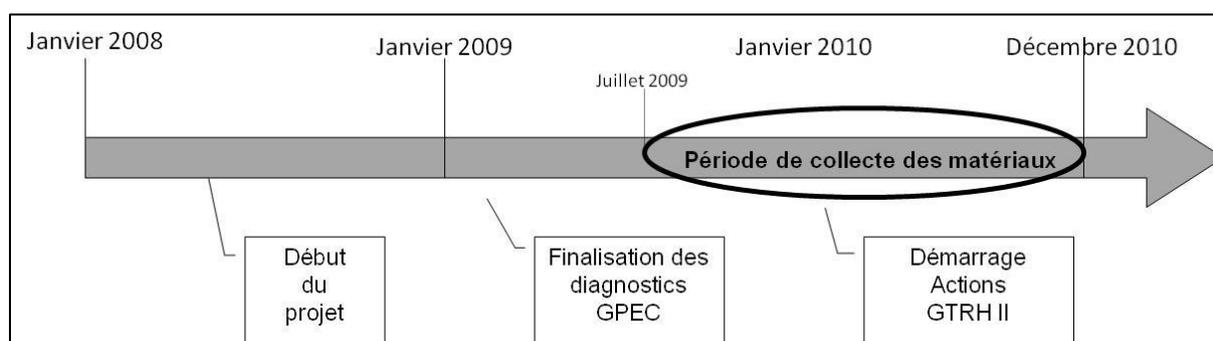


Figure 15 : Période de collecte des matériaux auprès du projet GTRH I et GTRH II, MEF (cas 2)

Des matériaux de plusieurs natures ont été collectés durant notre étude de cas : des matériaux à partir de sources primaires sous la forme d’entretiens, et des matériaux à partir de sources secondaires telles que la documentation.

3.1.1. Les entretiens

Parmi les sources primaires, on distingue les entretiens et l’observation. Le recours à l’entretien a été privilégié, en raison de la difficulté d’accéder aux réunions de travail de certains comités de pilotage. L’entretien permet d’accéder aux représentations et aux pratiques, selon la terminologie de Blanchet et Gotman (2007). Ce type d’entretien permet, selon ces auteurs, d’approfondir la connaissance d’un système de pratiques grâce à la production d’un discours qui rend compte, à la fois, de l’état psychologique de l’interlocuteur, et qui décrit l’état des choses. La grille d’entretien est donc construite de manière à recueillir les conceptions des acteurs et la description de certaines pratiques.

Au total, soixante-trois entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de chacun des deux cas (37 pour le cas 1 et 26 pour le cas 2). Ces entretiens ont été réalisés de deux manières :

- une première série d’entretiens au cours des premiers mois d’investigation a permis d’en réaliser 16 (cas 1) et 17 (cas 2).
- Une seconde série d’entretiens a été ensuite réalisée, si possible auprès des mêmes personnes interrogées lors de la première série. Certaines d’entre-elles n’ont pu être rencontrées de nouveau, pour diverses raisons (départ, non disponibilité, etc.)

- Entre ces deux séries, nous avons rencontré et interrogé d'autres informants.

L'ensemble des entretiens réalisés au cours de ces deux périodes est restitué dans le tableau ci-dessous :

	CAS 1 (Gestion du Capital Humain / Haute-Savoie)		CAS 2 (GTRH /Drome)	
	Mai à Décembre 2009	Avril à novembre 2010	Septembre 2009 à mars 2010	Octobre à novembre 2010
Chefs de projet / chargés de mission	3	5	1	1
Direction/ gouvernance	1	1	3	1
Partenaires du Copil (Comité de Pilotage)	3	2	3	1
Dirigeants d'entreprises ou responsables RH	5	12	6	5
Financeurs (Direccte et UT)	2	1	3	-
Consultants	2	-	1	1
Total	16	21	17	9
Total	37		26	
Nombre total d'entretiens réalisés :	63			

Tableau 4 : Nombre total d'entretiens semi-directifs réalisés entre mai 2009 et novembre 2010 auprès des deux cas

Nous avons en outre pu réaliser quelques observations notamment sur le cas 2 (observations de réunions), mais nous n'avons pas mobilisé ces matériaux dans l'analyse thématique. En revanche, l'observation de ces réunions a permis d'approfondir la connaissance du cas 2.

3.1.1.1. **Le guide d'entretien**

Le guide d'entretien a été réalisé de manière à pouvoir répondre aux questions de recherche. Un guide faiblement structuré a été construit : il présente une consigne générale ainsi que quelques grands axes thématiques, ayant été scindés en sous-thèmes. Ce guide d'entretien a été adapté en fonction de l'interlocuteur, c'est-à-dire notamment en fonction de sa structure d'appartenance et de son rôle au sein du projet étudié. Enfin, un autre guide d'entretien a été réalisé afin de mener la seconde série d'entretiens. Un exemple de guide d'entretien adapté à des interlocuteurs en entreprise est donné en annexe 1 et 2 pour la première et la seconde série d'entretiens.

Lors de la première série d'entretiens, 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. Lors de la deuxième série d'entretiens, les thématiques s'attachaient à prendre connaissance d'éventuels changements ayant impacté la structure d'appartenance de l'interlocuteur ou bien des changements de mission ou de poste de celui-ci. Il s'agissait ensuite de faire le point sur le déroulement des événements depuis le dernier entretien, en mettant l'accent sur les motifs de leur possible participation au projet ainsi que les éléments facilitateurs et les freins qu'ils identifiaient. Nous avons enfin demandé aux personnes de nous faire part de leur évaluation du projet de leurs souhaits d'évolutions.

Ces entretiens ont été retranscrits intégralement ou on fait l'objet de notes prises au cours de l'entretien. Un exemple d'entretien retranscrit est donné en annexe 10 pour le cas 1 et en annexe 12 pour le cas 2. Un exemple d'entretien ayant fait l'objet d'une prise de note figure en annexe 11 pour le cas 1 et en annexe 13 pour le cas 2. Lorsque nous avons réalisé une prise de note durant un entretien téléphonique, nous avons proposé à notre interlocuteur la possibilité de valider le contenu de l'échange. Trois personnes ont ainsi validé et annoté le compte-rendu de l'entretien, mais sans toutefois apporter des modifications majeures.

3.1.1.2. **Choix des individus à rencontrer lors des entretiens**

Miles et Huberman rappellent que le choix des individus à rencontrer s'effectue non pas au hasard, mais plutôt de manière « orientée », car bien souvent « *la première sélection d'informants va aboutir à la recommandation d'autres informants* » (Miles et Huberman, 2003, p.58). Dans notre cas, le repérage des individus à interroger a été effectué, dans un premier temps, grâce à l'aide de « relais institutionnels » (Blanchet et Gotman, 2007), dans notre cas, les chefs de projet. Comme le notent Blanchet et Gotman (2007), le recours à des relais institutionnels est à double tranchant. Ceci facilite grandement l'accès à certains informants, mais cela peut en contrepartie s'avérer coercitif. C'est pourquoi, dans un second temps, nous avons procédé par « effet boule de neige » (Miles et Huberman, 2003) c'est-à-dire par identification de « bons informants » grâce à des « informateurs-relais » (Blanchet et Gotman, 2007) rencontrés au cours des premiers entretiens. Cela nous a semblé être la manière la plus appropriée, car, d'une part, le projet est une forme d'organisation en réseaux, et d'autre part, car nous étions « en terre inconnue » sur ces deux territoires.

3.1.1.3. **Caractéristiques et description des individus sur le cas 1**

Une première vision globale des individus peut être réalisée en fonction de la nature de l'organisme d'appartenance. Nous les avons classés en trois groupes : les entreprises privées, les organisations publiques, et les autres types d'organisations. Parmi les entreprises privées, deux d'entre-elles n'ont pas participé au volet Gestion du Capital Humain, cela est précisé dans le tableau suivant.

Type d'organisation	Nombre d'organisations :	Nombre de personnes interrogées
Entreprises privées	12	12
<i>Dont : (effectif du groupe groupe)</i>		
- Moins de 20 salariés	3	3
- De 20 à 100 salariés	4	4
- De 100 à 200 salariés	3	3
- De 200 à 500 salariés	2	2
Secteur public	4	4
<i>Dont :</i>		
Directe	2	2
Conseil général (Agence Economique 74)	1	1
Université de Savoie	1	1
Autres	5	9
<i>Dont :</i>		
Associations et syndicats	3	5
Cabinet de conseil	1	2
TOTAL	21	25

Tableau 5: Nombre d'organisations ciblées pour les entretiens et nombre total de personnes rencontrées au cours des deux périodes auprès du projet Gestion du Capital Humain (cas 1).

Le détail de chaque entretien est restitué dans le tableau en annexe 3, permettant ainsi de connaître la date de réalisation de l'entretien, l'organisme d'appartenance de la personne rencontrées, le rôle tenu dans le projet Talents 2010, le code utilisé du traitement des matériaux, le mode de formalisation des matériaux (retranscription intégrale après enregistrement de l'entretien ou prise de notes pendant l'entretien). La plupart des entretiens ont été réalisés en face à face, mais quelques entretiens, notamment lors de la seconde période d'investigation, ont été réalisés par téléphone, soit à la demande de l'interlocuteur, soit à notre initiative afin de restreindre nos déplacements afin d'optimiser les coûts de la collecte. Lors

de la première période, 16 entretiens auprès de 15 personnes différentes avaient été réalisées. Sur ces 15 personnes, 10 d'entre-elles ont été de nouveau interrogées lors de la seconde période (dont trois fois pour le chef de programme) et 9 personnes nouvelles ont été rencontrées, portant à 21 le nombre d'entretiens réalisés lors de la seconde phase.

Parmi les entretiens téléphoniques effectués, seuls deux l'ont été avec des interlocuteurs que nous n'avions pas rencontrés durant la première phase.

Il nous a en outre semblé intéressant d'indiquer la localisation géographique de l'organisation d'appartenance des personnes interrogées, compte-tenu de la spécificité du phénomène étudié, caractérisé par la notion de territoire :



Figure 16 : localisation géographique des organisations d'appartenance des personnes interrogées (dont une localisée à Lyon) (cas 1)

A : Cluses (siège du pôle de compétitivité).

3.1.1.4. Caractéristiques et description des individus sur le cas 2

Par l'intermédiaire de la MEF, nous avons rencontré au total 18 personnes au cours des deux séries d'entretiens appartenant à 13 organisations différentes, comme cela est synthétisé dans

le tableau ci-dessous :

Type d'organisation	Nombre d'organisations :	Nombre de personnes interrogées
Entreprises privées	7	7
<i>Dont : (effectif du groupe)</i>		
- Moins de 20 salariés	-	-
- De 20 à 100 salariés	2	2
- De 100 à 200 salariés	1	1
- De 200 à 500 salariés	2	2
- 500 et +	2	2
Secteur public	4	7
<i>Dont :</i>		
Directe	1	3
Communes et communautés de communes	3	3
Pôle Emploi	1	1
Autres	2	4
<i>Dont :</i>		
Maison de l'emploi	1	3
Cabinet de conseil	1	1
TOTAL	13	18

Tableau 6 : Nombre d'organisations ciblées pour les entretiens et nombre total de personnes rencontrées au cours des deux périodes auprès du projet GTRH (cas 2).

Le détail de chaque entretien est mentionné dans un tableau en annexe 4. Les personnes rencontrées lors de la première série d'entretiens ont été sollicitées de nouveau lors de la seconde série d'entretiens, mais seules certaines ont été favorables à cet échange téléphonique.

Sur les 17 entretiens réalisés lors de la première vague, 16 personnes différentes ont été

interrogées. Parmi ces 16 personnes, 7 d'entre-elles ont été de nouveau rencontrées lors de la deuxième vague d'entretiens, ainsi que 2 nouvelles personnes.

Nous donnons en complément ci-dessous une représentation graphique de la localisation des organisations d'appartenance des personnes interrogées :



Figure 17 : Localisation géographique des organisations d'appartenance des personnes interrogées (dont deux localisées à Lyon) (cas 2)

A : Romans-sur-Isère (siège de la MEF DCRV)

3.1.2. **La documentation et les artefacts**

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.

3.1.2.1. **Le projet Gestion du Capital Humain (Cas 1)**

Une documentation abondante a pu être recueillie, notamment lors des entretiens ou bien par une recherche sur internet, car certains documents peuvent être consultés librement. Nous avons regroupés ces sources en fonction de cinq types de documents :

- des documents relatifs au pôle de compétitivité (sa labellisation, sa présentation, son fonctionnement, la deuxième version du pôle...)
- des documents relatifs à la création du programme Talents 2010
- des documents relatifs aux comptes-rendus des comités de pilotage de Talents 2010, ayant eu lieu entre juin 2007 et mai 2009.
- des documents de travail relatifs au projet Gestion du Capital Humain
- d'autres types de documentations (notamment les dossiers de presse en accès libre sur le site officiel du pôle de compétitivité).

Une présentation détaillée de ces différents documents est donnée en annexe 5.

Les artefacts étudiés ont donné lieu à l'élaboration de supports inscrits, mentionnés dans ce tableau, sur lesquels nous nous sommes appuyés dans l'analyse thématique.

Il est à noter que nous n'avons pu obtenir certains documents, notamment le cahier des charges du projet GCH, ni la réponse à l'appel d'offres de la part du cabinet de conseil.

3.1.2.2. **Le projet GTRH (cas 2)**

Le recueil de cette documentation a également eu lieu au cours des entretiens, sur internet ou bien lors d'échanges informels avec nos interlocuteurs. Nous avons recensé des documents de différents types :

- des documents relatifs au Contrat de site et à la constitution de la MEF
- des documents relatifs à la création du projet GTRH
- des documents relatifs au comité de pilotage GTRH
- des documents de travail afférant au projet GTRH
- des documents externes

Ces différents documents sont présentés en annexe 6.

3.1.3. La restitution des résultats

Comme cela est préconisé dans le cadre d'une méthodologie cohérente avec le PECP, nous avons procédé à une restitution de nos résultats auprès de nos principaux interlocuteurs.

Dans le cas 1, nous avons réalisé une restitution intermédiaire des premiers entretiens réalisés auprès de la chef de projet GCH en septembre 2009. Nous avons ensuite réalisé une restitution finale auprès du chef de programme Talents 2010 et du chef de projet GCH en septembre 2011.

Dans le cas 2, nous avons réalisé une restitution intermédiaire auprès du comité de pilotage GTRH en mai 2010, ainsi qu'une restitution finale auprès de la directrice de la MEF et de la nouvelle chargée de mission GTRH en juin 2011.

Dans les deux cas, ces échanges ont permis de préciser certains points de valider les propositions de résultats.

3.2. L'analyse thématique

L'analyse thématique consiste à réaliser une thématization des matériaux empiriques, qui constitue l'opération centrale de la méthode (Paillé et Muchielli, 2003, p.123-214). Elle renvoie à la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique). L'analyse thématique consiste, dans ce sens, « à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'un verbatim d'entretien, d'un document organisationnel ou de notes

d'observation ». Cela donne lieu ensuite à un travail de reconstitution, qui prend généralement la forme d'un récit argumenté autour des principales rubriques et thèmes.

3.2.1. L'élaboration d'une grille de codage

Paillé et Mucchielli (2003, p.52) proposent de procéder à la thématisation en ayant recours à des rubriques, à des thèmes, à des énoncés et à des codes, en vue de classer, résumer, interpréter ou théoriser l'extrait correspondant :

- **La rubrique** : elle renvoie à ce dont il est question dans l'extrait du corpus (A quoi l'extrait renvoie-t-il ? Quel est le sujet de l'extrait analysé ?). La rubrique ne révèle pas la teneur du témoignage.
- **Le thème** : il renvoie à ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant et fournit des indications sur la teneur des propos. Il est possible de créer des thèmes et des sous-thèmes. (De quoi est-il question au juste dans l'extrait analyse ? Quel thème précis est soulevé ?) : « *Un thème est un ensemble de mots permettant de cerner ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant tout en fournissant des indications sur la teneur des propos.* » (p.133). Le thème correspond au propos précis de la personne interviewée. Il se distingue de la rubrique, car celle-ci se situe à un niveau plus abstrait.
- **L'énoncé** : il renvoie à ce qui est soulevé : c'est une courte synthèse du contenu, reformulés par le chercheur (ex. la personne dit que...) (quel est l'essentiel du propos tenu par le sujet dans l'extrait correspondant ?)
- **Le code** : le code correspond à une lettre et/ou un chiffre, qui permet de répertorier et de hiérarchiser les rubriques, les thèmes et les énoncés.

La démarche que nous avons suivie est celle d'une thématisation en continue, qui consiste à identifier des thèmes au fur et à mesure de la lecture du corpus (Paillé et Mucchielli, 2003, p.127). Cette démarche est appropriée à un corpus « humble » et dans le cadre d'une analyse personnelle, tandis que la thématisation « séquencée » (repérage des thèmes à partir d'un extrait du corpus) l'est davantage dans le cas d'un corpus très important et d'une recherche

en équipe. Il convient de décider également quelle sera l'unité de signification retenue pour la création d'un thème pertinent. Nous avons retenue comme unité un ensemble de mots ou de phrases liés par une même idée, un même thème.

Miles et Huberman (2003, p.114-119) présentent trois manières de coder des matériaux empiriques : l'établissement d'une liste de départ (réalisée à partir du cadre conceptuel, des questions de recherche, de la problématique), la codification inductive (l'établissement d'une liste de code résulte de l'analyse du corpus), un plan général de codage (celui-ci n'est pas lié au contenu, mais indique les grands domaines dans lesquels les codes devront être inductivement conçus, par exemple, les actes, les activités, les significations, la participation, les relations, les milieux). Dans notre cas, nous avons eu recours à ces trois manières de coder. En effet, si l'abduction joue un rôle central dans la construction d'une grille d'analyse thématique, nous n'avons toutefois pas exclu l'induction (Avenier et Thomas, 2011). En effet, comme nous l'explicitons plus loin, une partie des rubriques, des thèmes et des sous-thèmes a été élaborée en laissant émerger des éléments issus des lectures successives du matériaux.

Les codes évoluent au fil de l'analyse et le chercheur est amené à les modifier plusieurs fois, car certains s'avèrent inopérants, tandis que d'autres émergent au fur et à mesure des relectures du corpus : *« la codification et la recodification sont achevées lorsque l'analyse parvient elle-même à saturation, lorsque tous les faits nouveaux peuvent être immédiatement classifiés, les catégories sont « saturées » et un nombre suffisant de régularités émergent. »* (Miles et Huberman, 2003, p.121).

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 par l'établissement d'une liste de départ, d'une part. D'autre part, une place importante a été laissée à l'induction, afin de faire émerger d'autres thématiques plus larges grâce à un codage ouvert. Ceci permet en effet de

« laisser parler le terrain » en prenant soin de laisser émerger des éléments que nous aurions peut-être laissés de côté en utilisant une grille de codage pré-construite.

Nous avons débuté une analyse thématique « classique » en procédant par l'analyse de contenu manuelle : lors de la lecture des comptes-rendus d'entretiens, nous avons d'abord sélectionné les verbatims jugés pertinents au regard de notre problématique en les regroupant par thématiques très larges. Nous avons obtenu une centaine de pages de verbatim extraits des entretiens et regroupés en une vingtaine de thématiques créées a priori. Or ces thématiques n'étaient ni hiérarchisées, ni homogènes. Nous sommes ensuite revenue sur l'ensemble des thématiques élaborées a priori, devenues alors des « rubriques » et nous avons procédé à des regroupements et des classements. Ce processus d'analyse est illustré par le schéma ci-dessous :

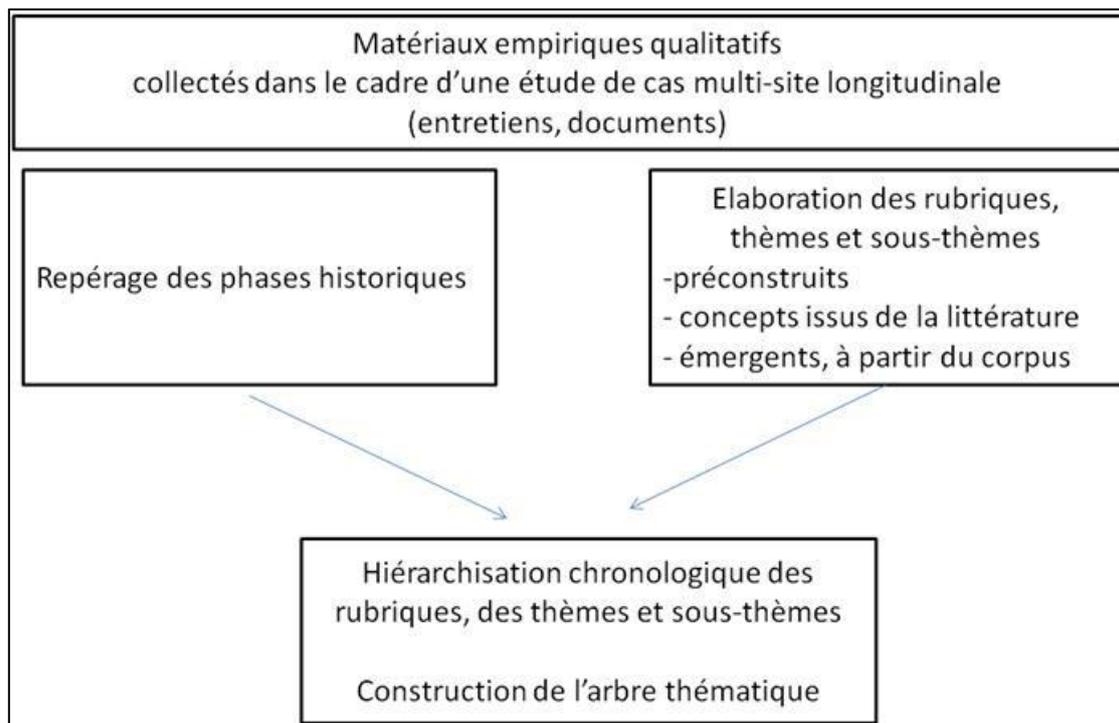


Figure 18: Etapes de la réalisation de la grille de codage

3.2.2. La présentation des thèmes : l'arbre thématique sous format chronologique

La constitution de rubriques, de thèmes et de sous-thèmes aboutit en général à une représentation synthétique du travail réalisé sous forme d'arbre thématique. Il permet de restituer l'ensemble du propos du corpus.

Selon Miles et Huberman, (2003), plusieurs stratégies de description des matériaux peuvent être utilisées afin de présenter les résultats dans une visée compréhensive : formats de présentation partiellement ordonnés, formats chronologiques, formats ordonnés par rôle et les formats ordonnés par concept. Les auteurs préconisent de recourir à un format descriptif de présentation des données par période ou par séquence si la recherche vise à préserver un « flux chronologique » de manière à obtenir une bonne vision de ce qui a conduit à quoi et quand. Parmi cette famille de formats chronologiques, la « matrice chronologique » permet de restituer des éléments de manière à comprendre rapidement le cours des événements. La matrice chronologique est construite sous la forme d'un tableau à double entrée : en colonne sont présentées les périodes et séquences, tandis que les lignes indiquent les différents éléments soumis au changement.

Nous avons choisi de réaliser une présentation des matériaux sous ce format afin de donner à voir l'évolution dans le temps des composants du réseau. Ceci permet de mettre en exergue les négociations et les transformations du projet, de l'instrumentation, des programmes narratifs. La première analyse a permis d'aboutir à un découpage chronologique, la seconde analyse a consisté à repérer les thèmes récurrents. Un extrait de notre arbre thématique est restitué ci-dessous, tandis que l'ensemble de nos arbres thématiques sur le cas 1 et le cas 2 est indiqué en annexe 7 et 8.

Ce double codage (phases historiques et rubriques) nous permet d'obtenir une grille de codage sous format chronologique à partir des rubriques. Un extrait de cette grille de codage, ici du cas 1, est donné dans l'encadré ci-dessous, comme le préconisent Paillé et Mucchielli (2003, p.205). A titre illustratif, la grille de codage du cas 1 est présentée dans son ensemble avec un exemple de verbatim afférents à chaque sous-thème en annexe 9.

PHASE 2

➤ LE DISPOSITIF DE GESTION

○ Prototypage GPEC et débuts de la GTEC

- Philosophie gestionnaire
 - Les objectifs
 - Les contenus
- Substrat technique
 - Les instruments
 - Les documents
- Rôles attendus /tenus
 - Rôle du Copil
 - Rôle du chef de projet
 - Rôle des consultants
 - Rôle des entreprises adhérentes
 - Rôle des partenaires financiers
- Communication extérieure

○ Le visage final de GCH

- Philosophie gestionnaire
 - Les objectifs
 - Les contenus
- Substrat technique
 - Les instruments
 - Les documents
- Rôles attendus /tenus
 - Rôle du Copil
 - Rôle du chef de projet
 - Rôle des consultants
 - Rôle des entreprises adhérentes
 - Rôle des partenaires financiers
- Communication extérieure

➤ LES ELEMENTS DE CONTEXTE

○ L'organisation du programme Talents 2010

- La structure globale du programme T10
 - Image et promotion des métiers
 - Le volet GPEC-GTEC
 - Le financement du volet GCH

○ Le fonctionnement de GCH au sein de T10

- La participation au volet GCH
 - Les principaux groupes d'acteurs
 - Les motifs de la participation à GCH
 - Les différents niveaux de participation
 - Les différents niveaux d'engagements

Figure 19 : Extrait de la grille de codage, Phase 2, Cas 1 (cf. annexe 7)

3.2.3. L'analyse et l'interprétation des thèmes

L'analyse thématique a pour visée première la synthèse des thèmes présents dans un corpus (Paillé et Mucchielli, 2003, p.176). Elle rend compte des témoignages et les met en perspective. L'analyse thématique pourrait se terminer par la présentation de l'arbre thématique. Mais si l'on souhaite aller plus loin, le chercheur passe d'une logique thématique à une logique interprétative, visant à interroger ces thématiques. On cherche à « faire parler » des résultats, parfois en les mettant en lien avec des référents théoriques. Cela permet, comme le notent ces mêmes auteurs, de « *déborder du strict relevé thématique, de manière à exploiter toutes les nuances et implications des résultats qui ne seraient pas apparents à première vue* » (ibid., p.210). C'est pourquoi, dans un second temps, nous nous sommes appuyés 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.

Synthèse de la section 3

Cette section présente les principales caractéristiques des matériaux empiriques qualitatifs collectés ainsi que le mode de recueil choisi. Le processus de traitement de ces matériaux réalisé par la **méthode de l'analyse thématique** est restitué dans le détail et rend compte du travail d'élaboration de l'arbre thématique, construit sous format chronologique.

Les matériaux empiriques collectés sont essentiellement des **entretiens et des documents**. **Soixante-trois entretiens semi-directifs** ont été réalisés entre fin 2008 et décembre 2010. Ces entretiens ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien et ont fait l'objet soit d'un enregistrement suivi d'une retranscription intégrale, soit d'une prise de note au cours de l'échange et d'une validation par l'interlocuteur. Le choix des informants a été effectué, d'une part, grâce à des relais institutionnels, et d'autre part, par « effet boule de neige ». Les personnes rencontrées appartiennent à différentes organisations, dont des entreprises privées, des organismes publics et d'autres types de structures parfois mixtes. Cette diversité a été privilégiée ainsi que la répartition des informants sur le territoire en question. Les documents

ont quant à eux été collectés au cours des entretiens, lors d'échanges informels ou bien à la suite de recherche sur internet. Ces supports sont de nature variée. Parmi cette documentation font également partie les supports des instruments composant les dispositifs de gestion étudiés. Enfin, plusieurs restitutions de nos résultats ont été réalisées au cours de ces deux années, permettant d'être en adéquation avec le principe de rigueur.

L'analyse thématique a été réalisée grâce à une thématique continue réalisée en deux temps : la première étape a permis de repérer des moments clés de la vie des projets, la deuxième étape a concerné la thématique du corpus. Cela a été effectué à partir de thèmes préconstruits, ou à partir du cadre théorique, tandis que d'autres thèmes ont émergé du corpus de manière inductive.

4. Conclusion du chapitre 3

La mise en œuvre du design de la recherche s'est déroulée en plusieurs étapes. Après examen de la question de recherche dans le cadre du PECP, nous avons été amenée à envisager une étude de cas multi-sites longitudinale réalisée à partir de la collecte de matériaux empiriques de nature qualitative. Deux études de cas ont été réalisées, avec comme unité d'analyse le projet. Ces matériaux ont donné lieu à une analyse thématique permettant de reconstituer le fil de l'histoire des cas étudiés. C'est pourquoi une première étape dans le traitement des matériaux a consisté à repérer les grandes phases chronologiques. La seconde phase a débouché sur l'élaboration d'une grille d'analyse, à partir à des rubriques et des thèmes définis de plusieurs manières : a priori, à l'aide des concepts issus de la littérature et de manière inductive. Ces rubriques et ces thèmes ont été ensuite hiérarchisés de manière à aboutir à un arbre thématique final sous format chronologique. A partir de ces éléments, une première description visant à approfondir la compréhension des deux cas sera proposée aux chapitres 4 et 5. Enfin, nous présenterons une explication du déroulement de ces deux projets grâce à la théorie de l'acteur-réseau, puis nous discuterons ces résultats. La mise en œuvre du design de la recherche est synthétisée dans la figure ci-dessous :

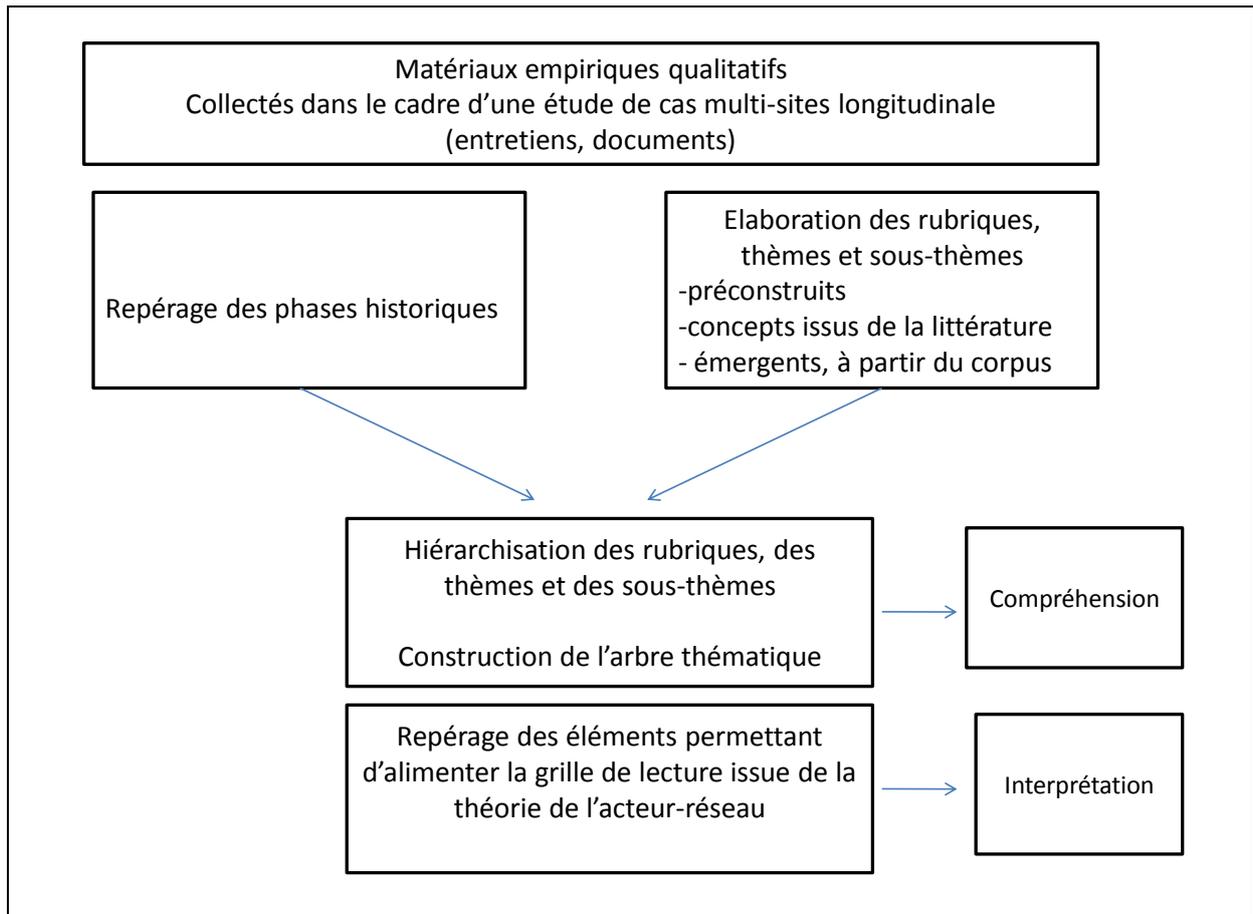


Figure 20 : Le processus de traitement des matériaux empiriques

Chapitre 4 : Le projet « Gestion du Capital Humain », une GRH T à l'émergence difficile : analyse du cas 1

Le présent chapitre est consacré à la présentation de la première étude de cas, qui s'intéresse à un projet inter-organisationnel de GRH territoriale développé au sein du pôle de compétitivité Arve-Industries Haute-Savoie Mont-Blanc. Réalisée de manière longitudinale, l'étude de cas totalise 38 entretiens réalisés entre mai 2009 et décembre 2010 au cours de deux séries de rencontres. L'objectif de ce chapitre est d'analyser l'évolution du dispositif de gestion.

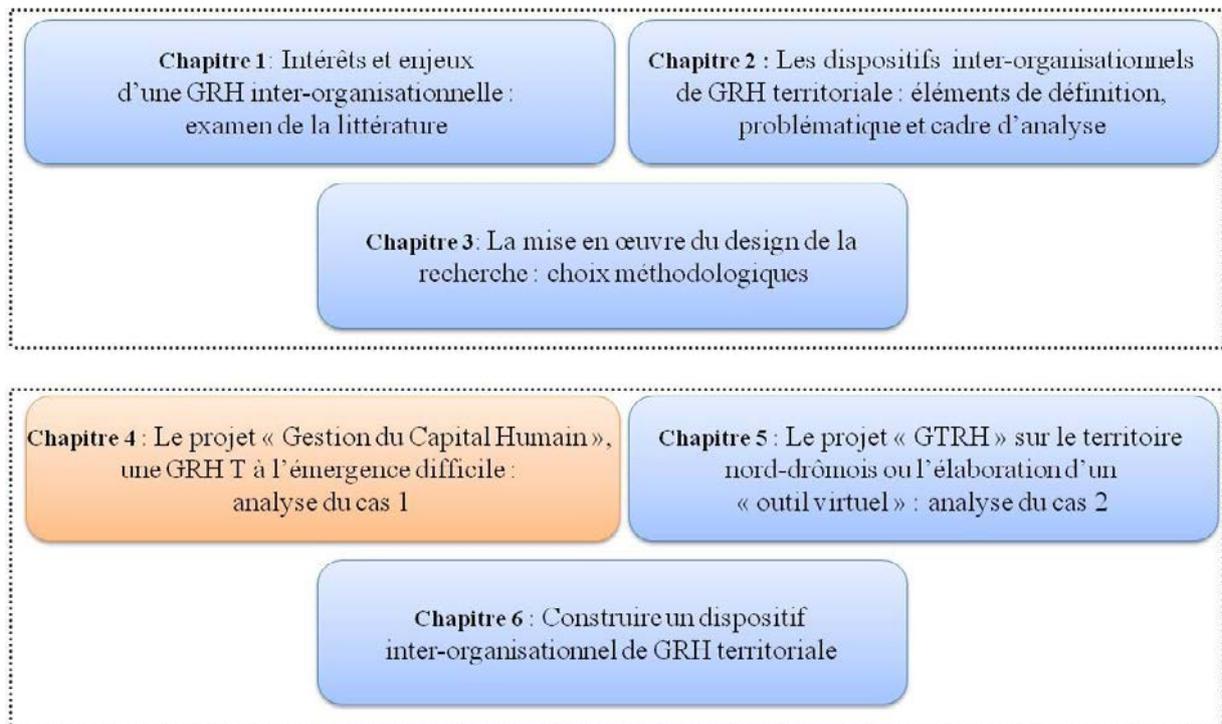


Figure 21 : Plan de la thèse et chapitre 4

Nous avons choisi de recourir à une restitution fine de notre terrain, appuyée sur une analyse thématique, tout en ayant soin de respecter l’histoire des évènements, de manière à rendre compte du contexte dans lequel ont eu lieu l’émergence et la mise en œuvre du projet « Gestion du Capital Humain ». C’est pourquoi la structure du chapitre s’appuie sur les trois grandes phases chronologiques du projet :

- La première section a pour but de présenter le contexte de la création du pôle de compétitivité Arve-Industries Mont-Blanc, afin de comprendre l’émergence des réflexions sur la nécessité de développer un programme dédié à la gestion du capital humain.
- La deuxième section présente la mise en œuvre concrète du dispositif de gestion au sein du volet «Gestion du Capital Humain ».
- La troisième section restitue les différents écueils perçus de la part des acteurs du projet ainsi que la réorganisation du projet en vue d’un nouveau dispositif.
- La conclusion de ce chapitre propose une synthèse de l’évolution du dispositif.

La figure ci-dessous illustre visuellement la chronologie du projet :



Figure 22 : Etapes chronologiques du projet Gestion du Capital Humain

Dans la suite du texte, le sigle « GCH » sera utilisé afin de nommer le projet « Gestion du Capital Humain ».

Une liste des sigles utilisés dans ce travail est proposée en annexe 16.

1. La création du pôle de compétitivité et le démarrage du programme Talents 2010

Cette section rend compte du déroulement de la constitution du pôle de compétitivité et des éléments fondateurs du programme Talents 2010, dont l'un des volets constituera par la suite le projet Gestion du Capital Humain (GCH). La première période sous-jacente démarre en 2005 avec la labellisation du pôle de compétitivité Arve-Industries (1.1.), conduisant les acteurs du territoire à entamer les réflexions autour de la création d'un programme dédié au capital humain (1.2.).

Les principales étapes chronologiques du projet sont rappelées ci-dessous :

La création du pôle et de Talents 2010 (2005 – Mai 2007) :

- **2005** : Labellisation du pôle de compétitivité
- **2006-2007** : Début des réflexions au sein du pôle autour du capital humain

1.1. La labellisation du pôle de compétitivité

L'histoire du projet Gestion du Capital Humain trouve son origine dans les fondements de la constitution du pôle de compétitivité. En 2005, l'Etat français décide de donner à sa politique industrielle un nouvel élan en offrant à chaque territoire la possibilité de renforcer le développement de son économie locale. Le territoire haut-savoyard se mobilise à cette période afin de monter un dossier en vue d'une labellisation. Il s'avère nécessaire de revenir sur cet épisode, qui permet par la suite de mieux comprendre la construction du projet GCH.

1.1.1. Les éléments moteurs à l'origine du pôle de compétitivité

1.1.1.1. Le rôle du « club APM »

Sur le territoire haut-savoyard, les industriels se mobilisent au moment de l'appel à projet national, sous l'impulsion notamment d'un responsable de la formation et de l'emploi de la Chambre Syndicale de la Métallurgie de la Haute-Savoie. En plus de ses fonctions, celui-ci est également en charge de l'animation d'un club d'industriels réunissant plus d'une vingtaine de dirigeants issus de la vallée de l'Arve et de la région d'Annemasse. L'appel à projet du pôle de compétitivité permettra de rassembler les énergies afin de monter le dossier préalable en vue de la labellisation du futur pôle de compétitivité. Comme en témoigne le futur premier chef de programme, le montage du dossier a été réalisé grâce à un ensemble d'acteurs issus de différentes sphères sur le territoire de la Haute-Savoie :

« Alors quand ces choses sont arrivées, tout le monde s'est mobilisé (...) On a monté un dossier. Monter un dossier comme ça, c'est pas une mince affaire. Avec toute l'implication que vous imaginez, de tous les membres, de tous les milieux, économiques, politiques, etc. Et tout de suite, les enjeux montent. Et tout le monde se dit « ouhlala, y'a un coup à jouer, ouhlala, qu'est-ce qui va se passer ?! » (1er chef de programme).

Le pôle de compétitivité Arve-Industries Haute-Savoie Mont-Blanc obtiendra donc le label en 2005 et sera officiellement constitué en 2006. Il a dès lors vocation à rassembler des entreprises, des centres de recherche et des organismes de formation autour de l'usinage complexe et de la mécanique de précision. Dans la plupart des pôles, lors des premiers mois qui suivront leur lancement, la préoccupation principale des acteurs investis dans ces projets concerne naturellement la technologie et l'innovation. Les problématiques ayant trait au management et à la gestion des ressources humaines sont encore loin d'être évidentes aux yeux des décideurs du pôle :

« Le pôle se construisait dans la foulée à peu près à la même époque, mais on était plus sur des problématiques techniques, technologiques, mécatroniques, enfin bon la RH, c'était pas ça. » (Responsable Direccte départementale).

Malgré tout, Arve-Industries possède un certain nombre de spécificités locales, qui vont bientôt constituer le socle du futur programme Talents 2010. Il est nécessaire de comprendre la spécialisation compétitivité préexistante et les caractéristiques des compétences associées à ces métiers.

1.1.1.2. Une spécialisation compétitive préexistante

Le pôle de compétitivité est en réalité le fruit de l'histoire, car le développement de la vallée de l'Arve s'est fait au départ sur la base de l'horlogerie sur une période allant du début du 18^{ème} siècle jusqu'à la Première Guerre mondiale. A cette période, le décolletage devient l'activité principale suite aux énormes commandes de matériel militaire engendrées. Entre les deux guerres et surtout après, le territoire se développe tout en se diversifiant dans de nombreux secteurs : l'automobile, l'aéronautique et l'aérospatiale, la construction électrique et électronique, la téléphonie, le matériel chirurgical, etc. En 1970, on dénombre près de 7000 décolleteurs, contre 500 en 1907 (Ferguene, 2007). Une dynamique de district industriel s'est ainsi créée peu à peu, donnant par la suite naissance en 1999 au Système Productif Local (SPL) « Technic Vallée » (Courlet et al. 2009). Le pôle de compétitivité viendra consolider l'organisation antérieure du SPL, mais en élargissant le périmètre de l'activité à de grandes entreprises et aux acteurs de la recherche.

L'activité économique du département de la Haute-Savoie se démarque par la présence de quatre secteurs d'activités principaux : le décolletage et la mécatronique, l'industrie des sports et des loisirs (conception et fabrication d'articles et matériels de sports), l'image et le multimédia (le jeu vidéo, le cinéma et l'audiovisuel, l'animation), les biotechnologies⁴². Mais le décolletage demeure l'une des activités phares du département, qui se classe ainsi comme le premier département français dans ce domaine, avec près des deux tiers des établissements et des effectifs nationaux, essentiellement concentrés dans la vallée de l'Arve. Les produits sont ensuite principalement destinés à l'industrie automobile, mais aussi à l'industrie aéronautique, à l'équipement de la personne, au secteur médico-chirurgical, à l'industrie du luxe, de la connectique, etc.⁴³ C'est la volonté de défendre cette spécialisation qui conduit les acteurs à

⁴² Sources : site de l'Agence Economique de la Haute-Savoie, www.haute-savoie.com.

⁴³ Etude réalisée par l'Agence Economique de la Haute-Savoie, 2008.

construire le pôle de compétitivité et ensuite à envisager un programme autour du capital humain.

1.1.1.3. Le technicien-régleur : des compétences rares

L'usinage complexe et la mécanique de précision recouvrent différentes activités (le décolletage, l'usinage, le soudage, le découpage, l'emboutissage, l'assemblage, le traitement de surface, la plasturgie, la rectification et la mécatronique). Dans le langage courant, c'est bien souvent le terme de décolletage qui est utilisé pour dénommer l'ensemble des activités de la vallée de l'Arve, bien que nombre d'entreprises ne fassent pas partie, au sens strict, de ce domaine d'activités⁴⁴. Le métier-clé du décolletage est celui de « Technicien Régleur » sur machine. Cette activité a pour but de préparer, programmer et régler les différentes machines. Le niveau de qualification requis pour ce poste est en général celui de BEP à Bac Pro. Différentes catégories de techniciens sont également représentatives des métiers du décolletage⁴⁵. Ces métiers industriels souffrent aujourd'hui d'une image négative auprès de la population française, et notamment auprès du jeune public. Le métier de « technicien-régleur » est depuis plusieurs années, un métier en tension. Ceci entraîne une forte pénurie de main-d'œuvre, tant au niveau quantitatif que qualitatif. En effet, ce métier requiert un certain niveau de qualification et de savoir-faire. Les industriels de la vallée de l'Arve expriment leurs difficultés à recruter des techniciens :

« Là, tout à l'heure, avec mon voisin, il m'expliquait les difficultés, y'a à peu près 5 ans que nous cherchons, lui et moi, un régleur, le même profil. Parce que nous avons les mêmes machines. Lui, il a un de ses régleurs, son chef, qui part en retraite au mois de septembre. Ils

⁴⁴ Le Centre Technique du Décolletage, localisé à Cluses, propose la définition suivante du décolletage « Série d'opérations d'usinage consistant à fabriquer des pièces généralement métalliques, dont l'usinage de base est obtenu sur des machines automatiques ou semi-automatiques, à partir de barres, couronnes (bobines de fil) ou d'ébauches. »

⁴⁵ Les différentes catégories de techniciens sont : le Technicien d'Etudes (conception des produits et des méthodes de fabrication) ; le Technicien des Méthodes (préparation de la production en élaborant les gammes de fabrication, en choisissant les outils, en déterminant les phases de gestion, les plannings et lesancements) ; le Technicien Contrôle qualité (analyse de la production dans le respect des normes et gestion des moyens de mesure et d'essai) ; le Technicien de maintenance (assurer l'entretien des installations de production ou améliorer la performance des machines). A un niveau intermédiaire, le Responsable en Ingénierie de Production a pour mission de concevoir un processus de fabrication, puis de le mettre en œuvre avec ses moyens de réglage et de contrôle. Enfin, les Ingénieurs de Production (direction de l'unité de fabrication et supervision de la production-maintenance) ainsi que les Ingénieurs d'Etudes et de Méthodes (gestion du bureau d'études et des activités de recherche et de développement) font également partie des métiers usuels du décolletage Sources : site géré par le Syndicat National du décolletage (SNDEC) : www.ledecolletage.fr/Fiches-Metiers.html

ont essayé peut-être 20 régleurs : y'en n'a pas un qui a le niveau. Pas un ! » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GCH).

Cette pénurie de main-d'œuvre freine le développement des entreprises de la vallée et entraîne une concurrence accrue pour attirer les meilleurs salariés :

« Si j'ai besoin d'un régleur, je n'ai pas d'autres solutions que de prier le Bon Dieu pour qu'il y ait une entreprise qui se casse la figure ou d'aller le piquer à mon voisin, donc voilà, c'est regrettable, mais c'est comme ça. » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GCH).

Le pôle de compétitivité Arve-Industries se construit donc sur un territoire bien spécifique, lui conférant certaines spécificités qui vont conduire la gouvernance du pôle à envisager l'élaboration d'un programme dédié au capital humain. Le dossier de candidature du pôle, faisant réponse à l'appel à projets du gouvernement, stipule en effet que la démarche du pôle *« permettra de poursuivre avec l'ensemble des partenaires concernés par les différentes opérations du projet, la veille sur l'évolution des métiers et les besoins en qualifications puis d'établir les projets de formation adaptés. »* (Dossier de candidature, p.35).

1.1.2. La constitution du pôle

1.1.2.1. L'adhésion des industriels au pôle

Le pôle de compétitivité regroupe près de 200 industriels du territoire, dont près de 90 % de des PME. D'après les témoignages recueillis dans les entretiens, l'adhésion au pôle représente, pour les entreprises interrogées, l'occasion d'échanger avec d'autres industriels, de bénéficier de l'aide du pôle pour des projets collectifs, de rencontrer des clients (la plupart des PME sont des entreprises de sous-traitance dont les donneurs d'ordre sont parfois également au sein du pôle). Mais il s'agit également pour les PME de saisir cette opportunité pour faire entendre leur voix en tant que petites entreprises.

1.1.2.2. La gouvernance

La gouvernance du pôle est constituée d'une gouvernance stratégique (un conseil d'administration et un bureau exécutif élu, chargé de la définition de la stratégie) et d'une

gouvernance opérationnelle (un comité de direction en charge d'une approche transversale par processus des projets du pôle).



Figure 23 : Organisation de la gouvernance du pôle de compétitivité Arve-Industries⁴⁶

1.1.2.3. La structure du pôle

Le fonctionnement des pôles de compétitivité repose avant tout sur le financement par l'Etat des efforts de recherche et de développement déployés à différents niveaux : d'abord celui des projets collaboratifs noués entre plusieurs adhérents du pôle (c'est-à-dire associant au moins deux entreprises et un laboratoire de recherche ou un organisme de formation), mais aussi celui des plates-formes d'innovation ou de projets hors R&D. De par ses spécificités, Arve-Industries envisage assez vite la création de programmes dit « transverses », c'est-à-dire permettant d'appuyer le développement des entreprises et la montée en compétitivité du territoire en parallèle des projets de R&D collaboratifs. Dans la première phase des pôles de compétitivité, Arve-Industries s'organise en quatre grandes thématiques : l'innovation par les process, l'innovation par l'organisation, l'innovation par les produits et les actions transversales. L'innovation par process doit permettre de gagner en performance sur les procédés industriels grâce à de nouvelles technologies. L'innovation par l'organisation concerne les aspects managériaux et les systèmes d'information. L'objectif de ce programme est de développer l'agilité des entreprises, c'est-à-dire leur capacité à se reconfigurer rapidement. L'innovation par les produits, enfin, renvoie à la stratégie d'innovation et à la conception de produits nouveaux.

⁴⁶ Source : extrait du site web www.arve-industries.fr, consulté le 14 septembre 2010.

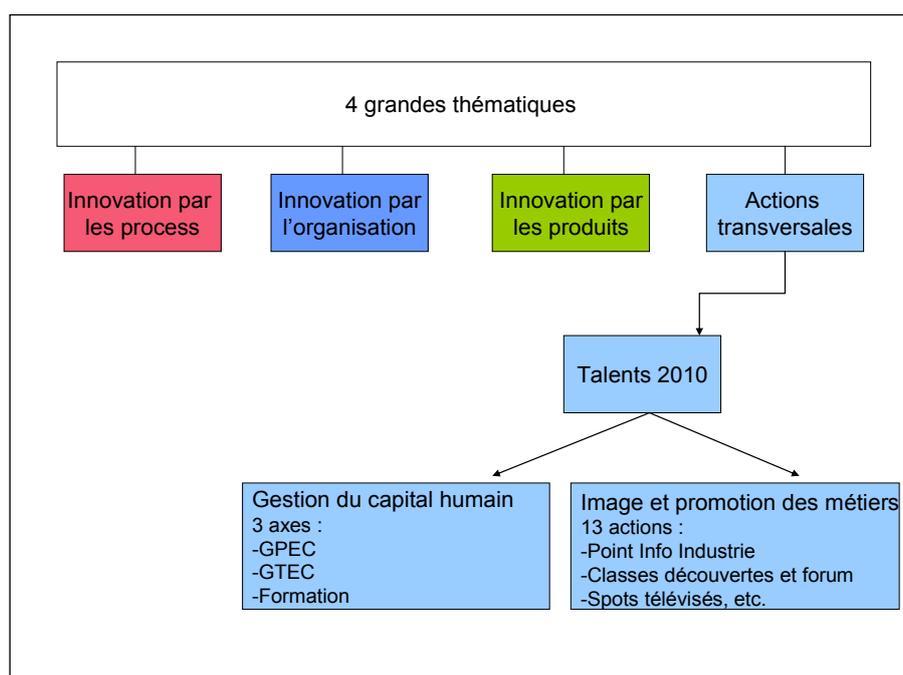


Figure 24 : Organisation du pôle de compétitivité Arve-Industries lors de la première phase des pôles

Les actions transversales comptent parmi elles un programme dédié aux ressources humaines, qui sera par la suite nommé « Talents 2010 ». Ce programme, qui fait ici l’objet de notre étude, sera par la suite, subdivisé en deux volets : un volet Image et Promotion des Métiers et un volet Gestion du capital humain (nous détaillerons ce projet ensuite).

1.1.3. Les freins rencontrés lors de la création du pôle

Malgré l’engouement lors de la création du pôle, les propos recueillis dans les entretiens témoignent des difficultés rencontrées. Outre la complexité inhérente au montage du dossier, la délimitation du périmètre ainsi que les jeux de pouvoir constituent les principaux écueils.

1.1.3.1. La délimitation du périmètre

Le siège du pôle est localisé à Cluses, située au cœur de la vallée de l’Arve, qui s’étend de Chamonix à Genève. Si le pôle de compétitivité a été organisé autour de cette vallée en raison de sa spécialisation industrielle historique, le périmètre du pôle est en revanche plus large, puisqu’il intègre également plusieurs bassins d’emplois, comme l’indique la carte ci-dessous :

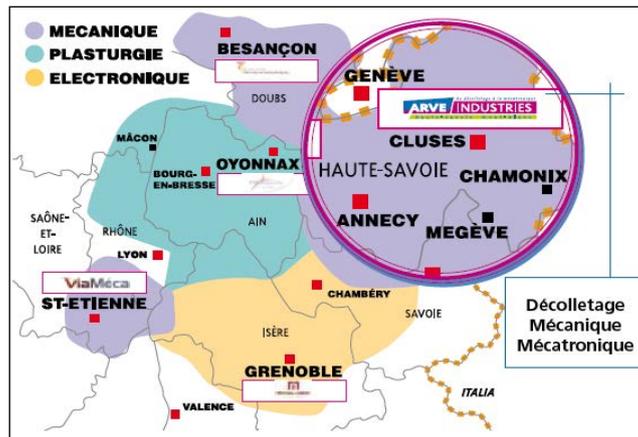


Figure 25 : Extrait de la plaquette de présentation Arve-Industries, Juin 2009

Le pôle de compétitivité est intitulé « Arve-Industries Haute-Savoie Mont-Blanc » et indique donc que le pôle est construit autour de la vallée de l'Arve et de sa spécialisation industrielle. Or un certain nombre d'industries et d'entreprises, considérées comme ayant un poids significatif au sein du département, ne font pas partie de ce secteur d'activité et ne sont pas non plus localisées dans cette vallée. Ceci explique le fait que le périmètre du pôle soit étendu à d'autres domaines d'activités et à une aire géographique plus large afin de permettre à davantage d'acteurs de pouvoir en faire partie. Cette discussion autour du périmètre du pôle sera source de vives controverses, car selon les acteurs du pôle, « *le nom est révélateur du particularisme territorial* » (Chef de projet GCH) et est en partie à l'origine de l'émergence de jeux de pouvoirs au sein du pôle.

1.1.3.2. Des enjeux prégnants entre les acteurs

L'un de ces enjeux est lié à la présence de deux organisations patronales dans le département. En effet les entreprises de la vallée de l'Arve sont représentées par le SNDEC (Syndicat National du Décolletage), localisé à Cluses. Le SNDEC fait partie du MEDEF mais est une déclinaison par domaine d'activité, ici le décolletage. A Annecy, la capitale économique du département, siège la CSM (la Chambre Syndicale de la Métallurgie), déclinaison départementale du MEDEF. Cette situation reflète en partie le contexte dans lequel se déroule la création du pôle :

« *Il y a des querelles de pouvoir et politiques à l'origine de la création du pôle.* » (Chef de projet GCH).

Peu de temps après la labellisation du pôle de compétitivité, il est assez tôt question de la nécessité de créer un programme transverse dédié au capital humain.

1.2. Le début des réflexions au sein du pôle autour du capital humain

Suite à la labellisation du pôle de compétitivité, il s'engage assez vite, dès 2006, une discussion autour de la possibilité de développer un programme dédié au capital humain. Bien avant la création du pôle de compétitivité, le manque de ressources humaines qualifiées sur les métiers en tension était latent. La création du pôle de compétitivité va permettre de faire émerger cette problématique et d'envisager des pistes d'actions. A ce moment-là, le responsable du club d'industriels de la Chambre Syndicale de la Métallurgie d'Annecy notamment, avec d'autres acteurs, pointe ce manque chronique de salariés qualifiés dans la vallée. Au fur et à mesure que le pôle de compétitivité se structure, l'idée de développer un programme dédié aux ressources humaines et à l'emploi prend forme.

1.2.1. Les raisons de la création du programme Talents 2010

Les raisons invoquées par les acteurs du programme interrogées au cours des entretiens pour expliquer la création du programme sont multiples. La première cause citée est celle du déficit de main-d'œuvre dans la vallée, mais le rôle du pôle de compétitivité et l'existence préalable de différentes actions ayant trait à l'emploi et à la formation sur le territoire figurent aussi parmi les éléments clés. Il s'agit avant tout d'un programme dont l'initiative correspond à un besoin exprimé par les industriels.

1.2.1.1. Un besoin émis par les industriels

Dès le lancement du pôle de compétitivité, la question de l'emploi et des ressources humaines a été placée au cœur de la logique du fonctionnement du pôle. En effet, le territoire haut-savoyard est certes caractérisé par une forte activité industrielle, mais également par une proximité avec la Suisse. Un nombre important de résidents haut-savoyards ont choisi d'exercer leur activité professionnelle de l'autre côté de la frontière, car les salaires sont réputés plus attractifs. Les entreprises du décolletage de la vallée de l'Arve présentent ainsi de grandes difficultés de recrutement sur certains métiers requérant des compétences spécifiques.

Ces métiers sont donc considérés par la plupart des industriels comme des métiers en tension. Le besoin de concrétiser un projet a donc d'abord été émis par les industriels de la vallée :

« Talents 2010, c'est ni une bonne ni une mauvaise idée, c'est tout simplement un besoin des industriels » (Agence économique de la Haute-Savoie, membre du Copil).

Constituant un frein au développement économique de la vallée, les industriels se sont saisis de l'opportunité que présentait le pôle de compétitivité pour tenter de mettre en place des actions visant à attirer une main-d'œuvre plus jeune et qualifiée, afin de pourvoir de manière adéquate les postes laissés vacants par ce manque de main-d'œuvre.

Pourtant, le territoire de la Haute-Savoie n'est pas vierge d'actions engagées afin de soutenir le développement des entreprises. Le dossier de candidature du pôle de compétitivité met en effet en avant plusieurs initiatives marquant le dynamisme du département et en particulier de la vallée de l'Arve. Le « réseau de compétences » au service des entreprises compte notamment l'Observatoire Stratégique de la Sous-traitance, Thésame, Le Centre Technique du Décolletage. Créé en 1996, le premier a pour mission principale de réaliser une veille stratégique afin d'identifier les mutations technologiques, commerciales et économiques susceptibles de modifier les prestations demandées aux entreprises. Le second est un Centre Européen d'entreprise et d'innovation, spécialisé depuis 1990 en mécatronique, en organisation industrielle et en management de l'innovation. Il informe et conseille les entreprises sur leurs projets. Enfin le troisième est un centre spécialisé autour des métiers du décolletage et fournit, depuis 1962, des prestations d'assistance technique, d'étude et de recherche, de formation continue et alternées aux entreprises. Ces trois organisations seront associées au pôle de compétitivité.

1.2.1.2. Le déficit de main d'œuvre dans la vallée

Le déficit de main-d'œuvre dans la vallée est donc présenté par dix personnes interrogées comme la raison principale de la création du programme Talents 2010, car il s'agit d'un constat partagé par l'ensemble des acteurs, tant du côté des industriels, des institutionnels et des acteurs de l'emploi et de la formation. Cette pénurie de salariés qualifiés s'explique, selon ces acteurs, par différentes causes : la fuite des salariés vers la Suisse, le « papy-boom », un manque d'attractivité des métiers du décolletage notamment auprès des jeunes, un problème

de management des entreprises ayant de mauvaises répercussions en termes de fidélisation des salariés, des problèmes de transport et de logement. Le responsable de la CSM entame donc la mise en place d'un programme dédié au capital humain. Très rapidement, il intègre l'ensemble de ces éléments dans une réflexion au sein d'un « système », selon ses propres mots. Afin de communiquer autour de cette problématique et de la mise en liens de ces différents éléments, il développera la métaphore de la baignoire, décrite ci-dessous par l'un des membres financeurs du projet :

« Ils avaient une bassine, le système de la bassine, y'a des fuites, ils sont à Genève, les seniors partent à la retraite, y'a de plus en plus de seniors, y'a de moins en moins de jeunes, de plus en plus de vieux, et puis les jeunes vont à Genève, comment je fais pour remplir la baignoire et faire en sorte qu'elle ne se vide pas ? C'est ça le truc, parce que la baignoire c'était financier. » (Responsable Directe départementale).

Il communiquera beaucoup à l'aide de cette image, qui rencontrera un réel succès auprès des différents acteurs industriels et institutionnels, et qui prend corps à travers la réalisation concrète d'un dessin, parfois affiché dans le bureau des chefs de projets :

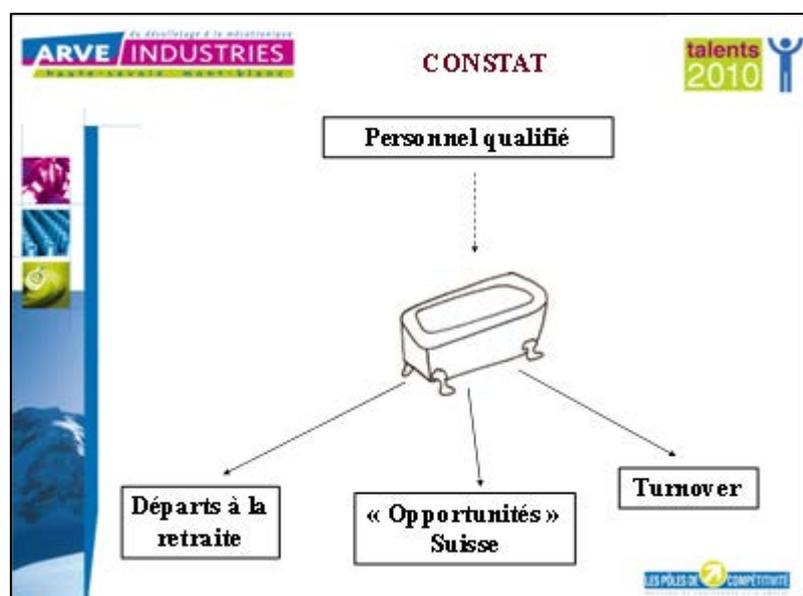


Figure 26 : Extrait d'un diaporama de présentation du programme Talents 2010

1.2.1.3. Le rôle du pôle de compétitivité

Le rôle du pôle va être déterminant, car il permet au programme de trouver un ancrage. Pendant que beaucoup d'autres pôles s'intéressent d'abord à la structuration de projets de R&D, le pôle Arve-Industries s'intéresse lui d'abord au capital humain :

« Le premier cahier des charges des pôles de compétitivité était, par définition, très orienté sur la recherche et la technologie, mais cela ne correspondait pas à notre problématique, car pour nous l'innovation est aussi bien dans les process (...). Dès le début du pôle, nous nous sommes dits assez spontanément qu'il n'était pas possible de ne pas avoir de programme dédié à la gestion du capital humain. » (Directeur du pôle de compétitivité).

Finalement, la création de Talents 2010 ne peut être séparée de la création du pôle, car il figure dès le départ au cœur des problématiques des industriels et des institutionnels du département de la Haute-Savoie et spécifiquement de la vallée de l'Arve.

1.2.1.4. Les dispositifs existants et les actions antérieures

Le territoire n'est cependant pas vierge en termes d'actions territoriales concernant l'emploi, les compétences et la formation. En effet, un certain nombre d'acteurs locaux se préoccupent de ces questions depuis longtemps déjà et des organisations sont présentes de manière régulière auprès des entreprises sur ces sujets : organismes de formations initiales et continues, Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA), syndicats professionnels, Maison de l'Emploi et de la Formation, Association pour la Valorisation des Connaissances, etc. En parallèle, quelques actions avaient été déjà mises en œuvre afin de traiter la problématique du déficit de main-d'œuvre. Parmi ces actions, citons à titre illustratif une étude prospective territoriale réalisée avec le concours de la CSM et d'un cabinet d'audit au début des années 2000, sur laquelle s'est appuyé le responsable Emploi et Formation de la CSM :

« Jje m'étais inspiré d'une opération qui remonte à une dizaine d'années (...) C'était des contrats d'étude prospective, à l'époque, comment bougeaient les choses, comment bougeaient les métiers. (...) Et donc, on avait quand même les grandes lignes. Mais comment on fait maintenant ? Tout le monde nous a laissés dans le jus. (...) Mais on restait quand

même dans l'intellectuel, et nous ce qui nous semblait hyper important, c'est d'être dans l'opérationnel. » (1er chef de programme).

Un travail avait également été réalisé en parallèle en amont par l'ex-DDTEFP (Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, maintenant UT 74 de la Direccte) en collaboration avec la CSM afin de sensibiliser les entreprises à la GPEC.

Au sein de la vallée de l'Arve, le CTDEC (Centre Technique de l'Industrie et du Décolletage) créé à Cluses en 1962, développe lui-aussi un certain nombre d'actions de soutien aux entreprises de la vallée. Sa mission officielle consiste à « *promouvoir le progrès des techniques, contribuer à l'amélioration de la productivité et à l'innovation dans l'industrie du décolletage* »⁴⁷, cela à travers la réalisation de prestations de formation et de conseil technique et managérial. Le CTDEC avait soutenu la création de l'AVC 74 (Association pour la Valorisation des Connaissances) en 1995 suite à la demande des pouvoirs publics. Cette association a vocation à « *aider et accompagner les entreprises de décolletage et autres activités de sous-traitance de la vallée de l'Arve dans la gestion de leurs ressources humaines* »⁴⁸. L'AVC 74 est très présente auprès des entreprises de la vallée de l'Arve et les oriente vers différents outils permettant de renforcer leur politique managériale et RH.

Il existe une grande complexité des différentes actions déjà engagées ainsi que des liens plus ou moins établis entre les organisations porteuses de ces projets :

« Alors il y avait d'un côté la Chambre Syndicale de la Métallurgie qui faisait ses projets sur la promotion des métiers, sur les métiers, sur la création de filière. Y'avait le SNDEC qui lui aussi faisait de la promotion, qui accueillait des classes vertes, y'a le CTDEC qui avait l'opération 1000 techniciens, puis 1500 techniciens pour l'industrie du décolletage. (...) Ça, ce sont les actions menées par les organismes professionnels et à côté de ça, y'avait des actions faites par les services publics, l'ANPE, les Assedic, la Maison de l'Emploi à Bonneville, les CIO, l'Education Nationale. » (Agence économique de la Haute-Savoie.)

⁴⁷ Site web du CTDEC www.ctdec.com, consulté le 15 décembre 2010.

⁴⁸ Site web de l'AVC 74 www.avc74.com, consulté le 15 décembre 2010.

Le témoignage ci-dessous rend compte de la complexité des relations inter-organisationnelles sur ce territoire :

« On avait sur la vallée de l'Arve sept ou huit entreprises, qui s'étaient déjà fédérées entre elles, qui avaient eu l'intention de mutualiser leurs moyens en termes de formation pour créer un organisme de formation commun, où il y aurait des formateurs qui interviendraient, et en fait c'était un petit peu un mini projet ADEC, mais qui s'était fait tout seul à l'initiative des entreprises. Donc on a commencé à vouloir accompagner cette démarche-là, puis comme on avait travaillé avec la Chambre Syndicale on s'est dit, il faut faire en sorte de rapprocher ces deux initiatives, donc du coup, les sept / huit entreprises qui avaient commencé à travailler sur un projet de mutualisation de leurs formations, on les a rapprochées de la Chambre Syndicale, la Chambre Syndicale les a rencontrées, il en est sorti un projet commun qui a été soumis à l'avis du pôle et au global, enfin moyennement quelques ajustements divers et variés, on a mis en place le dispositif Talents 2010. » (Responsable Direccte départementale).

La richesse des actions engagées, mais aussi la diversité des acteurs du département déjà présents sur les thématiques de l'emploi, de la formation et de la gestion des ressources humaines vont constituer le terreau du programme Talents 2010. Mais ce sont aussi des facteurs perçus par les personnes interrogées, comme difficiles.

1.2.2. Un programme qui peine à se concrétiser

1.2.2.1. Un grand nombre d'acteurs issus d'une diversité d'organisations

Bien entendu, le grand nombre d'organisations dont la mission est liée à l'emploi, à la formation et à la GRH, est concerné par le programme Talents 2010 en gestation. Le responsable de la CSM tente de rassembler ces organisations, non sans une réelle difficulté à faire travailler ensemble des acteurs venus d'horizons différents :

« Début 2006, on a démarré ce projet. Ça a été long à trouver une méthode de travail. C'est le CTDEC qui a mis en place une méthode de travail, qui a trouvé la méthode de travail ayant ensuite été validée. » (Agence économique de la Haute-Savoie).

Le programme se dessine peu à peu, mais il piétine : les acteurs peinent à trouver une issue favorable à leur problématique commune, celle du déficit de main-d'œuvre. Pendant ces premières années, les acteurs du pôle de compétitivité sont confrontés au « *syndrome de la page blanche* » (Consultant), aucune action n'est envisagée, car les acteurs ne savaient comment aborder cela concrètement.

1.2.2.2. Une problématique RH peu évidente

Bien que les acteurs du pôle et les différents partenaires réunis s'accordent sur la nécessité de faire face à la pénurie de main-d'œuvre, la formulation en termes de gestion des ressources humaines des futures actions qui seront développées est loin d'être évidente. En effet, la GRH semble être assez éloignée des préoccupations des industriels, qui sont pour la plupart, dirigeants de petites entreprises à caractère familial :

« C'est la culture familiale qui à un moment donné, a porté le territoire. Mais c'est aussi ce qui en fait les limites, car ça nous fait des gestions à courte vue. Ce sont des entreprises paternalistes, où tout le monde fait tout, le directeur il est DRH, il est comptable, il est commercial, il fait le marketing. » (Responsable Direccte départementale).

Au préalable, un premier volet, destiné à revaloriser l'image des métiers du décolletage, est alors envisagé. Il s'agit d'abord, pour les acteurs du pôle, d'actions de communication et de marketing. Pourtant, peu à peu, la question des ressources humaines et de son vocable fait jour, car les difficultés rencontrées par les entreprises de la vallée en termes de GRH sont mises en exergue : elles expliqueraient en partie le déficit de main-d'œuvre et l'image négative véhiculée par les entreprises de décolletage auprès des jeunes :

« La gestation du projet a été assez longue, et réellement mise en œuvre en 2006 [...] On voulait sensibiliser les RH d'abord. C'était une ambition modeste, car il y a une forte sensibilité à la mécanique. Mais les RH sont aussi un levier de développement. » (Chef de projet GCH).

Le projet se structure peu à peu au cours de l'année 2007, donnant naissance à la création officielle d'un programme RH à part entière au sein du pôle de compétitivité dès le printemps 2007, période à laquelle une première ligne de crédit sera ouverte pour ce projet, suite au

relais efficace des collectivités locales. Un comité de pilotage est formé. Il rassemble quelques personnes parmi lesquelles figurent les précurseurs du pôle de compétitivité. A partir de cette période, le programme Talents 2010 est formalisé et va donner naissance au projet Gestion du Capital Humain.

Synthèse de la section 1 :

Cette section a montré comment le projet Talents 2010 s'est peu à peu construit dans la continuité d'une dynamique de territoire préexistante, concrétisée avec la labellisation du pôle de compétitivité. Les spécificités du territoire haut-savoyard et notamment de la vallée de l'Arve en termes de **spécialisation industrielle historique**, ont été développées afin de mettre en exergue les problématiques liées aux **difficultés de recrutement**. C'est en effet à partir de ce constat qu'**un programme dédié au capital humain** sera envisagé au sein du pôle. Bien que la nécessité de travailler ensemble autour de cette thématique semble avoir été relativement partagée par les membres de la gouvernance et les industriels de la vallée, l'émergence du programme RH a démarré dans un contexte d'engouement collectif, mais aussi de difficultés latentes.

2. La réalisation du projet «Gestion du Capital Humain »

Cette partie permet de comprendre les fondements de l'élaboration du projet Gestion du Capital Humain ainsi que l'évolution du dispositif sur lequel il s'appuie.

La reconnaissance officielle du programme Talents 2010 au sein du pôle de compétitivité et l'attribution d'un financement marque le démarrage d'un épisode au cours duquel le programme prend son envol. Tous les espoirs et toutes les énergies sont tournés vers la réalisation du projet. C'est la période au cours de laquelle le programme s'organise (2.1.). Le nombre de participants au projet s'accroît, tant au niveau des membres du comité de pilotage de Talents 2010 que des entreprises participantes au volet GCH. Les premières actions sont réalisées (2.2.), puis le projet prend peu à peu son visage final (2.3.).

Les principales étapes chronologiques du projet sont rappelées ci-dessous :

La concrétisation du volet Gestion du Capital Humain (Juin 2007 – Juin 2009) :

- **Juin 2007** : Réunion du comité de pilotage et validation de l'intitulé du programme : « Talents 2010 »
- **Juillet 2007** : Dépôt des dossiers de financements et structuration du programme en deux volets (Image & Promotion des Métiers / Gestion du Capital Humain)
- **Septembre 2007** : Création d'un logo Talents 2010.
- **Octobre 2007** : Démarrage du « prototypage » de la GPEC avec la première entreprise.
- **Novembre 2007** : Finalisation du dossier de financement ADEC.
- **Janvier 2008** : Finalisation du cahier des charges GTEC ; poursuite du « prototypage » GPEC.
- **Juin 2008** : Arrivée de la nouvelle chef de projet sur le volet GCH.
- **Janvier 2009** : Présentation de la première version de l'intranet GTEC.

2.1.L'organisation du programme

Le mois de juin 2007 marque un tournant dans l'histoire du programme, car c'est à cette période qu'un nom officiel lui est attribué. Le programme se structure et s'organise.

2.1.1. La structure globale du programme Talents 2010 : les deux volets

Le programme est officiellement intitulé « Talents 2010 » lors de la réunion du comité de pilotage en juin 2007. En parallèle, le portage et le pilotage du programme sont attribués à la CSM. Il rassemble à ce moment-là au sein du comité de pilotage une douzaine de membres, issus de différentes organisations haut-savoyardes : Syndicats professionnels (CSM et SNDEC), centre de formation d'apprentis (CFA) et centre de formation professionnelle (AFPI), Centre Technique du Décolletage (CTDEC), Agence Economique Départementale de la Haute-Savoie (AED74), Association pour la valorisation des connaissances (AVC 74) et le pôle de compétitivité.

Les modalités de financement du programme se concrétisent : un dossier de financement ADEC (Action de développement de l'emploi et des compétences)⁴⁹ est déposé à la DDTEFP (Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) ainsi qu'un dossier auprès du Conseil Général de la Haute-Savoie pendant l'été 2007.

Le programme se structure réellement à partir de septembre 2007 : il est d'abord scindé en deux volets « Communication et Métiers » et « GPEC – GTEC » (qui sera ensuite nommé en parallèle « Projet Gestion des compétences et « Gérer le Capital Humain » à partir de janvier 2008, et enfin « Gestion du Capital Humain » à partir de juillet 2008). Des groupes de travail se forment peu à peu, tandis que d'autres personnes rejoignent le comité de pilotage. Il est alors question de préparer un « prototypage » de l'action GPEC par le cabinet retenu, et ceci auprès des dix premières entreprises, dont les noms ont été proposés par un groupe de travail. Le financement du programme est à ce moment encore en cours de finalisation avec l'ADEC.

⁴⁹ « Les organisations professionnelles ou interprofessionnelles peuvent mettre en œuvre avec l'État, dans un cadre contractuel, les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) pour anticiper et accompagner l'évolution des emplois et des qualifications » ; « Les actions de développement de l'emploi et des compétences (ADEC) constituent le volet déploiement de l'action de la démarche EDEC ». « L'objectif général des ADEC est d'anticiper les conséquences en matière d'emploi et de compétences des mutations économiques, sociales et démographiques en réalisant des actions concertées dans les territoires pour permettre aux actifs occupés de faire face aux changements à venir. (Source : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>)

Les premières actions de présentation officielle et de communication autour du programme Talents 2010 sont alors prévues auprès Conseil Général, auprès des adhérents du pôle (via la newsletter « Pôle Position) et auprès des animateurs du CTEF (Contrat Territorial Emploi Formation)⁵⁰ porté par la Maison de l'Emploi et de la Formation de Bonneville. Entre ces deux réunions, les groupes de travail se sont rencontrés afin de travailler sur différentes actions, sur lesquelles des pilotes sont désignés.

2.1.1.1. **Image et Promotion des Métiers**

Le premier volet, « Communication et Métiers », intitulé par la suite « Image et Promotion des métiers», a pour objectif la revalorisation des métiers de l'industrie du décolletage et de la mécatronique. Ce volet entend mettre en œuvre des actions de valorisation et de communication autour des métiers industriels de la Haute-Savoie, et notamment auprès des métiers du décolletage. De nombreuses actions seront développées : réalisation de spots télévisés, création d'un salon annuel permettant aux élèves de connaître les métiers du décolletage, organisation de classes découvertes, mise en place de point d'informations, etc.

Image et Promotion des Métiers : les axes stratégiques

- Créer une continuité de communication tout au long des différentes phases du parcours de l'étudiant à partir du collège jusqu'à l'intégration dans l'entreprise.
- Faire découvrir et casser les idées reçues en construisant une image renouvelée et enrichie du secteur, de l'entreprise et des métiers.
- Mettre en contact direct les différents publics-cibles et l'entreprise industrielle.
- Revaloriser les métiers et l'activité de sous-traitance industrielle auprès des dirigeants d'entreprise et de leurs salariés.
- Mettre en place une information régulière sur l'actualité des entreprises industrielles.

Extrait du document de présentation « Image et Promotion des Métiers & des Entreprises »

⁵⁰ Le CTEF est un contrat établi entre la Région Rhône-Alpes et les partenaires économiques et sociaux afin de lutter contre le chômage.

2.1.1.2. **Le projet « GPEC-GTEC » ou « Gestion du Capital Humain »**

Le second volet, 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.

2.1.1.3. **Le financement de GCH**

Le financement du volet GCH sera permis grâce à l'obtention d'un fond ADEC, dont le relais est assuré par la Direccte au niveau départemental et régional, et par des subventions privées accordées par la CSM, représentant environ 28 % du financement global sur l'année 2007.

La question du financement permettra de nouer certains partenariats : cela conduit en effet la CSM à signer une convention triennale avec le pôle, afin d'assurer un socle juridique pour l'obtention de fonds publics en vue du financement du projet. Une convention sera ensuite directement signée avec l'ADEC via la Direccte.

Si l'obtention de fonds publics permet au programme de prendre son envol et de disposer de moyens, ces fonds sont en contrepartie assortis d'un ensemble de critères, qui par la suite, se révéleront contraignants aux yeux des différents acteurs, notamment sur l'axe formation du volet GCH. Ce point sera abordé lorsque les freins du volet GCH seront explicités.

2.1.2. **Le fonctionnement du projet GCH au sein de Talents 2010**

Un certain nombre d'acteurs est amené à participer au projet GCH. Concrètement, le pilotage du projet est assuré par une personne issue de la CSM, dont le rôle consiste à animer le projet, démarcher les entreprises volontaires sur les actions de GPEC et de GTEC et gérer les dossiers de financement. En revanche, la réalisation opérationnelle des actions GPEC et GTEC est confiée à un cabinet de conseil⁵¹. On distingue en réalité plusieurs modalités de participation, renvoyant par là à plusieurs niveaux d'engagement ont été repérés dans les entretiens et les comptes-rendus des comités de pilotage.

⁵¹ Pour des raisons de confidentialité, nous avons pris l'initiative de ne pas révéler l'identité du cabinet de conseil.

2.1.2.1. La participation au Comité de Pilotage

Un premier niveau de participation des acteurs du projet concerne l'engagement au sein du comité de pilotage Talents 2010, qui rassemble les deux volets du programme. Au sein de celui-ci, certains acteurs sont intéressés par le volet Image et Promotion des Métiers, tandis que d'autres le sont davantage par Gestion du Capital Humain. Quelle que soit leur implication sur l'un ou l'autre volet, le chef de projet de Talents 2010 a, dès le départ, souhaité que le Copil intègre un nombre identique de représentants des entreprises et de représentants des institutions :

« Et puis on s'est dit, on va créer un comité de pilotage, qui va être composé, de moitié d'entreprises, et de moitié d'institutions. » (1er chef de programme).

A l'été 2007, le Copil compte désormais officiellement 11 membres dont 5 industriels, ainsi que d'autres membres parmi les organisations citées plus haut (SNDEC, CTDEC, CSM, AED 74 et Arve-Industries). Il est envisagé de proposer à d'autres industriels ainsi qu'à d'autres organisations de rejoindre le groupe, parmi lesquels l'Université de Savoie et la Maison de l'Emploi de Bonneville. Le programme est alors organisé de la sorte :

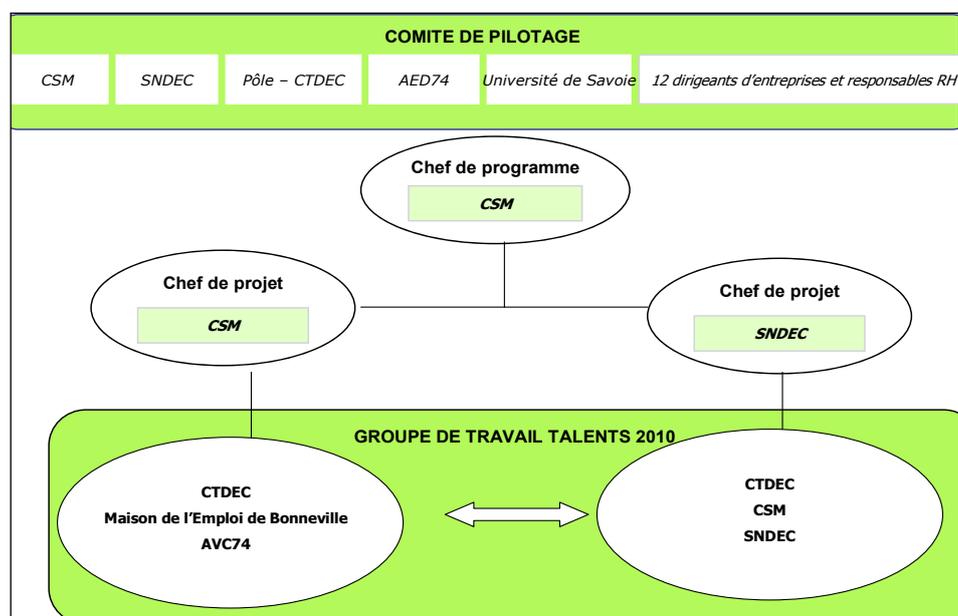


Figure 27 : Organisation du programme en deux volets

Le Copil se réunira tout au long de cette période mensuellement. Les réunions du Copil sont l'occasion de présenter l'avancement des dossiers de financement, de valider les décisions

opérationnelles relatives aux différentes actions engagées sur les deux volets et bien entendu, d'en présenter l'état d'avancement. Pour les industriels, la participation au Copil représente un engagement relativement important dans leur emploi du temps :

« Tout simplement ces groupes de travail réclament beaucoup de temps... Or c'est souvent difficile de distribuer du temps, parce que votre propre entreprise vous réclame beaucoup de choses, et même dans les périodes de crise, les petites entreprises comme nous, c'est encore plus difficile de consacrer du temps, parce qu'il faut vraiment être constamment sur le qui-vive. » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GCH.)

2.1.3. Les motifs de la participation au projet GCH

A cette période (été 2007), la participation des acteurs peut donc consister en plusieurs modalités, identifiées par l'analyse thématique :

- assurer le portage et l'animation du projet (CSM) ;
- apporter une contribution financière (Arve-Industries, via l'AED74 ; l'Etat (ADEC) via la Direccte départementale et régionale) ;
- participer au comité de pilotage (CSM, représentants d'entreprises – dirigeants et /ou responsables RH – CTDEC, MDE et SNDEC).

Dans les entretiens, les raisons invoquées par ces structures pour justifier de leur participation au projet sont déclinées selon trois niveaux.

2.1.3.1. Une mission de la structure d'appartenance

Selon trois personnes issues des organismes financeurs et pour un membre du Copil, ce type d'actions relève de la mission qui leur a été confiée. Ainsi, un membre du comité de direction du pôle participe au Copil afin d'assurer le relais auprès de la direction du pôle. La Direccte accepte quant à elle de financer les actions en étant relais de l'ADEC, car ce type d'actions territoriales en vue du développement de l'emploi et des compétences fait partie des missions qui lui incombent. En particulier, la Direccte cherche à encourager les branches

professionnelles à construire des dispositifs d'anticipation et à accompagner la gestion territoriale des emplois et des compétences. De surcroît, peu de pôles de compétitivité ont engagé de telles actions à ce jour et la Direccte souhaite donc encourager cette initiative.

2.1.3.2. **Pour faire bénéficier mon organisation des retombées**

D'autres raisons sont invoquées par quatre entreprises et pour une personne issue de la CSM pour justifier de leur participation au projet. Il s'agit pour la CSM et pour certaines entreprises de faire bénéficier leur organisation des retombées du projet. La CSM souhaite en effet réaliser ce projet dans l'optique de soutenir ses adhérents (les entreprises relevant de la branche industrielle de la métallurgie de la Haute-Savoie). Certaines entreprises engagées dans le Copil espèrent résoudre les problématiques de main-d'œuvre et de compétences dans leur entreprise, mais en s'appuyant sur les démarches collectives engagées grâce à GCH. Pour certaines, il s'agit simplement de faire partie de la dynamique du projet.

2.1.3.3. **Pour entrer dans une démarche collective au service du territoire**

Un dernier groupe d'acteurs parmi les industriels explicite la raison de leur implication en évoquant la volonté de participer à une démarche collective, au service du territoire. Il s'agit pour cinq personnes interrogées au sein des entreprises, de pouvoir agir sur les problématiques globales d'emploi dans la vallée, mais en considérant le territoire comme bénéficiaire, tout en apportant, pour certains, leur vision personnelle au projet.

« Je pensais que j'arriverai, à un moment, à faire évoluer les gens et je pensais réellement, je le pense toujours, que je pouvais porter une très grande contribution à ce projet. (...) J'avais dans l'espoir de pouvoir créer ici sur le bassin clusien, un centre international de formation. » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GCH).

Le programme s'est peu à peu organisé et structuré en deux volets. Le premier volet, « Image et Promotion des Métiers », a déjà démarré et va ensuite fonctionner de manière autonome, bien que le comité de pilotage demeure commun aux deux volets. Les actions du volet GCH vont réellement débiter à partir de l'automne 2007.

2.2. Le prototypage de la GPEC et les débuts de la GTEC

A partir d'octobre 2007, les actions envisagées dans le cadre du projet GCH sont réellement amorcées et se concrétisent, notamment sur les diagnostics GPEC, qui seront réalisés au cours de cette période. Cette phase marque également les débuts de la GTEC, dont le cahier des charges est en cours de finalisation.

Dès novembre 2007, le programme Talents 2010 fait l'objet de communications dans les médias locaux : Eco des pays de Savoie, Le Dauphiné Libéré, Le messager, la radio Mont-Blanc, Canal C et TV8 Mont Blanc. Une consultation d'agences est également en cours pour avoir une communication homogène et adaptée à chacune des cibles et actions. Le Comité demande que celle-ci soit organisée en étroite collaboration avec la stratégie de communication du pôle. Ces actions de communications se poursuivent jusqu'en juin 2008.

2.2.1. La philosophie gestionnaire

2.2.1.1. Les objectifs de départ

Dès octobre 2007, l'ambition globale du programme Talents 2010 vise officiellement à « rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel des entreprises du pôle » (intitulé de l'objectif du projet dans un communiqué de presse, octobre 2007). Cette ambition est déclinée sur chacun des deux volets du programme.

Lors de ce communiqué de presse en octobre 2007, le volet GCH (encore nommé «Projet GPEC-GTEC » ou « Projet Gestion des compétences ») comporte deux axes. Le premier axe, d'abord intitulé « Développement des compétences», est destiné aux entreprises du pôle qui souhaitent développer leur GPEC :

<p>« Pour répondre à ces enjeux, le Pôle mobilise des moyens humains et financiers afin que chaque adhérent qui le souhaite puisse mettre en œuvre une réflexion sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Elle débouchera sur des plans d'action opérationnels. »</p>
--

Le second axe est présenté comme une « Gestion prévisionnelle des besoins » :

« En complément, afin d'optimiser ses ressources, le Pôle prévoit la mise en place d'une structure permanente chargée de recenser et de valoriser les besoins communs identifiés.

Cet outil de gestion territoriale des compétences devrait permettre entre autres :

- de mutualiser des actions de formation,
- de maîtriser les conséquences des mutations technologiques,
- de préparer les évolutions métiers
- d'anticiper sur les métiers à risque et en tension.

Communiqué de presse Talents 2010, Arve-Industries, octobre 2007

Tandis que l'objectif du volet est clairement défini en ces termes, la plupart des acteurs engagés, tant les membres du Copil que les entreprises participantes, formulent cet objectif selon leur propre vision.

Aussi, pour certains, il s'agit d'un objectif visant uniquement le niveau individuel, c'est-à-dire l'entreprise : pour quatre personnes interrogées, le volet GCH permet d'aider les entreprises du pôle de compétitivité, notamment les PME, avec leur gestion des ressources humaines :

« C'est ça l'idée. De faire vraiment de la gestion du personnel. Dans toutes les dimensions. Sans parler de GPEC, parce que là c'était l'épouvantail à moineaux. Donc, utilisons d'autres mots. C'est-à-dire qu'est-ce qu'on fait pour accueillir les gens aujourd'hui, qu'est-ce qu'on fait pour les aider, qu'est-ce qu'on fait pour préparer l'avenir avec eux, qu'est-ce qu'on fait pour gérer les ressources humaines, au sens très classique du terme. Mais cette fois-ci avec de vraies compétences et non pas avec du bricolage. » (1^{er} chef de programme). Il s'agit pour ces personnes, uniquement d'entrevoir l'aide du pôle comme un support en termes de « gestion du personnel » (1^{er} chef de programme), « d'amélioration de la GRH des entreprises » (DRH ayant participé à GCH) ou « d'outiller les PME » (Responsable Direccte régionale). Pour deux autres personnes, ce support est davantage en relation avec la GPEC, vue comme une « gestion des personnes avec l'avenir » (Dirigeant d'entreprise ayant participé au volet GCH), ou consiste à « définir une stratégie RH » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GCH).

Pour dix autres personnes interrogées, le volet GCH est envisagé dans sa dimension collective et territoriale : il s'agit pour elles de réaliser un « *état des lieux sur le territoire et ajuster les ressources* » (Chef de projet GCH), de « *garantir l'équilibre économique et social du territoire* » (Responsable Direccte départementale), de « *résoudre les problèmes de main d'œuvre grâce à la formation* » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GCH), d'« *avoir une base de données pour que chacun se positionne* » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GCH), etc.

Selon un dirigeant d'entreprise ayant participé au projet, l'objectif du volet est compris uniquement comme la mise en place de formations.

Enfin, parmi les personnes interrogées, trois d'entre-elles confondent le projet GCH avec le volet « Image et Promotion des Métiers », ou l'objectif de GCH leur est apparu assez flou :

« En fait, c'était assez vague. Anticiper éventuellement les besoins de la profession, mais en réalité c'était plus que du virtuel. Je me demandais ce qui allait en sortir, je ne comprenais pas, alors je me disais, soit je suis idiot, soit je n'ai pas beaucoup appris ! » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GCH).

2.2.1.2. Les contenus envisagés

La réalisation des actions du volet GCH démarre en octobre 2007 avec le premier axe, qui concerne la mise en place de démarches de diagnostics GPEC auprès de quelques entreprises volontaires adhérentes au pôle de compétitivité.

L'axe GPEC est envisagé comme un « prototypage » puisqu'il devrait permettre de mettre en place et de fixer une méthodologie qui sera ensuite étendue à un nombre plus large d'entreprises. Le prototypage démarre auprès d'une entreprise, puis quatre en novembre 2007, enfin neuf en avril 2008. L'objet de la démarche de prototypage est en réalité multiple : elle vise d'abord à réaliser une photographie à « l'instant T » des processus RH de l'entreprise (recrutement, intégration, formation, fidélisation, évaluation annuelle, gestion des parcours, gestion des seniors). Elle vise ensuite à établir quelles seront les grandes évolutions, d'une part quantitatives en termes d'effectifs, et d'autre part qualitatives, en matière d'emplois et de compétences :

Démarrage par des démarches individuelles d'entreprises :

- en partant du projet de l'entreprise, définition des conséquences sur l'emploi et les métiers,
- mobilisation des leviers RH pour développer l'employabilité : VAE, bilans professionnels, élévation des compétences, DIF ...
- travail sur les compétences de demain : évolution du contenu des métiers, élaboration de référentiels...

Extrait du compte-rendu de la réunion du Copil, novembre 2007

Le déploiement de l'axe GPEC, est scindé en plusieurs étapes, indiquées dans le schéma ci-dessous :

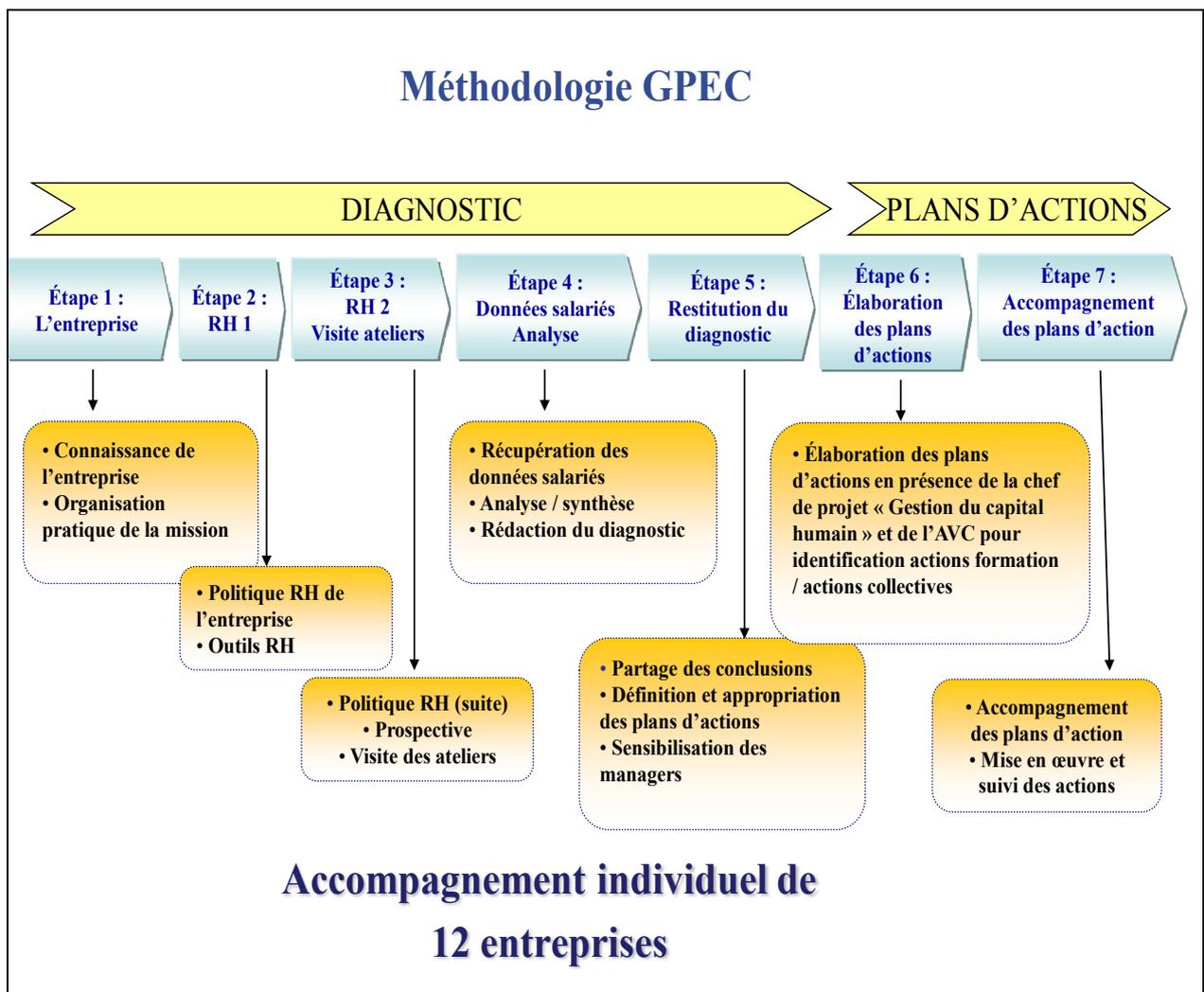


Figure 28 : Extrait du diaporama de présentation du projet Gestion du Capital Humain, novembre 2009

Tandis que le prototypage de la GPEC a déjà démarré, le cahier des charges de la GTEC est en cours de réalisation en novembre 2007 et sera finalisé en février 2008. Elle vise à recueillir auprès des entreprises du pôle, les mêmes informations et données sociales que celles qui ont été collectées sur l'axe GPEC, mais de manière plus synthétique, à savoir les processus RH, l'évolution quantitative et qualitative des métiers et des emplois des entreprises. La différence porte sur l'exploitation de ces données, qui seront mutualisées, analysées puis présentées sur une base de données commune, disponible sous la forme d'un intranet. Le recueil des informations sera restreint à quatre secteurs d'activités, et il sera inclus la question des départs en retraite et la réalisation d'une pyramide des âges. En février 2008, la future GTEC est explicitement présentée comme un élargissement d'une démarche de GPEC à l'échelle du pôle :

Dans le cadre du prototypage, le cahier des charges de la gestion territoriale a été finalisé, avec les principaux axes suivants :

- Disposer d'une cartographie de l'emploi comme langage commun entre les entreprises du Pôle de compétitivité
- Identifier les soldes démographiques pour anticiper les besoins
- Disposer d'une analyse des besoins de main-d'œuvre actuels et futurs pour ajuster la politique d'emploi et de formation
- Disposer d'une vision cohérente et dynamique de la gestion des ressources humaines à l'échelle du Pôle.
- Identifier les besoins de recrutement : nombre, lieu, qualification...
- Mesurer les écarts et proposer des plans d'action tant au niveau du territoire et/ou de la branche, qu'au niveau de l'entreprise

Extrait du compte-rendu de la réunion du Copil, février 2008

2.2.2. Le substrat technique

2.2.2.1. Les instruments prévus

Lors de cette période, les instruments ayant été élaborés – les actions de diagnostics GPEC – ne reposent pas sur la formalisation d'un substrat technique. Certes, différents supports ont bien entendu été construits afin de recueillir les informations sur les axes GPEC et GTEC : ils prennent l'un et l'autre le visage d'un questionnaire élaboré sous la forme d'un diaporama. Par exemple, le « questionnaire de collecte GTEC » est réalisé sous la forme d'un document *power-point* totalisant 37 diaporamas. Le questionnaire est organisé comme suit (cf. figure 29

ci-dessous) : les trois premières sont destinées à recueillir des informations sur l'identité de l'entreprise. Puis 20 diaporamas sont consacrées à l'état des lieux de huit processus RH (fiche de fonction, recrutement, intégration, formation, fidélisation, évaluation annuelle, gestion des parcours, gestion des seniors). Un point supplémentaire traite du parc machines. L'objectif de cet état des lieux est de savoir si l'entreprise a mis en place chaque processus. Si cela est le cas, elle tente d'évaluer le degré de déploiement de chacun d'entre-deux. Les huit dernières diapositives sont dédiés à recueillir des informations sur les clients et les marchés, les changements envisagés et l'impact potentiel sur les ressources humaines.

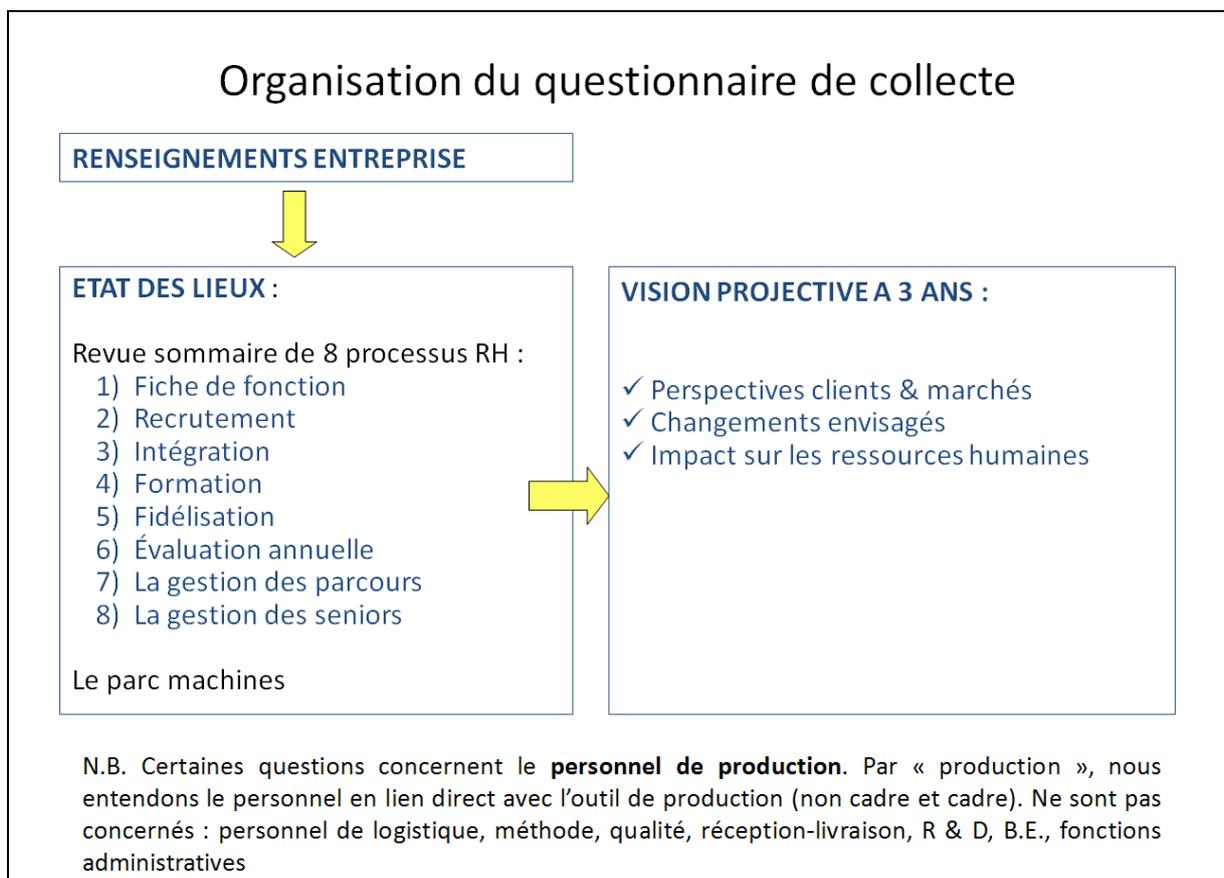


Figure 29 : Extrait du questionnaire de collecte GTEC (source : cabinet de conseil).

2.2.2.2. Les documents produits

En revanche, la communication interne (à l'intention des adhérents du pôle) et la communication externe sur le programme Talents 2010 dont fait partie le volet GCH, sont relativement fréquentes. C'est à cette occasion qu'un certain nombre d'éléments seront formalisés. En interne, les documents produits sont principalement des diaporamas de

présentation de l'avancée des projets et des comptes-rendus des réunions du comité de pilotage. En externe, la production de documents consiste à réaliser des communiqués de presse et la rédaction d'articles auprès des journaux locaux ou RH ; ou bien encore à présenter les actions développées par le cabinet lors de journées d'échanges.

2.2.3. Les rôles idéaux des acteurs du dispositif

Au fur et à mesure que le programme avance dans le temps, les missions qui incombent aux différentes structures mobilisées et aux acteurs s'affirment. Bien que le nombre de personnes faisant partie du Copil soit mouvant, on peut néanmoins à partir de cette période, décrire de manière plus précise les rôles de chacun sur le volet GCH, d'après l'analyse des entretiens et des documents.

2.2.3.1. Le rôle du comité de pilotage

Le comité de pilotage intègre des nouveaux membres représentants des entreprises presque à chaque réunion. La structuration du Copil se renforce petit à petit et son rôle se voit décrit de la manière suivante :

« Il doit donner les orientations stratégiques, faire converger les positions des industriels, suivre l'avancement des projets et être informé des résultats des actions menées. Il n'est ni une chambre d'enregistrement, ni un groupe de travail ». (Extrait du compte-rendu de la réunion du Copil, février 2008).

2.2.3.2. Le rôle du chef de projet

Jusqu'à présent, c'est le directeur de l'Afpi-Etudoc, également directeur d'un CFAI (Centre de Formation d'Apprentis de l'Industrie), qui pilote le volet GCH, en parallèle de ses fonctions. Ce dernier s'est chargé du lancement de l'opération, de la coordination et de l'animation des groupes de travail, du montage des dossiers financiers auprès de l'ADEC, des contacts établis avec la Région Rhône-Alpes, la DDTEFP et le Conseil Général. Or la phase de prototypage étant déjà bien avancée, il semble indispensable aux membres du comité de se doter d'une personne à temps plein afin de prendre le relais et d'aborder la suite des actions envisagées, considérées comme la phase stratégique de développement du projet auprès des

adhérents ainsi que le démarrage de la GTEC. La lourdeur administrative des dossiers de financement ainsi que la nécessité de réaliser des comptes-rendus réguliers rend d'autant plus nécessaire l'embauche d'un chef de projet sur le volet GCH. Son rôle serait d'aller à la rencontre des entreprises déjà engagées sur le prototypage de la GPEC, puis de démarcher des entreprises intéressées afin d'élargir cette action à d'autres entreprises ou pour participer uniquement à la GTEC. Il aurait pour mission également la gestion des dossiers de financement notamment le respect des critères imposés par le financement ADEC.

2.2.3.3. Le rôle des consultants

Un cabinet de conseil a été retenu pour réaliser les actions de GPEC et de GTEC afin de réaliser la partie opérationnelle du travail. Les consultants ont élaboré le questionnaire, avec l'aide des entreprises et après validation par le comité de pilotage, qui servira de base pour le diagnostic GPEC et pour le recueil des informations afin d'alimenter la GTEC.

Sur l'axe GPEC, le cabinet assure une prestation en cinq étapes : un diagnostic quantitatif et qualitatif, la formulation de recommandations, la définition des priorités, l'élaboration du plan d'action, un appui à la mise en œuvre.

Sur l'axe GTEC, le cabinet doit réaliser la collecte des informations en visitant les entreprises volontaires, puis réaliser la consolidation des données, afin d'en présenter les analyses dans une base de données construite par le cabinet et présentée sous forme d'un intranet. Les entreprises qui accepteront la démarche seront contactées par le cabinet qui les rencontrera sur site pour un entretien de deux heures. Le cabinet remettra ensuite au dirigeant ou à la personne en charge des RH un « mini-kit GPEC » personnalisé (analyses et projections RH propres à l'entreprise). La participation du cabinet doit se terminer fin mai 2009, date à laquelle les différents outils seront transférés au futur porteur.

2.2.3.4. Le rôle des entreprises adhérentes

En dehors des représentants d'entreprises qui participent au Copil, l'engagement des entreprises sur ces actions (GPEC et GTEC) est ponctuel. Les diagnostics sont réalisés gratuitement sur plusieurs jours et la participation de l'entreprise consiste à répondre aux demandes du consultant. Sur l'axe GTEC, la participation des entreprises volontaires consiste

également à recevoir un consultant chargé de recueillir un certain nombre d'informations et de données, afin de réaliser un rapide diagnostic RH, mais surtout d'alimenter la future base de données. Les entreprises qui ont participé à la GPEC participent également à la GTEC (grâce à l'utilisation des données), en revanche, la plupart des entreprises sollicitées ne participeront qu'à l'axe GTEC.

Parmi les personnes interrogées, le niveau d'engagement des industriels est donc très variable d'une entreprise à une autre. Cet engagement a été très important dans le cas des entreprises représentées au Copil ; assez soutenu pour celles qui s'engagent sur le volet GPEC puis GTEC ; très bref pour celles qui participent au volet GTEC uniquement⁵² ; nul pour les entreprises adhérentes au pôle ayant refusé de s'investir sur le projet GCH.

2.2.3.5. Le rôle des partenaires financiers

Les trois partenaires financiers du volet GCH sont l'Etat (via le financement ADEC, dont le dossier a été relayé par la Direccte, et est porté par la structure de l'Apides pour la CSM) ; le Conseil Général (via l'AED74) et la CSM. L'Apides, l'AED74 et la CSM font partie du Copil, mais non la Direccte. Le rôle de la Direccte départementale a été d'aider au montage du dossier, tandis que le rôle de la Direccte régionale a consisté à instruire le dossier au niveau local puis à évaluer les actions mises en place à partir de critères définis par une circulaire ADEC :

« Ces évaluations portent sur les actions de formation et la GPEC : qu'est-ce que le chef d'entreprise a pu en retenir...On doit nous délivrer une copie du plan d'action signée par le chef d'entreprise, le pôle doit ensuite vérifier la mise en place des actions, au bout de 6 mois ». (Responsable Direccte départementale).

Ce n'est qu'en juin 2008 que la décision sera prise par le Copil de diffuser les comptes-rendus des comités de pilotage aux partenaires financiers afin de les tenir informés.

⁵² La participation du nombre d'entreprises au Copil ainsi qu'aux actions engagées dans le projet GCH a été variable au cours du temps. Cela est expliqué dans la suite du texte : certaines entreprises se sont engagées, puis parfois retirées, etc. Néanmoins, on peut estimer qu'environ une dizaine d'entreprises a participé au Copil, une douzaine d'entreprises ont participé à la GPEC, et une soixante à la GTEC. Quant aux formations, elles ont concerné 73 salariés, mais nous ne disposons pas des informations concernant les entreprises d'appartenance.

En février 2008, le prototypage GPEC concerne maintenant 6 entreprises, puis 9 en avril 2008, mais le temps de réalisation de l'action, de 3 mois initialement, est étendu à 6 mois. En juillet 2008, une entreprise abandonne la démarche GPEC, tandis que deux nouvelles souhaitent bénéficier de cette action, portant ainsi à dix le nombre total d'entreprises participant à l'action GPEC.

2.3. La configuration finale du dispositif

La transition avec la période précédente est marquée par le fait que le volet GCH est désormais piloté par une personne à part entière à partir de juin 2008. C'est, de plus, au cours de cette période que le projet stabilise les actions engagées et prend son visage final (axe GPEC, axe GTEC et axe formation). Le comité de pilotage continue d'intégrer de nouveaux membres : deux nouveaux industriels rejoignent le comité de pilotage en juillet 2008, un représentant de l'Université de Savoie le rejoint en décembre 2008. Le Copil n'intégrera dès lors plus de nouveaux membres. La fin de l'année 2008 verra le départ à la retraite du chef du programme Talents 2010, qui était à l'origine de sa création. Il sera remplacé par une nouvelle chef de programme faisant partie de la CSM. C'est également au cours de cette période que les pôles de compétitivité entrent dans la phase dite Pôle 2.0, mais aussi surtout, que le projet connaîtra un sort pour le moins rempli de difficultés.

L'aboutissement de la première version de l'intranet, concrétisée par sa mise en ligne, fera l'objet d'une communication auprès de l'ensemble des entreprises adhérentes au pôle de compétitivité :

« Oui, il a été mis en ligne au mois de janvier (2009). J'ai envoyé un email à toutes les entreprises. Je n'ai pas fait d'évènement collectif, ça aurait fait 200 personnes. Toutes les entreprises du pôle ont eu la communication. Donc en fait elles avaient un accès différent, si elles avaient communiqué leurs données, et s'ils elles ne l'avaient pas fait, c'était pour leur donner envie, en leur disant de monter à bord, y'a une véritable valeur ajoutée. » (Chef de projet GCH).

2.3.1. La philosophie gestionnaire

En juillet 2008 seront présentés les premiers retours des diagnostics GPEC réalisés. Les actions de l'axe GTEC démarrent presque au même moment où l'axe GPEC touche à sa fin. Les formations, qui devaient découler des diagnostics GPEC et GTEC réalisés, sont en fait mises en place dans l'urgence afin de répondre aux critères imposés par les fonds ADEC et dans un contexte conjoncturel particulièrement difficile pour les entreprises de la vallée de l'Arve.

2.3.1.1. Les objectifs du projet

Sur l'axe GPEC, la poursuite des actions engagées est envisagée de la manière suivante : la finalisation de la phase de prototypage devrait être réalisée en septembre 2008 afin que le dispositif soit déployé auprès d'un plus grand nombre d'entreprises. La démarche, proposée alors gratuitement jusqu'à présent, sera dès lors réalisée en contrepartie d'une participation financière de l'entreprise. Il est prévu d'étendre ces diagnostics auprès de 20 à 30 entreprises. Or, on entre à partir de la fin de l'année 2008, dans une période de crise économique qui frappe de plein fouet les entreprises de la vallée de l'Arve. En janvier 2009, le déploiement auprès d'un plus grand nombre d'entreprises des actions GPEC est remis en question, compte tenu des perspectives peu encourageantes pour l'année à venir. L'objectif 2009 est alors fixé à 14 entreprises au total (dont 7 entreprises déjà impliquées dans le prototypage, certaines s'étant entre-temps désengagées), en tenant compte des critères de restriction posée par la DRTEFP, notamment pour les entreprises ayant un effectif supérieur à 300 et les entreprises appartenant à un groupe. Le bilan de l'année 2008 est réalisé, et la poursuite des actions prévoit un accompagnement pour gérer les difficultés liées à la conjoncture :

« En 2007-2008, les plans d'actions des entreprises ont été centrés sur l'outillage RH ; 2009 sera orientée sur les plans d'action mutualisés. Pour faire adhérer de nouvelles entreprises au dispositif, des réunions de sensibilisation collectives et témoignages d'entreprises pourraient être organisés. Il sera nécessaire pour 2009 de prévoir un accompagnement à la gestion des difficultés, tout en gardant une vision prospective. » (Extrait du compte-rendu de la réunion du Copil, janvier 2009).

Au cours du mois de février 2009, le diagnostic est finalisé pour 6 entreprises sur les 10 engagées au départ. Un déploiement sur 3 entreprises supplémentaires a été finalement programmé pour 2009. Cette décision de minorer l'élargissement a été prise en accord avec la Direccte locale, en tenant compte de la conjoncture. Ce chiffre pourra éventuellement être revu à la hausse en cas d'une évolution favorable de la situation économique.

Sur l'axe GTEC, le cahier des charges est terminé et le cabinet a démarré la collecte des informations auprès des entreprises. La GTEC est alors décrite comme une « *base territoriale de données sociales* ». Ses finalités sont énoncées en ces termes :

« La GTEC permettra notamment de disposer d'un état des lieux et d'analyses telles que :

- *Cheminement de la construction de la compétence,*
- *Positionnement des processus et outils RH*
- *Capacité des entreprises à prévoir le changement*
- *Pyramide des âges à instant T et projection 3/5 ans*
- *Prévisionnel des recrutements à 3/5 ans*
- *Analyse de la répartition des effectifs de production par coefficient et par fonction*
- *Analyse de l'effort de formation. »*

(Extrait du compte-rendu de la réunion du Copil, juillet 2008).

Il est rappelé en février 2009 que la GTEC est un outil collectif permettant de mettre en place des actions communes, en réponse aux analyses produites (formations, diplômes...). L'objectif de réaliser des prévisions n'est pas abandonné, mais il est moins prégnant. Un certain « flou » est maintenu concernant les objectifs du projet.

2.3.1.2. Les contenus

Sur l'axe GPEC, la chef de projet a fait part des difficultés rencontrées par les consultants pour recueillir certaines informations auprès d'une entreprise pour cause de confidentialité. Il est envisagé de revenir sur ce point de manière plus approfondie lors de la prochaine réunion, mais il semblerait qu'en réalité cela soit resté en suspens. Pour le moment, l'analyse des premiers diagnostics fait apparaître des priorités communes concernant le management, les processus RH, la question de la gestion et de l'anticipation, la communication interne et externe.

Sur l'axe GTEC, le contenu de l'action vise toujours à recueillir les informations définies les mois précédents auprès d'un nombre conséquent d'entreprises. L'objectif formulé par le Copil est de recenser 60 entreprises d'ici la fin de l'année 2008. Lors de la présentation de l'intranet en décembre 2008 par les consultants lors d'un comité de pilotage, un certain nombre de points font l'objet de débats et de commentaires concernant le support de la base de données (l'intranet, appelé « l'outil » par les acteurs du projet) :

- « *Pertinence de l'outil* » : « l'outil » ne sera considéré pertinent par les acteurs (notamment industriels) que si le nombre d'entreprises et de salariés est représentatif du secteur d'activité. Une montée en puissance est prévue, car il est rappelé que le pôle compte près de 220 adhérents tandis que la base de données recense une soixantaine d'entreprises. La pertinence de l'outil est également discutée sur les aspects concernant les métiers étudiés : pour le moment, seuls les effectifs de production ont fait l'objet de l'étude. Il est évoqué l'importance de faire évoluer le nombre de métiers concernés.
- « *Sécurité* » : il est précisé que, pour des raisons de sécurité, il a été décidé de ne mettre aucun lien informatique entre la base de données et l'intranet. Ces deux outils sont totalement indépendants.
- « *Difficulté de collecte des données* » : il est signalé la prudence des entreprises pour communiquer des chiffres compte-tenu de la situation économique.
- « *Pérennité* » : la pérennité réside dans la mise à jour des données. Il faut trouver rapidement des solutions pour faciliter la 2ème collecte de données.

Suite à cette présentation de la première version de l'intranet, les comptes-rendus de réunion stipule que les représentants d'entreprises souhaitent ajouter aux éléments d'enquête, les

données correspondants au parc machines, ainsi que des éléments concernant la politique salariale et notamment les salaires en sortie d'école et les salaires après deux à trois ans d'ancienneté. Il sera tenu compte de ces éléments dans la poursuite des travaux.

Un point est réalisé en février 2009 sur l'évolution de la GTEC, qui devra, par la suite, prendre en compte les éléments suivants : un axe compétence, une réflexion sur les métiers concernés au-delà des salariés de production et un élargissement du panel des entreprises.

A partir de mars 2009, il est évoqué au cours du comité de pilotage, le fait que l'aspect métier et les compétences n'ont pas été abordés. Il est donc envisagé un travail en parallèle sur ce sujet.

A partir de juin-juillet 2008, un axe formation est venu consolider le volet « Gestion du Capital Humain » afin de répondre aux critères du financement ADEC, car le déblocage de l'ensemble des fonds sur 2008 est conditionné par la réalisation d'actions de formation répondant à un cahier des charges très précis. Ces formations doivent être prioritairement « *collectives, transversales, générales, transférables d'une entreprise à une autre (approche bassin d'emploi)* », « *être axées sur la « transmission de savoir-faire (tutorat) ou VAE* », « *qualifiantes* » ou « *assorties de modalités de reconnaissance (attestations de présence à des stages non valables)* ». Elles doivent être envisagées en priorité auprès d'un public de salariés considérés comme « *fragiles* » c'est-à-dire soit « *peu qualifiés* » ou sur des métiers dits « *à risque ou en tension* », soit auprès de la population féminine ou des salariés seniors ou handicapés. Un recueil des besoins de formations mutualisables est en cours. Les éléments recueillis font apparaître deux tendances fortes et correspondant aux critères d'éligibilité de l'ADEC : « *évolution des opérateurs faiblement qualifiés (montée en compétence technique)* » et « *tutorat (transmission des savoir-faire / Faire circuler le savoir-faire technique dans les ateliers)* ».

2.3.2. Le substrat technique

2.3.2.1. Les instruments

Sur l'axe GTEC, deux instruments sont élaborés : une base de données « brute »⁵³ et un intranet, qui présente une mutualisation des données sous forme d'analyses (graphiques, tableaux, synthèse, etc.).

Une première version de l'intranet est prévue en novembre 2008, puis une seconde en janvier 2009 et enfin une troisième version, qui serait la version finale mise en ligne à disposition des adhérents. La mise en ligne de la première version, et non de la version 3, est pour janvier 2009. La première version du prototype est présentée lors du comité de pilotage par les consultants. Certains points font l'objet de débats et de commentaires lors de la présentation de l'intranet par les consultants lors de la réunion du comité de pilotage de décembre 2008. Il est notamment proposé de mettre en place des groupes de travail pour la relecture et la validation des études mises en ligne.

Les pages de l'intranet sont accessibles grâce à un login et à un mot de passe. Les pages sont présentées de cette manière :

⁵³ Nous n'avons pas pu accéder à la base de données brute, mais nous avons pu consulter librement l'intranet grâce à un login et un mot de passe qui nous a été attribué au démarrage de notre étude de terrain au printemps 2009.

CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES

Nombre d'entreprises intégrées dans la base GTEC 45

% par rapport au nombre d'entreprise adhérentes au Pôle de Compétitivité "Arve Industries" 20 %

% de ces entreprise appartenant à un groupe 40 %

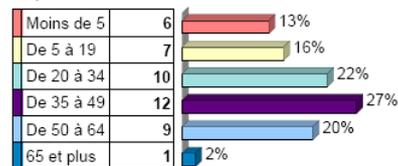
EFFECTIF TOTAL de ces entreprises (hors intérim) 2 302

EFFECTIF DE PRODUCTION* de ces entreprises (hors intérim) 1 491

* Le « personnel de production » est le personnel directement au contact de l'outil de production de l'entreprise. Il ne comprend pas pour le moment les fonctions connexes de la production.

Age des entreprises (en années)

Taux de réponse : 100% (45 entreprises)
Moyenne = 33



Activité de l'entreprise

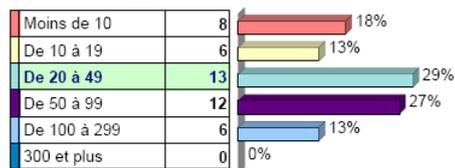
Taux de réponse : 100% (45 entreprises)



Répartition des entreprises selon leur effectif

Taux de réponse : 100% (45 entreprises)

Moyenne = 51
Médiane = 33
Min = 4 Max = 230



Convention collective Métallurgie 100%

Figure 30 : Extrait de l'intranet GTEC, juin 2009

Il est décidé en février 2009, que la version 2 permettra aux entreprises concernées de pouvoir faire une extraction de données individuelles.

2.3.2.2. Les documents

Quelques documents internes sont produits : il s'agit surtout de documents présentant les avancées du projet sous différents types de supports : diaporamas power-point, fichiers Excel ou Word...

2.3.3. Les rôles tenus par les acteurs du dispositif

2.3.3.1. Le rôle du comité de pilotage et des « dispositifs satellites »

A partir de mars 2009 se pose alors la question de la continuité de cette méthode d'accompagnement. La CSM a émis le souhait de ne plus porter ce projet. Plusieurs possibilités sont envisagées. De plus est évoquée la question du dispositif Securise'RA qui propose des dispositifs similaires et qui est porté sur la Haute-Savoie par l'AVC 74. Securise'RA est un dispositif développé par la Région Rhône-Alpes. Il permet de mettre en œuvre des actions de diagnostics (1 à 3 jours) et un accompagnement (2 à 8 jours) réalisés par des cabinets sélectionnés par la Région. Les interventions peuvent être menées de manière individuelle ou collective. De fait, la région semble peu favorable à l'ouverture d'une nouvelle ligne de crédit pour poursuivre l'engagement financier sur le volet GPEC de GCH, en raison de l'existence du dispositif Securise'RA. Il est donc envisagé de réfléchir à une passerelle avec Securise'RA et l'AVC 74.

La réflexion concernant le transfert se poursuit au printemps 2009. Il avait été évoqué la piste du transfert de l'axe Capital Humain à la structure AVC74. Différentes questions se posent concernant la prise de relai de la démarche, les moyens d'animation et les ressources financières. La réalisation des diagnostics RH est désormais arrêtée et demeure partiellement inachevée. A partir de cette période, plus aucune action n'est envisagée et les discussions concerneront les modalités de transfert du projet.

Sur le volet formation, un maillage complexe se met peu à peu en place entre les différents dispositifs existants et qui débordent du strict cadre du volet GCH.

Enfin, le rapprochement entre les volets « Image & Promotion des Métiers » et « Gestion du Capital Humain », menés de manière indépendante jusqu'à présent, est envisagé, car des synergies sont entrevues.

2.3.3.2. **Le rôle du chef de projet**

Le rôle du chef de projet est toujours le même, mais son activité est dédiée désormais presque entièrement au volet Formation, qui a été mis en place dans l'urgence dès fin 2008, et à la gestion des dossiers de financement :

« Ce sont des dossiers extrêmement complexes, quantitativement et qualitativement à gérer. C'est le même niveau de complexité qu'un dossier de Fonds Social Européen. Moi ça fait un moment que je m'en occupe et je suis la seule. Et je passe 50 % de mon temps sur les dossiers de l'ADEC, car il faut être dans la justification permanente. Parce que c'est l'agent du contribuable. Donc je remplis des tableaux, des tableaux, des statistiques, et je me dis, pour l'instant je ne suis pas sur le terrain. (...) Actuellement, je passe 90 % de mon temps sur le volet formation parce qu'il faut aller vite, car le financement s'arrête à la fin de l'année, donc on doit finir les formations d'ici là. » (Chef de projet GCH).

2.3.3.3. **Le rôle des consultants**

Les consultants ont en charge la finalisation des diagnostics GPEC et leur restitution auprès des entreprises. Ils poursuivent en parallèle la collecte des informations et les retours aux entreprises sur l'axe GTEC. Le transfert des instruments élaborés par le cabinet vers le Pôle avait été prévu courant 2009.

2.3.3.4. **Le rôle des entreprises adhérentes**

En juin 2008, un courrier a été envoyé à 199 entreprises adhérentes au pôle de compétitivité afin de leur proposer de participer à la GTEC. 45 entreprises ont déjà donné leur feu vert pour contribuer à la GTEC. Les premiers entretiens réalisés indiquent *« un vif intérêt de la part des PME ainsi qu'une motivation envers cette démarche »* (Extraits du compte-rendu de la réunion du Copil, juillet 2008). En décembre 2008, 64 entreprises ont maintenant donné leur accord pour rejoindre l'action GTEC.

Les entreprises interrogées et qui ont été contactées pour participer au projet GCH (sur l'axe GPEC ou GTEC) évoquent différents motifs justifiant leur implication. La mobilisation des entreprises a été plus rapide pendant les mois précédents, mais il devient de plus en plus

difficile d'intégrer de nouvelles entreprises sur l'axe GPEC ou GTEC. La période de crise économique est souvent citée comme l'une des causes du peu d'intérêt porté au volet GCH durant cette période.

2.3.3.5. **Le rôle des partenaires financiers**

La CSM, qui porte et finance une partie du programme, a fait entendre qu'elle ne souhaitait plus en assurer le portage. Elle souhaite poursuivre sa participation, mais dans une moindre mesure.

Du côté du financement ADEC, on constate à la fois un assouplissement des critères sur la GTEC (réduction du nombre d'entreprises recensées), mais aussi un durcissement sur la réalisation de formations collectives.

Comme cela a été décrit, l'année 2009 voit le projet GCH se figer peu à peu et prendre son visage final. À partir de l'automne 2009, la structure pilote du projet envisage réellement la transition du portage à une autre structure. Démarre alors une nouvelle période au cours de laquelle les chefs de projets tenteront de tirer les enseignements de cette expérience. Les premiers constats du projet aboutissent à un sentiment d'échec partagé par les personnes rencontrées. Une réflexion autour de la réorganisation du projet est également entamée.

Synthèse de la section 2 :

La section 2 décrit la concrétisation du programme Talents 2010. Après avoir été officiellement formalisé au sein du pôle de compétitivité, il se structure peu à peu : un comité de pilotage réunissant des représentants de diverses organisations liées à l'emploi et à la formation, des institutions publiques, des dirigeants d'entreprises et des responsables RH. Tandis que des groupes de travail se mettent en place, le programme est scindé en deux volets : Image et Promotion des Métiers s'occupera de développer l'attraction des métiers du décolletage et de la mécatronique, tandis que le volet **Gestion du Capital Humain** sera dédié au soutien de **la gestion des ressources humaines des entreprises du pôle**. Ce dernier volet fait l'objet de l'étude de cas. Le dispositif est ainsi peu à peu élaboré selon deux niveaux d'action. Le premier niveau est individuel et propose aux entreprises volontaires de renforcer

leur démarche de **GPEC**. Le second volet est collectif et vise à recenser les besoins quantitatifs et qualitatifs en termes de ressources humaines des entreprises du pôle afin de pouvoir anticiper l'évolution des métiers et proposer une offre de formation adéquate. Ce volet est envisagé comme une **GTEC** et devrait se concrétiser par l'élaboration d'un intranet, accessible aux différentes parties prenantes du projet.

Après quelques mois, **la mise en œuvre de ces deux axes s'avère en réalité plus difficile que prévue**. D'une part, la mobilisation des entreprises, éléments clés du dispositif, est particulièrement délicate, d'autant plus que la crise économique de 2008-2009 a éloigné un certain nombre de participants. D'autre part, le dispositif fait l'objet de négociations, tant sur le niveau de son contenu que des rôles envisagés. Dès lors, le dispositif prend peu à peu un visage différent de celui qui avait été conçu au départ. A la fin de l'année 2009, c'est globalement **un sentiment d'échec** qui prévaut parmi les membres du comité de pilotage impliqués sur le volet Gestion du Capital Humain. C'est aussi le début d'une période d'**interrogations et de réflexions** sur les efforts engagés au sein du volet Gestion du Capital Humain.

3. Le bilan et la réorganisation du projet Gestion du Capital Humain

Cette troisième phase du projet, démarrant durant l'été 2009, est marquée par le début d'une prise de recul des acteurs pilotes du projet sur les actions réalisées (3.1.), puis par le transfert du portage du projet GCH à une autre structure, période à laquelle le projet entre en phase d'« hibernation », sans toutefois s'éteindre (3.2.). A la rentrée 2010, le projet GCH semble renaître de ses cendres, car un premier comité de pilotage sera organisé réunissant de nouveau quelques membres de l'ancien comité (3.3).

Les principales étapes chronologiques sont présentées ci-dessous :

La fin du projet et sa réorganisation (Juillet 2009 – Décembre 2010) :

Décembre 2009 : fin du portage du programme Talents 2010 par la CSM

Septembre 2010 : première réunion du nouveau projet GCH

Décembre 2010 : fin de l'étude de cas.

3.1. Interrogations et réorientations

Les actions de GPEC, de GTEC et de formations ont été clôturées, par conséquent les acteurs du projet (financeurs, pilotes, entreprises, etc.) commencent à établir quels ont été les gains et les faiblesses du projet GCH. Globalement, c'est un constat d'échec qui est réalisé, dont les causes sont multiples aux yeux des acteurs interrogés.

3.1.1. Les gains du projet

Des retombées positives du projet GCH sont identifiées par au moins deux personnes parmi nos interlocuteurs. La Direccte et la CSM, considèrent que l'apport du projet GCH se trouve principalement dans la dynamique territoriale engagée sur des thématiques de gestion des ressources humaines.

3.1.1.1. **La sensibilisation des entreprises à la GRH**

La Direccte considère que le volet GPEC du projet GCH a permis aux entreprises de la vallée de l'Arve de mesurer l'importance de la gestion des ressources humaines en leur sein et de l'organiser d'une manière plus structurée. En effet, l'une des raisons pour lesquelles le projet GCH avait été créé était l'identification d'une mauvaise ou d'une absence relative de gestion des ressources humaines au sein des entreprises de décolletage, contribuant à l'image négative véhiculée. Aussi, l'un des apports du volet GCH aurait été d'introduire la notion de GRH auprès des entrepreneurs. La citation ci-dessous atteste de cette retombée positive :

Sur la GPEC, elles [les entreprises] ont été alertées. Elles ont réalisé que la formation avait un sens, il y a eu une réelle prise de conscience, elles ont vu qu'il y avait une vraie plus-value à la montée en compétences de leurs salariés et pas seulement sur les compétences techniques, mais aussi sur les compétences transversales (...). Donc elles savent qu'on est obligé d'avancer sur ces sujets là. (Responsable Direccte départementale).

3.1.1.2. **Fédérer un grand nombre d'acteurs**

Un second point positif identifié par la Direccte et par un dirigeant d'entreprise interrogé, concerne l'émergence d'une dynamique collective. Selon eux, le projet a permis de rassembler un grand nombre d'acteurs, autrefois opposés par des logiques concurrentielles. Il s'agit d'une part, des organisations patronales, qui sont parvenues à coopérer :

« Il y a quand même eu des retombées en terme politique : on a pu fédérer un grand nombre d'acteurs, il y a eu une plus-value dans la mise en œuvre d'une démarche collective. (...) La CSM et le SNDEC, qui sont un peu concurrents, ont quand même réussi à collaborer, le premier l'a mis en place et le second a pris le relais ». (Responsable Direccte départementale).

Les entreprises, fortement concurrentes, ont aussi réussi à s'accorder sur certains points de manière à pouvoir travailler ensemble sur des thématiques RH :

« Moi, un des trucs qui m'a le plus surpris, c'est que les entreprises membres du comité de pilotage, certains d'entre-nous sont concurrents, voire concurrents directs. Et on avait bien

compris que la problématique RH, elle allait au-delà de cette situation concurrentielle, et que face à cette problématique, on était tous dans le même bateau. Si on faisait rien, dans 10 ans c'était toutes nos boîtes qui fermaient, faute d'énergie. Donc un esprit de coopération qui était largement supérieur à ce à quoi je m'attendais. » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GCH).

3.1.1.3. Identifier des actions territoriales de GRH

Enfin, le travail réalisé sur la GTEC a, quant à lui, donné lieu à l'identification du degré global de déploiement des processus RH, après analyse de 32 diagnostics d'entreprises auditées sur l'axe GTEC. Cette évaluation, réalisée par le cabinet, porte sur les onze processus RH suivants : les fiches de fonctions, l'intégration, la formation, la fidélisation, l'évaluation, la gestion des parcours professionnels, la gestion des seniors, le management des hommes, la sauvegarde des emplois et la GPEC. Chaque processus donne lieu ensuite à une évaluation en six niveaux : évaluation impossible, processus inexistant, processus en cours de déploiement, processus partiellement déployé, processus totalement déployé, processus inadapté. Les résultats sont ensuite calculés en pourcentage. Ainsi, à titre illustratif, l'évaluation du processus d'intégration montre que 40,6 % des entreprises sont situées sur les trois premiers niveaux (inexistant à partiellement), et que 59,4 % des entreprises sont donc situées sur les deux derniers niveaux (totalement à inadapté). A chaque processus correspondent ensuite des priorités RH à mettre en place dans les 12 prochains mois. Concernant l'intégration, deux priorités sont identifiées : « 1. Mieux intégrer les jeunes ; 2. Améliorer accueil, formalisation livret ». (Extrait du document « Evaluation du déploiement du processus, Septembre 2009). Puis il sera établi une synthèse des actions prioritaires, regroupée en quatre « axes de progrès » : les fiches de fonction, la formation, l'évaluation et la gestion des parcours professionnels. Cette évaluation sera présentée lors du dernier comité de pilotage de Talents 2010 en octobre 2009, sans que ces pistes ne débouchent sur la mise en œuvre des actions proposées.

3.1.2. Un apport limité du point de vue des entreprises

Malgré l'identification de quelques points positifs, les retombées du projet sont davantage considérées comme plutôt ayant eu un impact limité. Parmi les vingt-et-unes personnes interrogées lors du second volet d'entretiens, quatre personnes (la CSM et trois entreprises)

parlent explicitement d'un échec. Les autres personnes sont en revanche plus mitigées et évoquent l'absence de retours positifs suite à leur participation. Mais globalement, le constat d'échec qui prévaut est partagé par la majorité des personnes interrogées.

3.1.2.1. **Des diagnostics GPEC ayant eu peu de retombées**

Les entreprises qui ont participé à l'axe GPEC ont bénéficié d'un diagnostic réalisé par le consultant et de l'élaboration d'un plan d'action. Quelques-unes se sont appuyées sur les recommandations formulées, mais il ressort, de manière générale, un apport limité de ces pistes d'actions. En effet, quatre responsables RH interrogés lors du second volet d'entretiens reconnaissent ne pas avoir eu assez de temps afin de développer ces actions dans un contexte de crise économique :

« Quelles ont été les retombées du projet Gestion du Capital Humain ?] Très peu chez nous malheureusement, car il y a eu la crise en 2008-2009. Ce n'était pas le bon timing pour ce projet. » (DRH ayant participé à GCH).

3.1.2.2. **L'absence de fréquentation de la base de données**

Sur le volet GTEC, le constat est celui d'un échec. La chef de projet nous confie qu'elle n'a eu aucun retour de la part des entreprises ou des autres organisations partenaires sur leur usage de la base de données depuis la démonstration.

Lors de la première vague d'entretiens, sur les 5 dirigeants, DRH ou RRH rencontrés, une seule personne admet avoir consulté la base de données après la démonstration. Sur les 12 entreprises interrogées lors de la seconde vague d'entretiens, aucune d'entre-elle n'a indiqué avoir consulté la base de données. Du point de vue des entreprises, la non-utilisation de la base de données est liée, pour les 12 entreprises de la seconde vague, au fait que les informations contenues ne leur sont pas utiles pour gérer leurs ressources humaines. Alors que la GTEC avait été au départ construite avec et pour les entreprises, celles-ci admettent ne lui trouver aucune utilité :

« Nous, on ne peut rien faire en tant qu'entreprise de toute façon là-dessus. Je n'ai pas consulté la base de données ». (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GCH).

Outre les entreprises, considérées comme les principales bénéficiaires au départ du projet, il s'avère que même les autres acteurs (chefs de projets, financeurs) n'accordent que peu d'intérêt à la base de données. Son exploitation sera donc limitée à l'identification de quatre axes de progrès pour les entreprises de la vallée sur des processus RH. Le cabinet de conseil, rencontré lors de la seconde vague en juin 2009, relie les difficultés rencontrées lors de ce projet aux tensions politiques entre les différentes organisations du territoire, donnant lieu à des jeux de pouvoirs dépassant le périmètre du projet GCH.

3.1.3. Les causes externes de l'échec de GCH

Plusieurs raisons sont évoquées par les acteurs interrogés afin d'expliquer l'échec relatif du volet GCH.

3.1.3.1. La crise économique

La crise économique est considérée comme le frein principal sur le volet GCH. Depuis fin 2008, les entreprises de la vallée de l'Arve sont plongées dans de graves difficultés économiques et amenées parfois à établir des plans de licenciements. Sur le volet GCH, les conséquences de la crise économique sont multiples aux yeux des acteurs. Elle a d'abord détourné l'intérêt des entreprises vers des préoccupations autres que la gestion des ressources humaines ; face à une situation d'urgence, la plupart des entrepreneurs n'ont cessé de chercher des solutions pour continuer à faire vivre leur entreprise. Ensuite, certains outils financiers attribués par l'ADEC, ont dû être détournés de leur fonction initiale : en effet, l'axe formation, qui devait découler des analyses de la GTEC, a en réalité été mis en place rapidement de manière à procurer aux entreprises des alternatives aux licenciements. Enfin, alors que le projet CGH avait été lancé dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, la crise économique vient bouleverser et inverser cette logique, car un grand nombre d'entreprises se retrouvent alors dans une situation dans laquelle elles sont amenées à devoir gérer le surnombre de salariés.

3.1.3.2. Le financement

Après coup, l'attribution d'un financement ADEC est considérée comme l'un des freins sur le volet GCH par les chefs de projet. D'une part, ce financement, comme cela a déjà été

explicité, requérait le respect d'un certain nombre de critères contraignants, parfois non complémentaires avec les objectifs de GCH. D'autre part, la partie administrative du dossier a mobilisé une grande partie du travail de la chef de projet.

3.1.3.3. **L'espace et la territorialité**

L'appartenance des individus et des organisations à des territoires, délimités géographiquement, administrativement ou socialement, est perçue comme l'un des freins du programme. En effet, le projet CGH a fait cohabiter plusieurs ensembles qui se recoupent parfois. Ainsi, le pôle de compétitivité est construit à partir d'une spécialisation industrielle, le décolletage, dont le cœur historique est localisé dans la vallée de l'Arve, où siège le pôle. Or les frontières du pôle s'étendent au-delà du décolletage et au-delà de la vallée de l'Arve, jusqu'à inclure notamment Annecy, où siège la CSM, qui a porté le programme jusqu'à la fin de l'année 2009. Ces clivages sont vécus très fortement par les acteurs du projet.

3.1.4. **Les causes internes de l'échec de GCH**

Peu à peu, le constat d'une inadéquation entre les objectifs initiaux de GCH et les réalisations est mis en avant. Cet écart porte essentiellement sur l'instrument GTEC.

3.1.4.1. **Le substrat technique**

La GTEC, qui prend la forme d'une base de données informatisée, est considérée comme l'une des raisons de la perte d'intérêt du projet GCH par les chefs de projet. Les critiques adressées à la GTEC portent sur l'interface, sur son contenu, sur la mise à jour.

Le substrat technique de l'interface, c'est-à-dire l'accès aux synthèses et aux informations individuelles, est perçu comme peu adapté pour une entreprise :

« Pour tout vous dire, on ne l'utilise pas. Au début on a essayé, l'ergonomie...déjà pour moi n'est pas complètement aboutie, l'ergonomie n'est pas adaptée à une entreprise » (RRH ayant participé à GCH).

De plus, les informations contenues dans la base de données, restituées dans l'intranet sous formes de synthèses, sont jugées inadéquates. Pour la chef de projet et « les spécialistes RH », la difficulté provient du fait que la base de données ne prend pas en compte les compétences des salariés, mais s'attache plutôt à recenser les processus RH et les données sociales des entreprises. Du point de vue des financeurs publics (Direccte), les contenus de la base de données ne permettent pas d'atteindre les critères requis par le financement ADEC, à savoir l'élaboration d'un plan de formation adapté au territoire :

« La GTEC, ce n'est pas une opération réussie selon moi. Il n'y a pas de corrélation entre la GTEC en termes de besoins de formation. » (Responsable Direccte régionale).

Du point de vue des entreprises, certains éléments « essentiels » n'ont pas été pris en compte dans la base de données, notamment des informations liées à la transmission des entreprises sur le territoire. Jugés trop complexes et inadaptés, l'intranet est considéré comme inexploitable par les entreprises. L'un de nos interlocuteurs rappelle que l'objectif du volet GCH était de réaliser un *« observatoire social et économique prospectif »*, mais que l'instrument GTEC créé s'apparente plutôt à une *« compilation de bilans sociaux statique »* :

« Théoriquement le volet GTEC devait permettre de faire un observatoire social et économique d'un territoire, aujourd'hui en l'état actuel du dossier, ça s'est limité à une compilation de bilans sociaux d'entreprises, au travers desquels on pouvait identifier quels types de recrutements on faisait, la courbe d'âge, la moyenne d'âge des entreprises, les modes de recrutement. Vraiment un bilan social, une compilation de différents modes de recrutements, une espèce de photographie à l'instant t, qui n'est pas une démarche prospective. » (Responsable Direccte départementale).

C'est enfin la mise à jour de l'instrument GTEC qui est remise en question, à travers le substrat technique qui a été créé par le cabinet de conseil pour le recueil des données. Ce support, et donc également le contenu des informations demandées, est jugé trop complexe. Un certain nombre d'entreprises n'ont en effet pas été en mesure de remplir le questionnaire dans son intégralité.

L'objectif initial du projet quant à lui n'est pas remis en cause, car à cette période, il est admis que les problématiques de main-d'œuvre du territoire seront de nouveau bientôt à l'ordre du

jour, lorsque la période de crise sera passée. La philosophie gestionnaire officielle demeure le rétablissement durable de l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs du personnel des entreprises du pôle de compétitivité.

3.1.4.2. **Le rôle des organisations**

Enfin, la vision des relations inter-organisationnelles inscrite dans la GTEC suscite quelques interrogations. Tout d'abord, le rôle tenu par le comité de pilotage du projet est discuté, car le grand nombre de personnes présentes autour de la table, et issues d'organisations différentes aurait été l'un des freins à l'avancement du projet. La diversité des membres a été vécue comme un véritable écueil au pilotage du projet :

« Une usine à gaz !Sur la façon de gérer les choses, sur la gouvernance du truc, avec un comité de pilotage de 30 personnes et des gens qui ne maîtrisent pas tous les sujets abordés. L'organisation m'a paru lourde et pas toujours efficace dans la conduite des choses. »
(Université de Savoie et membre du Copil).

Le rôle tenu par les consultants est également désapprouvé sur certains points, notamment sur la nature des informations recueillies auprès des entreprises, ne permettant pas d'aboutir à une vision dans le temps de l'évolution des compétences des ressources humaines du territoire.

Enfin, les entreprises elles-mêmes regrettent parfois le manque d'intérêt porté par leurs pairs à ce projet, ayant conduit à un engagement relativement faible sur les axes GPEC et GTEC par rapport aux prévisions.

3.1.5. **Arve 2.0 : le repositionnement du programme Talents 2010 au sein du pôle**

Tandis que le projet GCH et Talents 2010 dans son ensemble entrent dans une phase de ralentissement, leur place au sein du pôle de compétitivité sera cependant réaffirmée. En effet, le 23 juin 2009, l'Assemblée Générale des adhérents du pôle a élu un nouveau Conseil d'Administration et un nouveau bureau, présidé par Monsieur Etienne Piot, Président d'une grande entreprise de la vallée. A ce même moment, les pôles de compétitivité entrent également dans la phase dite « Pôle 2.0 », marquée par une première évaluation des pôles de compétitivité et leur classement en trois groupes. Les prochains critères d'évaluation des pôles

de compétitivité prendront notamment en compte les actions de gestion des compétences. Un contrat de performance a été signé le 4 juillet 2009 entre Arve-Industries et les pouvoirs publics. Cette nouvelle phase du pôle se concrétise notamment par la mise en place d'une nouvelle organisation de ses programmes. Le pôle en compte désormais neuf, répartis en deux grands domaines d'activités stratégiques. Le premier domaine d'activité est intitulé « Métiers » et comprend ainsi trois programmes métiers (Coupe / Usinage ; Assemblage des modules ; Mécatronique). Le second domaine d'activités stratégiques est nommé « Qualité et Performance ». Il rassemble six programmes : Qualité des produits et tolérancement ; Performance industrielle ; Conception collaborative ; Ressources humaines ; Performance internationale des entreprises ; Environnement socio-économique. Dans cette nouvelle organisation, le programme Talents 2010 prend une place importante puisqu'il compte désormais comme l'un des programmes du Pôle à part entière. De plus, le Président du Pôle de compétitivité réaffirme l'utilité et le besoin d'un programme dédié au capital humain au sein d'un pôle comme Arve-Industries.

3.2. Un nouveau départ ?

Le projet Talents 2010 a été transféré au SNDEC depuis janvier 2010. La CSM ne porte désormais plus le programme et se retire également du financement. Elle continue néanmoins à participer au programme. Les concepteurs du programme (SNDEC, Direccte, Pôle de compétitivité et CSM) entament alors une période de réflexion sur la prochaine version du volet GCH dans le contexte actuel de la vallée, et cela, près de quatre ans après le démarrage du programme Talents 2010. La période de crise économique tend à se résorber peu à peu, bien que celle-ci soit encore très présente dans les esprits des acteurs du territoire haut-savoyard. L'activité reprend petit à petit et les problématiques concernant la pénurie de main-d'œuvre font de nouveau surface.

3.2.1. Le pôle de compétitivité et la GRH

Malgré la période de crise économique et l'échec relatif du volet GCH, il s'avère que le rôle du pôle de compétitivité sur les questions liées à la gestion des ressources humaines est plus que jamais considéré comme nécessaire du point de vue de l'ensemble des acteurs interrogés.

« [Le pôle doit-il continuer sur ces questions RH ?] Oui ! [Est-ce le bon acteur pour se positionner sur ces questions ?] Oui. Pourquoi, d'abord c'est le représentant national de notre force de la vallée de l'Arve. En termes de communication, au-delà du département de la Haute-Savoie, c'est le pôle de compétitivité qui a la plus grande aura. Donc c'est pour ça qu'il faut que ça soit lui qui continue. Parce que c'est lui qui fera la promotion de ça. Ensuite c'est lui qui arrivera à trouver les fonds pour le faire, parce que ce sont des projets qui coûtent cher. » (RRH ayant participé à GCH).

A travers les actions engagées sur Talents 2010, le pôle a su gagner en légitimité et est reconnu comme un acteur clé sur ces thématiques.

3.2.2. Le nouveau dispositif

La suite du projet GCH est donc envisagée par les nouveaux pilotes, dont le chef de programme Talents 2010 et le nouveau chef de projet GCH, qui est aussi l'animateur de l'AVC 74. Un comité de pilotage se réunit de nouveau en septembre 2010 au cours duquel la nouvelle instrumentation sera présentée.

3.2.2.1. La philosophie gestionnaire

La suite du projet GCH repose sur la même idée qui avait été à l'origine du précédent volet, à savoir la problématique d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Il s'agirait bien d'un instrument d'analyse permettant par la suite de décliner des actions « correctrices » suite aux pistes dégagées. Ce projet GCH, dans sa nouvelle version, reposerait d'une part sur les activités déjà conduites par l'AVC 74, à savoir : la gestion d'une base de données pour gérer les CV, la réalisation d'une ingénierie de formations pour les entreprises de la vallée, l'animation du dispositif Securis'RA, porté par l'AVC 74 sur ce territoire. Outre la poursuite des actions de l'AVC 74 dans le cadre élargi du pôle de compétitivité, le projet GCH s'oriente désormais vers un axe permettant l'accompagnement des entreprises en RH, avec un projet de mutualisation des fonctions RH au sein d'un groupement d'employeurs. Un second axe « GTEC » s'orienterait vers « *une nouvelle formule plus allégée : soit une base de données gérée et alimentée par une personne dédiée, mais sur des données moins diffuses, soit une analyse à « l'instant T » réalisée par un cabinet tous les trois ans* ». (Responsable Direccte départementale).

3.2.2.2. Le substrat technique

Le substrat technique n'a pas à ce jour été défini, néanmoins, on peut penser qu'il s'appuie en partie sur des éléments déjà existants ayant été élaborés par des structures partenaires, comme le « REM ». Le « REM » est un référentiel de compétences inter-organisationnel concernant les métiers du décolletage, ayant été élaboré il y a quelques années par le CTDEC, l'organisme de formation afférent au SNDEC. Le REM est accessible directement en ligne sur internet et permet de positionner les compétences des collaborateurs sur différents métiers et à différents niveaux. Il n'a cependant jamais été mobilisé dans le cadre de Talents 2010.

3.2.2.3. Les rôles idéaux des acteurs dans le nouveau dispositif

La nouvelle instrumentation repose sur une vision sensiblement différente de la précédente. Le rôle de chaque acteur serait redéfini. Les entreprises ne seraient plus utilisatrices de l'outil GTEC, mais bien les bénéficiaires. Le client principal serait alors le pôle. Le rôle du pôle est lui-même redéfini, car il s'agirait en effet de s'appuyer sur chacun de ses programmes techniques. L'évolution des métiers – et donc des compétences – serait déterminée grâce à une collaboration établie avec les responsables de ces programmes techniques. Ce volet prospectif serait mis en lien avec l'état actuel des ressources humaines présentes dans les entreprises :

« Donc on part sur les métiers de production. On se dit : on prend l'outil qui existe déjà, qui est le REM. Y'a le métier d'opérateur de production, les compétences c'est ça, et ça. On construit ça, à partir de quatre métiers dans la production. Et on envoie ça aux entreprises, et on sait très bien que d'une entreprise à une autre, le nom va pas être le même. Ce que nous on appelle opérateur de production, un autre va l'appeler un aide-décolleteur, d'autres vont l'appeler un agent de fabrication. Mais on vous a mis à côté les compétences associées. Si dans ce que nous on appelle un opérateur et que vous appelez un aide décolleteur, vous estimez que vous demandez 60 % des compétences, alors dans ce cas là, en termes quantitatifs, vous cochez le nombre que vous avez. On n'aura jamais un truc précis, mais on aura une tendance, une fourchette. Donc il les met là, et au moins sur les métiers de production, pour lancer le truc. On pourrait déjà avoir une idée sur l'aujourd'hui : ben voilà, à l'échelle des entreprises du pôle, on a 500 aides-décolleteurs. Après on pourra peaufiner le truc, avec l'âge. » (3^{ème} chef de programme).

Peu à peu, le terme de VTEC (Vision Territoriale des Emplois et des Compétences) apparaît afin de mettre en avant le fait que cet instrument permettrait d'obtenir une vision prospective de l'évolution des métiers et des compétences du pôle de compétitivité.

Synthèse de la section 3

Le projet GCH a connu une période au cours de laquelle le dispositif a été **mis de côté**. Le portage du projet GCH a été, entre-temps, confié au SNDEC. Après plusieurs mois de réflexion, le nouveau chef de projet de Talents 2010 envisage de **redémarrer le projet GCH**. Un **nouveau dispositif** est donc conceptualisé.

4. Synthèse des résultats et conclusion du chapitre 4

Ce chapitre a souligné l'évolution du projet Gestion du Capital Humain.

4.1. Les réponses aux questions de recherche

Au fil de ce chapitre, nous avons répondu aux différentes questions de recherche. Nous avons tout d'abord établi que le dispositif avait été conçu à partir d'une philosophie gestionnaire, d'un substrat technique et du rôle idéaux des acteurs (question de recherche 1). Il a également été montré que le dispositif avait été conçu par un petit groupe d'acteurs, mais qu'une pluralité d'acteurs était en réalité impliquée dans le processus de construction (question de recherche 2).

Ce chapitre a en outre largement montré que la construction d'un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale était le fruit de multiples modifications dans le temps portant sur les éléments constitutifs du dispositif (question de recherche 3).

La transformation des trois éléments du dispositif a été particulièrement mise en exergue. 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 est donc élaborée).

La philosophie gestionnaire du dispositif a été formulée dès le départ et devait permettre de rétablir un certain équilibre entre les besoins de recrutement des entreprises de la vallée de l'Arve et les salariés qualifiés pouvant tenir ces postes. Dans le discours des acteurs, la perception de la philosophie gestionnaire n'évolue pas. En revanche, les contenus sur lesquels elle porte vont être modifiés dans le temps. Au départ, lorsque « l'idée » du dispositif a été élaborée, celui-ci devait avoir une action sur les compétences des salariés des entreprises, les emplois de la vallée, les besoins de main-d'œuvre du territoire et la formation. Au fur et à mesure que le projet se concrétise, ce contenu est modifié pour finalement concerner les processus RH des entreprises du pôle, les données sociales et certains éléments techniques.

Les chefs de projets, au fait de cette évolution qui ne les satisfait pas, envisagent alors de modifier de nouveau les contenus : le nouveau dispositif devrait être conçu afin de prendre en compte les demandes d'emplois, une aide à l'ingénierie de la formation, des diagnostics RH et la prospection des emplois.

Cette évolution est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

Philosophie gestionnaire	Conception	Réalisation	Modification
	→		
Objectif	Rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs du personnel des entreprises du pôle		
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> - Les compétences des salariés des entreprises - Les emplois de la vallée - Les besoins de main d'œuvre du territoire - La formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus RH - Données sociales - Eléments techniques 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des CV - Ingénierie de la formation - Diagnostic RH - Mutualisation de la fonction RH - Prospection des emplois

Tableau 7 : Evolution de la philosophie gestionnaire du projet Gestion du Capital Humain

Certains éléments du substrat technique ont évolué, en particulier le support de la base de données (cf. tableau suivant). En effet, il devait consister en un intranet accessible à différents acteurs et faire l'objet de trois versions. Or seule une seule version sera construite, ne permettant pas d'aboutir aux analyses qui devaient être permises. En revanche, la nouvelle idée du substrat devrait s'appuyer sur des instruments ayant été construits par d'autres organismes. Le contrat a pris fin avec le cabinet de consultant et lors du dernier volet d'entretien, les concepteurs du projet n'envisageaient pas la reconduction d'un travail avec celui-ci. Enfin, on constate que la communication sur le dispositif était plus étendue lors de la phase de conception, pour enfin être quasiment inexistante à la fin de la phase de réalisation.

Substrat technique	Conception	Réalisation	Modification
	—————→		
Instruments	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire GPEC - Base de données brute - Intranet (V1, V2 et V3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire GPEC - Base de données brute - Prototype de l'intranet (V1) 	- REM (référentiel des emplois et des métiers) ?
Documents	<ul style="list-style-type: none"> - Communication externe - Communication interne 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication externe limitée - Communication interne (présentation du prototype) 	

Tableau 8 : Evolution du substrat technique du projet Gestion du Capital Humain

L'évolution des rôles de chacun des acteurs est notable au cours de ces trois périodes (cf. tableau suivant). Le rôle du chef de projet au départ est celui d'un animateur et de coordinateur. Lors de la réalisation du dispositif, les contraintes administratives limitent la portée du chef de projet sur ces activités d'animation. Les consultants ont construit les bases du dispositif, se retirent ensuite dans la deuxième période. Le rôle des entreprises en particulier a évolué. Au départ, les dirigeants et les responsables RH étaient considérées comme les principaux utilisateurs de l'intranet. Or cela n'a pas été le cas et leur rôle est donc envisagé de manière différente dans le nouveau dispositif. Les organismes publics ont renforcé au cours du temps, le rôle de garant des critères publics. Enfin, un nouvel acteur fait son apparition dans le nouveau dispositif, il s'agit des responsables de programmes techniques du pôle de compétitivité, dont découlerait une analyse de l'évolution des métiers du pôle.

Les rôles idéaux et tenus des acteurs du dispositif	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

Tableau 9 : Evolution des rôles des acteurs du projet Gestion du Capital Humain

Le dispositif de conception a été qualifié de **GTEC** car il reposait sur une transposition du modèle de GPEC « classique » à un niveau territorial. Notre analyse a montré que ce dispositif s’était en réalité concrétisé en un dispositif distinct de son objectif initial. Bien que

les acteurs du projet aient continué à parler de « GTEC », nous proposons de nommer le dispositif réalisé sous une configuration différente, « **mutualisation des diagnostics RH** ».

Par la suite, le chef de programme envisage d'élaborer un nouveau dispositif. Il propose alors d'abandonner le terme de GTEC et d'utiliser celui de « VTEC » pour « vision territoriale des emplois et des compétences ». Nous proposons de renommer cette configuration « **prospective RH territoriale** ».

Ces évolutions sont schématisées dans la figure ci-dessous :

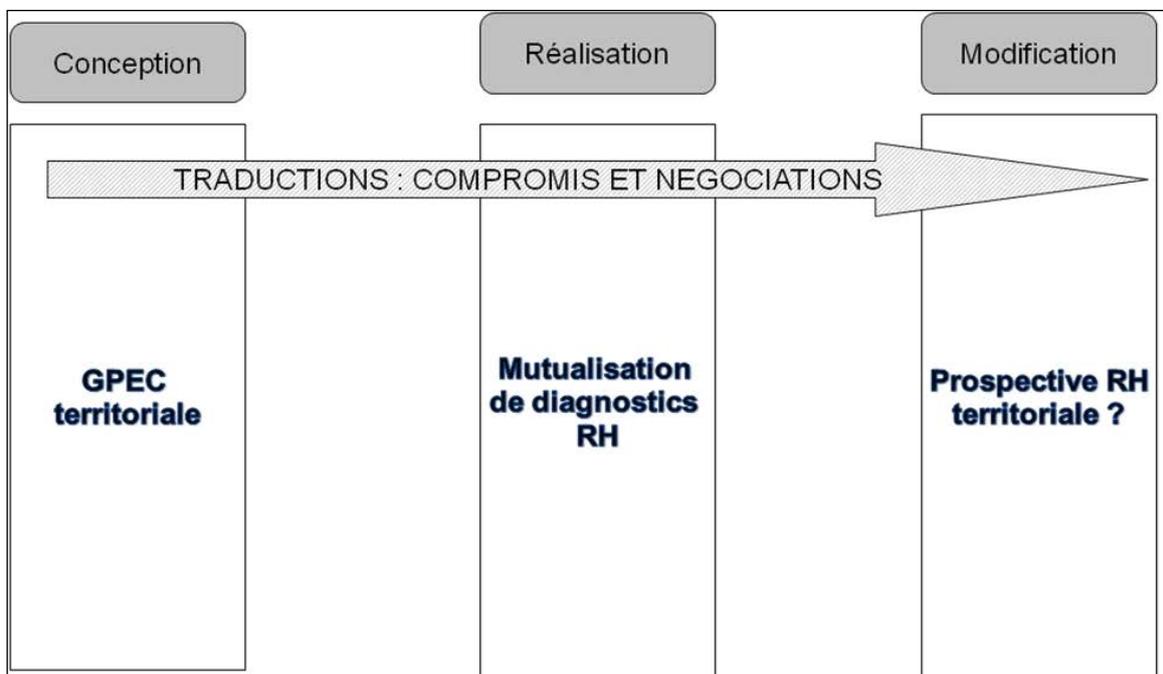


Figure 31 : Transformation du dispositif Gestion du Capital humain

4.2. Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre a permis d'établir un premier constat sur l'évolution du dispositif inter-organisationnel GRH territoriale conçu, concrétisé puis nouvellement envisagé au sein d'un pôle de compétitivité.

En revanche, la question de recherche 4 reste en partie ouverte (les modifications rendent-elles le dispositif acceptable, voire pérenne ?). Le chapitre 6 établira si les modifications apportées aux dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale permettent de les rendre acceptables voire pérennes.

Le chapitre suivant (chapitre 5) relate quant à lui l'évolution du dispositif GTRH développé par la Maison de l'Emploi et de la Formation Drôme des Collines Royans Vercors.

Chapitre 5 : Le projet « GTRH » sur le territoire nord-drômois ou l'élaboration d'un « outil virtuel » : analyse du cas 2

Dans ce chapitre, nous allons présenter le déroulement du projet GTRH, mené par la Maison de l'Emploi et de la Formation Drôme des Collines Royans Vercors. Tout comme le chapitre précédent, celui-ci vise à retracer l'histoire du projet tout en analysant l'évolution du dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale à partir des entretiens et des documents recueillis.

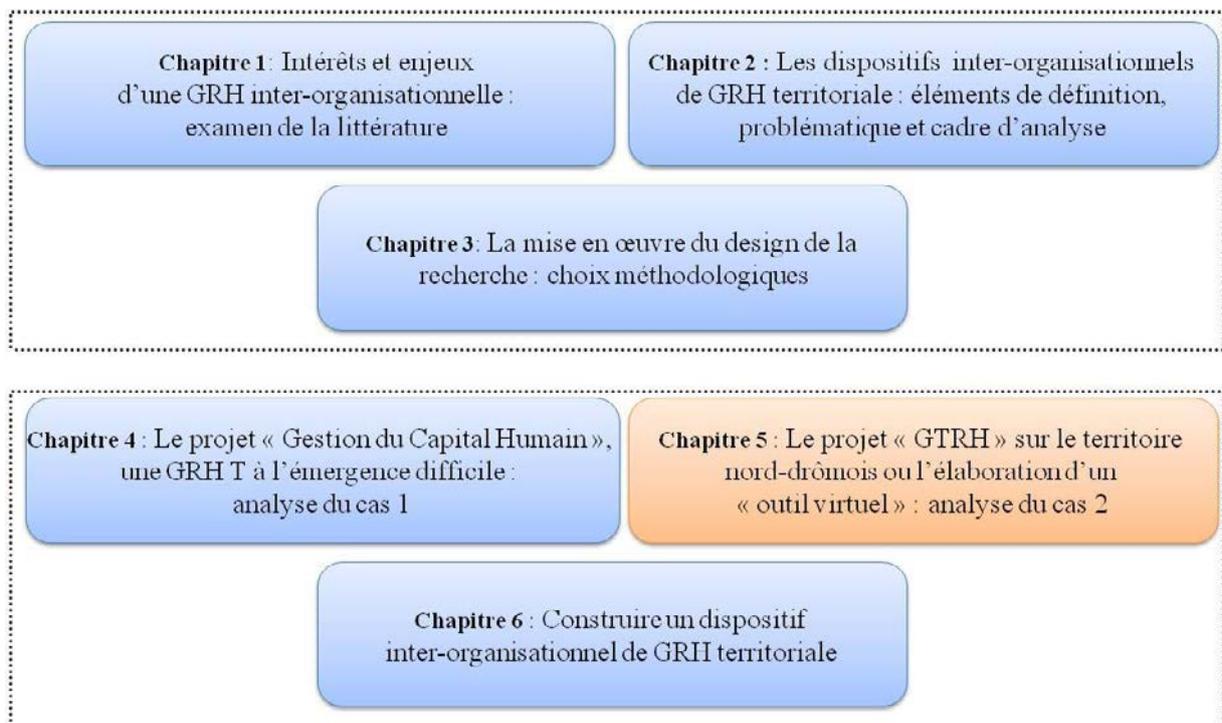


Figure 32 : Plan de la thèse et chapitre 5

Les grandes étapes chronologiques du projet en constituent la structure de ce chapitre, divisé en trois sous-parties :

- La première partie a pour but de retracer les contours historiques de la création de la Maison de l'Emploi Drôme des Collines Royans Vercors, car c'est au cours de cette période que s'élaborent les premières réflexions autour d'un projet de gestion territoriale des ressources humaines.
- La deuxième partie indique comment le dispositif a évolué, de l'idée originelle à sa concrétisation.
- La troisième partie indique quels sont les retours d'expérience du premier volet du projet GTRH, conduisant à la formulation d'un second volet GTRH et à la mise en œuvre des premières actions.
- La conclusion de ce chapitre présente une synthèse de l'évolution du dispositif.



Figure 33 : Etapes chronologiques du projet GTRH

1. La naissance du projet GTRH au sein de la Maison de l'Emploi et de la Formation Drôme des Collines Royans Vercors

La première phase démarre en 2005 avec la labellisation de la Maison de l'Emploi et de la Formation (MEF) (1.1.), conduisant les acteurs du territoire à entamer des réflexions sur la création d'un projet « GTRH », dédié à la gestion des ressources humaines sur le territoire nord-drômois (1.2.).

Les principales étapes chronologiques du projet sont rappelées ci-dessous :

Le contexte de la création de la MEF (2005- octobre 2008) :

- **2005** : Labellisation de la MEF DCRV
- **26 mars 2006** : Signature du Contrat de site Romans /Bourg-de-Péage
- **2007** : Début des réflexions sur la GTRH en lien avec le contrat de site. Demande de subventions auprès de la Région Rhône-Alpes
- **Août 2008** : Définition du cahier des charges. Réception du dossier à la Direccte en vue de subventions. Arrivée d'une personne supplémentaire à la MEF en support du futur projet GTRH.
- **Septembre 2008** : Présentation du projet par la MEF à la Direccte. Validation du financement. Sélection des consultants.
- **Octobre 2008** : Décision de scinder le projet en deux parties (oct. 2008 – avril 2009 puis juin 2009 à avril 2010) avec exigence de bilan intermédiaire.

1.1. Les spécificités du territoire romanais et la création de la MEF

La Maison de l'Emploi et de la Formation Drôme de Collines Royans Vercors (MEF DCRV)⁵⁴ a été labellisée en 2005.

1.1.1. Les fondements historiques de la création de la MEF

Plusieurs évènements sont à l'origine de la création de la Maison de l'Emploi Drôme des Collines Royans Vercors.

1.1.1.1. La Loi Borloo 2005

Les Maisons de l'Emploi ont été créées en 2005 sous l'égide de Jean-Louis Borloo, alors ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale. Un cahier des charges national des Maisons de l'Emploi définit leur structure, leurs missions et leur fonctionnement (arrêté du 5 avril 2005). La possibilité de créer une structure telle qu'une Maison de l'Emploi fait alors écho aux problématiques rencontrées par les élus locaux sur le bassin d'emplois de Romans.

1.1.1.2. Un territoire en crise et le contrat de site

En effet, en 2005, deux grandes entreprises du bassin romanais, implantées sur ce territoire depuis plusieurs décennies, sont sur le point de fermer leur établissement. Ce territoire était autrefois fortement marqué par les industries du cuir et de la chaussure de luxe. La société Stéphane Kélian Production sera placée à cette période en liquidation judiciaire et l'entreprise Charles Jourdan en redressement judiciaire. La fermeture de ces deux entreprises sonne la fin de la spécialisation historique de la région autour de la chaussure de luxe. En 2003, ce secteur d'activité totalisait un effectif de 1180 salariés. En 2005, 500 emplois seront supprimés.⁵⁵ Cet évènement marque un tournant pour le développement économique et social du territoire, et demeure très présent dans l'esprit des Romanais :

⁵⁴ Nous emploierons tout au long de ce chapitre, le sigle « MEF » pour désigner la Maison de l'Emploi et de la Formation Drôme des Collines Royans Vercors.

⁵⁵ Source : Contrat de site sur le bassin romanais.

« Y'a eu les chocs, quand même, autour de la chaussure. Et une mobilisation des élus du territoire, comme y'en a rarement eu. C'était en 2005. Ça a créé une émotion incroyable. Les élus, quel que soit leur bord respectif, se sont emparés de ça, on n'était pas dans une période de crise économique à ce moment-là (...). C'était franchement la catastrophe. » (Responsable Direccte départementale).

En réaction à ces deux évènements, les élus du territoire se mobilisent rapidement et obtiendront la mise en place d'un contrat de site. Celui-ci sera signé entre les représentants de l'Etat et le préfet de la Drôme le 26 mars 2006⁵⁶. Il débouchera notamment sur la mise en place d'une plateforme de reconversions et de reclassement. Le rôle joué par le sous-préfet en charge du contrat de site, Monsieur Pierre Clavreuil, semble avoir été décisif, selon les dires de cinq de nos interlocuteurs (la directrice de la MEF, la chargée de mission GTRH, la consultante et deux entreprises). En effet, c'est en partie sous son impulsion que la MEF sera créée. Elle va en effet constituer l'un des principaux éléments du volet social-emploi.

1.1.2. La structure de la MEF

Créée grâce à la dynamique du contrat de site, la MEF respecte un cahier des charges national. Elle peut néanmoins intégrer les particularités locales de manière à adapter son action aux besoins du territoire.

1.1.2.1. Les partenaires

La MEF est une association Loi 1901. Elle est composée des représentants du territoire, du Service Public de l'Emploi, de l'Etat. Les partenaires sociaux sont aussi membres de l'association, mais dans un second cercle. Ainsi, toutes les actions développées par la MEF ont vocation à être organisées de manière partenariale.

⁵⁶ La mise en œuvre de contrats de site « s'inscrit dans le cadre de la politique d'accompagnement des mutations économiques décidée lors du CIADT du 13 décembre 2002 (...). L'objectif était d'apporter une réponse rapide et appropriée aux restructurations industrielles à impact socio-économique local lourd ». Le pilotage est assuré par le préfet de département. Source : www.territoire.gouv.fr, site consulté le 7 mars 2011.

1.1.2.2. **L'organisation de la MEF**

La MEF est constituée d'un bureau, d'un conseil d'administration et d'une équipe technique. Le bureau est composé d'un collège de neuf personnes, dont font partie le président, deux vice-présidents, un trésorier et une secrétaire. Ces membres sont issus des communautés de communes partenaires, du Pôle Emploi, de la Direccte départementale, du Conseil Général et de la Mission Locale. Le conseil d'administration est quant à lui composé des représentants des communautés de communes partenaires et compte quatorze membres. L'équipe technique enfin, regroupe six personnes, en charge de la gestion administrative et de la mise en œuvre des actions de la MEF.

1.1.3. **La mission de la MEF**

1.1.3.1. **Une mission officielle**

L'objectif principal des Maisons de l'Emploi consiste à réunir l'ensemble des partenaires locaux relevant des sphères privées et publiques, de manière à pouvoir mener des actions concertées en matière d'emploi et de développement économique au niveau du territoire :

« La Maison de l'Emploi a pour objectifs d'associer les collectivités territoriales, fédérer l'action des partenaires publics et privés et ancrer le service public de l'emploi dans les territoires. La Maison de l'Emploi assure la convergence des politiques publiques de l'emploi et de la formation professionnelle dans le cadre d'un diagnostic, d'une stratégie et d'un plan d'action partagés, adaptés au développement économique et social du territoire. ».

Extrait du Cahier des charges des MEF, 5 avril 2005

Le cahier des charges précise également que les MEF reposent sur la mise en commun des moyens dont disposent les partenaires concernés. Elles doivent, en outre, agir obligatoirement dans les trois domaines d'interventions suivants :

- L'observation, l'anticipation et l'adaptation au territoire : cet axe vise la réalisation des diagnostics et l'élaboration d'une stratégie locale afin d'anticiper les besoins des entreprises et des organismes publics, grâce à la réalisation d'actions de formations.

- L'accès et le retour à l'emploi : il s'agit de contribuer à l'amélioration des services partenaires en charges de l'accueil, de l'information, de l'accompagnement individualisé et du reclassement des personnes.
- Le développement de l'emploi et la création d'entreprise : cet axe doit permettre d'anticiper et d'accompagner les mutations économiques et les restructurations du territoire. Pour cela, le cahier des charges incite au développement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et à la création d'activités.

1.1.3.2. Le positionnement de la MEF

La MEF DCRV se positionne elle-même clairement en tant qu'actrice fédératrice, au service de la mise en relation des différents acteurs locaux. Elle se définit et est définie par l'un des acteurs publics partenaires interrogé comme l'un des maillons manquant du territoire, permettant d'articuler les différentes initiatives entreprises en matière d'emploi, de développement économique et de support aux entreprises. Ceci est d'ailleurs illustré par un schéma présenté par la MEF (figure ci-dessous) :

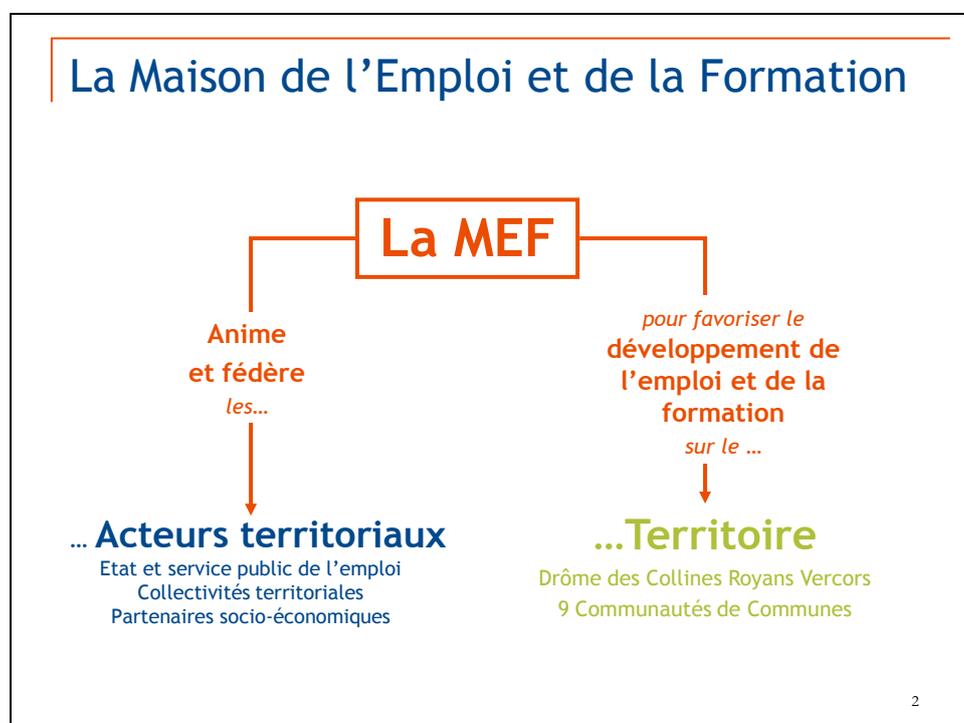


Figure 34 : Extrait du diaporama de présentation du projet GTRH, novembre 2008

Elle doit donc parvenir à instaurer un dialogue entre les différents acteurs représentant ces sphères d'actions au niveau local. La directrice de la MEF rappelle ainsi qu'il ne s'agit pas de travailler sur des actions déjà mises en place par leurs partenaires :

« Nous on sert de lien. Après on ne remplace pas le Pôle Emploi, on n'ira jamais faire les recrutements leur place, on ne remplace pas les communautés de communes, qui font leur boulot avec les entreprises, mais on vient en appui. On vient faire du lien. On vient mettre un peu d'huile dans les rouages, ou plus simplement un peu d'humanité dans les rouages ! »
(Directrice MEF).

La MEF se met au service de « *la bonne vie des entreprises* » (Directrice MEF), de manière à « *faciliter le bon développement des ressources humaines* ». En effet, les ressources humaines du territoire, pour la MEF, englobent à la fois les salariés du territoire, les demandeurs d'emploi et concernent également au premier plan les entreprises, et donc de manière générale, le territoire.

1.1.4. Les trois axes de travail de la MEF

La MEF organise son action en fonction des trois axes de travail préconisés dans le cahier des charges national : anticiper, accompagner et accélérer.

1.1.4.1. Anticiper : observation et adaptation du territoire

Le premier axe de travail a pour but de réaliser un diagnostic territorial de l'emploi et des ressources humaines. Il s'agit pour la MEF de recueillir ou de produire un certain nombre de données économiques en s'appuyant sur ses partenaires. Il s'agit ensuite de diffuser ces analyses et ses synthèses, puis de proposer des actions. C'est donc dans cet axe-là que la MEF a choisi d'inclure les actions concernant la gestion des ressources humaines.

1.1.4.2. Accompagner : accès et retour à l'emploi

Le deuxième axe vise à favoriser la circulation de l'information entre les mairies, les intercommunalités et le Service Public de l'Emploi afin de faciliter l'accès et le retour à l'emploi des personnes. Plusieurs outils ou actions ont été mis en place en 2007 et en 2008 au

service des élus et des techniciens (inauguration d'un visio-guichet pour les demandeurs d'emploi en zone rurale ou montagneuse, renforcement des liens le Service Public de l'Emploi et les élus, actions d'insertion auprès de publics concernés, etc.)

1.1.4.3. **Accélérer : développement de l'emploi et création d'entreprise**

Le troisième volet, enfin, propose un appui sur la création d'entreprise, un soutien au développement économique local et de l'emploi.

1.2. L'émergence du projet GTRH (2007-Octobre 2008)

Dès 2007, la MEF commence à développer des actions autour de la problématique de la gestion des ressources humaines sur le territoire. Parmi les différentes actions engagées, l'une d'elles sera entièrement dédiée à la gestion territoriale des ressources humaines. L'arrivée d'une nouvelle recrue au sein de l'équipe technique de la MEF au milieu de l'année 2008, permet au projet de prendre son essor, alors même qu'un financement public sera accordé à ce projet à l'automne 2008. Cette nouvelle personne est recrutée afin d'épauler la directrice de la MEF.

1.2.1. La MEF et la gestion des ressources humaines

La MEF a choisi d'orienter l'axe 1 (« Observation, anticipation et adaptation au territoire ») notamment vers une démarche de gestion des ressources humaines. Un éventail d'actions a ainsi été envisagé et celles-ci ont été regroupées en quatre groupes.

Le premier groupe d'actions concerne une étude sur les pratiques et les besoins en ressources humaines des entreprises du territoire. Réalisée en partenariat avec la Chambre des Métiers, cette initiative vise à recenser les besoins des entreprises de cinq salariés et plus. Un questionnaire a été envoyé à 450 entreprises, avec près de 100 retours. Suite à ce diagnostic, deux actions collectives ont été menées auprès des entreprises adhérentes à la Chambre des Métiers. La première a permis de travailler auprès des entreprises, en partenariat avec la Mission Locale, à la professionnalisation des pratiques de recrutement. La seconde action a consisté en l'organisation d'actions de formation à la gestion des ressources humaines et de

l'échange de pratique. Ces deux journées ont été appuyées sur le dispositif Securis'RA, dont la MEF est porteuse sur le territoire nord-drômois.

Le deuxième groupe d'actions, réalisé en partenariat avec la Chambre d'Agriculture et l'ADEFA (Association sur l'emploi et la formation agricole), a consisté à développer un système d'observatoire agricole des emplois salariés ou des exploitants agricoles.

Le troisième volet a permis d'élaborer un projet intitulé « GTRH » (Gestion territoriale des ressources humaines), que nous allons ensuite développer.

La quatrième action, enfin, a permis de mettre en œuvre des formations collectives. Les formations retenues répondent aux besoins de plusieurs entreprises différentes et sont donc transversales. Les thèmes sélectionnés sont par exemple la bureautique, le secourisme, la gestion du temps, le droit social, la formation aux entretiens professionnels annuels, l'anglais.

L'ensemble de ces actions participe globalement au développement de la gestion des ressources humaines du territoire. Néanmoins, c'est ce troisième volet, intitulé « Projet GTRH », lui-même scindé en plusieurs parties, qui a fait l'objet de notre étude. Un certain flou demeure néanmoins que le périmètre de ce qui est nommé « projet GTRH ».

« Tout ça est lié. Les résultats de l'action avec la Chambre des Métiers, et les résultats de l'action avec la Chambre d'Agriculture sur l'emploi artisanal et l'emploi agricole, ont les réintègre dans les actions GTRH. Et les formations collectives, c'est une action qui coule de source. » (Directrice MEF).

1.2.2. Les raisons de la création du programme GTRH

La création d'un projet « GTRH » à part entière, dédié à la gestion des ressources humaines et à destination de l'ensemble des entreprises du territoire concerné, résulte de la congruence de plusieurs éléments.

1.2.2.1. **Le contrat de site et la MEF**

Dans le cadre du contrat de site, il avait été envisagé de développer un dispositif de GPEC territoriale autour des métiers du cuir. Mais cette action avait eu quelques difficultés à se mettre en place et n'était pas parvenue à voir le jour. Il s'agissait pourtant d'une action qui restait en suspens pour les industriels et les partenaires économiques et sociaux.

« D'abord, y'a eu le contrat de site, où il était question de GPEC, qui ne voyait pas le jour. Entre les entreprises du cuir, y'avait rien qui sortait. » (Responsable Direccte départementale).

1.2.2.2. **Le cahier des charges de la MEF et les actions RH**

A cette même période, la MEF venait d'être créée dans le cadre du contrat de site. Or, le cahier des charges national des MEF indiquait que celles-ci devaient se positionner sur trois axes, dont l'un préconise l'élaboration d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en vue du développement de l'emploi et de la création d'entreprise (axe 3 du premier cahier des charges des MEF).

1.2.2.3. **La rencontre de deux projets de GPEC territoriale**

C'est donc à ce moment que le projet de GPEC territoriale du contrat de site et les axes de travail de la MEF vont se rencontrer : le sous-préfet en charge du contrat de site et le directeur départemental du travail vont alors demander à la MEF de mettre en place une action commune. Il sera alors décidé de créer un projet GTRH porté par la MEF, qui associerait en priorité les entreprises du cuir :

« Dans le cadre du Contrat de Site Nord Drôme, une action prévoit la mise en place d'une action GPEC en direction des entreprises du territoire de la filière cuir en priorité. Sur la base d'un constat partagé avec la DDTEFP et le Sous-préfet chargé de mission concernant la nécessité de mieux appréhender les problématiques d'évolution des emplois et des compétences sur le territoire du Contrat de site, la Maison de l'Emploi et de la Formation Drôme des Collines Royans Vercors a souhaité élargir la cible et développer un projet de véritable Gestion Territoriale des Ressources Humaines Nord

Drôme à partir d'un groupe d'entreprises ayant participé activement à la réussite de la plateforme de reclassement du cuir de Romans. » (Extrait du Cahier des charges du projet GTRH, septembre 2008).

1.2.2.4. **L'influence des dispositifs voisins**

Après s'être entendu sur le fait de réaliser une action de GPEC territoriale commune, la MEF, le sous-préfet et le directeur départemental du travail ont été informés des actions développées sur le territoire de la vallée de l'Arve par le même cabinet de conseil qui était déjà en charge de la plateforme de reclassement mise en place à Romans dans le cadre du contrat de site.

« Le directeur départemental du travail a pris le taureau par les cornes, il a dit, « ok, sur la vallée de l'Arve, il se passe ça, le cabinet de conseil travaille déjà sur la plateforme de reclassement du cuir, au titre d'un cabinet de reclassement. Sur la vallée de l'Arve, je sais qu'ils font des trucs sur la GPEC, je vais voir ce qu'ils peuvent faire ici ». Donc on a fait venir des personnes, on a discuté, on a échangé, sachant que sur le territoire Nord-Drôme, on n'a pas de branche en tant que telle. » (Responsable Direccte départementale).

Peu à peu, le projet GTRH de la MEF prend forme, tout en étant au départ conçu à partir de la même trame que celle ayant été élaborée par le programme Talents 2010 au sein du pôle de compétitivité Arve-Industries :

- un volet reposant sur des diagnostics RH individuels, proposé aux entreprises du territoire,
- un volet collectif, consistant à mutualiser les informations de manière à bénéficier d'une vision territoriale des ressources humaines,
- un volet permettant de décliner les constats réalisés en termes d'actions de formation collectives.

1.2.2.5. **Le financement via le Contrat de Projet Etat-Région (CPER)**

Au cours du mois d'août 2008, une nouvelle recrue vient agrandir l'équipe technique de la MEF. C'est également au cours de cette période que les réflexions entamées autour du projet GTRH sont peu à peu formalisées au sein d'un cahier des charges consacré au projet GTRH. Ce cahier des charges doit indiquer quels sont les objectifs du projet, en vue de permettre à un

cabinet de conseil de répondre à un appel d'offres. En parallèle, une demande de subvention est faite auprès de la Direccte départementale et régionale.

En septembre 2008, la MEF, qui a sollicité la Région pour un l'obtention d'un financement, rencontre la Direccte régionale afin de présenter le futur projet GTRH. Les subventions demandées entrent dans le cadre du Contrat de projets Etat-Région (CPER), qui a été signé entre l'Etat français et la Région Rhône-Alpes. Il couvre la période 2007-2013 et prévoit d'allouer un budget afin de financer certaines actions de développement :

« Le contrat de projets Etat-Région est décomposé en plusieurs titres, et notamment ce qui nous concerne, le titre 13, qui s'appelle « Anticiper et accompagner les mutations économiques ». Et qui prévoit la mobilisation par l'état de 4 millions 7 euros par an. Dans toutes les régions, il y a un contrat Etat-Région. Et après chaque région le décline en fonction de ses besoins, ses caractéristiques. Nous, sur les mutations économiques, on intervient sur le 2 et le 3, sécurisation des parcours professionnels ou accompagnement des reconversions sur les territoires. Donc là, en l'occurrence, vu que le contrat de projet était en lien avec le contrat de site, avec la chaussure, nous on l'a rattaché à l'axe 1 sur les reconversions. Après ce sont des lignes financières. » (Responsable Direccte régionale).

Les inspecteurs du travail en charge du dossier décideront d'accorder ces financements, car d'une part, le projet GTRH s'inscrit dans le cadre du contrat de site, et d'autre part, sera jugé « innovant », car proposant une vision territoriale de la gestion des ressources humaines :

« C'est le territoire de la Drôme, qui nous a fait part de ses besoins, et voilà, comme ça s'inscrivait dans la logique du contrat de site sur la chaussure. Ils ont fait remonter ce projet, on a estimé que c'était innovant, par rapport au contenu, et donc du coup on a décidé de soutenir l'action. » (Responsable Direccte régionale).

Mais le financement ne sera accepté qu'à la condition que le projet soit scindé en deux parties, afin de pouvoir réaliser une évaluation du projet à mi-chemin, de manière à pouvoir reconduire ou non un financement sur la seconde période. La première période sera établie d'octobre 2008 à avril 2009 et la seconde de mai 2009 à mai 2010. Une fois la demande de subvention entérinée, la MEF a procédé au choix du cabinet de conseil et a décidé de retenir le premier cabinet rencontré.

Synthèse de la section 1 :

Cette section a permis de retracer l'historique de la MEF, née dans un contexte de difficultés économiques. Elle a bénéficié de la dynamique engagée dans le **cadre du contrat de site**. Depuis le début de l'existence de la MEF, les acteurs locaux avaient été sensibilisés à la nécessité de travailler ensemble sur la gestion territoriale des ressources humaines par le sous-préfet. La MEF s'est alors engagée en particulier sur l'un des axes du cahier des charges national, en raison de la sollicitation par le sous-préfet et décidera de consacrer une partie de son action à **un projet de gestion territoriale des ressources humaines**.

La conception originelle du projet sera influencée au départ par un dispositif voisin. La réalisation opérationnelle du projet sera confiée à un cabinet de conseil et le design du projet sera par la suite adapté aux spécificités du territoire romanais, à la demande de l'équipe technique de la MEF. Il s'agit bien du même cabinet que celui ayant réalisé le projet Gestion du Capital Humain auprès du pôle de compétitivité Arve Industries, mais la MEF sera en contact avec l'agence lyonnaise, non l'agence annécienne.

Le financement obtenu auprès de la Direccte permettra d'enclencher le démarrage du projet GTRH.

2. La réalisation du projet « Gestion Territoriale des Ressources Humaines »

A partir d'octobre 2008, le cahier des charges a été validé et un cabinet de conseil a été retenu. Le projet s'organise peu à peu et se structure (2.1). Les actions envisagées peuvent enfin démarrer dès la fin de l'année 2008 (2.2.) et c'est à partir du printemps 2009 que le premier volet des actions du projet GTRH se termine (2.3).

Les repères chronologiques liés à cette période sont synthétisés ci-dessous :

Le développement du projet GTRH :

Octobre 2008 : Début du financement CPER. Démarrage de la mobilisation des entreprises et des actions de diagnostics RH

Avril 2009 : Fin de la première période du financement CPER

20 avril 2009 : Comité de pilotage et restitutions auprès des partenaires

Mai 2009 : Bilan intermédiaire auprès de la Direccte. Début du second volet de financement CPER

6 juillet 2009 : Restitutions auprès des entreprises

Juillet 2009 : Fin des derniers diagnostics RH (fin GTRH I)

2.1.L'organisation du projet GTRH

Le cahier des charges a été finalisé et les demandes de financements auprès de la Région Rhône-Alpes ont été acceptées. Au fur et à mesure de l'avancement du projet, la MEF poursuit l'organisation du projet GTRH, de manière à conserver son positionnement en tant que structure fédératrice et partenariale. La MEF va alors valider le choix du cabinet de conseil, qui a déjà élaboré des propositions.

2.1.1. La structure du projet GTRH

Peu à peu, le projet prend forme et se structure : il comprend l'équipe technique et un comité de pilotage.

2.1.1.1. L'équipe technique

L'équipe technique du projet GTRH réunit trois personnes, dont le temps est partagé sur d'autres activités. 120 jours au total entre octobre 2009 et juillet 2009 seront consacrés au projet GTRH par l'équipe technique de la MEF.

Ce comité technique réunit les membres de l'équipe opérationnelle de la MEF (la directrice ainsi que la chargée de mission et une responsable Pôle Emploi rattachée en partie à la MEF), ainsi que son président et son directeur, la direction du travail et le sous-préfet.

2.1.1.2. Le comité de pilotage

La MEF, pilote du projet, prend en charge l'organisation du comité de pilotage. Ce comité de pilotage se concrétise par une réunion commune ayant lieu tous les 3 mois environ. Cette réunion régulière a été proposée à l'ensemble des partenaires de la MEF, c'est-à-dire aux chargés de mission économique des communautés de communes, à la Chambre des Métiers, à la Chambre de Commerce et d'Industrie, la Chambre d'Agriculture, à l'AFPA, aux Syndicats Mixtes du territoire, au Pôle Emploi et à la Mission locale, ainsi qu'aux entreprises ciblées dans les actions du projet GTRH.

2.1.2. Les motifs de la participation au projet par les entreprises

En complément de l'équipe technique et du comité de pilotage, la MEF associe également les entreprises du territoire, qui sont bien entendu les bénéficiaires du projet, mais également associées, si elles le souhaitent, au comité de pilotage. Ces différents groupes d'acteurs apportent ainsi différents types de contribution au projet GTRH, selon les éléments identifiés dans nos entretiens :

- assurer le portage et l'animation du projet (la MEF et les partenaires de la MEF)
- apporter une contribution financière (la Direccte régionale et départementale) ;

- participer au comité de pilotage (partenaires de la MEF et quelques entreprises).

Les raisons invoquées par ces structures pour justifier de leur participation au projet sont différentes selon les interlocuteurs. Nous les détaillons ici d'après l'analyse thématique.

2.1.2.1. **Une mission de la structure d'appartenance**

Les partenaires de la MEF s'engagent dans le projet GTRH, car cela fait partie de la mission de leur structure d'appartenance. Ce projet leur permet d'entrer en complémentarité et non en concurrence au niveau des actions liées à l'emploi et à la gestion des ressources humaines déjà développées. Ainsi, l'une des missions qui incombe à la communauté de communes représentée par RBE (Romans-Bourg de Péage Expansion) consiste à accompagner le développement des entreprises en allant à leur rencontre, de manière à les aiguiller sur les différents dispositifs et les outils dont elles pourraient bénéficier. Le projet GTRH fait partie des dispositifs pouvant être proposés aux entreprises. Les deux chargés de missions des communautés de communes font part de leur intérêt à connaître les actions développées par la MEF afin d'en faire bénéficier les entreprises de leurs communes :

« La MEF a des actions sur l'emploi, donc nous on va surtout pas aller les développer, par contre, j'ai pas envie de faire deux fois le même boulot, c'est d'être en complémentarité. Après, l'ensemble des actions développées par la MEF se doivent d'être relativement partenaires. Forcément, plus ils développent d'actions, plus on doit être partenaires. »
(Chargée de mission RBE).

Concernant la Direccte, la participation au projet GTRH au niveau du département entre également dans les missions de la structure dans le cadre notamment du projet de site.

2.1.2.2. **Faire bénéficiaire mon organisation des retombées**

Les raisons invoquées par les représentants d'entreprises interrogées pour entrer dans la démarche du projet GTRH sont multiples. Un premier groupe de réponse indique que les entreprises ayant été sollicitées par la MEF ont accepté de participer, afin de faire bénéficier leur organisation des retombées. Deux d'entre-elles ont déclaré avoir décidé de participer, car les services proposés étaient pris en charge financièrement. Elles pouvaient ainsi profiter d'un

diagnostic RH gratuit. Cela a été l'occasion pour l'une des responsables RH rencontrée, d'approfondir certains points grâce à l'accompagnement d'un consultant :

« Quand la MEF m'a contactée, j'étais très intéressée par ce diagnostic là, parce que je voulais un œil extérieur à tout ça. Pourquoi, parce que moi, ça faisait pas longtemps que j'étais dans le métier RH, déjà je m'étais dit, ça peut toujours servir, puisqu'on n'a pas la science infuse, et puis ça me permettait de voir comme on se situait sur le plan RH. Moi y'avait un projet qui me paraissait intéressant, et je n'arrivais pas à le lancer, c'était un projet de tutorat » (RRH ayant participé à GTRH I).

Une autre entreprise a saisi cette opportunité afin de proposer des formations réalisées localement à leurs salariés, cela dans un contexte de crise économique. Une autre entreprise enfin ont évoqué le rapprochement avec les structures locales afin de gagner en proximité au niveau des recrutements.

2.1.2.3. Pour participer à la vie économique locale

La participation au projet GTRH par les entreprises interrogées est parfois reliée à la volonté de s'impliquer, en tant que dirigeant, dans l'activité locale de la région :

« En tant que dirigeant d'une PME dans la région, il me semble normal que l'on s'implique dans l'activité sociale de cette région. Alors on peut le faire par le biais de son entreprise par la création d'emploi, mais on peut également le faire par la participation avec les collectivités locales notamment, que ce soit gouvernemental ou indépendant. » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GTRH I).

La volonté de participer aux initiatives locales est d'autant plus forte que l'entreprise est renommée et implantée depuis longtemps sur le territoire :

« Et puis comme l'entreprise est aussi assez implantée sur le territoire, on a l'habitude et par philosophie d'être un acteur du territoire. (...) ici, à Romans, on est connu. Ne pas participer à des actions de ce type là, quelque part, ça voudrait dire, implicitement, être un petit peu à l'écart... » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GTRH I).

2.2.L'idée originelle du projet GTRH

Le projet va réellement démarrer à partir de la fin de l'année 2008 avec le début des actions de diagnostics. Une première réunion aura lieu en novembre 2008 afin de présenter le projet aux partenaires publiques et aux entreprises. Puis la MEF entame les démarches de sollicitation auprès des entreprises. Un premier ciblage sera réalisé et soixante-neuf d'entre-elles seront sélectionnées, puis contactées par courrier, par courriel ou par téléphone.

2.2.1. La philosophie gestionnaire

2.2.1.1. Les objectifs

Le cahier des charges du projet GTRH, rédigé au cours de l'été 2008, indique les grandes étapes du projet :

Trois volets composent le projet de Gestion Territoriale des Ressources Humaines Nord-Drôme :

Volet 1 - Diagnostics et accompagnements GPEC

- o Phase 1 Mobilisation des entreprises
- o Phase 2 Accompagnement des entreprises

Volet 2 - Gestion Territoriale des Ressources Humaines

- o Phase 1 Collecte et synthèse de données RH territoriales
- o Phase 2 Elaboration d'un outil de traitement et de diffusion des données RH territoriales

Volet 3 - Diffusion, capitalisation et pérennisation

- o Phase 1 Entreprises
- o Phase 2 Diffusion

Extrait du cahier des charges du projet GTRH, septembre 2008

Le premier volet consiste à mobiliser les entreprises autour des enjeux de GPEC sur le territoire et à les accompagner sur la mise en place d'actions RH.

Le deuxième volet porte sur la construction d'un dispositif permettant à la MEF de bénéficier d'une vision globale de la gestion des ressources humaines du territoire.

Le troisième volet enfin, a vocation à pérenniser le réseau établi avec les entreprises, afin de mettre à jour les données recensées et de diffuser ces informations auprès des partenaires de la MEF.

Le cabinet de conseil intitule de son côté pour le moment le projet GTRH « *Développement des Emplois et des Compétences Drôme Nord* » (Extrait du diaporama de présentation du projet GTRH par le cabinet de conseil, mai 2008). Le cabinet propose de travailler à partir de plusieurs dispositifs. Les premiers éléments seraient la réalisation de diagnostics GPEC effectués en cinq à six jours au sein de l'entreprise, et des « portraits-flash » conduits en deux jours. La mutualisation de ces deux sources d'informations permettrait de réaliser une base de données territoriale. Ces démarches déboucheraient sur un plan d'action territorial, dont les bénéficiaires seraient l'ensemble des acteurs du territoire (les salariés, les demandeurs d'emploi, les acteurs de l'emploi et de l'insertion, les collectivités territoriales, les structures de formation et les entreprises) (cf. figure suivante).

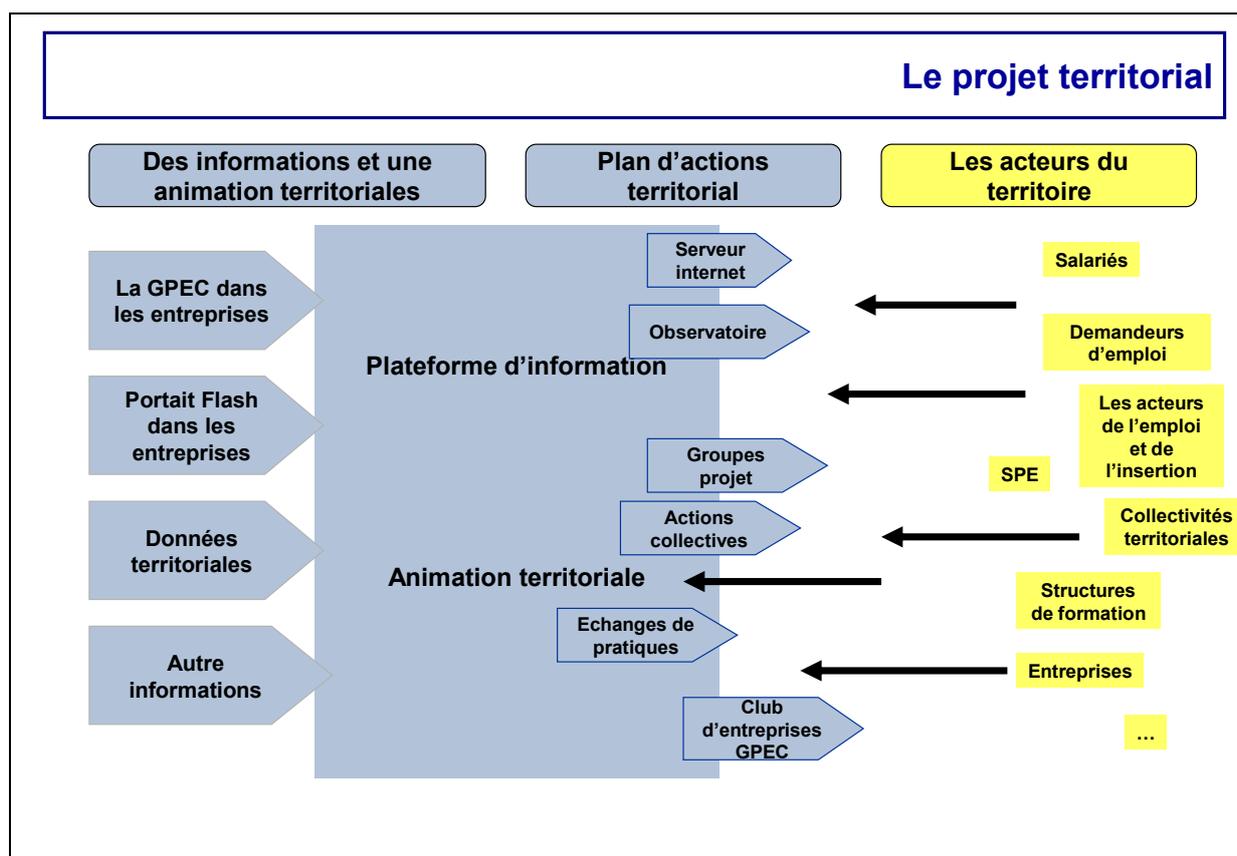


Figure 35 : Extrait du diaporama de présentation du projet GTRH par le cabinet de conseil, mai 2008

L'ensemble de ces actions de diagnostics (diagnostics en 6 jours, portraits-flash et données territoriales) constitue le projet GTRH. Les données territoriales représentent, à cette période, la pierre angulaire du projet, puisque l'objectif final consiste à obtenir une vision globale de la gestion des ressources humaines des entreprises du territoire afin de soutenir le développement économique :

« C'était aussi l'objectif, d'avoir les données des entreprises, pour voir après ce qu'on peut leur apporter par la suite. Parce que juste faire un constat, ça sert à rien, donc on a travaillé avec le consultant qui avait la vue globale, et qui a rencontré toutes les entreprises, pour voir un peu ce qui ressortait en termes de points communs. » (Directrice MEF).

2.2.1.2. Les contenus

L'objectif global du projet GTRH demeure relativement ouvert au niveau des contenus, car il vise essentiellement « les ressources humaines du territoire », et oscille entre la GTRH et la GTEC, entre les emplois et les compétences, selon les termes des concepteurs :

« Y'avait ça, et y'avait un autre aspect, c'était la mise en place d'un outil territorial de gestion des ressources humaines. Alors c'était GTRH, des fois, GTEC, on n'est pas encore très clair au niveau des dénominatifs, on n'est pas très au point encore. Ressources humaines, certes, mais les emplois et les compétences d'un territoire... Enfin l'objectif, c'était aussi de mettre en valeur les emplois et les compétences d'un territoire. Et les mettre en relation aussi, c'était un petit peu ça. » (Responsable Direccte départementale).

En revanche, les contenus visés par les actions de diagnostics RH, les portraits-flash et la base de données territoriale sont quant à eux plus précis. Les diagnostics RH et les portraits-flash ont pour ambition de favoriser la sensibilisation des entreprises à la GPEC. Il s'agit pour le consultant de réaliser un état des lieux des pratiques de GRH en vigueur dans l'entreprise, de manière à pouvoir accompagner une réflexion sur l'évolution et l'anticipation de ses emplois et de ses compétences.

L'outil de diagnostic sur six jours permet de sonder en profondeur les entreprises. Sur ces six jours, quatre jours sont consacrés au diagnostic et deux jours à la formalisation d'un plan d'action et au démarrage d'un accompagnement. Une trame commune permettant de réaliser ce diagnostic est prévue, mais celle-ci est ensuite adaptée au besoin propre de chaque entreprise.

Les portraits-flash reposent sur le même principe, mais consistent à réaliser un diagnostic RH plus léger. Il permet aux entreprises les moins outillées d'éviter la réalisation prématurée d'un diagnostic RH approfondi. Ces portraits-flash reposent sur la réalisation d'un entretien qualitatif entre le consultant et le responsable RH ou le dirigeant, sur le recueil d'informations quantitatives afin d'alimenter la base de données. Une restitution à l'entreprise est ensuite réalisée. Par ce biais, l'objectif est également d'amener le dirigeant à se projeter vers l'avenir en termes de gestion des ressources humaines.

Dans les deux cas, les diagnostics et les portraits-flashes ont pour ambition de sonder sept processus RH (le recrutement, la fidélisation, la paye, la politique salariale). Ces thématiques sont systématiquement abordées afin d'obtenir des informations de nature homogène qui puissent être mutualisées. Quelques questions concernant le territoire étaient également prévues de manière à alimenter la base de données. Enfin, des métiers transversaux étaient

ciblés (maintenance, logistique), car ils avaient été identifiés comme des métiers clés dans beaucoup d'entreprises, et sources de difficultés de recrutement.

2.2.2. Le substrat technique

2.2.2.1. Les instruments

Les diagnostics RH réalisés ainsi que les portraits-flash seront synthétisés au sein d'une base de données sous format Excel. Nous avons pris connaissance de cet instrument, mais nous ne pouvons en donner une illustration, car elle comporte des informations confidentielles sur chaque salarié des entreprises ayant été sollicitées.

2.2.2.2. Les documents

Plusieurs documents de présentation du projet GTRH sont élaborés, parmi lesquels le cahier des charges et un diaporama de présentation à l'intention des partenaires de la MEF. Le cabinet de conseil a également réalisé un diaporama de présentation du projet en réponse au cahier des charges.

2.2.3. Les rôles idéaux des acteurs du dispositif

Le projet envisage les relations inter-organisationnelles de manière à faire collaborer deux groupes principaux d'acteurs : les entreprises du territoire et les acteurs territoriaux, comme cela est illustré ci-dessous :

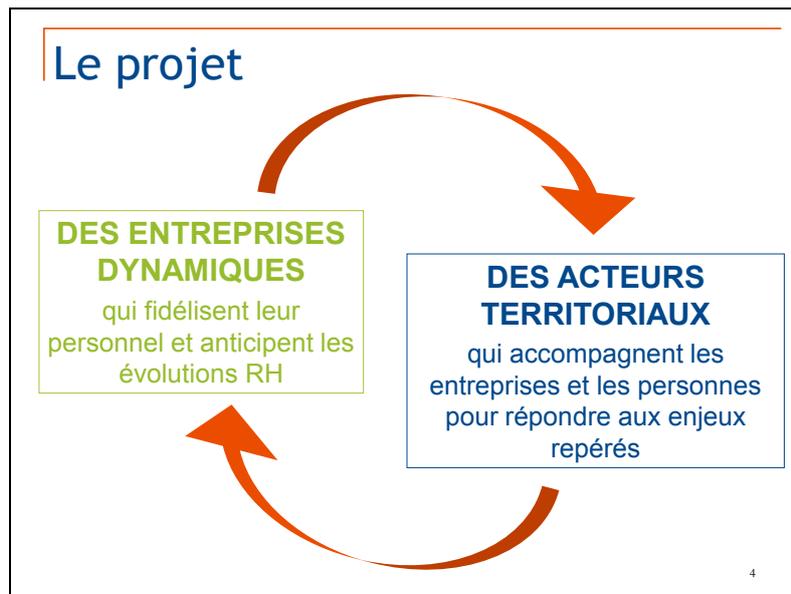


Figure 36 : Extrait du diaporama de présentation du projet GTRH, novembre 2008

Parmi les acteurs territoriaux, on distingue plusieurs sous-ensembles d'acteurs : l'équipe technique, le comité de pilotage, les consultants, les entreprises, et les financeurs.

2.2.3.1. Le rôle du comité technique

L'équipe technique est en charge de l'ingénierie et du pilotage du projet, qui recoupe principalement ces activités : montage du dossier administratif et rédaction du cahier des charges en vue des demandes de financements ; choix du prestataire pour la réalisation des actions de diagnostics RH ; rencontres régulières avec le prestataire afin d'ajuster les actions mises en œuvre, contacts et démarches auprès des entreprises ; réalisation de bilans et de synthèses ; informations auprès du comité de pilotage et des membres de la MEF.

2.2.3.2. Le rôle du comité de pilotage

Le comité de pilotage est envisagé comme une instance de communication sur le projet GTRH :

« Sur le projet GTRH, on a fait plusieurs rencontres, à la fois collectives et individuelles avec les partenaires du territoire, pour dire : « qu'est-ce que vous attendriez de ce type d'outil ? », et avec deux idées à chaque fois : « qu'est-ce que vous pouvez apporter, et qu'est-ce que vous en attendez pour vous ? » Du coup, on fait la synthèse des attentes et des apports de chacun,

pour voir comment on pouvait ensuite mettre quelque chose qui intéresse tout le monde. »
(Directrice MEF).

Réunie de manière régulière tous les trois ou quatre mois en fonction de l'avancée du projet, l'équipe opérationnelle dresse un bilan des actions ayant été menées au comité de pilotage. Elle présente également les pistes envisagées pour la poursuite de ces activités et recueille les avis de chacun des membres afin d'orienter les prochaines actions. Parfois, des groupes de travail sont formés à la demande de l'équipe technique, associant alors plusieurs personnes relevant d'organismes différents.

2.2.3.3. Le rôle des consultants

Les consultants ont en charge la réalisation des diagnostics et des portraits-flash auprès des entreprises, ainsi que l'élaboration de la base de données territoriale. Lors des diagnostics, il est prévu que les consultants rencontrent le dirigeant ; les responsables RH et un panel de salariés (représentants du personnel).

2.2.3.4. Le rôle attendu des entreprises adhérentes

D'après les entretiens et les documents, le rôle attendu des entreprises se décline à plusieurs niveaux : à un premier niveau, la participation attendue des entreprises consiste à accepter d'entrer dans le projet GTRH en réalisant soit un diagnostic RH soit un portrait-flash. En contrepartie de ce service gratuit, les entreprises accepteraient de fournir un ensemble d'informations, visant à alimenter la base de données. Au démarrage du projet, la MEF envisageait la participation de 20 entreprises pour les diagnostics RH et 40 portraits-flash.

Un second niveau de participation concerne la présence aux réunions de comité de pilotage.

2.2.3.5. Le rôle des partenaires financiers

Le rôle des partenaires financiers se décline sur deux niveaux : à l'échelon régional, le rôle de la Direccte est d'instruire le dossier de demande de subvention. Après réception du dossier, ceux-ci valident le financement accordé et exigent des rapports intermédiaires afin d'évaluer la concordance entre le cahier des charges et les actions réalisées. A l'échelon départemental,

la Direccte (UT Direccte de la Drôme) assure le relais au niveau régional. Elle a en charge le transfert du dossier au niveau régional ainsi que le suivi régulier du projet sur le terrain.

2.3. Les réalisations concrètes du projet GTRH

Les diagnostics RH ainsi que les portraits-flashes démarrent en février 2009. Le premier volet du projet GTRH, nommé « GTRH I » prend peu à peu sa forme définitive et se termine durant l'été 2009. Les réalisations concrètes vont être globalement en concordance avec l'idée originelle. Les éléments qui s'en distinguent concernent la réduction du nombre d'entreprises participantes, le décalage dans le temps de la réalisation des diagnostics RH et des portraits-flash.

2.3.1. La philosophie gestionnaire

2.3.1.1. Les objectifs du projet

L'objectif du projet GTRH demeure formulé encore de manière assez peu précise, mais il semble s'être détaché de l'idée de développer l'emploi et les compétences au sens strict. Cet objectif est ainsi peu à peu orienté vers la coordination et l'animation des actions liées à l'emploi et à la gestion des ressources humaines. L'équipe opérationnelle s'est en effet aperçue que la demande des entreprises concernait davantage un besoin d'informations et de mise en réseau, qu'une réflexion territoriale sur l'évolution des emplois et compétences. La Direccte départementale formule cet objectif en termes de résultats attendus de la manière suivante :

« Si les autres acteurs du territoire, que ce soit élus, service public de l'emploi, ont aussi une visibilité de ce qui se passe sur le territoire, je pense qu'on aura gagné. Et qu'ils n'auront pas l'impression que ce sont des actions ponctuelles, qui peuvent se chevaucher. Mais qu'il y ait une vraie coordination entre tout ça, et une vraie logique. Pour moi, si les acteurs ont cette perception des choses, on a déjà gagné. » (Responsable Direccte départementale).

La visée finale consiste bien à soutenir la GRH des entreprises de manière à développer l'attractivité du territoire, du point de vue des salariés, mais aussi de celui de futurs entrepreneurs :

« L'idée de l'outil territorial était volontairement très vague, car la MEF ne voulait pas s'enfermer dans un outil quelconque. L'important n'est pas le volet technique, mais l'aspect animation. Donc on n'a pas débouché sur un outil intranet. 16 entreprises, tous secteurs confondus, ont participé. La base de données qu'on a obtenue n'a pas de valeur générale. L'intérêt n'est pas l'outil lui-même, mais ce qu'on peut faire en termes d'animation collective : communication, information, mobilisation des entreprises, etc. » (Consultante).

2.3.1.2. Les contenus

Les contenus visés par le dispositif consistent bien à recueillir et à analyser un certain nombre d'informations telles que les données sociales et le degré d'avancement de l'entreprise sur sept processus RH. Les diagnostics RH et les portraits-flash ont été réalisés dans la lignée de ce qui avait été décidé au préalable. Avant le démarrage du projet, le terme de « compétence » avait été utilisé à plusieurs reprises. Mais lors de la réalisation de ces actions, l'idée de prendre en considération les compétences des salariés des entreprises dans les diagnostics RH et les portraits-flash est mise de côté :

« Il s'agit plus de diagnostics RH que de la dimension compétence. On est plus sur des questions RH emplois et métiers que sur de la compétence. On est arrivé à un moment sans difficultés de recrutement, donc on n'était pas sensible à la question des compétences. C'est difficile de parler des compétences lorsqu'on est sur du multisectoriel, sauf peut-être sur les métiers transversaux (logistique, maintenance). Dans les entreprises où les fiches de poste n'existent même pas, je n'y crois pas. Il s'agit plus de traiter des questions de motivation, d'implication. On est plus sur des questions managériales. » (Consultante).

De même, une problématique de recrutement avait été identifiée sur certains métiers transverses à plusieurs entreprises (maintenance, logistique...), mais la période de crise économique a eu pour effet la résorption des tensions liées à l'embauche.

L'élaboration de la base de données territoriale s'est avérée délicate, car plusieurs entreprises ne sont pas parvenues à alimenter certaines rubriques, comme par exemple le niveau de qualification de leurs salariés :

« C'est un peu long, même pour les entreprises aussi à remplir. Parfois elles ont du mal, parfois on est allé avec elles pour les aider à remplir pour être sûr qu'elles comprennent bien l'intitulé et tout. C'est vrai que c'est quand même lourd. » (Directrice MEF).

Les contenus de la base de données, qui auraient dû être utilisés afin de déboucher sur une analyse territoriale, sont rapidement jugés inexploitable :

« L'idée au départ, par exemple, on voulait travailler sur les lieux de résidence, pour travailler sur la mobilité géographique. (...) c'est super long à traiter, donc voilà, on n'a pas fait. Par rapport à la fonction, savoir quelle est l'évolution, en reliant « fonction » et « date du poste », pour voir si effectivement y'a eu évolution professionnelle ou pas. Donc voilà, on a des idées derrière la tête, après c'est un grand nombre de données. » (Directrice MEF).

2.3.2. Le substrat technique

2.3.2.1. Les instruments

Les diagnostics RH et les portraits-flash ont été mutualisés (de façon anonyme) et ont donné lieu à la rédaction de synthèses.

La base de données territoriale s'est quant à elle matérialisée sous la forme d'un tableau Excel, permettant de présenter le nom du salarié (en ligne) et les données collectées (en colonnes). Elle totalise au final un ensemble d'environ 1 500 salariés. Jugée peu représentative et difficilement exploitable, la MEF va donc décider de l'abandonner.

« [Et la base de données ?] On l'oublie. (...) Puis à exploiter...pff...disons que c'est très gros, et à la fois pas assez. C'est hyper dur à exploiter manuellement. On ne peut pas faire une exploitation industrielle, enfin sous-traiter quelqu'un, et en même temps, ce n'est pas si représentatif que ça, parce que ce ne sont que 50 entreprises. Y'a pas grand-chose dedans.

C'est vrai qu'en fait, on avait les deux volets, quanti et quali, sauf que ce volet quanti, il ne sert pas à grand-chose. » (Chargée de mission MEF).

2.3.2.2. Les documents

Une brochure de présentation du projet GTRH a été réalisée et proposée à la fois aux entreprises et aux partenaires. Elle présente les enjeux de la GPEC et de la GTRH ainsi que les différentes modalités de participation (soit le diagnostic GPEC, soit les portraits-flash). Un petit encadré stipule que les données sont confidentielles, grâce à la signature d'une charte de confidentialité entre le cabinet de conseil, l'entreprise et la MEF.

Des supports communs de restitution des diagnostics RH et des portraits-flash ont été élaborés par le cabinet de conseil sous forme de diaporamas.

Des diaporamas de présentation du projet GTRH seront également produits à l'occasion du comité de pilotage réuni au cours du mois d'avril 2009 et lors de l'Assemblée générale de la MEF ayant eu lieu en juin 2009. Ces supports dressent un bilan des actions réalisées.

2.3.3. Les rôles tenus par les acteurs du dispositif

2.3.3.1. Le rôle du comité technique et du comité de pilotage

Le comité de pilotage a été réuni en avril 2009 par le comité technique, qui a souhaité présenter l'avancement du projet GTRH. Quelques résultats statistiques issus de la base de données ont été exposés (moyenne d'âge, ancienneté moyenne dans l'entreprise) ainsi que les principaux enjeux communs repérés : contextes de changements plus ou moins maîtrisés, élévation du niveau de compétences et développement de la polyvalence, capitalisation et transfert de savoir-faire, gestion difficile de la mobilité et des carrières dans des structures de taille limitée. Suite à ce diagnostic, le comité technique présente au comité de pilotage les pistes d'actions envisagées :

- Des partages d'expériences, une sensibilisation et l'apport de témoignages sur les problématiques clés auprès des PME sur des thématiques telles que la mobilité, la gestion des évolutions professionnelles, la capitalisation et la formation interne, l'approches compétences)

- Des formations et un accompagnement à l'attention des responsables RH sur la polyvalence, l'évaluation des salariés, la description des situations de travail
- Des formations communes pour les salariés (Management, langues, bureautique et internet)

2.3.3.2. Le rôle des consultants

Le cabinet de conseil est toujours associé au projet GTRH et a réalisé les diagnostics RH, les portraits-flashes et la base de données territoriale, comme cela avait été prévu.

2.3.3.3. Le rôle des entreprises adhérentes

Sur les soixante-neuf entreprises contactées, seize entreprises ont finalement participé au projet GTRH : onze diagnostics RH ont été réalisés, ainsi que cinq portraits-flash. Les entreprises participantes sont en majorité industrielles, mais d'autres secteurs sont représentés (BTP, santé, services...). Elles se trouvent sur huit communautés de communes différentes. Les résultats des diagnostics mutualisés ont été également présentés aux entreprises lors d'une réunion de restitution en juillet 2009. Huit entreprises étaient présentes :

« Et ensuite on a proposé aux entreprises lors d'une réunion de restitution début juillet 2009, donc c'est des actions qu'on a essayées de prioriser, en fonction est-ce que c'est facile à monter ou pas, est-ce que c'est très important à monter ou pas, est-ce qu'on va pouvoir y arriver tout seul ou est-ce qu'on va devoir associer d'autres partenaires. Donc on a essayé de les classer et ensuite on a proposé aux entreprises, on n'a pas eu un retour... Enfin a priori ce sont des actions qui leur parlaient, mais on n'a pas eu un retour forcément, un engagement...soudain ! (rires). Mais bon, a priori c'était des actions qui avaient l'air d'intéresser les entreprises. » (Directrice MEF).

L'objet de ces réunions était de favoriser l'échange à propos des ressources humaines à l'échelle du territoire, de valider ou de compléter les enjeux identifiés. Mais au-delà de ces constats, la volonté de la MEF était aussi d'aboutir à la définition de pistes d'actions, en vue d'accompagner la gestion des ressources humaines des entreprises du territoire.

Les entreprises se montrent intéressées, mais sans toutefois faire preuve de l'engagement souhaité par le comité technique.

2.3.3.4. Le rôle des partenaires financiers

En Mai 2009, la MEF présente un bilan intermédiaire des actions développées auprès de la Direccte régionale. Le montant des fonds dépensés par la MEF pour la réalisation du projet GTRH a été en réalité moins élevé que la somme allouée dans le cadre du Contrat de projets Etat-Région (soit 131 000 euros), car, d'une part, le nombre de diagnostics RH et de portraits-flash réalisés ont été moins nombreux, et d'autre part, certaines actions ont dû être décalées sur la seconde période du projet. La Direccte régionale, qui avait déjà attribué une avance de ces fonds, a réduit la somme totale allouée. Le projet GTRH a été supporté à 50 % environ grâce au CPER, la différence ayant été financée sur les fonds propres de la MEF. Elle donne néanmoins une évaluation positive du volet GTRH I.

Synthèse de la section 2 :

La section 2 a permis de mettre en exergue l'évolution du dispositif qui sous-tend le projet GTRH. Des **ajustements** ont été nécessaires afin de mettre en œuvre les actions envisagées. Le dispositif visait au tout début du projet, l'anticipation de l'évolution des compétences des salariés du territoire. Il a ensuite été formalisé dans le cahier des charges, d'une manière différente, puisqu'à ce moment-là, le projet doit permettre d'obtenir une **vision des ressources humaines du territoire**, grâce à deux actions, l'une au niveau individuel via les **diagnostics RH** et les **portraits-flash**, l'autre au niveau collectif avec l'élaboration d'une **base de données territoriale**. A la fin du premier volet GTRH, la base de données, qui constituait la pierre angulaire du projet, est **remise en question**, mais le projet recueille néanmoins **l'approbation de la Direccte**, qui accorde alors à la MEF la suite des fonds nécessaires afin d'élaborer un second volet.

3. Le redéploiement en vue d'un projet GTRH II

La transition avec la phase précédente est marquée par la fin des actions de diagnostics RH et des portraits-flash, c'est-à-dire la fin du premier épisode de la GTRH. Une réunion de restitution auprès des entreprises clôt « la GTRH I » en juillet 2009 et un bilan intermédiaire est réalisé (3.1.) C'est au cours de cette période que la base de données territoriale est définitivement abandonnée. Le comité technique redéfinit et précise la philosophie gestionnaire du dispositif qui s'oriente désormais vers un projet GTRH II (3.2. et 3.3.).

Voici ci-dessous les principaux repères chronologiques de la fin du projet GTRH :

Le redéploiement en vue du projet GTRH II

- **Automne 2009** : Bilans de la GTRH I, réunion de restitution avec la Direccte et proposition de « l'outil virtuel », réflexions autour de la GTRH II
- **21 décembre 2009** : Arrêté du 21 décembre 2009 portant cahier des charges des maisons de l'emploi
- **10 février 2010** : Comité de pilotage GTRH (par courriel)
- **Mai 2010** : Fin de la seconde période de financement CPER.
- **4 mai 2010** : Comité de pilotage GTRH (restitution GTRH I et propositions GTRH II)
- **Août 2010** : Rédaction du bilan GTRH II
- **Novembre 2010** : Fin de l'étude de cas.

3.1. Un premier bilan intermédiaire

La MEF a pu se faire connaître en tant que structure locale au service des entreprises, grâce à un éventail d'actions qu'elle a développées depuis 2007 et dont fait partie le projet GTRH.

3.1.1. Le positionnement de la MEF vis-à-vis des entreprises

Après plusieurs années de fonctionnement, la MEF a su acquérir une certaine légitimité, exprimée par les entreprises et les partenaires de la MEF interrogés. Son rôle et les spécificités de ses missions sont malgré tout parfois encore flous aux yeux de certains qui assimilent la MEF au Pôle Emploi.

3.1.1.1. Un intermédiaire nécessaire sur le territoire

A la fin du projet GTRH, quatre entreprises ont exprimé un avis favorable envers la MEF, car elle joue le rôle d'intermédiaire entre les autres acteurs locaux. Elle permet de les mettre en réseau, d'établir un dialogue et de coordonner différentes actions. De ce point de vue, la place tenue par la MEF est considérée comme nécessaire sur le territoire.

3.1.1.2. Mobiliser des entreprises peu sollicitées

Du point de vue des représentants des communautés de communes interrogés, l'une des capacités de la MEF réside dans le fait de démarcher les entreprises du territoire en allant au-delà du réseau des entreprises connues et déjà actives. Elle assure donc un élargissement du panel des entreprises interrogées faisant partie du réseau établi par les partenaires locaux.

3.1.1.3. Contribuer à redynamiser le territoire

La MEF a développé, en parallèle du projet GTRH et sur ses deux autres axes de travail, un large panel d'actions à l'attention des entreprises locales. Elle bénéficie donc d'une image dynamique auprès des entreprises, qu'elle a pu solliciter à plusieurs reprises pour différents projets.

3.1.1.4. **La confusion avec le Pôle Emploi**

Malgré l'image plutôt positive associée à la MEF par les entreprises, certaines ne font toutefois pas de distinction avec le Pôle Emploi. En effet, le Pôle Emploi a pris en charge la cellule de reclassement créée dans le cadre du contrat de site, et délègue également une ressource à la MEF sur le projet GTRH. La cellule de reclassement et la MEF sont logées dans le même bâtiment. Cette absence de distinction entre ces deux structures ne dérange pas la MEF, pour qui la confusion serait la preuve de la réussite de la mise en réseau des acteurs, qui ne retiennent que l'interlocuteur final.

3.1.2. **Les retombées du projet pour les entreprises**

Du point de vue des entreprises rencontrées, le projet GTRH est considéré comme plutôt bénéfique sur plusieurs points.

3.1.2.1. **Consolider et approfondir des problématiques RH**

Pour 3 entreprises sur les 6 interrogées lors du premier volet d'entretiens, la participation au projet GTRH a été l'occasion de mettre en œuvre ou d'approfondir des initiatives que le dirigeant ou le responsable RH ne parvenait pas à développer à lui seul. Il pouvait s'agir, par exemple, de travailler sur des fiches de postes, sur le développement de la polyvalence, la réalisation d'actions de formation, le rôle des managers de proximité :

« On avait depuis longtemps identifié des métiers. Pour être franc, la démarche qu'on a faite avec le territoire de Romans nous a aidés à aller plus loin dans cette problématique-là. Ça faisait partie du deal qu'ils nous avaient proposé, c'est-à-dire on fait une étude qui servira le territoire, mais dont l'entreprise pourra bénéficier aussi, au travers du conseil et autre. Ça nous a permis de mettre en place une première cartographie des métiers. Mais elle existait déjà. On est en train de terminer la réalisation des fiches d'emplois, liée à cette cartographie. » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GTRH I).

Les diagnostics RH réalisés par le consultant ont donc permis, en un certain sens, de rendre possible, d'accélérer, de conforter les démarches initiées par les entreprises.

3.1.2.2. **Réaliser des formations transversales**

Suite aux diagnostics RH et aux portraits-flash, la MEF a ensuite organisé des formations transversales destinées aux entreprises volontaires sur des thématiques telles que la gestion des conflits, la gestion du stress, la gestion du temps, le management d'équipe, etc. Ces actions de formations ont été réalisées en partenariat avec Agefos-Pme et ont permis de faire bénéficier les entreprises d'un tarif attractif.

3.1.2.3. **Renforcer les liens avec le territoire**

Pour d'autres entreprises, déjà bien organisées en termes de GRH, le fait de bénéficier d'un diagnostic RH ou d'un portrait-flash, leur a permis de renforcer les liens établis avec le territoire et les acteurs locaux. En effet, grâce à la MEF, les entreprises entrent dans un réseau, qui leur permet de se connaître et de se rapprocher des structures locales concernant le recrutement et la formation notamment, mais aussi de se faire connaître en tant qu'employeur local et ainsi développer l'attractivité de leur entreprise en vue de futurs recrutements :

« Le contact avec la MEF nous a permis de nous faire connaître en tant qu'employeur local, avec nos spécificités et nos besoins, de façon à aider à créer des connexions, peut-être plus faciles, sur nos besoins de recrutement, qui sont réels. » (Responsable d'agence ayant participé à GTRH I.)

3.1.3. **Un apport limité du point de vue des entreprises**

Deux entreprises interrogées ont néanmoins exprimé un sentiment mitigé par rapport aux retombées qu'elles avaient pu avoir. Ces limites sont, selon elles, liées à plusieurs éléments.

3.1.3.1. **Un service RH déjà bien organisé**

Quelques entreprises ont jugé décevant le résultat des diagnostics RH et des portraits-flash, car bien qu'elles aient participé afin de bénéficier d'un regard extérieur sur leurs pratiques RH, elles auraient souhaité un retour plus approfondi :

« Alors on a fait un audit GPEC qui a été financé par la Maison de l'Emploi, par divers partenaires, mais c'est vrai que cet audit, bon, étant donné qu'il y avait beaucoup de choses qui existaient dans l'entreprise, ça n'a pas abouti. Enfin, ça ne nous a pas pour l'instant apporté grand-chose, si ce n'est le fait qu'on doit pouvoir mieux exploiter nos entretiens annuels, et puis faire le lien entre compétences et métiers, les passerelles. Donc après ça sera la RRH qui arrivera. » (RRH ayant participé à GTRH I).

Se considérant en outre comme déjà bien structurées et organisées en termes de gestion des ressources humaines, ces entreprises établissent un constat mitigé des retombées du projet GTRH pour leur organisation.

3.1.3.2. Une disparité des entreprises représentées

Le projet GTRH s'est adressé à des entreprises ayant été ciblées notamment en fonction de leur taille et selon certains secteurs d'activité. Elles appartiennent néanmoins à des branches d'activités très diverses (agroalimentaire, bâtiment, cuir, industrie, etc.) et ont également une organisation disparate. Certaines entreprises font partie de groupes plus importants, tandis que d'autres sont de petites tailles. Les problématiques en termes de gestion des ressources humaines peuvent donc être très différentes d'une entreprise à une autre :

« Moi par exemple je n'ai aucun lien avec une entreprise qui va fabriquer par exemple, des pâtes alimentaires, ou par exemple une société qui fait la récolte des fruits, et ma société qui est une société de haute-technologie. On a des problèmes totalement différents. Donc ils n'ont peut-être pas trouvé suffisamment d'entreprises, mais il y a une trop grosse disparité dans les profils d'industriels, et des activités. » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GTRH I).

Bien que la diversité des entreprises ait pu d'autre part faciliter le partage des données (la concurrence est faible), elle constitue toutefois un frein, car les entreprises, lors des réunions, ont réalisé que les préoccupations pouvaient être fort différentes.

3.1.4. Les difficultés externes

D'un point de vue général, la MEF s'est heurtée à quelques difficultés lors de la réalisation du projet GTRH.

3.1.4.1. **Des actions potentiellement concurrentes**

Premièrement, le projet GTRH devait concerner également le secteur socio-médical car un certain nombre d'organisations relevant de ce domaine sont présentes sur le territoire. Mais la plupart de ces organismes font en réalité en général partie d'un réseau plus large et n'ont que très peu de marge de manœuvre sur la gestion des ressources humaines locales. De plus, une action de GPEC de branche était au même moment en train d'être réalisée. De ce fait, les entreprises du secteur médico-social n'ont pas été incluses dans le premier volet du projet GTRH.

Deuxièmement, la Chambre des Métiers était en train de mener également une action visant à réaliser des diagnostics RH auprès des entreprises. Afin d'éviter de solliciter plusieurs fois les mêmes entreprises, la MEF a choisi de s'entendre avec la Chambre des Métiers de manière à ne pas mener d'actions redondantes auprès des mêmes interlocuteurs.

3.1.4.2. **Une base de données non représentative et non mise à jour**

La base de données élaborée à partir des informations recueillies lors des diagnostics RH et des portraits-flash a pendant un certain temps représenté un écueil au projet GTRH. En effet, elle présente, outre un certain nombre de données statistiques difficilement exploitables, un nombre d'entreprises du territoire relativement restreint (seize entreprises au total et non pas soixante comme cela avait été envisagé). Jugée peu représentative et ne permettant pas d'être mise à jour régulièrement, la base de données est alors abandonnée.

3.1.4.3. **Des mondes différents**

Le projet GTRH rassemble un nombre de partenaires issus des sphères fort différentes. La MEF, bien qu'étant une structure publique, s'est fortement intéressée aux problématiques de gestion touchant les entreprises. Elle a dû parfois faire face à des difficultés de compréhension face à ses partenaires élus, préoccupés davantage par les questions d'emploi :

« Les élus sont plus préoccupés par les domaines de l'emploi, que de RH. Mais on se rend compte aussi que c'est dur de communiquer avec eux, parce que la plupart ne sont pas dans le même monde. Quand on leur parle de GPEC, c'est encore pire. C'est pas forcément

évident. Après les techniciens des communautés de communes, on a de bons partenariats, ça ne pose pas de problème. » (Chargée de mission MEF).

Du point de vue des entreprises, les réunions organisées par le MEF sont également parfois considérées comme étant trop lointaines de leurs préoccupations industrielles quotidiennes :

« Mais il faut quand même réaliser que beaucoup des personnes qui sont en charge de ces collectivités n'ont aucune expérience industrielle. Et là j'ai vu qu'il y avait une grosse différence. Je suis allé à des réunions où j'ai vu des personnes qui venaient de différentes communautés de communes, des vice-présidents, des représentants, et on se dit, mais quel est vraiment leur rôle, pourquoi sont-ils là, que font-ils de leurs journées ? Alors que nous on a parfois pas trop de temps à consacrer. » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GTRH I).

3.1.4.4. Une moindre mobilisation des entreprises

Une des difficultés principales rencontrées par la MEF sur le projet GTRH a été la mobilisation des entreprises. La faible mobilisation des entreprises constitue un frein pour la suite des actions qui seraient envisagées.

3.1.5. Les éléments considérés comme facilitateurs du projet GTRH

3.1.5.1. Une fonction d'animation : la GTRH devient un « outil virtuel »

Au fil de l'avancement du projet, la MEF a redéfini le projet GTRH. Au départ, la base de données constituait la pierre angulaire du dispositif. Mais peu satisfaite des résultats obtenus et face aux difficultés liées à l'exploitation des données, la directrice de la MEF redessine le projet GTRH de manière à le concevoir comme un « outil virtuel ». Celui-ci se donne comme objectif de proposer d'animer un réseau entre les différents acteurs locaux privés et publiques, concernés par la gestion des ressources humaines, l'emploi, les compétences, la formation, le recrutement :

« Ce fameux outil, pour, nous, ce n'est pas une base de données, y'a rien de concret, c'est plus de l'animation par toutes ces petites actions et par le recueil des actions de nos partenaires, faire vivre la formation et les RH sur le territoire. » (Chargée de mission MEF).

C'est notamment au cours d'une réunion de restitution entre la Direccte régionale et l'équipe technique en septembre 2009 que le projet GTRH est présenté en ces termes par la directrice de la MEF. L'idée « d'outil virtuel » recueille alors l'unanimité et permet d'obtenir des fonds complémentaires afin de poursuivre un second volet d'actions GTRH.

3.1.5.2. **La légitimité de la MEF sur le territoire**

La MEF est parvenue à acquérir au fil du temps, une certaine légitimité sur le territoire romanais, tout aussi bien du point de vue des partenaires publics, que de la part des entreprises. Cette légitimité repose sur les différents partenariats qu'elle a pu nouer avec d'autres acteurs déjà bien implantés et reconnus auprès des différents publics (Agefos-Pme, la Chambre des Métiers, les collectivités). Reconnue comme acteur central et nécessaire à l'articulation de ces nombreux acteurs, la MEF ne perçoit pas les autres initiatives comme potentiellement concurrentes, mais complémentaires, puisqu'elle joue un rôle d'animation :

« Je pense que c'est un territoire où les acteurs locaux travaillent bien ensemble. Je pense que la MEF, c'est ça son rôle, c'est de coordonner et de fédérer tous les acteurs du territoire. Et je pense que si elle a réussi à mobiliser plein d'entreprises de différents secteurs, c'est parce qu'elle avait une bonne implantation. On voit sur d'autres territoires, la coordination entre tous les acteurs ne se fait pas toujours aussi bien » (Responsable Direccte régionale).

3.1.5.3. **Un territoire ouvert et sans spécialisation industrielle**

La configuration du territoire est perçue comme un élément spécifique favorisant la bonne entente des acteurs locaux et la réussite d'initiatives collectives telles que le projet GTRH. Les frontières de ce territoire sont clairement identifiées comme étant la limite avec Valence, l'agglomération la plus proche à quelques kilomètres. Les Romanais interrogés dans nos entretiens considèrent leur territoire comme « ouvert » et « sans spécialisation industrielle ». Cette perception d'un territoire ouvert s'explique notamment par la situation géographique de la ville, située au carrefour de l'Ardèche, de l'Isère et du Rhône, et proche de trois grandes villes, Valence, Grenoble et Lyon :

« Je trouve que c'est un territoire relativement ouvert. Enfin il est mobile, il est à un croisement ce territoire. Y'a des territoires, on a l'impression d'être en bout. Sur ce territoire, on est maillé, avec d'autres. (...) En termes d'activités, on a un territoire qui a évolué, on est passé d'un tissu franchement industrie chaussure-cuir à un tissu qui s'est énormément diversifié, qui a un historique fort, qui a gardé son historique, mais a énormément diversifié ses activités. Ce sont des territoires je trouve assez ouverts, dans le sens où on y'a pas de sensation de fermeture. » (Chargée de mission RBE).

L'absence de spécialisation industrielle depuis la fermeture des entreprises de la chaussure du luxe, a débouché sur la constitution d'un climat de confiance entre des entreprises non concurrentes et sensibilisées dans le cadre du contrat de site, à la nécessité de développer des actions collectives. Aussi l'isolement relatif des industriels, non regroupés au sein d'une branche industrielle, a peut-être constitué un élément en faveur de la MEF.

3.1.5.4. Le contrat de site et le sous-préfet

Le contrat de site dans lequel est enchâssée la MEF, a joué en faveur de celle-ci, puisqu'un important travail de sensibilisation avait été mené auparavant. La personnalité charismatique de l'ancien sous-préfet a marqué les esprits et a facilité la mobilisation des acteurs locaux. Aussi lorsque la MEF a par la suite proposé de mettre en place le projet GTRH, elle a été plutôt étonnée de l'intérêt porté à la dimension territoriale par les entreprises.

« On a fait deux réunions collectives aux entreprises, et notamment la première, on a été très surpris, on s'était dit, on se prépare bien, on leur a dit que c'était des actions pour eux, qui avaient des résultats collectifs, mais qui auraient des conséquences pour eux. Et eux nous ont dits : « et le collectif, on est vachement intéressés, et la vision territoriale, vous en pensez quoi ? ». Et c'est parti quasiment que là-dessus ! Alors qu'on ne s'attendait pas ça. On se disait que si on avait à commercialiser entre guillemets, en termes d'argumentaires, on va essayer de les intéresser individuellement. Et là non ! Et c'est vrai que tout le travail qui avait été fait depuis fin 2005 par le contrat de site, depuis fin 2006 par la Maison de l'Emploi, a été que, ils avaient en tête cette dynamique territoriale. » (Directrice MEF)

3.1.5.5. Les autres actions RH de la MEF

La MEF a déployé un large ensemble d'actions en parallèle du projet GTRH. Certaines sont reliées à des thématiques économiques, tandis que d'autres concernent la gestion des ressources humaines. Cela lui a permis de se faire connaître et d'élargir le réseau des entreprises partenaires. La MEF a ainsi pris en charge l'organisation du Codel (Comité de Développement Economique Local) qui rassemble au sein d'une réunion informelle mensuelle la plupart des acteurs économiques locaux et partenaires de la MEF. Il permet d'échanger entre pairs sur les projets d'installation d'entreprise, les difficultés financières, les projets de recrutement, l'avancée de travaux des zones d'activités, etc.

Les actions RH développées en parallèle du projet GTRH l'ont été dans le cadre du dispositif Securi'RA, en partenariat avec RBE et le CDRA Drôme des Collines :

- Réalisations de sessions de diagnostics RH et d'accompagnement auprès des TPE
- Une réunion de diagnostic portant sur « l'impact d'un changement sur la gestion du personnel » a été réalisée début 2010 pour un groupe de six entreprises.

D'autres actions RH ponctuelles ont été portées avec d'autres partenaires :

- Action de communication sur les outils de la formation professionnelle, avec une présence à la Foire du Dauphiné en 2009, puis en 2010, en partenariat avec RBE.
- Organisation de formations collectives sur un bassin d'emploi en partenariat avec Agefos-Pme (douze sessions de formation en 2009 auprès de 250 salariés).

Plus tard, la MEF inclura sous la dénomination « GTRH » l'ensemble de ces actions.

Enfin, la MEF dispose de plusieurs supports de communication, dans lesquels elle fait état notamment de l'avancée des actions RH. Il s'agit de la parution trimestrielle des « Echos de la MEF ». Envoyée par courrier à tous les maires du territoire, aux communautés de communes, aux partenaires emplois-formation et à environ 300 entreprises, elle permet de diffuser l'actualité de la MEF. La MEF gère également un site, mis en ligne à l'automne 2009, dont l'objectif principal est également de présenter l'ensemble de ses actions.

3.2. Le projet GTRH II

A partir du début de l'année 2010, la MEF, qui a déjà entamé les réflexions sur la suite du projet GTRH, organise en février un comité de pilotage afin de présenter à ses partenaires les actions envisagées sur ce second volet. Le projet GTRH, dans sa première phase, a abouti à la réalisation de diagnostics portants sur le contenu des processus RH des entreprises. Plus globalement, il a aussi permis à la MEF d'établir un certain nombre de constats sur son rôle vis-à-vis des actions de GRH. Ceci l'a conduite à redéfinir le projet GTRH en vue d'un nouveau dispositif. Les actions prévues dans le cadre du second volet du projet GTRH découlent des enjeux repérés lors de la première phase.

3.2.1. La philosophie gestionnaire

Au départ, la mise en œuvre d'un projet dédié à la gestion des ressources humaines sur le territoire provenait de l'incitation de l'Etat sur ces questions, inscrite dans le premier cahier des charges des Maisons de l'Emploi. Mais le projet GTRH a été déployé de telle manière qu'il est ainsi devenu, au fil du temps, l'une des actions principales et motrice de la MEF.

3.2.1.1. Les objectifs

Le projet GTRH, originellement conçu afin d'obtenir une vision territoriale de la gestion des ressources humaines grâce à la base de données, a été redéfini comme un « outil virtuel » :

« L'objectif de la base de donnée, au démarrage, c'était un des piliers de l'outil GTRH. Aujourd'hui, on se pose la question de savoir si ça sera utile ou pas et comment on va l'utiliser. On était vraiment parti là-dessus. » (Directrice MEF).

Tandis que la définition de ce que pouvait être une GRH territoriale restait relativement floue au démarrage du projet, ses contours se dessinent. La GRH territoriale est conçue par le comité technique de la MEF, comme de la « mise en réseau autour des RH du territoire », de manière à rassembler « les entreprises, les partenaires sociaux, les services ». Dns les entretiens, la chargée de mission GTRH considère une opération de GRH territoriale réussie si chaque groupe d'acteurs a une connaissance réciproque des actions menées par chacun.

3.2.1.2. Les contenus

Cette GRH territoriale vise une meilleure connaissance du besoin des entreprises. Elle peut, d'une part, concerner un besoin d'informations sur des problématiques RH, comme une aide à la réalisation de fiches métiers. Dans ce cas, le projet GTRH permet de fournir un appui aux responsables RH. Il peut, d'autre part, répondre à un besoin en termes de compétences : il s'agira alors pour la MEF de soutenir l'entreprise en facilitant les recrutements, les formations collectives, etc.

« L'objectif à long terme est de savoir quel est le besoin des entreprises, en compétences et en RH, et de le comparer au potentiel existant. De savoir quels sont les niveaux de qualifications des demandeurs d'emploi, quels sont les gens qui sont en train d'être formés, enfin voir si ça correspond ou pas, et si ça correspond pas, de le faire évoluer. » (Chargée de mission MEF).

En mai 2010, l'équipe technique présente les actions du volet GTRH II, qui comporte un ensemble de huit propositions :

- Des "formations-actions" thématiques

Il s'agit de proposer aux entreprises qui le souhaitent, trois jours de formation collective ainsi qu'un accompagnement. Deux ou trois sessions seraient organisées dans l'année sur des thématiques différentes en fonction de l'actualité RH ou du besoin exprimé par les entreprises. Une première formation a été réalisée sur les aides à l'embauche et a permis de réunir trois entreprises. Une deuxième action de ce type est envisagée sur le thème de la réalisation de fiches-métiers. 700 entreprises ayant un effectif de plus de 10 salariés seront contactées par l'envoi d'une plaquette.

- Des rencontres entre les DRH du territoire

Le principe de cette action repose sur la rencontre entre des DRH des entreprises du territoire, afin d'échanger sur une thématique propre à l'entreprise qui accueille les participants. En février a eu lieu la première rencontre, qui a réunie cinq DRH. Une deuxième rencontre est prévue en juin, c'est-à-dire une fois par trimestre.

- Une lettre RH

La création d'une lettre RH résulte d'un besoin émis par les entreprises, qui souhaitent disposer d'une seule source d'informations sur l'ensemble des actions RH prévues par les différents partenaires. Il s'agira également de diffuser des témoignages d'entreprises locales sous la forme de « bonnes pratiques ». Le premier numéro de la lettre RH sera envoyé aux entreprises par email au mois de mai 2010.

- Des soirées-débats

Ces soirées seraient animées par un intervenant sur une thématique donnée, à l'intention des entreprises et des partenaires de la MEF. La première soirée-débats a été programmée en juin 2010 sur le thème des « risques psycho-sociaux ».

- Une enquête sur l'évolution professionnelle

La MEF souhaitait développer une meilleure connaissance des thématiques qui préoccupent les entreprises. En janvier 2010, elle a ainsi animé une première rencontre afin d'identifier, grâce à ces échanges, les thématiques jugées prioritaires. L'un des constats établis porte sur les difficultés liées à l'évolution professionnelle des salariés dans les entreprises. La MEF propose donc de réaliser une enquête afin d'identifier de manière plus fine, les besoins en formation et en recrutement qui pourraient donner lieu à des actions communes. Il s'agit de poursuivre et d'approfondir la connaissance des besoins du territoire en terme de GRH, et peut-être d'envisager des solutions « innovantes », telle que le prêt de salariés, des plateformes compétences...

- Le lancement d'un diagnostic RH-emploi sur le territoire, en deux volets : l'un porterait sur des aspects quantitatifs de l'emploi du territoire. L'autre porterait sur des aspects qualitatifs à partir d'entretiens avec les entreprises, afin d'établir une vision des secteurs et des métiers porteurs sur le territoire.

- Les matinées de l'entreprise à la Foire du Dauphiné

Tous les ans, à l'automne, se tient à Romans la Foire du Dauphiné. Considérée comme un élément incontournable de la vie économique et sociale du territoire, la MEF y organise les « matinées de l'entreprise ». Ces rencontres sont destinées aux professionnels qui souhaitent échanger sur les outils au service du développement de leur société et de leurs ressources humaines. Sur les cinq séances organisées, deux rencontres sont dédiées aux ressources

humaines sur les thèmes du recrutement des personnes en situation de handicap ainsi que sur les outils et dispositifs de formation.

- La diffusion des bonnes pratiques

Enfin, la MEF envisage de diffuser des témoignages d'entreprises ayant développé des « bonnes pratiques RH » via des idées sur leur site internet.

- La mise en place d'un comité d'animation RH sur le territoire

En février 2010, un groupe d'étudiants en Master 2 EIERH (Expertise-Intervention sur l'Emploi et les RH) à l'Université Lyon II a réalisé une étude sur le projet GTRH en partenariat avec l'Intefp (Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle)⁵⁷. Parmi les préconisations formulées, la MEF a retenu la mise en place d'un comité d'animation RH sur le territoire, afin de réunir les acteurs publics (Service Public de l'Emploi, Direccte, Préfecture, MEF, collectivités...), les acteurs économiques (les entreprises) et les acteurs de la société civile (partenaires sociaux et associations).

3.2.2. Le substrat technique

Ces actions n'ont pas donné lieu à l'élaboration de substrat technique en tant que tel, en dehors des documents de travail personnels de l'équipe technique.

La plupart des actions engagées ont donné lieu à l'élaboration de supports de communication à l'intention des entreprises : plaquette de communication, lettre RH, etc.

3.2.3. Les rôles idéaux des acteurs du dispositif

3.2.3.1. Le rôle du comité technique et du comité de pilotage

L'équipe technique a élaboré un certain nombre de constats lors de l'aboutissement du premier volet GTRH, l'ayant conduit à réfléchir à un ensemble d'actions, que nous venons de présenter. Lors des comités de pilotage de février et mai 2010, ces actions ont été proposées de manière à recueillir le point de vue des partenaires présents.

⁵⁷ Installé à Lyon depuis 1980, l'INTEFP assure la formation initiale et continue de l'ensemble des agents du Ministère du travail.

« On a travaillé en propositions. On avait déjà réfléchi à un certain nombre d'actions. Et on leur (aux entreprises) a proposé ces actions-là en restant quand même relativement large, on était ouvert à d'autres pistes, mais plutôt pour les faire évoluer avec elles, ou dire « ben non ça, ça sert à rien ». (...) Et puis ce sont elles qui nous ont demandé d'organiser ces réunions entre DRH du territoire. Donc c'est toujours en adéquation avec les besoins, même si on a été force de propositions. » (Chargée de mission MEF).

3.2.3.2. Le rôle des consultants

Les consultants ayant participé au premier volet, poursuivent leur engagement sur cette seconde phase. Leur contribution est plus ou moins forte sur les actions envisagées par la MEF. Ils seront notamment mobilisés sur la création de la lettre RH et l'élaboration de l'enquête sur l'évolution professionnelle.

3.2.3.3. Le rôle des entreprises adhérentes

Les entreprises sont considérées comme les principales bénéficiaires des actions du projet GTRH II. La MEF attend donc des entreprises, d'une part, qu'elles répondent aux propositions formulées de manière à ajuster leurs actions, et d'autre part, qu'elles s'engagent ensuite sur ces actions. Les entreprises impliquées dans ces actions touchant aux RH ne sont pas toujours les mêmes, cependant la dimension collective et territoriale des actions proposées fait écho à un nombre croissant d'entreprises.

3.2.3.4. Le rôle des partenaires financiers

La Direccte régionale ayant donné son accord sur la poursuite de l'engagement financier à hauteur de 66 000 euros a versé un acompte à la MEF représentant 50 % de la somme attribuée. La seconde moitié du versement sera réalisée après la présentation du bilan du projet GTRH II.

3.2.4. Les actions parallèles

D'autres initiatives RH ont été menées, mais non incluses au sens strict au sein du projet GTRH, bien que ces actions participent bien entendu de manière globale au développement de la vision territoriale des ressources humaines, souhaité par la MEF. Elle a ainsi créé un « groupe RH » en lien avec le Contrat Territorial Emploi Formation. Ce groupe, réuni tous les trimestres, permet à chaque acteur de présenter ses actualités. Il s'est réuni en février et en avril 2010.

3.3.La finalisation de la GTRH II (août 2010 - novembre 2010)

La période précédente s'est achevée avec la rédaction du bilan de la GTRH II à l'attention de la Direccte, bien que la plupart des actions engagées ne soient pas encore finalisées. Au niveau des actions RH, la distinction stricte entre le projet GTRH, financé dans le cadre du CPER, et les autres actions RH, s'atténue. L'ensemble des actions RH va alors constituer le projet GTRH.

3.3.1. La participation aux actions GTRH II

3.3.1.1. Les actions réussies

Une formation-action thématique a été réalisée en septembre 2010 sur la construction de fiches métiers. Malgré une participation beaucoup moins importante que prévue, le comité technique de la MEF considère cette opération réussie. En effet, les quatre entreprises participantes ont établi un retour très positif à la MEF sur cette initiative qui s'est déroulée lors de deux journées de formation, complétées par la mise disposition du cabinet de conseil, sous forme de « hotline ».

Les rencontres entre les DRH du territoire ont également remporté un certain succès, selon la MEF et les entreprises interrogées lors du second volet d'entretiens. La deuxième rencontre avait réuni le double de responsables RH. Les retours sont plutôt favorables de la part des entreprises. Cette action sera donc poursuivie.

L'organisation de la première soirée-débat est considérée par la MEF comme une initiative ayant bien fonctionné. La MEF envisage donc de reconduire ce type d'action.

3.3.1.2. Les actions « mitigées »

Le premier numéro de la lettre RH a été envoyé par email à une centaine d'entreprises fin mai 2010. La MEF, n'ayant eu aucun retour à ce sujet, émet quelques doutes, mais poursuit également cette action, avec un deuxième numéro paru en octobre 2010.

L'enquête sur l'évolution professionnelle a été diffusée par courrier auprès de 700 entreprises en septembre 2010. En octobre, seules 30 réponses avaient été reçues par la MEF. Une restitution des principaux résultats de l'étude a été réalisée fin 2010.

Le lancement d'un diagnostic RH-emploi sur le territoire a été réalisé par un autre prestataire, suite à la demande du bureau de la MEF pour des raisons de budget. N'ayant participé au premier volet du projet GTRH, le prestataire s'est orienté de nouveau vers une GPEC territoriale, dont l'ampleur est jugée trop importante par la MEF. Elle souhaite en effet aller vers un diagnostic plus simple afin de compléter le travail déjà réalisé. La MEF émet ainsi quelques réserves sur cette initiative, dont la cohérence avec l'ensemble des autres actions est mise en doute.

Les matinées de l'entreprise à la Foire du Dauphiné ont permis au prestataire en charge du diagnostic RH-emploi, de présenter ses premiers résultats. La MEF a jugé cette intervention très intéressante, mais souligne la faible participation des entreprises. La MEF a également animé un atelier sur le recrutement des travailleurs handicapés en partenariat avec le Pôle Emploi et la Mission Locale, auquel une dizaine d'entreprises a assisté. Enfin, la MEF a tenu un stand sur la thématique de la formation professionnelle. Malgré un écho favorable sur cet événement, la MEF fait part de sa déception.

3.3.1.3. **Les actions non réalisées**

Deux actions n'ont pas été lancées⁵⁸, il s'agit de la diffusion des bonnes pratiques et de la mise en place d'un comité d'animation RH sur le territoire.

3.3.2. **Les points de vigilance**

3.3.2.1. **La fin du contrat de site**

Historiquement, la MEF a été associée à la mise en œuvre du contrat de site. Or, celui-ci a pris fin en mars 2010. C'est pourquoi l'existence de la MEF est remise en question par les élus locaux ainsi que par quelques entreprises, qui ont assimilé la MEF à la cellule de reclassement du Pôle Emploi, installée dans les mêmes locaux que la MEF. Malgré la légitimité acquise au fil des dernières années, la MEF demeure dans une position délicate lorsque nous quittons notre terrain d'étude, selon les dires d'une représentante de communauté de communes et de deux entreprises.

3.3.2.2. **L'essoufflement de la participation des entreprises**

La MEF n'a eu de cesse de déployer de l'énergie afin de solidifier le réseau des entreprises partenaires. Elle a de plus, initié, lors de ce second volet, un large panel d'actions diverses, afin de concrétiser la démarche « d'animation RH » qu'elle s'est donnée. Mais la diversification des actions rend difficile la mobilisation d'un nombre important d'entreprises à chaque fois, d'autant plus que les actions RH sont désormais prises en charge par une seule personne au sein du comité technique. Afin de pouvoir continuer à mobiliser sans relâche les entreprises, il est question de procéder au recrutement d'une nouvelle personne afin de venir consolider l'équipe.

« On a beaucoup de petites actions, peut-être en a-t-on trop ? On était dans une bonne dynamique, il y avait des choses qui se profilaient et on avait du budget qui restait. Mais moi je suis seule sur ces actions et il y a clairement un manque de ressources, un manque de temps. Donc pour le prochain cahier des charges, il faudrait peut-être qu'on soit un peu plus

⁵⁸ Nous rappelons que notre dernier entretien avec l'équipe technique de la MEF a eu lieu en novembre 2010, date à laquelle nous avons clôt l'étude de terrain.

progressif. (...) De toute façon, on doit boucler ces actions pour le 31 décembre 2010, car après il y aura le nouveau cahier des charges. Il est créé au niveau national, mais chaque MEF définit ces actions. La GPEC prend une ampleur importante, car elle va constituer un axe à elle toute seule. Donc on va continuer là-dessus, mais mettre plus de moyens, peut-être recruter. Parce qu'on voit bien qu'il faut beaucoup de temps pour mobiliser les entreprises, il faut aller les voir, leur expliquer, etc. ». (Chargée de mission MEF).

La MEF est donc, à cette période, fragilisée par l'essoufflement de la participation des entreprises. Malgré cela, elle doit poursuivre la définition des futures actions à mettre en place. En effet, la convention pluriannuelle d'objectif, liant la MEF et l'Etat, se termine à la fin de l'année 2010. Un nouveau cahier des charges doit ainsi être élaboré à partir de quatre axes, définis dans le cahier des charges national. Ce dernier confirme, de manière plus forte, l'incitation au développement d'actions de GPEC territoriale. Il précise en effet que dans le cadre de l'axe 2 (participer à l'anticipation des mutations économiques), « *les maisons de l'emploi participent à l'animation et à la coordination des actions en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales. Elles favorisent également, avec les autres acteurs du service public de l'emploi, le travail en commun avec les branches professionnelles sur leur ressort territorial.* »⁵⁹

Synthèse de la section 3 :

Le premier volet GTRH a globalement recueilli un avis favorable. Il a permis à la MEF d'asseoir une certaine légitimité sur le territoire romanais auprès des entreprises. Cette partie montre en particulier comment le dispositif, dès la fin de la GTRH I, prend la forme d'un « **outil virtuel** » et est réorienté vers un nouvel objectif, celui de l'animation RH du territoire. Dès lors, le second volet du projet GTRH est envisagé de manière à **poursuivre des actions d'animations** afin de favoriser **la mise en réseaux** des principaux acteurs locaux et des entreprises. Mais le contrat de site a pris fin en mars 2010, ce qui a pour cause de mettre en péril l'existence de la MEF, malgré les très nombreuses actions qu'elle a pu développer sur l'ensemble de ces trois axes de travail. La multiplication de petites actions a eu pour effet une perte de visibilité de la MEF et un essoufflement de la participation des entreprises.

⁵⁹ Arrêté du 21 décembre 2009 portant cahier des charges des Maisons de l'Emploi. Ministère de l'Economie, de l'Industrie, de l'Emploi.

4. Synthèse des résultats et conclusion du chapitre 5

4.1. Les réponses aux questions de recherche

Les questions de recherche ont permis d'analyser le déroulement du projet GTRH. Le dispositif avait été conçu à partir d'une philosophie gestionnaire, d'un substrat technique et du rôle idéaux des acteurs (question de recherche 1). Comme dans le cas 1, le dispositif avait été conçu par un groupe d'acteurs réunis au sein d'un comité de pilotage, mais une pluralité d'acteurs a participé au processus de construction (question de recherche 2). Le dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale a ici aussi, été modifié dans le temps. Ces modifications ont porté sur les trois éléments constitutifs du dispositif (question de recherche 3).

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.

Cette évolution de la philosophie gestionnaire, de ses objectifs et de ces contenus, est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

Philosophie gestionnaire	Conception	Réalisation	Modification
	→		
Objectif	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.	
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> - les compétences des salariés des entreprises - les processus RH - les données sociales des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> - les processus RH - les données sociales des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> - le réseau RH - la formation des responsables RH

Tableau 10 : Evolution de la philosophie gestionnaire du dispositif GTRH

Le substrat technique 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. Les documents élaborés ont surtout vocation à communiquer autour du projet GTRH (cf. tableau suivant).

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

Tableau 11 : Evolution du substrat technique du dispositif GTRH

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. Une illustration de cette évolution est donnée dans le tableau ci-dessous :

Rôles idéaux et tenus par les acteurs du dispositif	Conception	Réalisation	Modification
	→		
Equipe technique	- Pilotage et ingénierie du projet		
Comité de pilotage	- Instance de communication		
Consultants	- 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 financement de la seconde partie	- Versement de la seconde moitié des fonds

Tableau 12 : Evolution des rôles des acteurs au sein du dispositif GTRH

Ce chapitre a abouti au constat de l'évolution dans le temps de la philosophie gestionnaire, du substrat technique et de la vision des rôles attendus. La conception du dispositif se fondait sur un modèle de GPEC territoriale, à partir de la transposition des dispositifs intra-organisationnel à l'inter-organisationnel. Or la concrétisation a abouti à la mise en œuvre d'un dispositif de mutualisation des diagnostics RH. Au final le nouveau dispositif s'oriente vers

un modèle que nous nommons « animation RH territoriale ». Ces évolutions sont représentées dans le schéma ci-dessous :

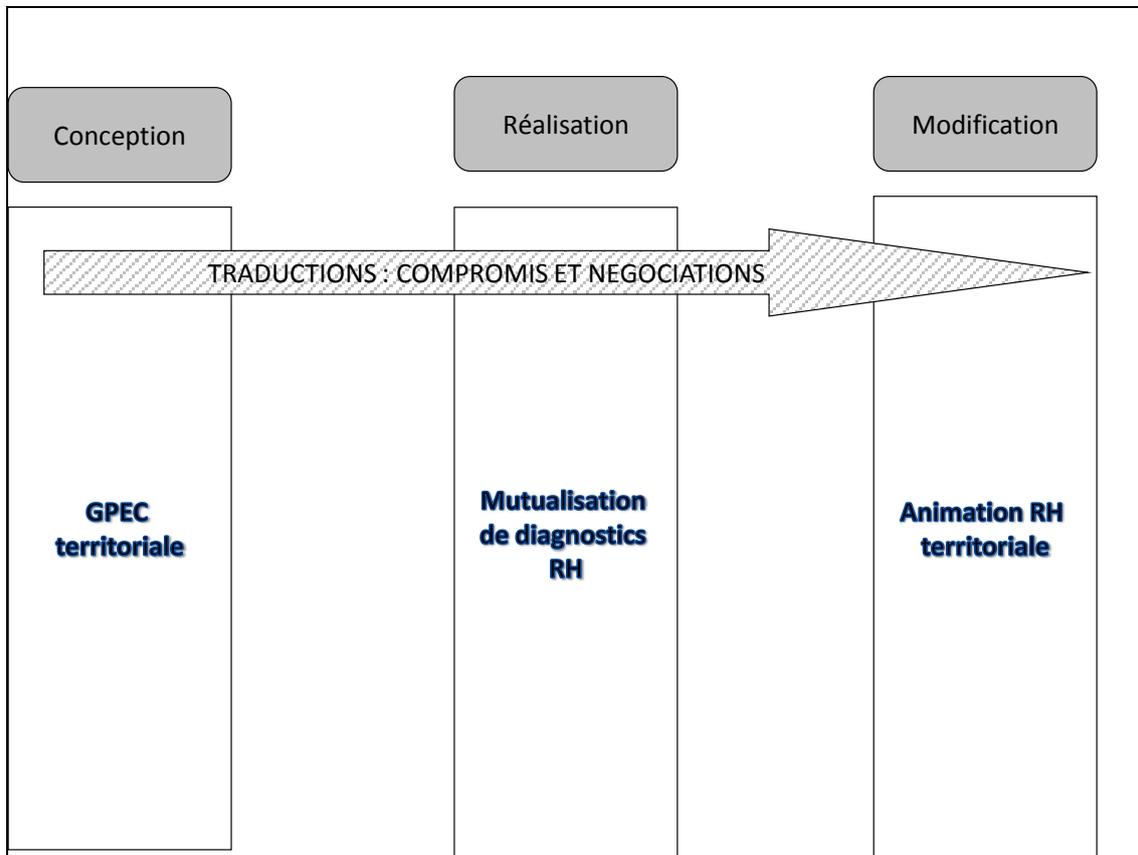


Figure 37 : Evolution du dispositif de GRH territoriale de la MEF

4.2. Conclusion

Ce chapitre montre quelle a été la transformation dans le temps d'un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale. Un second niveau d'analyse (chapitre 6) permettra de mieux comprendre quels sont les ressorts de cette évolution et d'approfondir les dynamiques socio-techniques à l'œuvre. Nous répondrons à la question de recherche 4 et enfin, à la problématique.

Chapitre 6 : Construire un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale

Ce chapitre est consacré à la restitution de nos résultats à l'aune de la théorie de la traduction, à la présentation des résultats d'ensemble, ainsi qu'à une discussion de ces résultats. Ce chapitre se termine par la présentation de la thèse défendue.

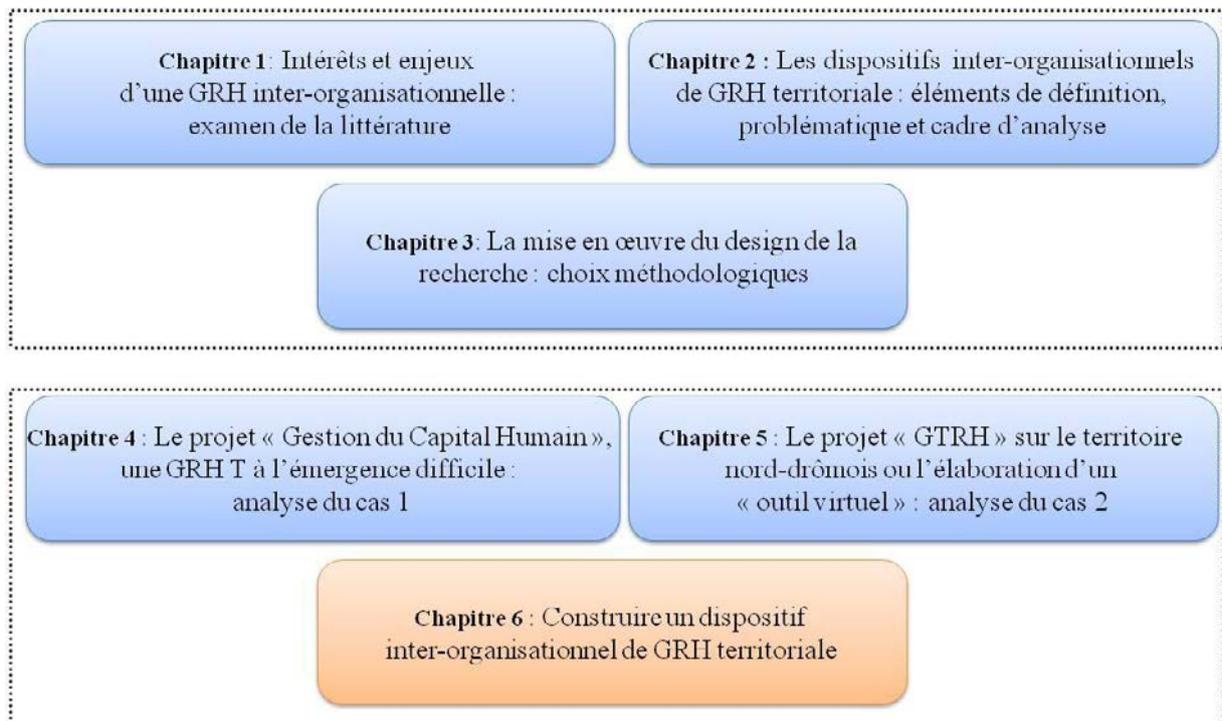


Figure 38 : Plan de la thèse et chapitre 6

La structure de ce chapitre s'appuie en partie sur les moments clés du processus de traduction.

- La section 1 et la section 2 permettent de comprendre la transformation des dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale, à savoir respectivement le projet « Gestion du Capital Humain » déployé par le pôle de compétitivité Arve-Industries et le projet GTRH mis en œuvre par la Maison de l'Emploi et de la Formation Drôme des Collines Royans Vercors.
- La section 3 présente une synthèse du présent chapitre et des résultats d'ensemble de la thèse.

1. Le projet « Gestion du Capital Humain »

La GTEC était un texte, elle a failli devenir, elle est presque devenue, elle aurait pu devenir, un objet, une institution, l'un des instruments de gestion du capital humain haut-savoyard. Elle redevient, au moins temporairement, dans les archives, un texte, une fiction technique (citation adaptée à partir de Latour, 1992, p.28). Que s'est-il donc passé en termes de problématisation (1.1.), d'intéressement (1.2.), d' enrôlement (1.3.) et de mobilisation des alliés (1.4.) ? Assiste-t-on à l'émergence d'une nouvelle chaîne de traduction (1.5.) ?

1.1. La problématisation

En 2007, lors de la création du pôle de compétitivité, un petit groupe d'industriels et de décideurs locaux, réunis au sein de la gouvernance, ont été à l'origine de la constitution du projet Talents 2010. Ils sont parvenus à regrouper un certain nombre d'acteurs au sein du programme, qui sera ensuite scindé en deux volets. Le volet GCH a été formalisé par l'établissement d'un cahier des charges et le démarrage d'actions de GRH.

Lors de la phase de création, il est impossible de distinguer les deux futurs volets du programme, qui ne seront établis qu'à partir de septembre 2007, lors de la phase de croissance. La problématisation concerne donc d'abord le programme dans sa globalité, puis le projet Gestion du Capital Humain qui représente un second niveau de problématisation.

1.1.1. Des actants rendus mobiles autour de Talents 2010

« Rendre des actants mobiles » repose sur le repérage de ces actants et l'identification de leurs enjeux au sein du « réseau narratif » établi.

1.1.1.1. L'identification d'un problème concret

Le premier chef de projet a saisi l'opportunité de la création du pôle de compétitivité afin de créer un véritable réseau autour du problème de la pénurie de main-d'œuvre dans la vallée de l'Arve. Pour cela, il envisageait de réunir un ensemble d'acteurs au sein d'un projet. Peu à peu, un véritable programme narratif est élaboré, mettant en lien un ensemble d'actants : la

vallée de l'Arve, les salariés du décolletage, la Suisse, les jeunes, les machines à came, le pôle de compétitivité, les organismes de formations, la Région, les syndicats professionnels, etc. Cette « mise en mobilité » des actants est réalisée dans les discours. Elle est illustrée de la manière suivante par l'un des responsables RH faisant partie du Copil :

« On est tous à dire, nos métiers évoluent tellement techniquement, les matériels évoluent tellement, la complexité des pièces, le niveau de qualité demandé évolue tellement, qu'on a besoin que les compétences de notre personnel dans 5 ans soient multipliées par 10 par rapport à aujourd'hui. Comment on y arrive ? Si on ne fait rien, on n'y arrive pas. Donc, il faut savoir quel est le niveau de compétence global dans la vallée, pour le faire progresser. Donc il faut des formations, des recrutements dans les centres de formation, pour que dans 5 ans, ils soient prêts. S'ils ne sont pas prêts, on ne saura pas être compétitifs par rapport à des pays où on délocalise, par rapport à d'autres régions de France qui savent faire de la mécanique... ». (RRH ayant participé à GCH).

Lors de cette phase de création, le démarrage du projet semble prometteur, car les actants sont rendus mobiles et une chaîne de traduction « idéale » est établie. En effet, comme le rappelle B. Latour (1992, p.34), « *Aucun projet technique n'est d'abord technique* »: les actants mélangent dans leur discours de « *grandes questions sociales, l'esprit d'une époque ou d'un siècle, et des questions « proprement » techniques* ». Ce mélange se fait par une « *opération de traduction* » : la GPEC d'un territoire, la Suisse, le pôle de compétitivité, les machines, la GRH, etc., des liens sont imaginés. B. Latour poursuit : « *le prix à payer c'est une innovation* » (p.35) : ici, il s'agit de développer un programme ayant vocation à organiser la gestion du capital humain au sein d'un pôle de compétitivité, ce qui est perçu comme innovant, car à cette période, la grande majorité des pôles ne se préoccupent que de l'innovation technologique et du soutien au sens strict de leurs activités de recherche et de développement.

1.1.1.2. L'établissement d'une logique

Cette chaîne de traduction repose sur la logique suivante :

- Le territoire ne peut rester compétitif face à la mondialisation sans développer l'activité des entreprises...

- On ne peut développer l'activité des entreprises du territoire sans salariés qualifiés, en particulier dans le secteur du décolletage...
- On ne peut pas recruter de salariés qualifiés dans le secteur du décolletage sans savoir anticiper l'évolution de nombre de salariés dans un avenir proche sur ces métiers...
- On ne peut pas anticiper l'évolution de nombre de salariés si l'on ne se préoccupe pas d'abord, d'attirer une main-d'œuvre jeune et qualifiée...
- On ne peut attirer une main-d'œuvre jeune et qualifiée que si l'on travaille sur l'image de nos métiers, considérés comme peu attractifs...
- On ne peut travailler sur l'image de nos métiers sans, au préalable, s'assurer que ces entreprises ont réellement une gestion attractive de leurs personnels ...
- On ne peut pas avoir de gestion attractive du personnel sans sensibiliser les entreprises du territoire à la gestion des ressources humaines...

« *Les chaînes de traduction transforment un problème global* » – la montée en compétence d'un territoire, la compétitivité du décolletage dans le monde, – « *en un problème local* » – la GPEC des entreprises de la vallée de l'Arve – « *par une série d'intermédiaires qui ne sont pas logiques au sens formel du terme, mais qui obligent, par de petits déplacements insensibles, ceux qui s'intéressent au problème global à se trouver intéressés par surcroît à la solution locale.* » (Latour, 1992, p.35). La « mobilité narrative » des actants est illustrée ci-dessous :

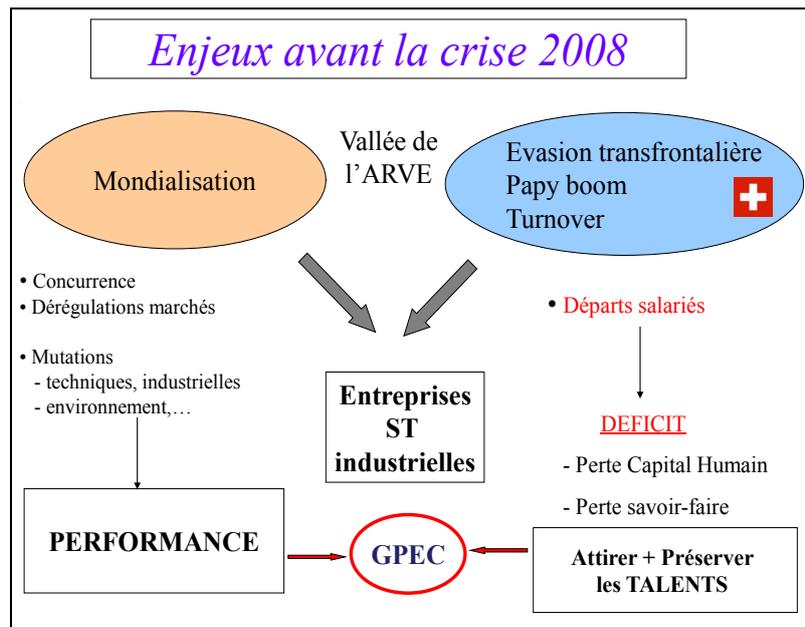


Figure 39: Extrait d'un diaporama de présentation de Talents 2010, novembre 2009

1.1.1.3. L'émergence d'un traducteur

Le premier chef de projet a clairement joué le rôle d'un traducteur. Il a pu « *faire passer chaque entité d'un contexte, d'une position particulière et isolée, à une acceptation de coopération* » (Amblard et al. 2005, p.156). Plusieurs critères identifiés par Pichault (2009, p.138-139) contribuent à ce rôle : la légitimité, la crédibilité et l'équidistance. A propos du premier point, le chef de projet fait partie de plusieurs organisations reconnues (la CSM et le Club APM) et ayant un poids significatif sur le territoire auprès des entreprises et de l'ensemble des acteurs en lien avec l'emploi et la formation. Ceci a sans doute été l'un des leviers supplémentaires pour rassembler autour d'acteurs au sein du programme. Concernant la crédibilité du traducteur, celle-ci dépend de l'appréhension qu'ont les pairs de ses compétences pour ce rôle, tandis que l'équidistance fait référence à une certaine neutralité. Ces deux critères ont parfois été mis en question par nos interlocuteurs. Mais la « force d'entraînement » du traducteur dépend aussi du « point de passage obligé » qu'il parvient ou non à arrêter.

1.1.2. Un début de convergence

Lors de cette première phase, les acteurs convergent autour de la création du programme Talents 2010. En revanche, cette problématisation n'est que partielle sur le volet Gestion du Capital Humain, créée un peu plus tard, en l'absence de réel « point de passage obligé ».

1.1.2.1. Un accord autour de Talents 2010

La création du programme Talents 2010 va permettre de « traduire » et de concilier les intérêts de chacun de manière à placer le programme comme un moyen de résoudre les grands problèmes du territoire :

« Talents 2010, c'est ni une bonne ni une mauvaise idée, c'est tout simplement un besoin des industriels. Si on interroge aujourd'hui un industriel (...) il nous dit, il faut des salariés formés, compétents, et qu'on arrive à garder. (...) Donc je pense qu'on n'avait pas le choix, c'est une question à traiter ». (Membre fondateur du Copil)

Ainsi, la résolution d'un problème concret, celui de la pénurie de main-d'œuvre, passe par la création d'un programme au sein du pôle de compétitivité. Peu à peu, le comité de pilotage formule l'ambition du projet, sous la forme d'une question 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 image rencontre l'unanimité au sein du comité de pilotage. Un accord est donc validé par les premiers membres de Talents 2010 autour du fait qu' « il faut faire quelque chose ». Néanmoins, au cours de cette période, cette ambition n'est pas encore reliée à la proposition de solutions ni à la réalisation d'instruments de gestion. En effet, cette première phase se matérialise uniquement dans des supports de communication sur le programme global.

1.1.2.2. Mais une problématisation partielle sur GCH

A partir du moment où le programme sera scindé en deux (septembre 2007), il devient possible de considérer la manière dont la problématisation se décline au niveau du volet Gestion du Capital Humain. Un premier niveau de problématisation à l'échelle de Talents

2010 a permis la réunion d'un certain nombre d'actants au sein du volet GCH. Sa création résulte de la logique déclinée plus haut, selon laquelle, il est nécessaire, afin de résoudre le problème de main d'œuvre, de pouvoir disposer d'une vision sur l'évolution des salariés qualifiés. Ceci passe, au préalable, par une sensibilisation des entreprises à la gestion du personnel. Peu à peu, le terme de gestion des ressources humaines fait son apparition. Parler de « GRH » implique donc de distinguer les actions de marketing et de communication, déjà enclenchées sur le volet Image & Promotion des Métiers, des actions « RH ». L'ambition du volet GCH 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). La finalité du volet est bien de parvenir à anticiper l'évolution des ressources humaines du territoire afin de mettre en place des actions visant à résoudre la pénurie de main-d'œuvre. Or, avant de pouvoir mettre en place une telle action, il semble nécessaire de sensibiliser d'abord les entreprises à la GRH, en les incitant à réfléchir à une démarche GPEC au sein même de leur établissement.

Une action de « 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 n'a pas fait l'objet d'importantes négociations collectives, mais d'ajustements entre le consultant et l'entreprise-pilote, afin de déployer ensuite la démarche auprès des 9 autres entreprises volontaires.

En revanche, il en va autrement de l'action GTEC. La GPEC n'a pas donné lieu à l'élaboration d'instruments communs, mais la GTEC va au contraire être inscrite dans un artefact matérialisé au sein d'une base de données commune, présentée ensuite sous la forme d'un intranet. En revanche, ce sont les contenus de la base de données ainsi que les modalités d'accès qui ont été discutés lors des Copil, comme cela est relaté lors de la partie suivante concernant l'enrôlement⁶⁰. Ainsi, et 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 et donc, inutile :

« 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,

⁶⁰ L'idée de créer une base de données commune ne semble pas avoir été l'objet de négociations, mais si cela a été le cas, nous n'y avons pas eu accès.

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.» (2ème chef de programme).

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.

1.1.2.3. **Le repérage des actants et de leurs enjeux**

Un très grand nombre d'acteurs sont rendus mobiles, mais tous n'ont pas été par la suite impliqués réellement dans le projet GCH. Au démarrage, plusieurs groupes d'acteurs principaux sont identifiés : la gouvernance du pôle, quelques entreprises adhérentes, les représentants des collectivités territoriales (Conseil Régional) et de l'État (Direccte), les organisations professionnelles de branche et un cabinet de conseil.

La gouvernance du pôle souhaite assurer la montée en compétence du pôle de compétitivité en investissant sur le capital humain, sans lequel l'innovation technologique est considérée comme difficile. Le volet GCH serait pour le pôle, un outil permettant de mettre en place des actions de formations et développant l'emploi. Les entreprises adhérentes ont besoin d'une main-d'œuvre qualifiée et assez nombreuse. Ils voient dans l'action de GPEC, une manière de disposer d'un accompagnement gratuit. La GTEC via l'intranet, est pour certains, bien considérée comme un instrument afin d'anticiper l'évolution des ressources humaines sur le territoire. Pour d'autres, elle doit 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 sont considérées comme rivales. Leur enjeu est donc de se positionner sur ce projet. Les consultants, enfin, se saisissent de cette mission, car ils sont particulièrement intéressés pour développer un tel outil de GRH territoriale.

1.1.2.4. Un point de passage obligé manqué ?

Les acteurs sont d'accord pour faire quelque chose ensemble sur « le capital humain » (pour créer un programme T10, etc.), mais au sein de GCH, l'artefact n'est pas parvenu à représenter l'ensemble des intérêts des actants humains.

Le point de passage obligé, autrement dit « *un lieu ou un énoncé qui se révèle être, à un moment ou à un autre des premières phases de la construction du réseau, incontournable* » (Amblard et al. 2005, p.158), la problématisation n'a pas abouti. Les membres du Copil et notamment, le premier chef de programme ainsi que les consultants, ont souhaité mettre en place la GPEC et la GTEC, mais cela n'a pas été élaboré de manière émergente.

Pourtant, afin de parvenir à leurs fins, les membres du comité de pilotage ont tenté de recourir à un certain nombre d'arguments et de propositions, les dispositifs d'intéressement.

1.2. Les dispositifs d'intéressement

L'intéressement résulte de la problématisation : est-on capable de faire en sorte que les personnes que l'on cherche à impliquer vont y trouver leur compte ? Selon Latour (1992, p.35), le travail d'intéressement « *consiste à construire ces longues chaînes de raisons qui sont irrésistibles, bien que leur forme logique soit discutable.* »

1.2.1. Un système de récompense matériel

Sur le territoire haut-savoyard, 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 200 entreprises adhérentes et des visites d'entreprises sont 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 avec l'instrumentation de GTEC, pour se comparer par rapport aux autres entreprises sur leurs pratiques de GRH. Cet

intéressement est d'abord matériel (disposer d'un accompagnement gratuit sur l'axe GPEC et pouvoir réaliser un « benchmark » sur la politique de rémunération des opérateurs).

1.2.2. Un intéressement ponctuel

Le système d'intéressement est aussi ponctuel : en effet, après avoir réussi à rassembler une dizaine d'acteurs sur l'axe GPEC et 55 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.

L'intéressement va de pair avec l'enrôlement, puisque le concepteur du projet propose un rôle à chaque porte-parole au sein du réseau. Ces porte-paroles acceptent ces rôles moyennant parfois quelques compromis.

1.3. L'enrôlement

L'enrôlement consiste à donner un rôle, à mobiliser les personnes dans une dynamique de projet.

Les concepteurs du projet GCH 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.

« On était parti de l'hypothèse que les entreprises allaient alimenter la base de données. »
(2^{ème} chef de programme.)

1.3.1. Les conditions posées par le pôle de compétitivité

Un cahier des charges finalisé début 2008 aura pour objectif de fixer cette définition des rôles. Outre les différents arrangements matériels et financiers entre le pôle de compétitivité et le cabinet, la négociation entre ces deux structures porte également sur le rôle tenu par le cabinet au terme de la mission qui lui incombe. Il sera donc finalement décidé que le cabinet transfère l'outil qu'il aura contribué à créer, à une structure choisie par le pôle de compétitivité lorsque le contrat arrivera à terme. Enfin, le pôle est une structure dont la mission consiste à fédérer les acteurs du territoire dans le but de développer sa compétitivité. Il se doit donc d'ouvrir les actions en cours à d'autres acteurs que les entreprises de la vallée de l'Arve.

1.3.2. Les conditions posées par les financeurs publics

Une majeure partie du financement obtenu pour le volet GCH repose sur l'obtention d'un fond ADEC, dont le relais au niveau local est assuré par la Direccte. La réalisation d'actions de formation et l'élargissement des entreprises bénéficiaires figurent notamment parmi ces conditions.

1.3.2.1. La réalisation d'actions de formations sur des publics cibles

Le financement du volet GCH dépend de fonds versés par l'ADEC, dont le déblocage est conditionné par la réalisation d'actions de formations répondant à des critères très précis :

« Au bout, y'a des gens qui sont formés, et c'est quand on arrive sur la cible, qu'on doit s'assurer que c'est la bonne cible : le bon âge, que leurs diplômes soient qualifiants et pas diplômant. Donc y'a toute une série de contraintes liées à l'atteinte de la cible finale, c'est-à-dire le salarié bas niveau de qualification. Parce que tous ces dispositifs ne sont quand même prioritairement, pas exclusivement, mais prioritairement, destinés aux bas niveaux de qualification. » (Responsable Direccte départementale).

La mise en œuvre d'un troisième axe « formation » correspond donc à un compromis entre les financements publics attribués par l'Etat via la Direccte, et la CSM, qui pilote et porte le volet GCH au profit du pôle de compétitivité.

1.3.2.2. L'élargissement des entreprises bénéficiaires

La réalisation d'actions de formations implique également l'élargissement des entreprises bénéficiaires. Le volet GCH, piloté par la CSM pour le compte du pôle de compétitivité, s'adresse, dans un premier temps, uniquement aux adhérents du pôle. Or, les financements obtenus étant des fonds publics, ces critères d'attribution ne correspondent pas aux critères du pôle. Les critères de l'ADEC étant plus larges, d'autres entreprises ont ainsi pu bénéficier du volet formation :

« Talents 2010 au début, c'était vraiment les adhérents du pôle et après on a ouvert sur d'autres publics. (...) Mais nous, on n'avait pas d'exigences particulières, que le pôle veuille privilégier ses entreprises, c'est un fait, mais nous on est la fonction publique, sur du droit commun, donc nous ce n'était pas un problème, ça l'était pour le pôle, mais ils ont dérogé à ça, moyennant parfois une adhésion au pôle. » (Responsable Direccte départementale).

1.3.3. Les conditions posées par les porte-paroles des entreprises

Accepter un rôle au sein du projet CGH revient, d'abord, à accepter de sortir de son rôle habituel, mais cela implique pour les acteurs, la négociation des conditions de cet enrôlement. Certains industriels en particulier, acceptent de sortir de leur rôle habituel de dirigeants afin de participer au comité de pilotage :

« Quand je vais au Copil, à Cluses, réunion de 10 h à 12 h, à 9 h les « tours multi » sont arrêtés et mes machines, pendant 3 heures de temps ne vont pas tourner. Et bien, je vais rester trois heures de temps le soir au boulot, pour faire tourner, pour rattraper le temps consacré au Copil. Donc moi, quand je suis allé dans ce Copil, j'ai déjà apporté du temps, qui valait beaucoup d'argent. » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GCH).

Mais cette participation va de pair avec la négociation de certains compromis. Certains acteurs sont *« fidèles, disciplinés, vieux serviteurs, dociles, ne posent pas de problèmes »* [...] Mais d'autres doivent être recrutés, séduits, modifiés, transformés, développés, pour venir sur le projet. [...]. Ils posent leurs conditions, eux aussi, ils permettent ou interdisent d'autres alliances. Ils exigent, ils contraignent. [...] Il faut les lier au sort (du projet GCH), oui, les

recruter, les enrôler, les fidéliser. Disons-le, il faut négocier avec eux. (Latour, 1992, p.55).
Les négociations portent sur la prise en compte de la confidentialité et l'intégration d'éléments d'enquête concernant le parc machine.

1.3.3.1. **Le respect de la confidentialité des données**

Les représentants des entreprises insistent d'abord sur la confidentialité des données mutualisées dans l'intranet GTEC et sont parfois réticents à restituer l'ensemble de ces informations :

« Vous avez beau dire qu'il y a une situation de confidentialité, excusez-moi, quand c'est sur la toile, c'est sur la toile. Et qu'après c'est un peu difficile de savoir jusqu'à quand c'est confidentiel et quand ça l'est plus. Je me suis dit qu'il y a des questions qui resteront sans réponse. » (DRH ayant participé à GCH).

Cette question est inscrite à plusieurs reprises dans les comptes-rendus des comités de pilotage et figure parmi les points urgents à traiter. Il sera donc proposé, afin de résoudre la question de la confidentialité, de ne présenter, sur l'intranet, uniquement les résultats issus des synthèses réalisées. Il est envisagé que les données relatives à chaque entreprise puissent être consultées uniquement par l'entreprise elle-même, grâce à l'attribution d'un login. Néanmoins, ceci ne sera jamais réalisé.

1.3.3.2. **La prise en compte du parc machines**

Au fil des mois, certains représentants des entreprises qui ont rejoint le comité de pilotage, proposent et insistent afin d'ajouter aux éléments d'enquête, les données correspondant au parc machines, ainsi que d'avoir la possibilité d'ajouter des éléments concernant la politique salariale :

« Parce qu'aujourd'hui il manque énormément de statistiques au niveau de la profession. Déjà une chose évidente que je réclame depuis des années à cor et à cri, c'est connaître le parc machines réel de cette vallée. Aujourd'hui nous ne savons pas combien il y a de tours multibroches. Combien de tours multibroches numériques, de tours multibroches à cames, de tours traditionnels à came, à poupée fixe, à poupée mobile, de « tours CN »... On n'en sait

rien, on n'a aucune idée. Par contre, on fait des formations. C'est extraordinaire ! On forme, on ne sait pas pourquoi, ni pour qui, mais on forme ! » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GCH).

Ces requêtes seront acceptées et ces éléments seront ainsi intégrés à la base de données GTEC. Le comité de pilotage, au démarrage du projet, spécifiait que l'objectif était de disposer d'une vision des ressources humaines du territoire en termes d'emplois et de compétences, la concrétisation de l'outil prend ainsi peu à peu un tout autre visage : celui-ci est en effet orienté, vers un outil de comparaison des processus RH et des données sociales des entreprises participantes. Ces compromis, résultant des conditions posées par les nouveaux alliés, sont des formes d'intéressement. Or elles éloignent encore davantage le projet de son idée originelle, toujours sans renégociation de la problématisation.

1.3.3.3. **La représentativité de la base de données**

La base de données avait pour objectif de recenser dans un premier temps, près de 60 entreprises. Ces entreprises sont sélectionnées grâce à une méthodologie choisie par le cabinet de conseil. Or, la question de cette représentativité est sujette à des débats au sein du comité de pilotage, car du point de vue de représentants des entreprises, son utilité en dépend :

« Ce qu'il faut absolument, c'est que la GTEC, elle représente une population significative de données. Alors là on a des débats pour savoir si 30 entreprises, c'est significatif ou pas, j'aurai tendance à dire que c'est mieux que rien. » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GCH).

S'agit-il d'une représentativité des entreprises du secteur du décolletage au sens strict ? Des entreprises du pôle de compétitivité ? Des entreprises de la Haute-Savoie ? Finalement, la question de la représentativité ne sera pas tranchée.

Ces négociations ont lieu entre les porte-paroles de chaque groupe d'acteurs identifié. Or la survie du dispositif dépend de la capacité des porte-paroles à élargir le réseau, autrement dit à mobiliser des alliés.

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.

1.4.1. Les tentatives de rallongement du réseau

Le rallongement du réseau s'opère notamment auprès des entreprises à deux niveaux en parallèle : au niveau du comité de pilotage et au niveau de la participation aux actions de GPEC et de GTEC.

1.4.1.1. Le rallongement du comité de pilotage

La mobilisation des alliés sur le volet GCH a consisté à tenter d'élargir la participation des entreprises du comité de pilotage à un plus large panel d'entreprises. Ainsi, au fur et à mesure de l'avancement du projet dans le temps, les comptes-rendus des réunions de comité de pilotage indiquent que les membres permanents souhaitent intégrer un plus grand nombre de personnes, notamment des représentants d'entreprises.

1.4.1.2. Le rallongement des actions GPEC et GTEC

L'élargissement du réseau au niveau des actions de GPEC et de GTEC est réalisé grâce à la mobilisation des entreprises. Sur l'axe GPEC, cinq entreprises ont au départ été mobilisées : elles ont répondu présentes à l'appel à projet et ont accepté de suivre la démarche. Par la suite, 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. L'objectif 2009 est alors fixé à 14 entreprises au total (dont 7 entreprises déjà impliquées dans le prototypage, certaines s'étant entre-temps désengagées).

Sur l'axe GTEC, le rallongement du réseau se fait peu à peu. Près de 55 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.

1.4.2. Le désengagement

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. Comme le rappelle Latour (1992, p.47), « *Si l'on fait la carte de tous les intérêts liés à un projet, les intérêts vagues ou même réticents de ceux qui poursuivent un autre projet doivent aussi être comptés. Ce sont des alliés. Évidemment, de tels alliés ne sont ni très accrochés, ni très accrocheurs. [...] Ils ne sont pas « vecteurs » et peuvent donc lâcher en cas de coup dur. Mais s'il fallait n'avoir que des associés à toute épreuve, on ne résisterait jamais à aucune épreuve.* » Au sein du comité de pilotage, le désengagement se fait au coup par coup et concerne quelques représentants des entreprises, qui seront remplacés par d'autres. Sur l'axe GPEC, la désaffection concerne deux entreprises qui se retireront du processus, comme en témoigne le DRH de l'une de ces entreprises :

« Quand vous êtes en pleine crise et que vous savez d'emblée au mois d'octobre, que vous allez devoir faire un plan social, un PSE, vous dites, on fait surtout pas de GPEC, on ne fait surtout pas ça, parce que dans la tête des gens, ça sera un outil pour les virer. Donc qu'est-ce qu'on a fait, très rapidement, ben ici sur ce site (...) on n'a pas dit « on annule », on a dit, « on suspend ». Et puis sur les autres sites, puisque les plans de licenciements ont eu lieu sur tous nos sites, malheureusement, on a dit stop au chef de projet. » (DRH ayant participé à GCH).

Sur l'axe GTEC, les entreprises interrogées, qui ont contribué à construire la GTEC ne consultent pas la base de données :

« [Etes-vous allé consulter la base de données GTEC ?] J'y suis allé au tout début, lorsque la base de données a été présentée aux entreprises, mais je ne suis pas retourné dessus. Et puis les données statistiques, on les connaît déjà, on sait qu'il va nous manquer des techniciens régleurs, alors à quoi ça sert d'autre sinon nous inquiéter ? Nous, on ne peut rien faire en tant qu'entreprise de toute façon là-dessus. » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GCH).

« *Trahir, traduire, l'ambiguïté fait partie de la traduction* » (Latour, 1992, p.47). Par cette citation, l'auteur entend que pour continuer à établir un réseau d'actants humains et non-humains, la « trahison » est nécessaire, c'est-à-dire la modification du projet. Par « ambiguïté », l'auteur signifie qu'une certaine gestion du flou doit être conservée dans le projet afin de rallier le maximum d'actants. Dans le cas du projet GCH, l'ambiguïté de départ a laissé très vite place à la réalisation d'un artefact inscrit (l'intranet) qui a figé les controverses non résolues. Pour les actants, le projet n'est finalement pas considéré comme indispensable, il n'est pas « irrésistible ». Ils ne « *s'y engagent pas à fond comme si le monde allait s'écrouler s'ils tardaient trop. Ils s'y engagent en second, « pour voir* » (ibid.).

1.4.3. Un constat partagé d'échec

L'instrument GTEC est peu à peu contesté par les différents groupes d'acteurs, car il ne répond finalement aux attentes ni aux besoins des acteurs. Personne ne sait vraiment comment utiliser l'outil GTEC afin de bénéficier d'une vision des ressources humaines sur le territoire. Les entreprises interrogées ont peu consulté la base de données 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 GCH 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.

La mobilisation des alliés a en partie échoué, car le réseau n'est parvenu à s'étendre. Mais le projet n'est pas autant abandonné.

1.5. Vers une nouvelle chaîne de traduction ?

Mobiliser suppose de retravailler à l'intégration des actants au sein d'un réseau, mais cela peut passer par la formulation d'une nouvelle problématisation. Ici, « l'instrumentation-idée », c'est-à-dire l'idée originelle de ce que devrait être un projet de GPEC territoriale, n'a pas été renégociée. La concrétisation des artefacts a en revanche intégré des négociations et

des compromis au fil de l'avancement du projet dans le temps. La problématisation initiale, qui valait pour les premiers actants enrôlés, ne vaut plus pour les actants que l'on a tenté de rallier au réseau. Cela peut conduire à une nouvelle chaîne de traduction.

1.5.1. L'éloignement de l'instrument-idée de départ

L'écart s'est creusé entre les programmes narratifs initiaux et la concrétisation des instruments : est-ce alors le même projet GCH que celui des concepteurs du projet ? *« Non, et c'est justement ainsi qu'un projet peut espérer venir à la réalité. [...] S'il fallait que tous les acteurs s'accordent sans ambiguïté sur la définition de ce qu'il faut faire, alors la probabilité de réalisation serait très faible, car le réel demeure longtemps polymorphe [...]. C'est seulement en fin de parcours et localement que l'essence viendra et au projet et que tous les interviewés le définiront dans les mêmes termes – au point de vue près. Pour ses débuts, il convient, au contraire, que des groupes différents, aux intérêts divergents, conspirent un certain flou pour un projet qui leur apparaît commun, projet qui constitue alors une bonne agence de traduction, un bon échangeur de buts »* (Latour, 1992, p.47).

Dans le projet GCH, un énoncé (*« rétablir durablement l'adéquation... »*) a été formulé et accepté par tous. Mais tous ne mettent pas derrière ces mots la même signification. Suffisamment large et flou, celui-ci est accepté, mais il dissimule en réalité les divergences d'opinions et d'intérêts, qui bien qu'implicites, ne font que très peu surface.

Si le projet était parvenu à traduire réellement l'ensemble des intérêts de chacun, alors un nouveau cycle de problématisation aurait été enclenché, permettant d'aboutir à une redéfinition collective de ce que devrait être la GPEC territoriale voire de ce que devrait être ce programme RH au sein du pôle de compétitivité. Or la problématisation, partielle, n'a pas permis cela. Aussi les intérêts divergents exprimés sont restés en suspens.

1.5.1.1. Une diminution du nombre d'alliés

La mobilisation des alliés a en partie échoué, car le comité de pilotage n'est pas parvenu à étendre comme il le souhaitait les actions engagées. Comme le rappelle Latour, *« la taille des acteurs est variable, c'est là toute la difficulté de l'innovation »* (Latour, 1992, p.44). Au démarrage du programme Talents 2010, seules quelques personnes étaient impliquées dans ce

projet. Peu à peu, le programme a été scindé en deux et des porte-paroles ont été enrôlés au sein du volet GCH. Un certain nombre d’alliés accepte de participer au projet, mais en même temps, l’intégration de nouveaux alliés va de pair avec la négociation de compromis, qui transforme le projet. Celui-ci arrive alors à un moment clé, comme cela est indiqué dans le schéma ci-dessous (Latour, 1990/2006, p.102). Suite à la phase de développement, le nombre d’alliés a chuté : le projet entre dans une phase de réorganisation et retourne dans le « monde des idées ».

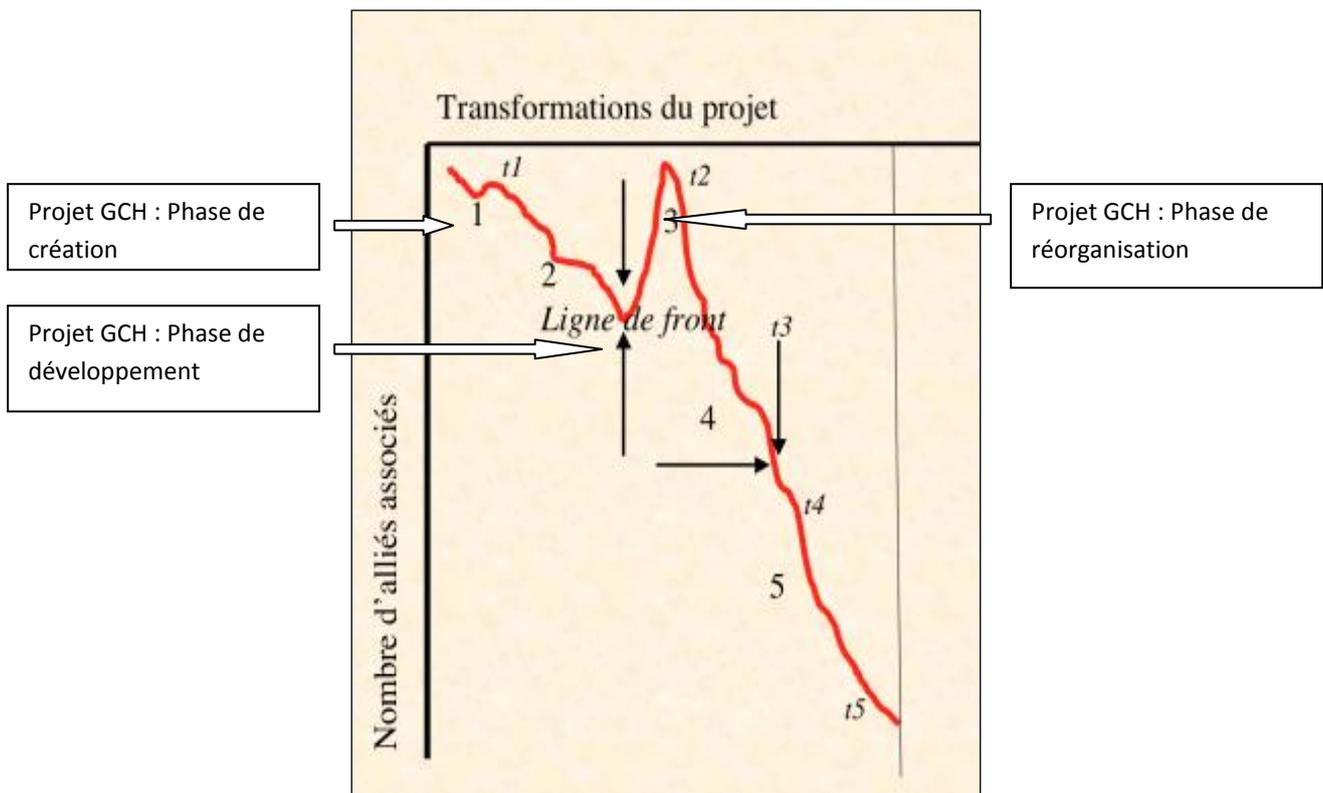


Figure 40 : Le système de projection de B. Latour (2006, p.102)

1.5.1.2. La place de l’artefact

Les instruments qui ont été élaborés n’ont pas permis de traduire l’ensemble des intérêts des acteurs. Il n’y a pas eu traduction de l’ensemble des intérêts. Car ces compromis impliquent un savoir-faire particulier que ne détiennent pas les membres du comité de pilotage (mise à jour des données, intégration d’éléments techniques, représentativité) ou ne sont pas en mesure de les fournir.

1.5.2. Retour vers « le monde des idées »

Nous pourrions paraphraser B. Latour afin de reprendre à notre compte les observations réalisées sur le projet Aramis : « *Selon les évènements, le même projet remonte dans le ciel des idées ou se lève de réalité. Aramis [Le projet Gestion du Capital Humain], puisqu'il a échoué nous le savons, redevient une idée – géniale – après avoir failli devenir un moyen de transport dans le sud de Paris [une GPEC territoriale]* » (citation adaptée à partir de Latour, 1992, p.63). Le projet GCH entre dans une phase de réorganisation au cours de laquelle est formulée une nouvelle problématisation, intégrant un nouveau « dispositif-idée » :

« On est parti avec de bonnes intentions, mais nous n'avons pas mesuré la faisabilité. On a voulu faire trop bien. Il y avait un côté séduisant de dire que nous allions faire une GTEC. C'était séduisant, mais pas réaliste, on croyait que ça allait se passer comme dans l'entreprise. Mais en réalité, on a voulu faire trop bien, c'était trop détaillé. Par exemple, ne serait-ce que sur la question des définitions des métiers : opérateur régleur...etc. Il y aurait de quoi meubler ! Pareil pour les niveaux de qualification...enfin, on s'est ensablé. C'est pourquoi nous allons réorienter le projet. » (Directeur du pôle de compétitivité)

1.5.3. La voie vers une nouvelle problématisation

Après avoir été transféré à une autre structure, le programme Talents 2010 va peu à peu être dirigé vers de nouvelles orientations.

1.5.3.1. Une logique de mise en réseau des actants

Un nouveau « réseau narratif » est proposé par le chef de programme Talents 2010. 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 l'instrumentation-idée : les responsables des programmes techniques du pôle de compétitivité, la Maison de l'Emploi et de la formation, l'AVC 74...

1.5.3.2. Des rôles parfois différents

Si la plupart des actants repérés sont les mêmes, en revanche le rôle qui leur serait attribué dans cette nouvelle instrumentation est parfois différent. Le pôle de compétitivité continue d'assurer le soutien au programme Talents 2010 et envisage d'intégrer le chef de programme au sein du comité de pilotage stratégique du pôle de compétitivité. S'agissant des entreprises, certaines d'entre elles feraient toujours partie du comité de pilotage. En revanche, elles ne seraient plus utilisatrices de l'instrument de GPEC territoriale, mais uniquement bénéficiaires. La CSM qui portait le projet lors des périodes précédentes, reste partenaire du programme, mais n'assure plus le portage ni une partie du financement. Le SNDEC en revanche, a récupéré le portage et le pilotage du programme.

1.5.3.3. De la GTEC à la VTEC

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 à partir d'un nombre de données territoriales plus large prenant en compte l'évolution des emplois sur le territoire.

« Avec la GTEC, on était parti sur quelque chose de très analytique : on pensait que la somme des GPEC allait aboutir à la GTEC, c'est-à-dire que $GPEC + GPEC + GPEC + \dots = GTEC$. On s'était dit qu'on allait construire une base de données que les entreprises allaient alimenter, c'était une erreur, car la GPEC est propre à chaque entreprise, toutes n'en ont pas. C'était absurde de faire de manière « bottom up ». C'est pourquoi nous parlons maintenant plutôt d'une vision, de faire un état des lieux, afin d'avoir une base de réflexion, sur l'évolution à 10 ans du territoire, et de savoir à quoi s'attendre en termes quantitatifs et qualitatifs pour le bassin d'emploi. Par bassin d'emploi, j'entends la réalité physique, donc cela inclut aussi le bassin frontalier suisse. » (Directeur du pôle de compétitivité)

Le 3^{ème} chef de projet parle alors de « VTEC » (vision territoriale des emplois et des compétences), dont le dispositif a été présenté à la fin du chapitre. La VTEC indique le retour dans le monde des idées.

Synthèse de la section 1

La restitution de l'histoire de la construction du dispositif inter-organisationnel de GRH territorial montre que ce processus est jalonné par un ensemble de négociations et de conditions posées par les acteurs, mais qui ne permettent pas forcément de déboucher sur de réels compromis.

Un premier niveau de problématisation a permis d'aboutir à la création du programme RH « Talents 2010 », mais au sein de celui-ci, les deux volets font fonctionner de manière indépendante. La dynamique créée au sein du projet « Gestion du Capital Humain », en **l'absence de point de passage obligé**, aboutira à une **problématisation partielle**, ne permettant pas de rassembler l'ensemble des acteurs.

Des formes d'intéressement ont été toutefois mises en place, mais elles se sont révélées être **insuffisantes**.

Les différents porte-paroles impliqués dans la construction du projet posent certaines conditions, parfois concrétisées dans l'artefact, parfois laissées en suspens, car **ne permettant pas de trouver une issue satisfaisante** aux yeux de tous.

Dans ce contexte fragile, le projet peine à mobiliser d'autres acteurs, d'autant plus que les alliés sont pour certains, **faiblement attachés**, et que des actants concurrents font surface.

Finalement la dynamique du projet s'amenuise petit à petit, mais sans toutefois s'éteindre complètement. Un nouveau chef de projet propose alors un nouveau « réseau narratif »...

Au final, ce chapitre montre que les négociations non abouties éloignent la réalisation de l'outil, mais sans toutefois permettre non plus de trouver un compromis satisfaisant aux yeux de tous. Ces résultants indiquent que le modèle initiale de la GPEC territoriale et plus tard sa concrétisation, ne permettent pas, ni l'un, ni l'autre, d'aboutir à un compromis socio-technique.

2. Le projet GTRH Nord-Drôme

Quels ont été les tractations, les négociations, les compromis ayant permis l'élaboration du projet GTRH ? Comment expliquer le fait qu'il soit considéré par les acteurs du projet, comme une réussite, alors qu'il présente un tout autre visage que celui qui avait été envisagé au départ ? Que s'est-il donc passé en termes de problématisation (2.1.), d'intéressement (1.2.), d'enrôlement (1.3.) et de mobilisation des alliés (1.4.) ?

2.1. La problématisation

2.1.1. Des actants rendus mobiles autour de la GRH territoriale

2.1.1.1. Un accord sur la nécessité de travailler ensemble

Dès 2005, une dynamique collective est engagée grâce à l'action du sous-préfet de la Drôme dans le cadre du contrat de site. 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 à la nécessité de travailler à 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 contactée, 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 Maisons de l'Emploi. En parallèle, la MEF a également une idée des secteurs d'activité qu'elle souhaite soutenir en particulier : elle a en effet repéré une certaine importance sur le territoire des

organisations liées au secteur médico-social (hôpitaux, maisons de retraite, etc.). Ces organisations ont en commun certaines difficultés de recrutement. La MEF souhaite donc inclure en particulier ces organismes dans l'action de GRH territoriale :

« Au début on a eu l'idée de faire cela sur un seul secteur, celui de la santé et des soins. Mais ils n'ont pas répondu. On voulait contacter 3 ou 4 organismes de soin, implantées autour de Royan. Mais ils n'ont pas répondu, car il y avait d'autres démarches nationales. »
(Consultant).

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.

2.1.1.2. Le repérage des actants et de leurs enjeux

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 : elle a besoin de mettre en place ce dispositif de GRH afin de se positionner sur les missions qui lui ont été confiées, et notamment sur l'axe 1. 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 : les représentants des collectivités locales et de l'Etat ont pour mission de mettre en place des actions favorisant la redynamisation de leur bassin d'emploi.

Les entreprises du territoire : les entreprises, 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.

Un 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, il 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 :

« Y'avait un intérêt vis-à-vis des entreprises, car une entreprise qui souhaite développer une branche d'activité, aimerait bien savoir quelles sont les compétences qu'il y a sur le territoire, au-delà de déposer une offre d'emploi ou des choses comme ça ; donc les entreprises, oui, elles ont ce besoin-là, de savoir sur quel terrain elles travaillent, quand est-ce qu'elles peuvent bénéficier d'une compétence ou d'une autre, elles ont aussi besoin de se retrouver entre-elles, d'échanger, tout en étant de secteurs différents, de toute façon, elles ont toujours des thématiques qui sont communes. Donc voilà, l'intérêt des entreprises est multiple. Après, toutes ne vont pas l'exprimer spontanément. » (Responsable Direccte régionale).

Au début du projet, ces acteurs sont réunis autour de la table, mais la divergence apparente de leurs intérêts est évidente :

« On a eu une première rencontre en interne à la Direccte départementale. J'en ai parlé à la directrice de la MEF, on a eu d'autres réunions, on en a discuté avec la MEF, avec le sous-préfet à l'époque, en charge du contrat de site. Et y'a eu une autre réunion à la MEF avec des consultantes, où on a balayé un petit peu tout ce qu'on pouvait faire sur le territoire Nord-Drôme, un petit peu en termes de RH...ça allait du développement culturel à la mise en place de formations collectives, c'était très large. Y'a des dissertations sur les couteaux de Tolède, enfin bref...Et les choses, petit à petit, ont fait leur chemin. (...) Le service public de l'emploi, lui cherchait véritablement à améliorer son offre de service, c'était un petit peu ça. Je vous dis, ça finissait par tenir de l'inventaire à la Prévert, et c'était extrêmement difficile d'y voir clair. » (Responsable Direccte départementale).

C'est pourquoi, malgré l'accord sur le fait de travailler ensemble, la formulation du projet demeure relativement floue.

2.1.1.3. Les traducteurs

L'émergence du projet GTRH doit beaucoup au rôle joué par le sous-préfet, qui, en amont, avait déjà préparé les entreprises et les acteurs locaux à cette éventualité. Celui-ci bénéficie sur le territoire d'un certain charisme et a marqué les esprits.

« La fonction d'animation doit être portée par des personnes leaders au niveau local. Ici, c'était le sous-préfet. Sans cette dynamique, ils auraient fait moins de choses (...) C'est donc important d'avoir un « sponsor ». Ça peut être le préfet, un élu, un chef d'entreprise, même si c'est plus rare. Dans certains endroits, la MEF ne fait pas ça. Donc sans le sous-préfet, la MEF aurait été moins tournée vers les entreprises. C'est important. » (Consultant).

Après le départ du sous-préfet, c'est la MEF qui prend le relai de la dynamique engagée. La directrice de la MEF, qui pilote également le projet GTRH, jouera un rôle décisif par la suite, car elle sera particulièrement attentive à l'intéressement, l'enrôlement et à la mobilisation des alliés autour du projet GTRH.

2.1.2. La convergence

Peu à peu, le projet GTRH prend forme grâce à l'aide proposée par les consultants et l'identification d'un projet similaire développé sur la vallée de l'Arve. En réponse au cahier des charges élaboré par la MEF, 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 :

« À partir de là, elles (la directrice et la consultante) ont franchement travaillé bien en corrélation, bien ensemble et en bonne entente. Alors c'était GTRH, des fois, GTEC, on n'était pas encore très clair au niveau des dénominatifs, on n'est pas très au point encore. Ressources humaines, certes, mais les emplois et les compétences d'un territoire...Enfin l'objectif, c'était aussi de mettre en valeur les emplois et les compétences d'un territoire. Et les mettre en relation aussi, c'était un petit peu ça ». (Responsable Direccte départementale).

Le projet démarre donc et les actions prévues sont mises en place. Malgré tout, la finalité du projet demeure encore relativement vaste et le projet oscille entre plusieurs dénominations.

2.1.2.1. Un point de passage obligé

Après plusieurs mois, le premier volet du projet GTRH se termine alors. La Direccte régionale avait, au préalable, exigé de scinder le projet en deux parties, de manière à pouvoir établir un compte-rendu intermédiaire et évaluer le projet. La réunion de restitution du projet va tenir lieu de point de passage obligé. En effet, cette réunion est considérée par l'équipe technique comme décisive.

« Et franchement, la directrice était partie dans un flot d'inspiration, elle avait une pêche d'enfer, je vous assure, j'ai rarement vu des réunions comme ça, rarement, rarement, rarement. (...) Et là, là ! Ça a été un vrai feu d'artifice, alors là, je peux vous dire, les deux agents de la Direccte régionale ont été conquis (rires). » (Responsable Direccte départementale).

Jusqu'à présent les actions développées dans le cadre du projet GTRH pouvaient être considérées sans lien avec l'ensemble des autres actions RH de la MEF. De plus, la base de données territoriale avait, entre temps, été jugée inexploitable. Or, la MEF se doit de justifier la mise en œuvre des actions réelles au regard des critères établis par le contrat de projet Etat-Région. Sans la base de données, la seule réalisation des diagnostics RH et de portraits-flashes ne permet pas de considérer le projet comme ayant une visée territoriale. Cette réunion a permis le dénouement de cette situation critique, comme le relate la Direccte départementale :

« Je trouve que la directrice de la MF a eu un trait de génie là-dessus. Un jour, la Direccte régionale, vu que c'était eux qui géraient les co-financements là-dessus, ont demandé à voir la directrice de la MEF et les consultants, pour faire un bilan de l'action et savoir si les financements allaient être reportés ou pas. Je dois vous avouer qu'à ce moment-là, la directrice n'avait pas eu le temps de faire valider tous les bilans par les entreprises, y'avait eu du retard dans le dossier, etc., donc l'intention de la Direccte régionale, c'était vraiment de mettre les choses au clair. Et lors de cette réunion, je vois arriver la directrice, elle était...roh, elle avait une mine de papier mâché, ce n'était pas possible ! Y'avait aussi la chargée de mission sur le projet GTRH, la consultante, et on commence à discuter du projet.

Et moi je l'amène un peu à discuter à la fois, aussi des autres actions du territoire, un peu ce qu'elle vous a fait, en vous présentant pas mal d'actions ressources humaines mises en place par la maison de l'emploi, et alors là, trait de génie de la directrice : ce n'est pas un outil de gestion territoriale, qui serait un outil dont on ne serait pas quelle forme il pourrait prendre, c'est un système d'animation territoriale, pérenne, et surtout, avec des capacités d'adaptation bien entendu, etc., qu'il faudrait pouvoir imaginer. Et là c'était formidable, car enfin elle reliait cette action à ce qui se passait dans le cadre de Securis'RA, aux actions dont elle vous a parlé avec la Chambre des Métiers, avec la Chambre d'agriculture, qui était aussi sur de la GPEC. Voilà. Et du coup, voilà, alors on a dit, alors ça peut prendre, comme type de forme, des animations thématiques, sur certains thèmes bien particuliers, comme l'emploi des seniors, quelque chose dans ce gout là, des informations, des bulletins d'information, des bourses de CV spontanés. » (Responsable Direccte départementale).

C'est donc à partir de cette réunion, où cours de laquelle un **point de passage obligé a émergé**, que la convergence de l'intérêt de l'ensemble des acteurs a pu être réalisée.

Dans sa nouvelle formulation, le projet permet de répondre à au moins trois besoins exprimés :

il permet, d'une part, de capitaliser et de diffuser 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.

Il assure enfin le développement d'un partenariat entre les acteurs et les parties prenantes du développement des ressources humaines sous la forme d'un réseau.

Le projet GTRH devient ainsi un « outil virtuel », comme cela est relaté dans le bilan final écrit en aout 2010 :

« En effet, 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. De façon complémentaire et préalable, de multiples actions ont aussi été mises en place pour recueillir des données qualitatives sur les pratiques et les besoins des entreprises en matière de RH.... La GTRH est l'aboutissement de l'action menée depuis 2 ans. En réalité, elle ne sera jamais « aboutie » puisque sans cesse en mouvement. En effet, la GTRH n'est pas un objet ou une création concrète que l'on peut mettre à disposition des uns et des autres. 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. La GTRH doit être actualisée sans cesse, portée par un partenaire ou par un ensemble d'acteurs, au service du développement et de l'anticipation des besoins en RH. » (bilan août 2010)

2.1.2.2. L'établissement d'une logique liant l'ensemble des actants

Ce n'est donc qu'à la fin de la première partie du volet GTRH, alors que des actions ont déjà été réalisées, que l'établissement d'une logique liant l'ensemble des acteurs du réseau est établi, associant des problématiques globales à des problématiques locales :

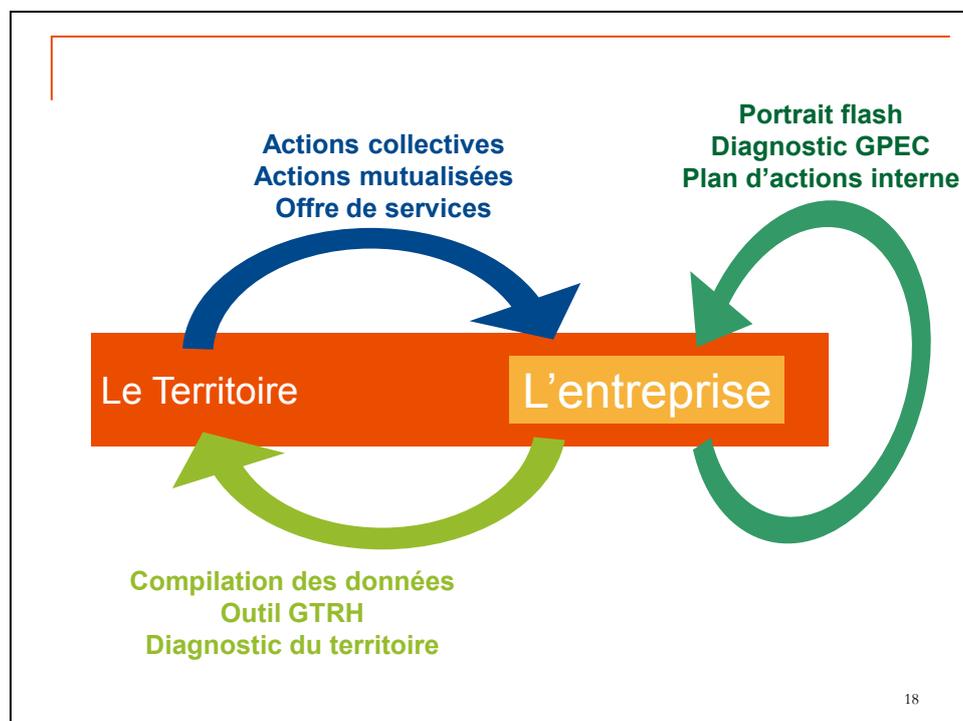


Figure 41 : Extrait du diaporama de présentation du projet GTRH, novembre 2008

2.1.2.3. L'aboutissement de la problématisation

Cette convergence d'intérêts grâce à ce point de passage obligé a été réalisée moyennant des compromis. Ainsi, la base de données territoriale, qui ne permettait pas de rassembler l'ensemble des intérêts des acteurs est abandonnée au profit d'autres instruments permettant de créer un consensus :

« Non l'outil (territorial) n'est pas créé. Ça devait se faire. Donc tout ce qui était diagnostic, travail individuel, restitutions collectives, ça fonctionnait bien. La base de données territoriale, tout le monde, tous les acteurs du territoire voulaient y mettre leurs pattes, et ça devenait multiforme, on savait plus par quel bout le prendre, il y aurait fallu quelqu'un d'extrêmement créatif ou très synthétique, l'un ou l'autre, pour arriver à faire concorder ce que tout le monde souhaitait (...) Donc il était difficile de tirer des conclusions qui servent à tout le monde. Parce qu'on a fait des réunions, des espèces de brainstorming, avec le service public de l'emploi, des représentants de collectivités territoriales, et ça allait dans tous les sens, tout le monde voulait faire des choses qui servent leur structure, voilà quoi. »
(Responsable Direccte départementale).

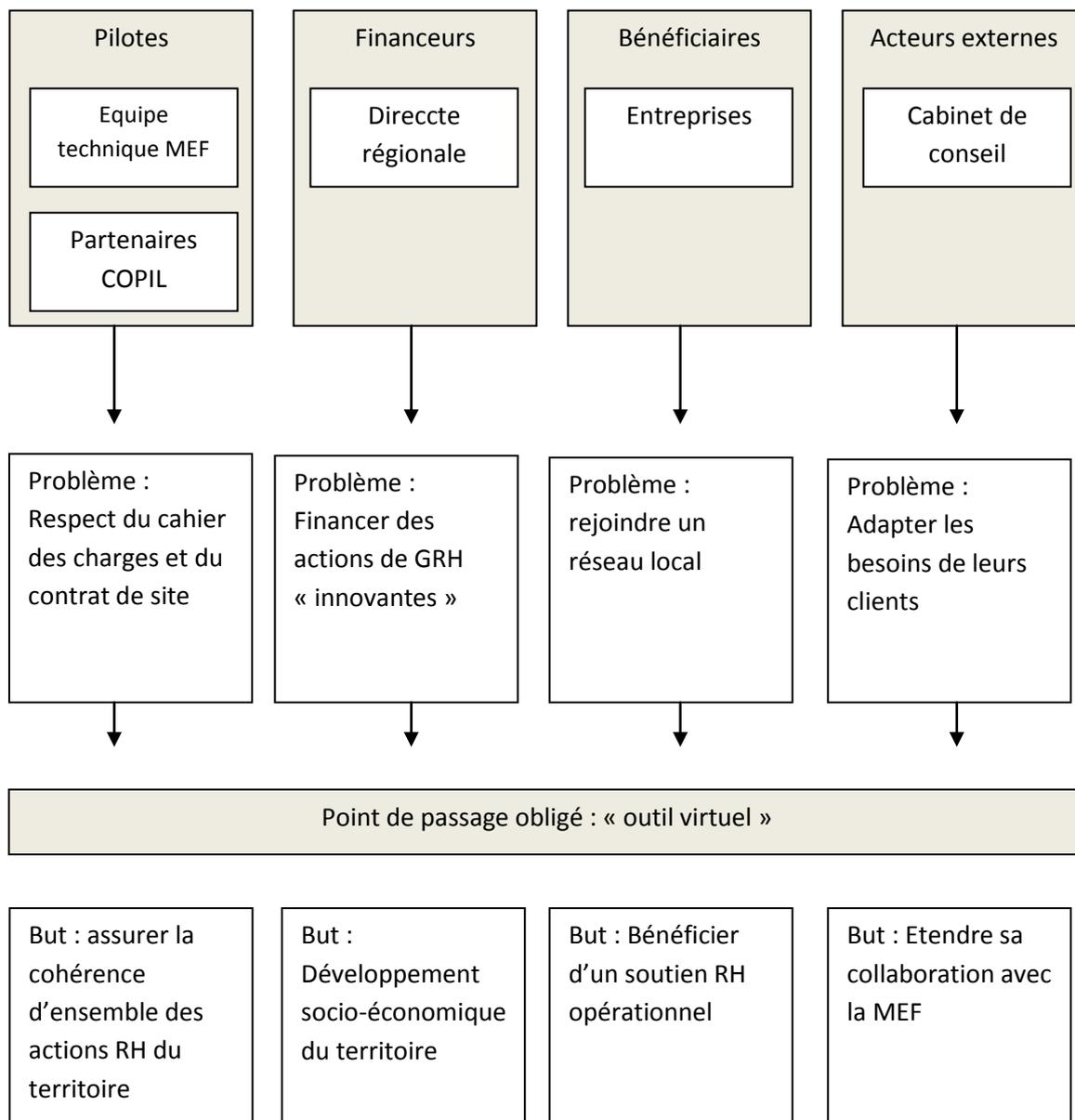
Ici le compromis réalisé est l'abandon de la base de données territoriale, ce qui rend possible la problématisation. Le projet GTRH a été modifié en un outil virtuel. La manière d'envisager la GRH territoriale est elle-même peu à peu redéfinie et s'éloigne de l'idée d'une GPEC territoriale appuyée sur la gestion des compétences :

« Je pense que [la GRH territoriale], c'est mettre en réseau tous les acteurs autour des RH du territoire, que ça soit les entreprises, les partenaires sociaux, et les services, les acteurs. Une opération de GRH sera réussie si on arrive à faire en sorte que tout le monde sait qui est tout le monde, et ce que peut apporter tout le monde. C'est plus de la transparence en termes de besoin et d'offres de service. Parce que c'est vrai que si on veut parler de gestion des compétences, on peut imaginer, comme c'est imaginé dans les livres, c'est ce que j'ai remarqué avec les étudiants, ils étaient dans des définitions très théoriques et livresques, ou alors des choses qui s'appliquent à des boites de 1000 salariés. Ils m'ont dit, on parlait des TPE, « mais comment vous voulez faire de la GPEC ». Moi je leur disais, quand on veut faire de la GPEC sur le territoire, on ne parle pas de branle –bas de combat dans toutes les boites, on parle vraiment déjà de mettre en place quelques petits outils, pour permettre de prendre en

considération les RH. Si déjà le chef d'entreprise sait qu'il a des RH dans son entreprise, et que ce ne sont pas juste des salariés, mais aussi des ressources, ben déjà l'action elle a déjà pas mal de succès. » (Chargée de mission MEF).

En mai 2010, alors que la seconde phase du projet GTRH a démarré, l'équipe technique de la MEF présente « l'outil GTRH », consistant en « une animation par la MEF des RH sur le territoire, aussi bien auprès des entreprises que des partenaires et de la circulation de l'information. » (Comité de pilotage GTRH mai 2010).

La démarche de problématisation est représentée dans la figure ci-dessous (d'après Rocher et Drevet, 2010) :



Ce n'est qu'à l'issue du projet que sera formulé l'objectif du projet GTRH (« un outil virtuel » visant l'animation RH du territoire)⁶¹. La problématisation a abouti à la formulation d'un seul et même objectif commun et accepté par tous : il y a eu traduction. Cette traduction a pu avoir lieu grâce aux efforts déployés permettant d'intéresser, puis d'enrôler et enfin de mobiliser les alliés autour de ce réseau.

2.2. Les dispositifs d'intéressement

Dès le démarrage du projet GTRH, l'équipe technique de la MEF s'est interrogée sur la manière de « *proposer à des entreprises sur un bassin d'emploi, d'entrer dans une démarche collective* » (Directrice de la MEF). Pour cela, elle va mettre en place un dispositif d'intéressement, qui se fonde sur un système de récompense à deux dimensions : la première dimension est relative à la nature des récompenses proposées, la seconde dimension concerne la temporalité de la mise en œuvre de ces dispositifs d'intéressement.

2.2.1. Un système de récompense dual

Le système d'intéressement permet de proposer aux partenaires une récompense en contrepartie de leur ralliement au projet. Dans le cas de la MEF, l'intéressement vise surtout les entreprises. En effet, les autres acteurs (collectivités locales, service public de l'emploi) font déjà partie du réseau. Il s'agit donc de développer des formes d'intéressement qui permettent d'attirer durablement les entreprises du territoire.

2.2.1.1. Un système de récompense d'abord matériel...

Le premier type d'intéressement sur base sur une récompense matérielle. En effet, la MEF a prévu de faire bénéficier gratuitement les entreprises qui le souhaite, d'un diagnostic RH ou de portraits-flash. En contrepartie, les entreprises doivent s'engager à fournir certaines informations afin d'alimenter la base de données.

⁶¹ Le mot « outil » employé par les concepteurs du projet GTRH correspond dans notre vocabulaire, au concept de « dispositif ».

2.2.1.2. ...mais aussi symbolique

Mais cet intéressement matériel va se révéler insuffisant. Alors que la plupart des entreprises du territoire sont à cette période, concernées par des difficultés liées à la crise économique, peu d'entre elles choisissent de participer au projet GTRH. En parallèle, le travail de problématisation a conduit la MEF à redéfinir le projet en un « outil virtuel » visant animer un réseau RH. Initialement matérielles, les récompenses deviennent peu à peu symboliques : en effet, la MEF propose alors aux entreprises de participer à leurs actions, en contrepartie de quoi celles-ci peuvent bénéficier des retombées liées aux contacts noués, soit auprès des acteurs de l'emploi et de la formation, soit auprès d'autres entreprises.

2.2.2. Deux modes d'intéressement

2.2.2.1. En amont du projet

La sensibilisation au projet GTRH a été menée par le sous-préfet par le biais du travail mené dans le cadre du Contrat de Site et de la Plateforme de reclassement du Cuir de Romans. Un certain nombre de réunion d'information et rencontres individuelles ont été organisées.

2.2.2.2. Au cours du projet

Au cours du projet, un premier dispositif d'intéressement ponctuel a permis de rallier un groupe d'entreprises au sein du projet GTRH. A cet effet, les entreprises ciblées par le projet ont été contactées par courriel, par téléphone, par l'intermédiaire d'une visite ou par courrier.

Un second dispositif d'intéressement a été mis en place en complément du premier. Il s'agit cette fois-ci, d'établir un contact régulier avec l'ensemble des entreprises susceptibles de participer au projet. La MEF développe un large ensemble d'actions en parallèle du projet GTRH. Elle est donc en contact permanent avec un grand nombre de ces entreprises, qui ont développé une connaissance de la MEF en tant qu'interlocuteur privilégié et relativement neutre sur ce territoire. Pour cela, elle s'appuie sur une multiplicité de canaux de communications : emails, lettre d'informations, interlocuteurs locaux, animateurs économiques, etc.

2.3. L'enrôlement

Le cahier des charges qui a été élaboré par la MEF attribue un rôle à chacune des parties prenantes du projet, comme cela a été développé précédemment. La MEF devrait assurer l'ingénierie et le pilotage opérationnel du projet ; les partenaires de la MEF auraient un rôle consultatif grâce au comité de pilotage ; la Direccte apporterait une partie des fonds nécessaires à la réalisation du projet ; les consultants seraient en charge de la réalisation de l'outil ; les entreprises participeraient aux diagnostics RH ou aux portraits-flash et fourniraient les informations nécessaires à l'alimentation de la base de données. Quelques conditions sont posées par ces acteurs afin d'entrer dans le projet.

2.3.1. Les conditions posées par les financeurs publics

2.3.1.1. Le bilan intermédiaire

Une des conditions posées par la Direccte afin d'allouer les fonds nécessaires à la MEF réside dans le scindement du projet en deux volets. De cette manière, la Direccte se donne la possibilité de ne pas renouveler le versement du financement dans le cas où la MEF n'aurait pas tenu ses engagements lors de la première partie du projet.

2.3.2. Les conditions posées par les porte-paroles des entreprises

Les entreprises qui acceptent de participer au projet GTRH émettent quelques réserves sur la confidentialité des informations échangées :

« L'engagement qu'on demandait aux entreprises, c'était voilà : maintenant vous bénéficiez de l'apport d'un consultant pendant 2 ou 6 jours, la contrepartie qu'on vous demande, c'est d'accepter de fournir au pot commun de la base de données du territoire, à la fois les éléments qualitatifs qu'on peut retirer des diagnostics et à la fois les éléments tirés de la base de données quantitative, ce qui n'a pas posé de problème. Ils nous ont simplement demandé de faire attention à des questions de confidentialité. Même pour les petites entreprises, on ne va pas sur certains détails quand il y a un nombre trop faible de salariés. » (Directrice MEF).

Cet écueil sera résolu grâce à la signature d'une charte de confidentialité entre le cabinet de conseil, l'entreprise et la MEF pour l'exploitation des données recueillies. L'entreprise autorise ainsi la consolidation de ses données (qualitatives ou quantitatives) de façon anonyme dans la base de données territoriale.

Ici, les négociations ont abouti à des compromis qui permettent la pérennité du projet, la constitution du réseau au sens des auteurs de la traduction.

2.4. La mobilisation des alliés

Les compromis et les négociations qui ont eu lieu l'ont été entre les porte-paroles de chaque groupe d'acteurs. La mobilisation des alliés correspond à l'extension du réseau par la mise en œuvre du second volet GTRH, qui représente un plus large panel d'actions, destinées également à intéresser nombre plus important d'entreprises.

2.4.1. Un élargissement du réseau délicat

Les actions réalisées ont permis de constituer un petit réseau d'acteurs autour du projet GTRH. Une fois ces actions terminées, la MEF tente de garder le contact établi avec les entreprises, en vue du second volet du projet GTRH. C'est donc une période particulièrement importante puisque la pérennité des actions RH est en jeu.

2.4.1.1. L'étiollement de la participation des alliés partenaires au comité de pilotage

La participation des partenaires de la MEF au comité de pilotage était jusqu'alors plutôt régulière. A partir du début de l'année 2010, tandis que le premier volet GTRH est terminé, la MEF organise un comité de pilotage, qui sera finalement annulé, faute de participants. Quelques mois plus tard, en mai 2010, la MEF organise de nouveau un comité de pilotage, qui cette fois-ci, permettra d'accueillir un grand nombre de partenaires de la MEF. Bien que les partenaires de la MEF soient de fait engagés dans le projet, leur implication est variable. La MEF tentera alors de créer des groupes de travail afin de réfléchir aux actions du volet GTRH II, et de manière à renforcer l'engagement de ces partenaires.

2.4.1.2. Le risque de désengagement auprès des alliés-entreprises

Le nombre d'entreprises qui a participé au volet GTRH I a été plus faible que prévu, mais celles qui ont pris part l'ont fait avec un degré d'engagement jugé satisfaisant. A la fin de cette période, certaines d'entre elles poursuivent cet engagement en étant également partie prenante des actions prévues sur le projet GTRH II. D'autres, en revanche, n'ont pas été reliées assez fortement au réseau et se sont éloignées peu à peu de la MEF :

« Effectivement, on tourne toujours quand même autour de certaines entreprises qui sont bien impliquées, de quelques petites aussi, mais on a du mal à s'étendre, à toucher beaucoup plus large. Disons qu'une fois qu'elles sont rentrées dans le réseau, en général elles y restent, mais ce n'est pas évident de toucher de plus en plus d'entreprises. » (Chargée de mission MEF).

2.4.1.3. Le refus de s'engager sur le projet GTRH

Malgré les efforts déployés par la MEF, certaines entreprises n'ont pas souhaité participer aux actions proposées. Le réseau qui a été élaboré dans le cadre du projet GTRH a permis de répondre aux attentes des porte-paroles des entreprises, néanmoins, il ne permet pas encore vraiment de répondre aux attentes d'un plus large ensemble d'alliés potentiels :

« Maintenant ça fait presque deux ans que je fréquente la Maison de l'Emploi, si y'a aussi peu d'entreprises qui participent, c'est qu'ils n'ont pas encore trouvé le lien qui pourrait les motiver à venir. » (Dirigeant d'entreprise ayant participé à GCH).

Aussi, début 2010, la MEF envisage de nouveau de réfléchir à une manière d'intéresser les entreprises et de les enrôler sur le volet GTRH II :

« Ces derniers temps, on a travaillé plutôt sur la force de proposition, en disant qu'on était dans un engrenage où ça marchait bien, en se disant, « ben tiens, on propose, on propose », et puis on se retrouve maintenant dans une phase où y'a quand même pas tant de retour que ça, pour les fiches métiers, pour le comité de pilotage RH. Enfin on se dit qu'on n'a peut-être pas assez communiqué et sondé le terrain, pour vraiment définir les besoins, avoir l'adhésion

des acteurs, des partenaires et des entreprises avant de lancer l'action,, enfin pas assez par rapport à ce qu'on faisait avant. Du coup, je pense qu'il faudrait qu'on soit de nouveau dans une démarche communication plus en avant, qu'on s'assure avant de l'adhésion des partenaires et des entreprises, pour ensuite lancer l'action, en s'assurant ce ces actions fassent vraiment écho aux entreprises, parce que du coup ça sert à rien d'organiser des choses pour que ça tombe dans l'eau. » (Chargée de mission MEF).

Synthèse de la section 2

La mise en place d'un « réseau narratif » a donné lieu à une **problématisation aboutie**, au moins temporairement, grâce à **un point de passage obligé** ayant eu lieu lors d'une réunion. Cela a débouché sur une manière de relier l'ensemble des actants en un système unique, au sein duquel chacun peut voir ses intérêts représentés, même si cela a conduit la MEF à abandonner certaines de ses prérogatives initiales.

La MEF a, en parallèle, développé des **dispositifs d'intéressement ayant permis « d'attacher »** un petit nombre d'actants porte-paroles au réseau, et dont l'acceptation des rôles a permis à ce réseau de se construire peu à peu.

La mobilisation des alliés représente néanmoins une **étape difficile** et la MEF a choisi de développer un nouveau dispositif afin d'étendre son influence.

La transformation du projet GTRH de la MEF a permis d'intégrer des **compromis** et de satisfaire une grande partie des actants, au moins dans un premier temps.

3. Synthèse des résultats, propositions et thèse finale

La revue de littérature réalisée nous avait conduite à reformuler le questionnement de départ afin de nous intéresser aux modalités de construction des dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale en termes de problématisation, d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation des alliés. Afin de répondre à cette problématique, plusieurs questions de recherche ont permis d'orienter l'analyse de l'étude de cas multi-sites. Il s'agissait d'abord d'établir comment ces dispositifs avaient été conçus, quels acteurs s'engageaient dans la construction d'un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale, si ces dispositifs avaient-été modifiés et quels éléments l'avaient été et enfin si ces modifications rendaient le dispositif acceptable, voire pérenne.

La discussion de ces résultats par un effet de mise en perspective du cas 1 et du cas 2 permet d'établir quels sont les éléments-clés permettant de construire un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale (3.1). Un second niveau de discussion s'attache à discuter ces résultats au regard des enseignements issus de la revue de littérature de manière à situer nos apports de connaissances (3.2.). Enfin, la thèse défendue est présentée (3.3.).

3.1.Mise en perspective des résultats issus du cas 1 et du cas 2

Les éléments particulièrement saillants et considérés comme majeurs lors de cette mise en perspective permettent d'envisager la construction d'un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale.

Ces évolutions sont représentées dans la figure 42 ci-dessous :

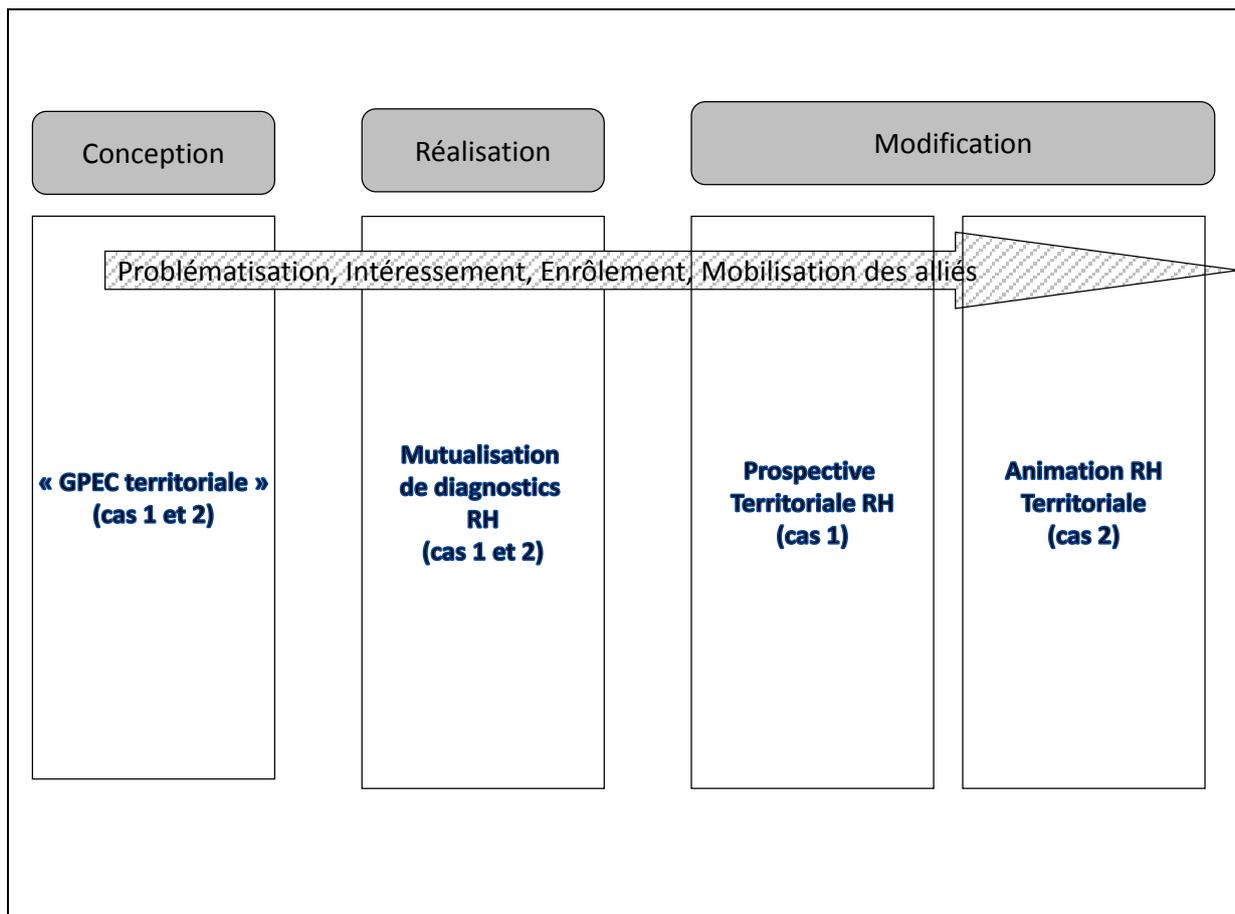


Figure 42 : L'évolution des dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale

3.1.1. Deux dispositifs identiques au départ, mais aboutissant à deux configurations de GRH territoriales différentes

Tout au long des chapitres 4 et 5, les résultats issus de l'analyse thématique ont permis de mettre en exergue les transformations ayant au lieu au cours de la construction des deux dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale étudiés. Ces éléments sont synthétisés dans les figures 42 (vision globale) et 43 (vision détaillée).

3.1.1.1. De la conception à la réalisation

Dans un premier temps, les deux dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale (cas 1 et cas 2) ont été envisagés dans une optique de transposition des démarches de GPEC intra-organisationnelle à un niveau inter-organisationnel. De ce fait, il était donc prévu, dans les

deux cas, de procéder à une sensibilisation des entreprises à la GPEC en interne ainsi qu'à un état des lieux des compétences des entreprises du territoire. Cela devait permettre d'aboutir à une vision synthétique des compétences manquantes sur le territoire et d'envisager des actions visant à pallier ce besoin, grâce notamment à la réalisation d'actions de formations inter-entreprises.

Les dispositifs prévus devaient s'appuyer sur une philosophie gestionnaire basée sur l'idée d'une adéquation entre les besoins et les ressources humaines du territoire. Le substrat technique principal ou considéré comme pivot au sein du dispositif devait comprendre un instrument clé, créé de manière *ad hoc* par les concepteurs du dispositif : il s'agissait d'une base de données permettant de recenser les compétences des salariés du territoire. Les dispositifs devaient reposer, en outre, en majeure partie sur la participation volontaire des organisations et surtout des entreprises, censées bénéficier directement des retombées du dispositif, dont elles pourraient faire un usage quotidien. De manière générale, les dispositifs envisageaient une convergence des acteurs locaux autour de cette problématique de la gestion des ressources humaines du territoire. La vision des relations futures entre les organisations était finalement celle d'un territoire considéré comme « macro-entreprise ». En effet, le territoire représentait, selon cette conception, l'ensemble organisationnel à partir duquel était envisagée la démarche de GPEC. Les organisations et les entreprises étaient les différentes unités qui le composaient. Celles-ci étaient supposées être reliées par un intérêt commun, celui de la compétitivité du territoire. Dans cette optique, les différents partenaires auraient été amenés à coopérer afin de réaliser cet objectif.

Pourtant, lors de la phase suivante au cours de laquelle les dispositifs ont été mis en œuvre, il a été constaté que ceux-ci se distinguaient sur certains aspects, des éléments prévus initialement par les concepteurs et ceci à la fois dans le cas 1 et dans le cas 2. En effet, le substrat technique élaboré reposant en grande partie sur la base de données créée, ne permettait au final pas de répondre à l'objectif de la philosophie gestionnaire initiale. Désormais, la philosophie gestionnaire a été finalement orientée vers un état des lieux des données sociales des entreprises et du degré de développement de leurs processus RH. La vision du rôle des organisations est restée celle d'un territoire considéré comme « macro-entreprise ».

3.1.1.2. De la réalisation aux modifications

Lors de la phase de modification, le cas 1 sera appréhendé selon une philosophie gestionnaire permettant d'anticiper l'évolution des métiers des programmes du pôle de compétitivité ainsi qu'un support RH aux entreprises du pôle. C'est donc une refonte du dispositif qui est envisagée avec l'abandon des instruments développés. La philosophie gestionnaire sera de nouveau envisagée de manière à anticiper l'évolution de certaines compétences, mais cette visée anticipative serait circonscrite aux programmes du pôle de compétitivité. En effet, il s'agirait, non plus seulement d'établir un état des lieux des compétences des salariés des entreprises du pôle, mais de réaliser une veille anticipative sur les métiers en développement du pôle d'une part, et d'autre part, d'aider les entreprises en matière de gestion des ressources humaines. Le dispositif serait donc construit autour d'instruments, qui cette fois-ci, ne seraient pas considérés comme centraux, mais plutôt comme supports. Aussi serait-il envisagé d'intégrer au dispositif des instruments ayant été déjà construits par les organismes partenaires du projet, tel le référentiel de compétences inter-entreprises spécialisé sur les métiers du décolletage, ou la plate-forme de recrutement développé depuis plusieurs années par l'AVC 74. La vision du rôle des acteurs est donc celle d'un ensemble de partenaires réunis au sein d'une « macro-entreprise », mais le périmètre est bien plus clairement celui du pôle de compétitivité, car le dispositif serait relié directement aux programmes du pôle.

Enfin, toujours dans le cas 1, il peut être avancé que les connaissances produites par le dispositif pourraient avoir été en décalage avec la philosophie de la démarche de changement. En effet, dans le cas 1, il était question de permettre aux entreprises de disposer d'une main-d'œuvre adéquate. Or, le dispositif qui a été réalisé, en termes de connaissance, ne permet pas de savoir quel est l'état des compétences des salariés des entreprises, mais plutôt quelles sont les caractéristiques sociales de l'entreprise et son degré de sophistication en termes de processus RH. Au lieu d'aboutir à un constat sur des actions à envisager afin de disposer des compétences nécessaires, on arrive au constat que les entreprises de la vallée de l'Arve sont plus ou moins avancées en termes de gestion des ressources humaines sur tel ou tel aspect. Le but initial n'était pourtant pas de mettre les entreprises sur la sellette, mais de les aider à trouver une main d'œuvre qualifiée. La philosophie gestionnaire de départ est ainsi en décalage avec la réalisation du dispositif.

Concernant le cas 2, la phase de modification a permis de déboucher sur un dispositif conçu et mis en œuvre tel un système d'animation RH territoriale. La philosophie gestionnaire présentée par la MEF est celle d'un système permettant de coordonner et d'animer les différentes actions liées à l'emploi et à la GRH développées sur le territoire par les partenaires de la MEF. Dès lors, la MEF va s'appuyer sur un panel d'instruments visant à créer du lien entre ces partenaires et les entreprises. Le territoire est alors appréhendé comme un système de relations. De cette manière la proximité géographique permet de développer aussi une proximité organisée. Finalement, le dispositif de la MEF a permis d'élaborer un cadre commun de référence servant à structurer la coopération.

Le cas 2 nous permet d'examiner également les interactions entre le dispositif et le territoire : dans un premier temps, le dispositif définit les relations entre les organisations (si l'on reprend les propos de Akrich (1989/2006) : « *la technique définit le monde* »). Puis la réalité des relations entretenues entre les acteurs prend le dessus et contraint les concepteurs à intégrer cela au sein du nouveau dispositif (« *le monde définit la technique* »). Cela a conduit la MEF à appréhender l'espace territorial comme un système de relations. De ce fait, le dispositif a permis de construire la proximité organisée, en d'autres termes, le dispositif a contribué à construire le territoire. David (1998, p.53) parle en ces termes de la « *co-construction de l'organisation par les outils et des outils par l'organisation* » : nous pourrions de même parler de la co-construction du territoire par les dispositifs et des dispositifs par le territoire.

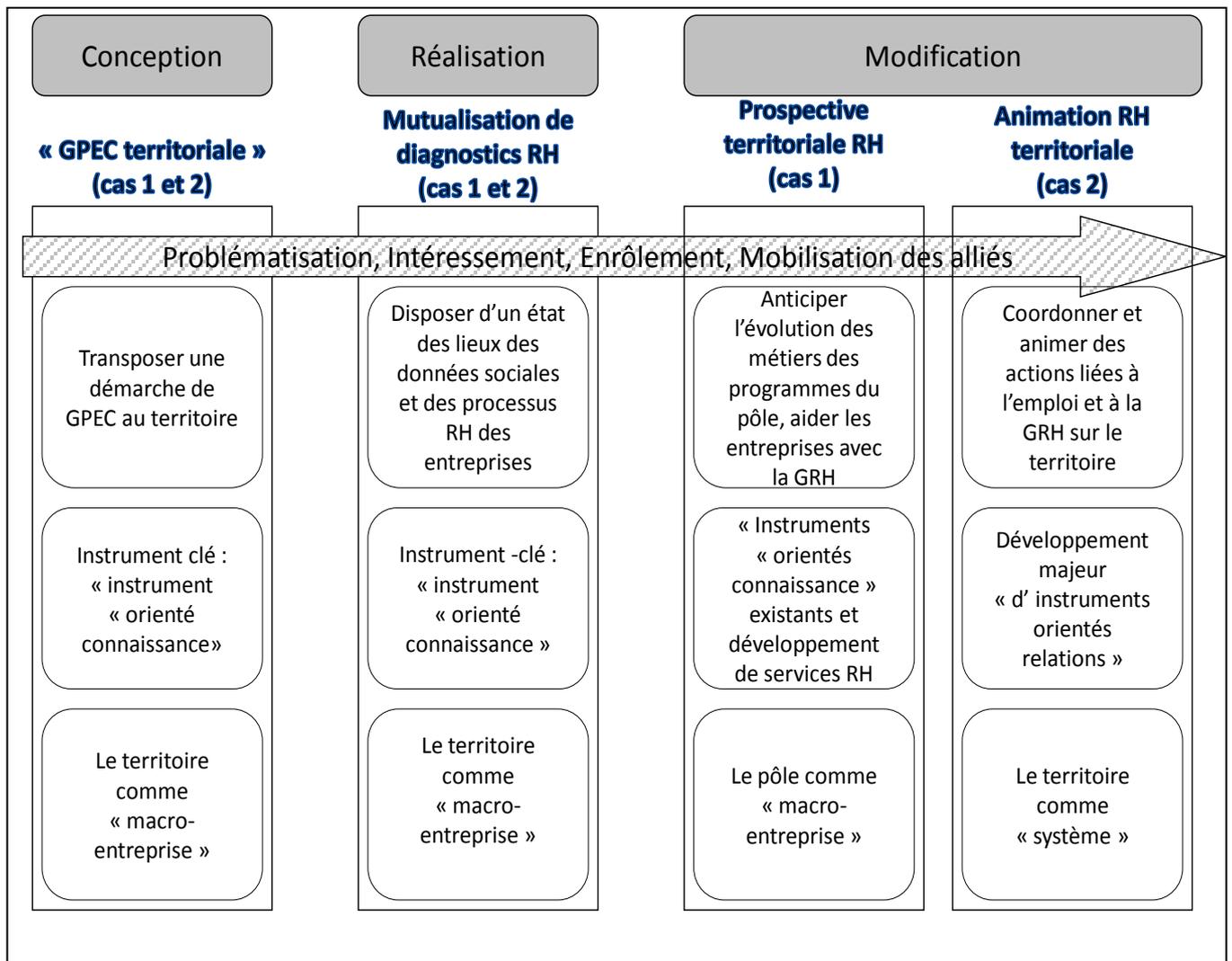


Figure 43 : La construction d'un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale

3.1.2. Des dissimilarités dans la conduite du processus...

Lorsqu'on examine la construction d'un outil de gestion à la lumière de la théorie de l'acteur-réseau, les difficultés rencontrées sont considérées comme une partie du processus de changement organisationnel (Doorewaard et Van Bijsterveld, 2001). La controverse est nécessaire pour qu'une problématisation puisse déboucher sur un point de passage obligé. L'évaluation du succès ou de l'échec est ainsi particulièrement délicate dans les termes de la théorie de l'acteur-réseau. Le statut d'irréversibilité est atteint lorsque la controverse et les débats sont clos, et que l'objet socio-technique n'est plus remis en question.

Dans les deux étudiés, il est encore trop tôt pour juger de cela. Néanmoins nous avons montré que le projet GCH (cas 1), dont le processus de traduction avait été partiellement mené, n'était pas parvenu au moment de nos observations, à édifier un réseau solide. Le degré d'irréversibilité est donc assez faible. En revanche, le projet GTRH (cas 2) a quant à lui permis la solidification d'un réseau, au moins momentanément. L'acheminement vers un degré d'irréversibilité est donc plus avancé.

Le projet GTRH (cas 2) est considéré comme un succès au moins par les financeurs du projet, tandis que le projet GCH (cas 1) est vu comme un échec, à la fois par les financeurs, les entreprises interrogées et certains membres du Copil. 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, car il y a eu une traduction partielle. 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. Le projet est considéré comme un succès, non pas parce qu'il repose sur un dispositif ambitieux en termes d'instrumentation, mais parce qu'il a été accepté au cours d'un long processus de problématisation.

Les deux cas étudiés présentent donc un certain nombre de dissimilarités dans la conduite de leur processus de construction. Afin de faciliter la compréhension par le lecteur de ces éléments, nous les présentons dans un tableau ci-dessous. Nous attirons l'attention sur le fait que cette présentation linéaire des différents moments du processus ne reflète pas le processus de traduction, car ces moments sont en réalité imbriqués les uns aux autres tout au long de la construction du dispositif. A titre d'exemple, la problématisation dans le cas de la MEF (cas

2) n'a permis d'aboutir à un point de passage obligé (« l'outil virtuel ») qu'à la fin du premier volet GTRH. De même, c'est parce que la problématisation était bien avancée que la MEF a pu mettre en place un système d'intéressement cohérent et que l'enrôlement a permis de déboucher sur l'acceptation du rôle de chacun dans le dispositif. La mobilisation des alliés, en outre, n'a pas eu lieu à la fin, mais tout au long du projet, c'est-à-dire en parallèle de la problématisation, de l'intéressement et de l'enrôlement des porte-paroles.

	Problématisation	Intéressement	Enrôlement	Mobilisation des alliés
Cas 1 Traduction partielle	Non aboutie	Ponctuel Matériel	Sous conditions : négociations non abouties	Désagrégation du réseau
Cas 2 Traduction aboutie	Accord autour d'un point de passage obligé	Continu, Matériel et symbolique	Acceptation des rôles proposés	Etiollement du réseau puis renouvellement des actants

Tableau 13 : Les caractéristiques des moments de la traduction

3.1.2.1. ...en termes de problématisation

La problématisation n'a pas été aboutie dans le cas 1 (pôle de compétitivité), mais elle a en revanche été menée tout au long du cas 2 (la MEF), ce qui a permis l'émergence et l'accord autour d'un point de passage obligé, celui de « l'outil virtuel ».

Le pôle de compétitivité (cas 1) a très tôt formulé le problème de l'inadéquation entre des besoins et des ressources en termes de compétences. Cette problématique générale a émergé suite à un début de « mise en réseau » des actants, mais seulement dans les discours, non dans les faits. La conception d'un tel dispositif de gestion au sein du volet Gestion du Capital Humain semblait, à première vue, avoir fait consensus. Le dispositif était envisagé de manière relativement vague et permettait ainsi aux différents actants de se rallier au projet dans un

premier temps. L'accord apparent laissait carte blanche au chef de projet, qui a validé la concrétisation du dispositif. Ce n'est qu'après plusieurs mois que le dispositif a commencé réellement à faire l'objet de négociations et les premiers mécontentements autour des instruments ont été révélés. La mise en œuvre du dispositif donne lieu à une période de discussions autour de ces usages possibles et des différentes améliorations qu'il pourrait lui être apportées. En l'absence d'aboutissements de ces négociations vers des compromis et dans un contexte de crise économique, le dispositif est alors mis de côté et les négociations interrompues. La problématisation amorcée au départ du projet n'a, en réalité, pas été menée au bout et n'est restée que partielle puisqu'il n'y a pas eu d'accord au préalable sur la réalisation du dispositif de GRH territoriale.

Dans le cas de la MEF (cas 2), 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 demeurer « flexible » et ouverte à d'autres éléments. Dans le cas de la MEF (cas 2), l'inscription dans un artefact a eu lieu rapidement aussi, mais bien vite, celui-ci a été abandonné, au profit d'un « outil virtuel », laissant, de fait, la place au réajustement et à l'adaptation permanente, permettant de poursuivre l'enrôlement des actants. 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 permis de rallier les actants au réseau. 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. Le dispositif de la MEF a été transformé en un projet d'animation RH territorial. La philosophie gestionnaire de ce nouveau dispositif a résulté clairement d'un long travail de problématisation qui a eu lieu au cours de plusieurs mois. Le substrat technique inscrit est minimal et les instruments non-inscrits ont été multipliés dans la seconde phase du projet. Ils ont été davantage orientés vers la coopération. 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. La vision des relations s'est beaucoup modifiée au cours du processus de traduction, car c'est davantage un « système » de relations qui est envisagé entre les organisations du territoire, plutôt que leur juxtaposition.

Si l'on considère ces deux cas, il apparaît que la problématisation nous semble être en étroite relation avec la manière dont ce « traducteur » s'approprie son rôle de « tiers ». Pour les auteurs de la théorie de l'acteur-réseau, la traduction est un processus émergent, où cours duquel 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 au moins s'empare de cette fonction. Le positionnement que la MEF s'attribue au regard du dispositif GTRH est intéressant. Elle se place en effet dans un rôle de tiers actif et coordinateur : « *Nous on sert de lien. On ne remplace pas le Pôle-Emploi, on ne remplace pas les Communautés de Communes, mais on vient en appui. On vient faire du lien. On vient mettre un peu d'huile dans les rouages, ou plus simplement un peu d'humanité dans les rouages !* » (Directrice MEF). Ce positionnement demeure en revanche moins affirmé du côté du pôle de compétitivité. Xhauflair et Pichault (2009) mettent en avant le rôle de ce tiers-traducteur dans la mise en place de pratiques de flexicurité au sein de périmètres inter-organisationnels au niveau local, qui nous paraissent proches des dispositifs de GRH territoriale présentés dans cette recherche. Dans le cas du pôle, ni le cabinet, ni les chefs de projet successifs ne sont parvenus à tenir cette fonction. Il apparaît ici que les compétences de ce « tiers-traducteur » sont importantes, mais la théorie de l'acteur-réseau ne permet pas d'approfondir cela. Nous reviendrons donc sur ce point plus loin (paragraphe 3.1.3.2).

3.1.2.2. ...en termes d'intéressement et d'enrôlement

L'intéressement dans le cas du projet GCH (cas 1) a été réalisé ponctuellement et portait sur l'atteinte de conditions essentiellement matérielles pour les entreprises. La MEF en revanche a tout au long du projet, tenté d'intéresser diverses organisations dont les entreprises, en insistant davantage sur l'intérêt « symbolique » de la participation de chacun au projet.

Dans le cas du pôle de compétitivité (cas 1) l'intéressement ponctuel réalisé au démarrage du projet, n'a pas permis d'enrôler assez solidement les actants. Les rôles proposés par les concepteurs n'ont pas non plus été négociés en amont. Dès lors, de nombreux obstacles ont émergé au fil du temps : le problème de la confidentialité en particulier est resté un écueil majeur aux yeux des entreprises. En l'absence de point de passage obligé, le projet a perdu de sa force de mobilisation et a entraîné peu à peu le délitement du réseau. De plus, la fonction de « traducteur » a été peu investie dans la seconde moitié du projet. Enfin, le substrat technique peut être considéré comme l'une des causes du verrouillage du réseau. 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 n'a pas permis, en outre, de répondre à une demande de confidentialité de la part des dirigeants d'entreprises et des responsables RH. Le projet GCH s'oriente alors vers un dispositif nommé « VTEC » (vision territoriale des ressources humaines ». L'enrôlement des actants sur le projet GCH a donné lieu à des négociations, car les porte-paroles acceptent de participer au projet sous certaines conditions. Celles-ci n'ont été que partiellement acceptées, ce qui a freiné l'avancée du projet.

David (1998) propose d'identifier la distance outil-organisation. Si cette distance est nulle, alors le processus de changement est – momentanément – terminé. Les controverses dont les dispositifs font l'objet permettent de réduire cette distance, lorsque la problématisation a abouti à un point de passage obligé. En d'autres termes, le point de passage obligé définit une distance acceptable par tous entre l'organisation actuelle et le dispositif visé. Selon ce point de vue, le projet GCH (cas 1) s'est arrêté notamment parce que les conséquences relationnelles du modèle n'étaient pas acceptables et parce qu'il portait une vision trop décalée de l'actualité des relations inter-organisationnelles (cela est cristallisé par le problème de la confidentialité). Cette distance cognitive n'a pas pu être réduite au cours des négociations.

Le projet GTRH (cas 2) en revanche, grâce à une problématisation plus aboutie, permet d'enrôler sans grande difficulté la plupart des porte-paroles des organisations participantes.

3.1.2.3. ...en termes de mobilisation des alliés

La mobilisation des alliés n'a pas réellement eu lieu sur le projet GCH (cas 1), car le réseau s'est peu à peu désagrégé avant cela. Du côté du projet GTRH (cas 2), l'élargissement du réseau a été mis en péril à la fin de la première partie du projet, mais la MEF a pu rebondir et renouveler voire commencer à élargir le réseau. Elle a rapidement cherché à mobiliser des alliés potentiels, avant de définir comment résoudre ce 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. La concurrence latente entre les organismes publics a peu à peu été dépassée, au moins momentanément.

3.1.3. Synthèse des propositions

3.1.3.1. Une pluralité d'acteurs et des configurations variables de GRH territoriale

Les 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. A ce titre, Pichault (2009, p.127) rappelle qu' « *un contenu novateur ne 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* ». Cependant, la dénaturation du contenu initial n'est pas suffisante pour la concrétisation d'un projet ou d'un dispositif : encore faut-il que cette dénaturation permette d'intégrer l'ensemble de l'intérêt des actants, grâce aux négociations permettant d'aboutir à des compromis acceptables par tous.

Les théories de l'instrumentation, notamment David (1998) et Moison (1997), partent du principe que l'échec d'un dispositif de gestion peut en partie être considéré comme un écart trop important entre les représentations du projet prévu et les pratiques en vigueur. En parallèle, nous avons tenté d'interpréter le processus de transformation des dispositifs à l'aide du cadre théorique issu de la théorie de l'acteur-réseau, ceci nous a conduit à montrer que la distance cognitive dispositif-organisation n'était pas nécessairement un frein à la pérennisation d'un projet de GRH territoriale. Il s'agirait plutôt de la possibilité laissée aux actants de négocier certaines conditions permettant de se mettre d'accord sur un même dispositif qui en permettent sa pérennisation.

C'est pourquoi nos travaux contribuent à montrer que la transformation d'un dispositif de gestion n'est pas synonyme d'échec. En revanche, la dénaturation du contenu initial du dispositif constitue un élément nécessaire, mais non suffisant pour que celui-ci soit construit de manière stable. L'écart entre l'organisation actuelle et le dispositif visé est réduit grâce à l'ouverture de négociations.

Plusieurs éléments y contribuent : une problématisation portant sur le dispositif, des modalités d'intéressement continu et la mobilisation d'« instruments orientés processus », les compétences du traducteur

3.1.3.2. Une problématisation pouvant être soutenue d'abord par des instruments « orientés processus »

Si la problématisation a effectivement laissé place à la controverse, alors plusieurs éléments contribuent à l'émergence d'un point de passage obligé. La problématisation portant sur la philosophie gestionnaire, le substrat technique et la vision des rôles des acteurs et des organisations vise à réduire l'écart entre l'organisation et le dispositif. Les débats doivent rester relativement ouverts de manière à pouvoir réaliser des ajustements en permanence. Pour cela, lors de la problématisation, la démarche de construction du dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale aura davantage de chance d'aboutir à un point de passage obligé à l'aide de certains artefacts mobilisés.

David (1998) distingue des instruments « *orientés relations* » et des instruments « *orientés connaissances* ». Les premiers sont construits de manière à favoriser la coopération et les interactions entre les acteurs. Ils peuvent alors être considérés comme « *vecteurs du processus* » (ibid., p.51). Les seconds ont en revanche plutôt vocation à capitaliser la connaissance et seront appréhendés comme « *support de connaissance* ». D'autres instruments peuvent en outre intégrer ces deux dimensions et être considérés comme « mixtes ». Dans un cas comme dans l'autre, ces deux types d'instruments peuvent être vus comme des innovations, s'intéressant dans un cas « *aux relations entretenues entre les acteurs* », et dans l'autre, « *aux connaissances manipulées* » (David, 1998, p.49). Dans ce cadre-ci, sont considérés comme « innovants » les éléments introduisant une nouveauté dans l'organisation en question et ayant été acceptés.

David (1998) établit un rapprochement entre les outils de gestion et la conduite du changement. Il montre qu'il y aurait finalement trois temps dans la conduite du changement à l'aide des instruments de gestion : le temps des relations avec des innovations locales, un temps des outils avec l'introduction d'instruments de gestion plus formalisés et enfin un temps des connaissances, c'est-à-dire lorsque le fonctionnement est acquis en termes de relations et d'outils, l'accent est alors porté sur l'efficacité du système. Les enseignements

tirés de nos études de cas montrent que la mobilisation d'instruments orientés « relations » lors du démarrage du dispositif aura davantage de chance d'assurer la pérennisation d'un dispositif. Cela contribue également à forger des formes de proximités organisées. Ces instruments « orientés relations » comportent en outre moins d'éléments inscrits et sont donc davantage propice à l'émergence d'un point de passage obligé : lors du démarrage d'un projet, la problématisation aura plus de chance d'aboutir si les instruments proposés permettent d'être modelés et modifiés de manière à inclure les différentes négociations et compromis. D'autre part, le dispositif pourra ensuite dans ces conditions être envisagé de manière pérenne s'il est enrichi d' « instruments orientés connaissances ».

La notion d'objet-frontière aurait pu être mobilisée, car elle renvoie aux artefacts autour desquels les acteurs réussissent à se comprendre et à travailler ensemble grâce au maintien d'une pluralité de points de vue. La structure de ces objets-frontières est suffisamment commune à plusieurs « mondes sociaux » afin d'assurer un minimum d'identité, mais aussi suffisamment souple afin de s'adapter aux besoins et contraintes spécifiques de chaque « monde ». De cette manière, l'objet peut être façonné par chacun (Trompette et Vinck, 2009). Il est étonnant de noter que lors du projet Gestion du Capital Humain (cas 1), la base de données aurait pu tenir le rôle d'objet-frontière, mais elle ne l'a été que très partiellement. Avec le projet GTRH (cas 2), aucun artefact n'a, à notre connaissance, tenu le rôle d'objet-frontière, et pourtant, le projet a permis de concrétiser un accord entre les différents groupes d'acteurs impliqués.

3.1.3.3. Un intéressement continu et des compétences de l'acteur « traducteur »

Selon Alcouffé et al. (2008), il existerait plusieurs modalités d'intéressement. D'après leurs observations, il semblerait nécessaire de multiplier les modalités d'intéressement afin que des innovations managériales se diffusent avec succès, de manière à ce que celles-ci se soutiennent mutuellement et puissent toucher un plus grand nombre d'alliés potentiels. La mise en œuvre d'un intéressement continu et symbolique permet de s'assurer de l'attachement dans le temps des acteurs au réseau ; l'intéressement symbolique contribue à assurer aux participants des retombées en termes de renommée, de légitimité, d'informations... La nature de l'intéressement symbolique est en adéquation avec la démarche processuelle de la GRH territoriale.

Dans le cas 1 et dans le cas 2, la mise en œuvre de chaque projet été pilotée de manière différente. A l'issue de notre étude de cas multi-sites, nos résultats et nos interprétations nous portent à considérer les pilotes, c'est-à-dire les acteurs ayant personnifié la fonction de traduction, comme ayant tenu une place déterminante. Ceci a par ailleurs fait l'objet de travaux mettant au cœur de l'analyse les capacités et les compétences nécessaires au pilote pour mener à bien la réalisation d'un projet. Geindre (2005) évoque le rôle de l'acteur-tiers, Loubaresse (2008) celui de pilote de réseaux locaux d'organisations, Xhaufclair (2011) emploie le terme d' « entrepreneur-traducteur ».

Le courant de l'entrepreneuriat institutionnel porte son attention sur le fait que tous les acteurs ne sont pas aptes endosser le rôle d'entrepreneur institutionnel. Ce rôle consiste à mener à bien les activités qui lui importent et de mobiliser des ressources afin de créer de nouvelles institutions ou de transformer les institutions existantes (Maguire et al. 2004, p.657). L'étude qualitative menée dans le champ émergent du traitement HIV/AIDS au Canada a montré que l'entrepreneur institutionnel détient certaines compétences et capacités caractéristiques afin de parvenir à développer une institution nouvelle. Cela implique trois ensemble d'activités critiques : l'occupation d'une position qui permet d'avoir une large légitimité et de faire le lien entre les différents groupes d'acteurs impliqués, la « théorisation » de nouvelles pratiques à travers des moyens politiques et discursifs, l'institutionnalisation de ces nouvelles pratiques en les mettant en lien avec les routines et aux valeurs de chaque partie prenante (ibid., 2004).

Dans le cas de la MEF (cas 2), nous avons observé que la fonction de « traduction » a été investie tour à tour par le sous-préfet, puis par la directrice de la MEF, soutenue par la consultante. En effet, le sous-préfet disposait d'une grande légitimité due à sa fonction, mais aussi de moyens politiques et discursifs liés également à sa personnalité, d'après les témoignages recueillis. En ayant soutenu la MEF et un projet de GPEC territoriale, il a contribué à doter la MEF de cette légitimité. Par la suite, la directrice de la MEF a elle-aussi endossé cette fonction de traduction. Ses compétences personnelles en termes d'animation et de visualisation d'un réseau d'acteurs ont permis de conforter la MEF en tant qu'acteur légitime sur le territoire. Le rôle tenu par la consultante a sans doute également été décisif, puisqu'elle a très vite compris l'intérêt de mettre en place des dispositifs d'animation et des relances permanentes tout en minimisant le poids des instruments « orientés connaissances », tels que les bases de données ou les référentiels de compétences. Xhaufclair et al. (2010) indiquent que la fonction de tiers nécessite un travail à deux niveaux : un travail de

« *reframing* », permettant aux acteurs de « *dépasser leurs routines institutionnelles* », et un travail pragmatique, consistant à inscrire les acteurs dans une démarche exploratoire. Sur le premier point, la dynamique engagée par le sous-préfet a permis de sensibiliser les acteurs à la nécessité de coopérer avec d'autres. La rivalité latente entre les organisations publiques a pu être en partie dépassée, tandis que les entreprises ont commencé à envisager un travail collaboratif jusqu'alors inexistant. Mais ce travail de « désenrolement » (Pichault, 2009) demande à être poursuivi, car à tout moment, les entreprises peuvent retrouver le rôle d'acteur « indépendant ». Sur le second point, la démarche exploratoire entamée par la directrice de la MEF a effectivement permis un tâtonnement et des expérimentations progressives.

Dans le cas 1, la fonction de traduction a été investie par le tout premier chef de programme, qui avait été à l'origine de la création du projet. Après son départ en retraite, cette fonction n'a été que partiellement investie par les autres chefs de programmes et chefs de projet. Ceux-ci n'avaient peut-être pas encore acquis suffisamment de légitimité sur le territoire et ne sont pas parvenus à faire vivre le dispositif par un système d'intéressement durable. Le choix d'un « *pilote de réseaux locaux d'organisations* » revêt une importance cruciale pour les dispositifs inter-organisationnels. Loubaresse (2011) souligne que les compétences individuelles de ces personnes ont une influence sur le type de pilotage du réseau. L'auteur distingue des profils « généralistes » caractérisés par des compétences managériales, relationnelles et institutionnelles, et des profils « spécialistes », définis par des compétences relationnelles, techniques, scientifiques et industrielles. Dans nos travaux, les compétences d'abord « généralistes » puis « spécialisées » semblent être requises afin de mener à bien une mission de pilote de réseaux. Dans le cas du projet Gestion du Capital Humain (cas1), la chef de projet possédait de solides compétences « spécialisées », par son passé de responsable RH dédiée à la GPEC. Mais peut-être n'a-t-elle pas été en mesure de développer des compétences plus « généralistes », qui semblent être nécessaires au démarrage d'un tel projet. Dans le cas de la MEF (cas 2), la directrice et la chargée de mission GTRH ont, quant à elles, montré qu'elles possédaient ces compétences à la fois « généralistes » et « spécialisées », ce qui a sans doute contribué à la constitution d'un réseau plus solide. La compétence « généraliste » peut être reliée à la mise en œuvre d'instruments « orientés relations », tandis que la compétence « spécialiste » aux « instruments orientés connaissances ».

3.2. Les apports de connaissances de la recherche

Après avoir synthétisé nos résultats dans une perspective de comparaison, nous les discutons au regard des connaissances déjà établies dans la littérature.

3.2.1. Discussion sur la définition de la GRH territoriale

L'analyse et l'interprétation du cas 1 et du cas 2 contribuent à affiner la définition de la GRH territoriale, car nous avons montré qu'elle était possible d'abord grâce à la mise en œuvre d'une démarche de concertation entre des acteurs issus d'organisations locales différentes. Avant d'être un dispositif reposant sur une instrumentation élaborée, la GRH territoriale est avant tout une démarche de concertation.

Ces résultats corroborent ainsi les différents travaux empiriques appréhendant la GPEC territoriale ou la GTEC comme la mise en marche d'un processus de concertation et de dialogue sur le territoire présentés au chapitre 2.

Cela nous conduit à compléter la définition de départ proposée au chapitre 2, établie à l'issue d'un état des lieux empiriques et théoriques. Celle-ci appréhendait la GRH territoriale comme l'ensemble des pratiques développées conjointement par plusieurs organisations juridiquement indépendantes, associant des acteurs privés et publics et visant à acquérir, stimuler et réguler, de manière pérenne, les ressources humaines à l'échelle du territoire où elles sont implantées.

En prenant en compte les résultats de la recherche, il est pertinent d'ajouter que la GRH territoriale doit être construite d'abord comme un processus avant d'être un contenu. Une nouvelle définition est proposée : par GRH territoriale, nous entendons **la mise en œuvre d'une démarche de concertation**, développée conjointement par plusieurs organisations juridiquement indépendantes, associant des acteurs privés et publics et visant à **réguler**, de manière pérenne, les ressources humaines à l'échelle du territoire où elles sont implantées.

3.2.2. Discussion sur les enjeux de la fonction GRH au sein de l'entreprise-réseau

La revue de littérature sur la fonction RH au sein de l'entreprise-réseau avait permis de clarifier différentes configurations réticulaires. L'enjeu majeur identifié concernait l'ajustement des pratiques différentes de GRH au sein des partenariats inter-organisationnels. Cela ressortait fortement de cette littérature, car la plupart de ces travaux avaient été réalisés dans le contexte de réseau inter-organisationnel impliquant des situations de co-activité. Deux points peuvent être discutés : l'enjeu de coordination des acteurs locaux et l'évolution du rôle de DRH vers celui de partenaire territorial.

3.2.2.1. Des enjeux majeurs de coordination des acteurs locaux

Nos observations sont réalisées plutôt dans un contexte de réseau territorial d'organisation (cas 1) et dans un contexte de proximité géographique et organisée (cas 2) dans l'autre. Dans le cas du pôle de compétitivité Arve-Industries (cas 1), la co-activité peut avoir lieu pour certains salariés travaillant au sein de projets collaboratifs. Toutefois, le projet Gestion du Capital Humain avait vocation à développer un dispositif concernant en majeure partie les salariés de production, a priori non concernés par cette co-activité, réalisée avant tout entre les personnels dédiés à la recherche et au développement de produits et de procédés. De plus, la co-activité n'a, à aucun moment lors de notre travail empirique, été citée comme un élément préoccupant présentement ou dans le futur. L'enjeu d'ajustement de pratiques de GRH entre les organisations, due à l'existence d'une co-activité des salariés n'a donc pas été soulevé.

Dans le contexte de la Maison de l'Emploi (cas 2), il s'agit d'un territoire construit grâce à des relations de proximités géographiques et organisée. Ces relations de proximités organisées avaient déjà été développées lors de la mise en route du Contrat de site, mais le travail réalisé par la MEF, notamment dans le cadre du projet GTRH, a contribué à renforcer ces liens de proximité. Les entreprises impliquées dans ce réseau ne sont pas amenées à travailler ensemble, car elles font partie de secteurs d'activités différents. Cette problématique de co-activité n'a donc pas été soulevée non plus dans le cas des entreprises. En revanche, on peut dire qu'une certaine co-activité a été observée avec les organismes publics partenaires de la MEF.

De manière générale, dans les deux cas, le problème de la confrontation entre les salariés issus d'entreprises différentes (Rubery et al. 2003) n'a pas été soulevé. Il en va donc de même de l'influence du donneur d'ordre sur les pratiques de GRH de l'entreprise cliente (Kinnie et al. 2005 ; Hunter et el. 1996). Dans le cas des dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale, il ne s'agit pas d'une influence en « cascade », car la GRH est centralisée et transverse au réseau. On assiste donc non pas à une superposition des pratiques (Pichault, 2000 ; Rorive, 2005 ; Rubery et al. 2002, 2003, 2004) ni à un chevauchement, mais plutôt au développement d'un autre niveau de gestion, car il ne s'agit pas ici d'une GRH sous influence du donneur d'ordre client.

Ces observations nous permettent de préciser certains aspects des travaux de Le Boulaire et al. (2010) notamment l'une des dimensions de la typologie de territorialisation de la GRH : les auteurs proposaient en effet de distinguer les formes de territorialisation de la GRH selon deux dimensions : l'horizon temporel et la nature des relations établies entre les organisations. Concernant la première dimension, nous avons positionné notre travail au niveau de l'horizon temporel de long terme (cadre 2 et 4). Au sujet de la seconde dimension, les auteurs indiquent que l'organisation du réseau peut être soit tirée par la coordination locale, soit par la co-activité. Aussi, dans un premier cas, la « gestion tirée par la coordination locale » revêt un enjeu majeur en termes de coordination des acteurs territoriaux. Dans le deuxième cas, la « gestion tirée par la co-activité » renvoie à un enjeu majeur en termes d'ajustement des pratiques de GRH. Ceci nous conduit à placer le cas de la GTEC de la vallée de l'Arve, non pas dans le cadre 4, mais dans le cadre 2. Ceci nous conduit à affirmer que la co-activité n'est pas nécessairement un levier pour l'émergence de dispositifs de GRH territoriale.

Dans le premier cas, l'enjeu majeur provient de la confrontation des salariés issus d'organisations différentes et donc de l'ajustement des pratiques de GRH. La proximité organisée facilite la mise en place de pratiques de GRH telles que la gestion des compétences ou la mise en place de mobilités inter-organisationnelles. Dans l'autre cas, celui de la GRH territoriale, le télescopage des pratiques de GRH n'est pas considéré comme un écueil majeur, c'est plutôt la difficulté à parvenir à un compromis stable et pérenne entre les partenaires du territoire qui constitue l'un des enjeux principal dans un premier temps lors de la construction du dispositif.

Nous avons montré que plusieurs travaux sur la GRH au sein de l'entreprise réseau avaient identifiés deux tendances (Cadin, 1997 ; Leclair et Le Boulaire, 1994 ; Rubery et al. 2003 ; Kang et al. 2007), nommés par Barreaux (1997) le modèle de la surclasse et le modèle des solidarités. Dans le premier cas, le modèle de la surclasse opérait une distinction entre des salariés «clés » et des salariés périphériques, contribuant à une GRH inter-organisationnelle organisée en plusieurs niveaux. Dans le second cas, le modèle des solidarités permettant d'envisager des ponts entre les organisations, entre les firmes amirales et les firmes sous-traitantes. Puisque la GRH territoriale peut être construite dans le cadre de la mise en œuvre de concertation des acteurs locaux, alors l'enjeu majeur consiste en la coordination de ces acteurs. Peut-on parler de la GRH territoriale comme modèle de la concertation ?

La question de la mobilité inter-organisationnelle a finalement été peu soulevée dans les deux dispositifs étudiés. Cela sera-t-il envisagé lorsque la collaboration entre les partenaires territoriaux aura été établie avec davantage de solidité ? De même, il avait été identifié dans la revue de littérature, le peu de travaux relatifs à la gestion des compétences inter-organisationnelle. Nous avons montré que le recours à la notion de compétence pouvait s'avérer difficile : dans les deux cas étudiés, elle n'a pas permis de créer le consensus, ce qui nous conduit à envisager un usage prudent de la gestion des compétences dans le cadre de dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale. La gestion des compétences est en revanche peut-être plus facilement envisageable lors de partenariats entre organisations de même nature notamment les entreprises, ayant déjà intégré l'usage de la gestion des compétences dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

3.2.2.2. L'évolution du DRH vers un rôle de partenaire territorial

Au-delà de ces divergences, l'évolution de la fonction RH semble être un enjeu commun à ces deux formes de GRH inter-organisationnelles, en particulier celui du rôle de DRH.

Nos travaux vont dans le sens du courant de recherche s'étant intéressé au rôle facilitateur de la GRH dans le contexte des coopérations interentreprises (Lake, 1990 ; Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 2003 ; Cazal, 1992). Jacob et al. (2003) en particulier présentent comme majeure la professionnalisation des équipes de direction afin de mieux ajuster les complémentarités entre les différents partenaires du réseau. En effet, le développement de la GRH territoriale requiert le développement de nouvelles compétences pour les managers et

les DRH des entreprises. Celui-ci devient un partenaire incontournable auprès des organisations locales sur le territoire. En plus d'être partenaire stratégique de l'entreprise, il devient donc partenaire territorial et facilitateur des relations de proximité.

3.2.3. Discussion sur les pratiques de GRH au sein des réseaux territoriaux d'organisation

Les enseignements tirés de l'étude de cas portant sur le projet Gestion du Capital Humain (cas 1) peuvent être mis en perspective avec la revue de littérature sur la GRH au sein des réseaux territoriaux d'organisation (chapitre 1, section 2). Celle-ci mettait en exergue, d'une part, le poids de la main-d'œuvre pour la compétitivité d'un cluster, et d'autre part, l'importance de la circulation des salariés au sein de celui-ci (Almeida et Kogut, 1999 ; Eriksson et Lindgren, 2009 ; Malmberg et Power, 2005 ; Tallman et al. 2004 ; Zuliani, 2008). Nous avons également montré que seuls quelques travaux anglo-saxons plaidaient en faveur de l'implication des acteurs publics sur le territoire afin de soutenir le développement des compétences et des connaissances (De Laurentis, 2006 ; Lambooy, 2002 ; Power et Lundmark, 2004), tandis que les pôles de compétitivité avaient été dès le départ soumis à ces incitations. Nous discutons ici trois points : le rôle de tiers des structures intermédiaires, la prise en compte du processus de construction des dispositifs au sein des pôles de compétitivité et le rôle de la GRH territoriale au sein des pôles pour développer la collaboration.

3.2.3.1. Le rôle des structures intermédiaires

Concernant le poids de la main-d'œuvre et sa mobilité au sein du cluster, cet aspect a été partiellement mis en avant avec le cas du projet GCH (cas 1), car le manque de salariés qualifié semblait en effet constituer un frein au développement du pôle de compétitivité. De manière implicite, la mobilité des salariés contribue également à cette compétitivité, car les salariés du territoire haut-savoyard étant amenés à circuler librement d'un employeur à un autre, sont amenés à développer leurs compétences. En revanche, il n'a pas été question d'envisager l'organisation ou la gestion d'une mobilité inter-entreprise de la part du pôle de compétitivité. La concurrence entre les membres du pôle de compétitivité constitue un frein à cela, mais cette difficulté pourrait être dépassée par la mise en place d'une plateforme de mobilité inter-entreprises au sein d'un pôle de compétitivité adossée à des « intermédiaires » de types privé (agences d'emplois temporaires, cabinets de recrutements, etc.), bien que ces

organismes ne fassent pas partie actuellement des membres du pôle de compétitivité. Benner (2003) considérait en effet crucial le rôle des intermédiaires à la fois privé, des organisations professionnelles et du secteur pour fluidifier le marché de l'emploi au sein des clusters. Les structures coopératives (Lambooy, 2002) jouent donc un rôle important dans la construction du cluster et des réseaux d'entreprises.

Dans le cas 1, il est intéressant de noter que le pôle Arve-Industries s'est appuyé, dès le démarrage du programme Talents 2010, sur ces structures dites « intermédiaires », que nous avons nommées ici les « acteurs locaux » (AVEC 74, Syndicats Professionnels, Centres Technique du Décolletage...). Contrairement aux autres pôles de compétitivité, Arve-Industries a en effet délégué la réalisation des actions portant sur le capital humain à ces structures. Les autres pôles, lorsque des actions de management ou de GRH ont été réalisées, ont au contraire internalisé ces pratiques (c'est-à-dire qu'elles ont été développées par les équipes d'animation du pôle elles-mêmes). Dans le cas d'Arve-Industries, le fait de déléguer la réalisation d'actions permet de recenser les initiatives déjà développées sur le territoire, d'éviter les doublons et d'impliquer ces acteurs dans la dynamique du pôle. A priori, ce genre d'appui semble être idéal. Pourtant, cette organisation comporte ses limites. Le portage et le pilotage d'un projet d'une telle ampleur que Talents 2010 par une structure plutôt que par une autre peut révéler des rivalités politiques entre les organisations locales et être sources de tensions pendant un temps plus ou moins long. C'est pourquoi, bien que l'implication des « structures intermédiaires » (ou acteurs locaux) nous semble nécessaire, elle est à envisager avec prudence.

3.2.3.2. Importance du processus pour comprendre la diversité des pratiques au sein des pôles de compétitivité

Enfin, la plupart des recherches présentées au cours de la revue de littérature sur les pratiques RH au sein des pôles de compétitivité (Calamel et al. 2010 ; Chabault et Hulain, 2011 ; Defélix et al. 2009a ; Colle et al. 2009 ; Tixier, 2009, 2010) ont été conduites afin de restituer et d'interpréter la diversité des pratiques. Nos travaux ont contribué à ce courant de recherche, mais de manière différente, puisqu'une étude longitudinale a été réalisée (cas 1) permettant de comprendre en profondeur les éléments conduisant à construire de tels dispositifs. L'accent a été porté sur les dynamiques sous-jacentes ainsi que sur le poids du contexte historique et

territorial, sur les relations inter-organisationnelles entre les acteurs issus d'organisations différentes au sein du pôle.

3.2.3.3. La GRH territoriale peut contribuer à développer la collaboration

Enfin, il est intéressant de souligner que la labellisation d'un pôle de compétitivité ne présupposait par l'existence de liens de proximité organisée. Certains pôles de compétitivité ont été construits sur la base de relations inter-organisationnelles préexistantes, plus ou moins fortes ou institutionnalisées. Dans d'autres cas, ces liens sont à construire dans le temps, et nos travaux ont montré que les projets de gestion des ressources humaines pouvaient largement contribuer à enclencher la collaboration entre les partenaires du pôle de compétitivité, qui pourra ensuite être bénéfique à l'ensemble du pôle. Ces observations vont dans le sens des travaux menés par Calamel (2010). L'auteur, dans sa recherche doctorale, montre comment la collaboration au sein des pôles de compétitivité découle notamment de l'influence des pratiques de GRH et de management au niveau du pôle et au sein des projets collaboratifs.

3.2.4. Discussion sur les enjeux de la GRH en contexte de proximité géographique et organisée

Les enseignements tirés de notre recherche vont dans le sens des éléments mis en exergue au (chapitre 1, section 3) concernant la prise en charge de la relation emploi-formation et des restructurations au niveau territorial. La littérature montrait que la capacité des acteurs à coordonner différents leviers existants conditionnait en partie la réussite des restructurations plutôt que la nature même des dispositifs (Beaujolin-Bellet, 2008). Nos résultats indiquent que ces mécanismes sont identiques lorsqu'il s'agit de la GRH territoriale. Deux points sont discutés : la contribution de la GRH territoriale pour construire les compétences territoriale et la compétence-clé d'un territoire ; l'extension du rôle des acteurs publics.

3.2.4.1. La GRH territoriale contribue à la construction d'une compétence territoriale et des compétence-clé d'un territoire

Notre travail montre que la GRH territoriale contribue à construire, d'une part, la compétence territoriale, et d'autre part, la compétence-clé des territoires.

La compétence territoriale renvoie à la combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire de revendiquer une spécialisation (Defélix et Mazzilli, 2009). Dans le cas du pôle de compétitivité (cas 1), le dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale vise à développer certaines compétences en particulier et liées à la spécialisation du pôle de compétitivité. Ces pratiques visent donc à préserver cette compétence territoriale.

La notion de compétence-clé des territoires, développée par Mendez et Mercier (2006), désigne la capacité des acteurs à nouer des relations inter-organisationnelles, à partir desquelles ceux-ci construisent ou renouvellent les ressources locales. Le cas 2 en particulier a permis de mettre en exergue la manière dont le projet GTRH avait permis de développer des formes de collaboration entre un groupe d'acteurs issus d'organisations différentes sur le territoire. Le projet de GRH territoriale a contribué à forger cette compétence-clés de territoire.

Dans le cas 1, on cherche à préserver une compétence territoriale en l'absence de compétence-clé de territoire, tandis que dans le cas 2, une compétence-clé de territoire a pu être construite, malgré l'absence de compétence territoriale.

3.2.4.2. La GRH territoriale invite à l'extension du rôle des acteurs publics

Outre le fait que les partenaires issus des entreprises soient amenés à développer des compétences de « partenaires territoriaux » comme nous l'avons déjà indiqué, cela est également le cas pour les partenaires issus des organismes publics, conduits non seulement à dépasser le cadre des rivalités entre organismes et à appréhender leur rôle comme celui de facilitateur. La tendance à l'extension du rôle des acteurs publics sur le territoire (Bel, 2007 ; Bel et Berthet, 2009) ne concerne donc pas uniquement l'approche territorialisée de la relation entre la formation et l'emploi, mais plus largement le développement d'une forme de gouvernance territoriale.

3.3. Formulation de la thèse finale

Au cours de ce travail, nous avons montré que les dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale étaient construits à partir d'une philosophie gestionnaire, d'un substrat technique et des rôles idéaux des acteurs. Une pluralité d'acteurs a été impliquée dans leur élaboration. Ils ont été le fruit de transformations au cours du temps, façonnant des configurations dissemblables de GRH territoriale.

La GRH territoriale se construit en effet selon des modalités différentes en termes de problématisation, d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation des alliés. Certaines de ces conditions sont davantage propices que d'autres à la construction d'un dispositif durable dans le temps et d'un réseau solide : une problématisation portant sur les trois éléments du dispositif et soutenue d'abord par des instruments « orientés relations » ; un intéressement continu, la personnification de la fonction par un acteur détenant des compétences d'animation. La même ambition initiale de GRH territoriale prend donc corps différemment en fonction de la manière dont est menée la construction du projet et des artefacts mobilisés.

En somme, qu'est-ce que la GRH territoriale et comment se construit-elle ? La réponse à notre question de départ, qui constitue la thèse finale défendue, est la suivante : la GRH territoriale ne doit pas être construite seulement comme un ensemble d'instruments tels que les bases de données ou des référentiels de compétences. **La GRH territoriale doit avant tout être construite comme la mise en œuvre d'une démarche de concertation, appuyée sur un dispositif composé d'abord d'« instruments orientés relations », puis d'« instruments orientés connaissances ».**

4. Conclusion du chapitre 6

Au cours de ce chapitre, nous avons d'abord interprété nos résultats à l'aide du cadre de la théorie de l'acteur-réseau. Ceci a été réalisé avec le cas 1 puis avec le cas 2.

Ensuite, nous avons mis en perspective les résultats issus du cas 1 et du cas 2, de manière à répondre à la problématique. Nous avons ainsi établi quelles étaient les conditions de construction d'un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale en termes de problématisation, d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation des alliés. Il a été montré que les différentes configurations de GRH territoriales étaient construites par des processus dissimilaires, l'un étant proche du modèle de la diffusion et l'autre de l'intéressement.

Ces résultats ont ensuite été discutés, d'abord au regard du cadre d'analyse mobilisé, ensuite en les mettant en parallèle avec les enseignements tirés de la littérature examinée au chapitre 1. Enfin, l'ensemble de ces considérations théoriques nous a permis d'élaborer la thèse défendue, présentée sous la forme de quatre arguments à la fin de ce présent chapitre.

Afin de terminer cette recherche, la conclusion générale présente une synthèse de notre travail ainsi que des préconisations à l'attention des praticiens. Les principaux apports de la thèse sont également soulignés. Nous terminerons par les limites du travail et les voies de recherche.

Conclusion générale

Au cours de cette recherche, nous avons observé comment se construisait la gestion des ressources humaines territoriale. Plus précisément, nous avons cherché à savoir comment avaient été transformés au cours du temps deux dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale. Leur construction a été considérée à travers le prisme des concepts issus de l'instrumentation de gestion (Hatchuel et Weil, 1992) et de la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986). A partir de l'instrumentation de gestion, deux dimensions ont été retenues : la première porte sur les éléments constitutifs d'un dispositif de gestion d'après les travaux de Hatchuel et Weil (1992), à savoir une philosophie gestionnaire, un substrat technique et une vision du rôle des acteurs. La seconde dimension, construite à partir des travaux de Oiry (2003) et Akrich (1989/2006) représente l'évolution dans le temps d'un dispositif en trois phases : la conception, la concrétisation et les modifications. Après avoir relaté les transformations dont les dispositifs avaient été l'objet, nous avons souhaité mettre en exergue comment les dispositifs de GRH territoriale pouvaient se construire en termes de problématisation, d'intéressement, d' enrôlement et de mobilisation des alliés.

Afin d'opérationnaliser cette recherche, 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 a reposé sur le recueil de matériaux empiriques qualitatifs. L'analyse de ces matériaux a été réalisée à partir d'une analyse thématique, dans une démarche abductive.

Les résultats de la recherche 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 : dans un cas, elle s'appréhende comme un modèle « prospectif RH territorial », et dans l'autre cas, comme 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.

Les deux dispositifs de GRH territoriale ont été modifiés, transformés. Dans le cas 1, la traduction a été partielle, et dans l'autre, elle a été aboutie, au moins temporairement... Ayant constaté un degré de stabilité supérieur dans le second cas, nos résultats portent à croire que cette configuration, ainsi que les modalités de problématisation, d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation des alliés qui lui sont propres, ont facilité la construction d'un dispositif de GRH territoriale.

Grâce à la mise en perspective de ces résultats avec les enseignements issus de la littérature, plusieurs points ont été discutés, relativement à la définition de la GRH territoriale, aux éléments nécessaires (mais non suffisants) à la conduite du changement ayant abouti à des configurations de GRH différentes, à d'autres leviers potentiels identifiés et aux effets de la construction de tels dispositifs.

Les enseignements tirés de ces résultats et de la discussion ont contribué à formuler la thèse finale présentée à la fin du chapitre 6 : **la GRH territoriale doit avant tout être construite comme la mise en œuvre d'une démarche de concertation, appuyée sur un dispositif composé d'abord d'« instruments orientés relations », puis d'« instruments orientés connaissances ».**

Afin de conclure cette recherche doctorale, nous souhaitons formuler des préconisations à l'attention des pilotes de projets de GRH territoriale, avant de mettre en exergue ses principaux apports, d'en rappeler quelques limites et d'envisager des voies de recherche.

1. Propositions de pistes d'actions

1.1. Préconisation à l'intention des porteurs de projets de GRH territoriale

Quelques préconisations peuvent être formulées à l'intention des porteurs de projets de GRH territoriale, qu'ils fassent partie d'un pôle de compétitivité, d'une Maison de l'Emploi et de la Formation ou de tout autre type de structure étant en charge du pilotage d'une telle initiative.

Avant toute chose, rappelons que de manière générale, nous avons montré l'intérêt de la mise en œuvre de projets de GRH territoriale : en effet, ses retombées sont multiples, mais l'un des apports majeurs consiste à renforcer les liens de proximité entre les acteurs issus d'organisations privés et publics sur un espace géographique donné. La GRH territoriale peut contribuer à l'émergence d'une collaboration élargie entre les acteurs locaux, faire émerger une dynamique collective au-delà du simple dispositif de GRH. Pour cela, quatre pistes d'actions peuvent être envisagées.

Tout d'abord, nous souhaitons formuler une première préconisation liée à la mise en œuvre d'une démarche de GRH territoriale. Les porteurs de projets doivent laisser place, au démarrage du projet, à des moments d'échanges et de débats. Cela peut être soutenu par la mise en place dans un premier temps, d'instruments orientés relations tels que des groupes d'échanges, des rendez-vous de travail, des visites d'entreprises des newsletters, des témoignages sur les bonnes pratiques, etc. Il s'agit de développer des relations nouvelles entre des organisations n'ayant jusqu'à présent, que peu l'habitude de se côtoyer, notamment sur des sujets tels que la gestion des ressources humaines. Par la suite, les porteurs de projets pourront développer des instruments orientés connaissances, ou si possible, s'appuyer sur des instruments déjà élaborés par des organismes partenaires tels que des observatoires des métiers d'une branche professionnelle ou du territoire, des référentiels de compétences transverses, des formations interentreprises, des plateformes de recrutement, des groupements d'employeurs, etc.

La deuxième recommandation porte sur les compétences du porteur du projet. Ceux-ci doivent avant tout développer des compétences d'animation avant d'être de bons techniciens en matière de gestion des ressources humaines. Ces compétences d'animation peuvent être décrites comme la capacité à construire un réseau de relations entre les acteurs locaux.

La troisième piste d'actions concerne la sensibilisation des partenaires du projet, c'est-à-dire à la fois les partenaires issus du secteur privé (directeurs de ressources humaines ou responsables des ressources humaines, dirigeants d'entreprises, éventuellement managers ou chefs d'équipes) et les partenaires issus des organismes publics (Direccte régionale et départementale, représentants des centres de formations, chargé de mission au sein des collectivités locales, etc.). Cette sensibilisation doit se faire de manière à ce que ceux-ci intègrent peu à peu l'importance du rôle de « partenaire territorial ». Il s'agit de mettre en

exergue l'intérêt de chacun et les retombées collectives, les gains à court et à long terme de la participation à ce genre d'initiative.

Enfin, le dernier point porte sur les précautions à prendre lors du démarrage d'un projet de GRH territoriale. Un certain engouement a été constaté depuis quelques années pour développer ces dispositifs. L'Etat a récemment incité officiellement les préfets à initier des démarches de GPEC territoriale, de même que les pôles de compétitivité sont également encouragés à mettre en place des actions de gestion des ressources humaines. Beaucoup de porteurs de projet effectuent alors un « benchmarking », c'est-à-dire un état des lieux des « bonnes pratiques » en la matière. Cela peut permettre d'envisager des initiatives parfois innovantes et créatrices d'une réelle valeur ajoutée. Pour autant, nous restons prudents sur la répliation des dispositifs d'un territoire à un autre. Tout au long de ce travail, nous avons insisté sur les particularités des configurations de chaque dispositif de GRH territoriale. Le processus qui forge le dispositif ne pourra qu'être différent d'un territoire à un autre. Il s'agit donc de rester vigilant à la mise en place de dispositifs non adaptés, ne permettant pas de réaliser des compromis dans des contextes particuliers.

1.2.Préconisations à l'intention des partenaires

Par « partenaires, » nous entendons l'ensemble des organisations amenées à participer à une démarche de GRH territoriale, issues du domaine privé ou publique.

A l'attention des partenaires privés, (directeurs de ressources humaines ou responsables des ressources humaines, dirigeants d'entreprises, éventuellement managers ou chefs d'équipes), nous préconisons de porter attention à ces démarches, car l'implication des entreprises au sein de genre d'initiatives comporte un intérêt multiple.

D'abord à court terme, et au niveau de l'entreprise : par le biais des relations nouées, le praticien concourt au renforcement de son réseau professionnel en créant des liens avec d'autres praticiens RH. Les retombées peuvent en être multiples en termes d'échanges à propos des derniers enjeux de la fonction RH, à propos d'éventuelles difficultés rencontrées en termes de management, à propos des dernières législations et de leur mise en œuvre, etc.

A plus long terme, l'entreprise pourra ensuite bénéficier directement du dispositif de GRH inter-organisationnel et de certains instruments et actions mises à sa disposition. En fonction de l'orientation de la démarche, elle pourra se voir soutenue dans la recherche de candidats, bénéficier de conditions de partage de salariés par exemple en cas de difficultés économiques, être épaulées dans la gestion de la formation par le biais de formations inter-entreprises, être orientées sur l'évolution de certains métiers et leur développement en particulier sur le territoire en question, etc. Dans certains cas, l'entreprise pourra intégrer certains instruments de GRH territoriale dans sa propre gestion des ressources humaines et peut-être les compter comme l'un des instruments au service de sa propre gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cela vaut encore plus dans le cas des petites et moyennes entreprises qui n'ont pas toujours la possibilité de développer en interne les instruments nécessaires.

Toujours à plus long terme, l'entreprise contribue à la compétitivité du territoire, dont elle bénéficie en retour. En étant à l'origine du renforcement d'une certaine compétence territoriale, l'entreprise participe au développement des compétences des salariés sur un domaine d'activité et s'assure ainsi de pouvoir disposer des compétences nécessaires dont elle a besoin.

Enfin, l'entreprise s'assure par le biais de sa participation à l'économie locale, de développer son image d'organisation responsable, qu'elle pourra mettre en avant afin d'attirer puis de fidéliser ses salariés.

Pour ces différentes raisons évoquées, il peut être recommandé de désigner, lorsque les ressources de l'entreprise le permettent, un référent RH territorial, qui puisse assurer un contact permanent avec le dispositif en question. Cela a déjà été observé dans le cas de grands groupes.

Concernant les partenaires issus des organisations publiques, nous avons observé que le rôle tenu par les chargés de missions et les responsables de ces dossiers avaient déjà contribué fortement à la GRH territoriale. Notre seul point de vigilance concerne l'application de critères d'évaluation. Evidemment, on ne voit pas comment l'on pourrait se passer de critères d'évaluation lorsque les sommes allouées pour financer les dispositifs de GRH territoriale sont des fonds publics. Toutefois, certains critères sont limitatifs et peu adaptés à chaque territoire.

Les critères quantitatifs sont, dans la plupart des cas, respectés, sans que le dispositif ne soit pour autant considéré comme une réussite. Dès lors, nous encourageons les organisations publiques à développer des critères d'appréciation de ces dispositifs au regard des particularités de chaque territoire.

Le rôle de deux autres partenaires pourrait être mis en avant. D'abord, les partenaires sociaux tiennent encore parfois une place minoritaire dans les projets de GRH territoriale. Les salariés sont ainsi peu représentés, bien qu'ils soient aussi bénéficiaires de ces actions. On peut donc imaginer par la suite que le dialogue social territorial ait un poids plus conséquent. Ensuite, les universités et les écoles sont aussi un partenaire clés dans la poursuite des initiatives de GRH territoriale. Dans le cas des dispositifs étudiés, elles n'ont été que peu sollicitées, or elles font souvent partie des partenaires locaux indispensables lorsqu'il s'agit de développer des compétences territoriales. Leur rôle au sein de ces dispositifs pourrait donc être reconsidéré afin de contribuer à cette dynamique territoriale.

2. Les apports de la recherche

2.1. Les apports théoriques

Le premier apport concerne la confrontation de champs théoriques ayant été peu traités conjointement jusqu'à présent. Cette recherche contribue en effet à combler les manquements identifiés dans la littérature, entre d'une part, l'évolution des formes organisationnelles, et d'autre part, les pratiques de gestion des ressources humaines. Elle permet de mettre en perspective des champs théoriques issus de la stratégie, de l'économie de la proximité et de la gestion des ressources humaines. Elle a permis justifier l'intérêt de poursuivre des travaux de recherches en gestion des ressources humaines dans un contexte inter-organisationnel.

Un deuxième apport est relatif au travail de définition réalisé au sujet de la GRH territoriale, car il s'agit de l'une des premières recherches francophones s'intéressant en particulier à ce phénomène de « GRH territoriale » en tant que telle. La recherche a permis de clarifier la notion et contribue à édifier ce concept.

Un troisième apport a trait à la grille de lecture théorique qui a été construite. Les concepts disponibles afin d'étudier les dispositifs de gestion ont été auparavant plusieurs fois considérés à l'aune de la théorie de la traduction, mais dans un contexte organisationnel unique. Nous avons d'une part, montré que ce cadre trouvait toute sa pertinence dans le contexte inter-organisationnel, et d'autre part, nous avons contribué à l'opérationnaliser.

2.2. Les apports empiriques

Un apport empirique majeur réside dans l'éclairage apporté par ces travaux sur une réalité émergente. Malgré l'existence de nombreux guides et rapports réalisés par les structures publiques, la plupart des études demeuraient relativement synthétiques sur le plan de la description de chacun de ces dispositifs. Nous avons donné d'une part, une description fine et détaillé de deux dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale. D'autre part, nous avons apporté une vision dynamique sur l'évolution de ces dispositifs, ce qui, à notre connaissance, n'avait pas été réalisé dans ces études. Ceci fournit aux porteurs de projet et aux donneurs d'ordre une perspective temporelle élargie et non statique. Cela permet de mieux cerner l'ampleur de la tâche à accomplir, les leviers et les écueils éventuels. Lors des restitutions finales réalisées, les porteurs des deux projets ont particulièrement apprécié l'étude longitudinale, car elle leur a permis de revenir sur des éléments passés. Cela leur a permis de se remémorer les décisions ayant abouties aux orientations actuelles. D'autres part, la mise en perspective des deux études de cas a été jugée utile, à la fois pour les points de vigilance apportés, mais aussi pour envisager la suite du projet.

Un second apport empirique consiste en la construction d'une grille de lecture pour analyser la construction d'un dispositif de GRH territoriale. Bien que la grille d'analyse soit avant tout théorique, elle pourrait être facilement adaptée de manière à fournir une trame pour la mise en œuvre d'une démarche de GRH territoriale.

3. Les limites de la recherche

Plusieurs limites de notre travail peuvent être formulées. Un premier ensemble a trait au choix du cadre d'analyse mobilisé, un second ensemble est lié à la méthodologie.

3.1.Limites théoriques liées au cadre d'analyse

Les limites théoriques tiennent d'abord au choix des dimensions retenues. En effet, comme tout cadre théorique, il donne à voir certains aspects, mais en élude d'autres. En ayant considéré la GRH territoriale au filtre des dispositifs de gestion, plusieurs dimensions ont été retenues, mais d'autres pourraient être intégrées par la suite afin de fournir un cadre d'analyse encore plus adapté aux observations empiriques. Il demeure également difficile d'évaluer avec précision le degré de stabilité d'un dispositif. D'autres part, 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. Ces éléments font partie de notre analyse, car la théorie de l'acteur-réseau les considère au même titre que les humains, comme des actants non-humains. Dans notre étude, l'accent a été porté en premier lieu sur l'interaction entre les actants humains et les artefacts. La théorie de l'acteur-réseau comporte également un ensemble de concepts beaucoup plus large que ceux que nous avons mobilisés au cours de notre recherche. 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.

Les limites théoriques tiennent ensuite au choix de la théorie l'acteur-réseau, qui ne donne pas à voir certaines dimensions, notamment en termes de relations de pouvoir et de légitimité des acteurs. En dépit de sa popularité, l'ANT est considérée aujourd'hui comme une approche elle-même soumise à la controverse, notamment à propos du manque de perspectives critiques et politiques, tout au moins dans ses premiers écrits. Les travaux issus de la seconde version de l'ANT, appelés parfois « ANT and After » ont tenté d'élaborer une perspective répondant à ces remarques (Alcadipani et Hassard, 2010). Ce débat dépasse le cadre de notre travail c'est pourquoi nous nous contenterons d'évoquer quelques-unes des principales limites liées à l'usage de l'ANT en science de l'organisation. Premièrement, il a souvent été reproché à la

théorie de l'acteur-réseau de laisser de côté les relations de pouvoir entretenues entre les actants d'un réseau. Or le processus de traduction peut être considéré comme une manifestation d'un pouvoir latent dans les organisations. Doorewaard et Van Bijsterveld (2001) pensent que la traduction ne résulte pas de jeux de pouvoirs objectivés par les acteurs, mais est plutôt le fruit d'un processus émergent lentement. Nous avons en effet constaté ces manquements, car les acteurs interrogés font partie d'un système relationnel complexe en termes de pouvoir que nous pensons n'avoir pas suffisamment sondé dans cette recherche.

La seconde limite concerne le principe de symétrie entre les actants humains et non-humains. Selon Whittle et Spicer (2008, p.615), la définition des actants non-humains et humains résultera toujours du discours des répondants humains, car les artefacts n'ont pas la faculté de parler par eux-mêmes, évidemment. « Faire parler » les actants non-humains résulte d'un acte humain, faisant ainsi des « non-humains » un domaine fondamentalement social. C'est pour cette raison que dans notre travail, nous n'avons pas « fait parler » les actants non-humains.

Ensuite, il est apparu à certains chercheurs que l'ANT ne permettait pas de rendre compte « comment » et « pourquoi » certaines stratégies utilisées pour enrôler les acteurs étaient différentes (Mitev, 2000). De même, quelques travaux étudient l'échec de la constitution d'un acteur-réseau (Callon, 1986 ; Latour, 1992), mais Whittle et Spicer (2008) notent que peu de recherches ont étudié le rôle des résistances des acteurs-réseau à travers la formation de programmes concurrents et de « contre-enrôlement ». Il est donc parfois difficile de rendre compte des actions qui interrompent la constitution du réseau et qui ne sont pas des réponses au processus de traduction, ainsi que des effets inattendus de la traduction. Nous avons tenté de pallier à cela en mettant en perspective nos deux cas, mais ici encore, ce point mérite d'être approfondi.

Le quatrième point de mise en garde est relatif à l'exercice d'écriture qui impose de restituer des propos de manière linéaire. Notre présentation comporte ainsi un début, une phase intermédiaire et une fin, constituant des phases séquentielles, donnant à la thèse l'apparence de liens de causalité dans l'ordonnement de ces traductions. Ceci peut paraître en contradiction avec l'ANT, mais il est difficilement envisageable de procéder différemment.

3.2.Limites méthodologiques

Les limites méthodologiques sont liées au fait que nous avons choisi l'étude de cas multi-sites comme stratégie de recherche.

Tout d'abord, le choix d'un cadre théorique mettant au cœur de l'analyse, les controverses, aurait requis une implication et une participation de notre part constante auprès de nos terrains d'étude. Or en raison des contraintes évoquées, nous n'avons pu participer à certaines réunions et nous n'avons pas pu assister en temps réel aux débats et aux négociations. Ceci constitue bien évidemment une première limite.

La deuxième limite découle directement de ce premier constat : n'ayant pu observer en temps réel la manière dont avait eu lieu la controverse, nous avons eu recours à l'entretien. Quelle que soit la situation, le discours recueilli au cours d'un entretien donne accès aux représentations des individus. Dans notre cas, ces représentations étaient parfois éloignées dans le temps des faits. Aussi, le recueil des informations primaires a été réalisé sur le mode du discours a posteriori. Les personnes rencontrées ont pu omettre certains aspects ou bien encore confondre certains événements. Afin de limiter les erreurs d'interprétations, nous avons réalisé une triangulation des données, mais cela n'empêche pas d'éventuelles erreurs d'interprétation dans la reconstitution des événements.

De même, l'accès à certaines sources secondaires a été particulièrement délicat, notamment avec le cas 1. Il n'a pas été possible d'étudier ainsi le cahier des charges du projet Gestion du Capital Humain. Les auteurs de l'ANT conseillent de « suivre les acteurs », c'est-à-dire de suivre les traces des personnes dans leur activité quotidienne et d'être attentif aux aspects matériels de ces activités. Mais ce type de travail demande un investissement très important qui ne peut être réalisé dans le temps imparti de la thèse ou tout simplement parce que l'accès au terrain est en partie verrouillé (Mitev, 2009).

De plus, une limite a trait au caractère émergent et non limité dans le temps des projets ayant fait l'objet de l'étude de cas. Notre observation a démarré après le début du projet, et s'est terminée avant la fin du projet. Notre étude de cas ne donne à voir qu'une partie du processus de construction du dispositif.

4. Les perspectives de recherche

Sur le plan théorique, il pourrait être envisagé de poursuivre les réflexions afin de pallier certaines zones d'ombres. Nous pensons en particulier à trois points, qui ont été soulevés lors de la discussion. Le premier concernerait la prise en compte du pouvoir des acteurs en fonction de l'appartenance à des organisations plutôt qu'à d'autres. Ceci pourrait apporter un éclairage supplémentaire sur la construction des dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale. Le deuxième point concerne la légitimité des acteurs, et de celle de leur organisation d'appartenance, qui a été abordée, mais peu développée. Enfin, le troisième point consisterait à ouvrir le cadre de l'étude afin de prendre en compte le poids des pressions institutionnelles, en étudiant les raisons qui portent les initiatives de GRH territoriales à se développer en particulier en France. En adoptant un point de vue plus distancier et critique, il pourrait être intéressant d'aborder la question de la GRH territoriale en la mettant en perspective avec les initiatives d'autres pays, caractérisés par des contextes historiques, institutionnels et culturels différents.

Toujours sur le plan théorique, notre étude de cas fournit en outre la possibilité d'envisager la recherche sous un angle différent. Premièrement, nous avons soulevé le fait que le développement de la GRH territoriale mettait en question la fonction RH d'une part, et le rôle des organisations publiques d'autre part. Aussi serait-il pertinent de poursuivre cette piste, de considérer la GRH territoriale sous le prisme de l'évolution des représentations de la fonction RH en tant que « partenaire territorial ». Deuxièmement, une autre possibilité s'offre à nous, à savoir la réalisation d'autres études de cas de GRH territoriale.

Sur le plan méthodologique, nous pensons poursuivre l'étude de cas sur les deux territoires. En effet, les contacts ayant été établis et porté leurs fruits, nous pensons développer une démarche de recherche nous conduisant à réaliser au moins une troisième vague d'entretiens afin d'éprouver la solidité des réseaux étudiés dans le temps. Dans le cas 1, nous aimerions connaître les prochaines actions développées, que nous avons seulement évoquées, car les chefs de projets sont en cours de réflexion. Dans le cas 2, nous souhaiterions savoir si la configuration d'animation territoriale RH se pérennise au-delà de notre étude de cas.

Bibliographie

Aggeri F., Labatut J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n°3, p. 5-37.

Aggeri F., Pallez, F. (2005). Restructurations, délocalisations : les nouvelles formes de l'action territoriale, *Revue de l'IREES*, vol. 1, n°47, p. 235-256.

Akrich M. (1989/2006). La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques, In M. Akrich, M. Callon, B. Latour, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Ecole des Mines, p.109-134 (publié en 1989 in *Anthropologie et Sociétés*, vol.13, n°2, p.31-54).

Akrich M., Callon M., Latour B. (1988). A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement. 2 : Le choix des porte-paroles, *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n°11 et 12, p.4-17 et p.14-29.

Akrich M., Callon M., Latour B. (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Ecole des Mines de Paris.

Alcadipani R., Hassard J. (2010). Actor-Network Theory, organizations and critique: toward a politics of organizing, *Organization*, vol.4, n°17, p.419-435.

ALCIMED – DGCIS (2010). Les clusters canadiens : cartographie, enseignements, perspectives et opportunités pour les pôles de compétitivité français, *Etude réalisée pour le compte de la DGCIS, coordonnée par Thierry Vautrin*, décembre 2010, 84 pages.

Alcouffe S., Berland N., Levant Y. (2008). « Succès » et « échec » d'un outil de gestion : le cas de la naissance des budgets et de la gestion des budgets, *Revue Française de Gestion*, n°188/189, p.291-306.

ALGOE – DGCIS (2009). Etude sur les bonnes pratiques de dix pôles de compétitivité étrangers, *Etude réalisée pour le compte de la DGCIS*, Mai 2009, 136 pages.

Almeida P., Kogut B. (1999). Localization of knowledge and the mobility of engineers on regional networks, *Management Science*, vol. 45, n°7, p.905-917.

Amblard H., P. Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F. (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Editions du Seuil, 3ème édition.

Andersen P.H. (2006). Regional Clusters in a Global World : Production, Relocation, Innovation, and Industrial Decline, *California Management Review*, vol.49, n°1, p.101-122.

Angeon V. (2008). L'explicitation du rôle des relations sociales dans les mécanismes de développement territorial, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2008/2, p.237-250.

Ashkenas R. N. (1990). A New Paradigm for Customer and Supplier Relationships, *Human Resource Management*, vol. 29, n° 4, p. 385-396.

Atkinson J. (1984), Manpower strategies for flexible organisations, *Personnel Management*, vol. 16, n° 8, pp. 28 - 31.

Avenier, M.J. (2010). Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science, *Organization Studies*, vol. 31, n° 9 &10, p. 1229-1251.

Avenier M-J., Thomas C. (2011). Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! *Communication présentée à la Journée de l'Atelier Méthodologie de Recherche de l'AIMS*, « Les approches mixtes : combiner quantitative et qualitatif », 31 mars 2011, Caen, 26 p.

Avenier M-J., Parmentier-Cajaiba A. (2011). Research-as-Practice : Practical Insights for Developing Rigorous Conceptual Knowledge for and from Practice, *Prix du meilleur article de la Conférence Annuelle d'EURAM*, Tallin, Estonie, 1-4 juin 2011.

Alpha et Geste. (2008). Etudes monographiques sur les implications des pôles de compétitivité dans le champ de l'emploi, de la formation, et des compétences, *Etude réalisée pour le Centre d'Analyse Stratégique*, 82 pages, Paris, octobre 2008.

Arnaud N. (2008). Construction et management des compétences collectives dans le cadre des relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 11, n°1, p. 9-39.

Arthur M.B., Rousseau D.M. (1996). Introduction : The Boundaryless Career as A new Employment Principles, In M.B. Arthur, Rousseau D.M., *The Boundaryless Career : a new principle for a new organizational era*, New York, Oxford University Press, p.3-20.

Baret C., Huault I., Picq T. (2006). Management et réseaux sociaux. Jeux d'ombres et de lumière sur les organisations, *Revue Française de Gestion*, n°163, p.94-106.

Bahrami, H. (1992). The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley, *California Management Review*, summer 1992, p. 33-52.

Barabel M., Chabault D., Meier O., Tixier J. (2009). La dynamique de territoire et l'évolution d'un pôle de compétitivité : le cas de Cosmetic Valley, *Revue Management et Avenir*, 5/2009, n°25, p.144-163.

Barreau J. (1997). Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines, *Sociologie du travail*, p.105-115.

Bathelt H. (2001). Regional competence and economic recovery: divergent growth paths in Boston's high technology economy, *Entrepreneurship & Regional development*, 13, p.287-314.

BCG & CM International. (2008). Evaluation des pôles de compétitivité - *Synthèse du rapport d'évaluation*, 13 pages, Juin 2008.

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.

Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion, In. F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger (eds.), *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, p. 37-51, Geneva, International Institute for Labour Studies.

Beccattini G. (1991). Italian Industrial Districts: Problems and Perspectives, *International Studies of Management & Organization*, vol. 21, n° 1, p.83-90.

Bel M. (2007). Formation et territoire : des approches renouvelées, *Formation Emploi*, n°97, p.67-80.

Bel M., Berthet T. (2009). Proximité et relation emploi-formation : au carrefour des disciplines, *Espaces et sociétés*, 2009/1-2, 136-137, p.33-46.

Benner, C. (2003). Labour Flexibility and Regional Development: the Role of Labour, Market Intermediaries, *Regional Studies*, vol.37, n° 6&7, p.621-633.

Bergström O., Diedrich A. (2006). Restructurations territoriales et industries à forte technicité. Le cas du projet VinnVinn à Göteborg en Suède, MIRE, University School of Business and Law, *MIRE, Programm, Syndex (coord.)*, 39 pages.

Bernon J., Grillet S., Quint C., Trouve P. (2006). La mutualisation des ressources humaines pour des TPE localisées sur un territoire, *Actes du 17^{ème} Congrès de l'AGRH*, Reims, 16 pages.

Berrebi-Hoffmann I., Boussard V. (2005). Avant-propos. Au nom de la norme : gouvernance et outils de gestion, *Sociologies Pratiques*, 2005/1, n°10, p.1-6.

Berry M. (1983). Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, *Centre de recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique*, 60 p.

Blanc C. (2004). Pour un écosystème de la croissance, *rapport au Premier ministre, Assemblée nationale*, rapporteur : Matthieu Louvot, 2004. (<http://www.ecosysteme-croissance.com/>)

Bo D., Huron D., Spindler J. (2007). Les pôles de compétitivité français : référentiel théorique et grilles d'analyse, *La Revue du Trésor*, n°10, p.859-863.

Bobulescu R., Calamel L. (2009), Les pratiques RH dans les systèmes productifs locaux : six cas en France, *6^{èmes} Journées de la proximité*, octobre 2009, Poitiers, 22 pages.

Bocquet R., Mothe C. (2009). Gouvernance et performance des pôles de PME. *Revue Française de Gestion*, n°190, p.101-122.

Bories-Azeau, I., Loubès, A. (2009). Les maisons de l'emploi, un dispositif en faveur d'une gestion territoriale des ressources humaines ? *Actes du 20^{ème} Congrès de l'AGRH*, 9-10 septembre, Toulouse.

Bories-Azeau I., Loubès A., Estève J.M. (2008). Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter-firmes, *Actes du 19^{ème} Congrès de l'AGRH*, 9-12 novembre, Dakar.

Bories-Azeau I., Loubès A., Fabre, C. (2007). Un nouveau modèle d'anticipation sociale des restructurations : l'action collective dans le cadre d'un réseau d'entreprises, *Actes du 18^{ème} Congrès de l'AGRH*, Fribourg, Suisse.

Bourgain M., Tixier J. (2010). A la recherche d'un cadre d'analyse des actions RH des pôles de compétitivité, *21^{ème} Congrès de l'AGRH*, Rennes/ Saint Malo, 17-19 novembre, 18 pages.

Boschma R. A. (2004). Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective, *Regional Studies*, vol. 38, n°9, p. 1001-1014.

Cadin, L. (1997). Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? In P. Besson (Ed.), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert, p. 65-95

Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. (2007). *Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments théoriques*, Dunod, 622 pages.

Calamel L. (2010). Emergence de pratiques de gestion des ressources humaines au sein des pôles de compétitivité de la Région Rhône-Alpes, *21^{ème} Congrès de l'AGRH*, Rennes/St-malo, 17-19 novembre 2010.

Calamel L., Defélix C., Mazzilli I., Retour D. (2011). Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des douze pôles de la région Rhône-Alpes, *Revue Management et Avenir*, 2011/1, n°41, p.175-193.

Calamel L., Mazzilli I (2010). Orientation industrielle ou technologique, PME ou diversité d'acteurs : quelle influence du contexte sur la GRH des pôles de compétitivité ? *Colloque international « PME innovations, clusters et territoires : théories et pratiques de la gestion des compétences »*, Université de Tours, décembre 2010, 17 pages.

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.

Callon M. (1981/2006). Pour une sociologie des controverses technologiques, In M. Akrich, M. Callon, B. Latour, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Ecole des Mines, p. 135-157 (texte publié en 1981 in *Fundamenta Scientiae*, n°2, p.381-99).

Callon, M. (1986). Eléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc, *L'Année Sociologique*, numéro spécial La Sociologie des Sciences et des Techniques, n°36, p.169-208.

Callon M., Lascoumes P., Barthe Y. (2001). *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil, 358 pages.

Callon M., Latour B. (1981/2006). Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ?, In M. Akrich, M. Callon, B. Latour, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Ecole des Mines p.11-32 (première publication en 1981: « Unscrewing the Big Leviathan ; or How Actors Macrostructure Reality, and How Sociologists Help Them To Do So ? » In Karin D. Knorr

and Aron Cicourel (dir) *Advances in Social Theory and Methodology. Toward an Integration of Micro and Macro Sociologies*, London, Routledge & Kegan Paul, p. 277-303.)

Callon M., Law J. (1997). L'irruption des non-humains dans les sciences humaines : quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques, In B. Reynaud (Dir), *Les limites de la rationalité, Colloque de Cerisy, Tome 2 Les figures du collectif*, Paris, La Découverte, p.99-118.

Carluer F. (2005). Réseaux d'entreprises et territoires : une matrice d'analyse stratégique, *Revue Management et Avenir*, vol. 4, n°6, p.6-25.

Casper S. (2007). How do technology cluster emerge and become sustainable? Social network formation and inter-firm mobility within the San Diego biotechnology cluster, *Research Policy*, 36, p.438-455.

Cazal D. (1992). Frontières de l'organisation et frontières de la GRH : l'entreprise diffuse en Europe du Sud, *Actes du 3^{ème} Congrès de l'AGRH*, p.383-387, 19-20 novembre, Lille.

Cazal D. (2007). Théorie de l'acteur-réseau et GRH : Traductions, modes et modèles, *Actes du 18^{ème} Congrès de l'AGRH*, 19-21 septembre, Fribourg

Centre d'Analyse Stratégique (2007). Mobilités, formation et parcours professionnels : les multiples visages de la « flexicurité » dans et hors de l'entreprise, *La note de veille*, n°45.

Chabault D. (2010). Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité, *Revue Management et Avenir*, 6/2010, n° 36, p. 130-151.

Chabault D., Hulin A. (2011). La gestion des ressources humaines au sein des pôles de compétitivité, *Revue internationale de Gestion*, à paraître.

CM International & ARcessor (2008). Recueil des bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité, *Rapport réalisé pour la Direction générale des entreprises (DGE), Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi*, 119 pages, Janvier 2008.

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.

Colletis G., Gilly, J-P., Pecqueur B., Perrat J., Zimmerman J-B. (1997). Firmes et territoires : entre nomadisme et ancrage, *Espace et Sociétés*, vol. 1-2, n°88-89, p.115-137.

Colletis-Wahl K., Peyrache-Gadeau V., Serrate B. (2008). Introduction générale : Les dynamiques territoriales : quelles nouveautés ?, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, n°2, p.147-157.

Courlet C. (1997). Globalisation et recomposition territoriale dans le sillon Alpin, *Revue de géographie alpine*, vol. 85, n°3, p.47-60.

Courlet C., Bensahel L., Coissard S. (2009). Du district industriel au pôle de compétitivité : le cas de la vallée de l'Arve en Rhône-Alpes, Colloque International sur les pôles de compétitivité et développement régional, HEC Management School, Liège, 2 et 3 mars 2009, 13 pages.

Culié J.-D. (2008). Travailler dans une organisation adhérente à un pôle de compétitivité : quelle influence perçue par les chercheurs sur leur carrière ? L'exemple de Minalogic, *Thèse pour l'obtention d'un Doctorat en sciences de gestion, présentée et soutenue le 18 décembre 2009*, Université Pierre-Mendès France, Grenoble, 523 pages.

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

Cyert R.M., March J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Londres, Prentice-Hall.

Czarniawska B., Hernes T. (coord.) (2005). *Actor-Network Theory and Organizing*, Malmö, Suède, Liber & Copenhagen Business School Press.

Dacin M.T., Oliver C., Roy J-P. (2007). The Legitimacy of Strategic Alliances: an Institutional Perspectives, *Strategic Management Journal*, vol. 28, n°2, p. 169-187.

Dang R. J., Thomas C. (2010). The Mechanisms underlying the Territorial Dynamics of Innovation: the role of architectural knowledge, *26th EGOS Colloquium*.

DATAR (2004). La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires. Réseaux d'entreprises, vallées technologiques, pôles de compétitivité, *rapport de la DATAR*.

David, A. (1998). Outils de gestion et pilotage du changement, *Revue Française de Gestion*, n°120, septembre-octobre 1998, p. 44-59.

Daviet S. (2004). L'entreprise entre territoire et mondialisation, *Entreprise et Histoire*, n°35, p.58-68.

De Bernardy M. (1998). Reactive and Proactive Local Territory: Co-operation and Community in Grenoble, *Regional Studies*, vol. 33, n°4, p.343-352.

Defélix C., Colle R., Rapiiau 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., Colle R., Rapiiau M.-T. (2009a). 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, 9-29.

Defélix C., Culié J.-D., Retour D., Valette A. (2006). Les pôles de compétitivité, laboratoire d'innovation en ressources humaines ? *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 25, n°3 p. 69-86.

Defélix C., Degruel M., Le Boulaire M., Retour D. (2010). Territorialisation de la GRH : de nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH ? *21^{ème} Congrès de l'AGRH*, Rennes/St-Malo, novembre 2010, 20 pages.

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, (2009). *Gestion des compétences. Nouvelles dimensions, nouvelles relations*, Paris, Vuibert, p.197-209.

Defélix C., Mazzilli I., Picq T., Retour D. (2009b). Piloter les projets d'innovation au sein des pôles de compétitivité : des leviers managériaux à mobiliser, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.12, n°4, p.85-113.

Defélix C., Picq T., Retour, D. (2009c). Conclusion. In D. Retour, T. Picq, C. Defélix, (2009) *Gestion des compétences Nouvelles dimensions, nouvelles relations*, Paris, Vuibert, p.211-221.

Defélix C., Retour D. (2007). Gérer les compétences dans les organisations : bilan et défis pour les années 2000, In M. Le Berre, A. Spalanzani (Eds.), *Regards sur la recherche en gestion. Contributions grenobloises*, p.119-133, Paris, L'Harmattan.

Deffayet S. (2001). Manager les ressources humaines dans l'organisation en réseau. Une illustration, *Actes du 12^{ème} Congrès de l'AGRH*, vol.1, p.404-422.

De Laurentis C. (2006). Regional Innovation Systems and the Labour Market: A Comparison of Five Regions, *European Planning Studies*, vol. 14, n° 8, p.1059-1083.

Desmarteau R.H, Saives A-L. (2003). Modéliser une grappe industrielle de compétences: le cas des entreprises de biotechnologie de la région de Montréal, *Gestion*, vol. 28, n°1, p.75-87.

De Vaujany F-X. (coord.) (2005). *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS.

De Vaujany F-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Revue management et Avenir*, 2006/3, n°9, p.109-126.

Di Maggio P., Powell W. (1983). The Iron Cage Revisited, Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, n°48, p.147-160.

Doorewaard H., Van Bijsterveld, M. (2001). The Osmosis of Ideas : An Analysis of the Integrated Approach to IT Management from a Translation Theory Perspective, *Organization*, vol.8, n°1, p.55-76.

Dreveton B. (2008). Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 14, vol.2, décembre 2008, p.125-154.

Durantou G., Martin P., Mayer T. Mayneris F. (2008). Les pôles de compétitivité : que peut-on en attendre ? *CEPR et Ecole d'économie de Paris*, Editions rue d'Ulm, janvier 2008.

Ebers M., Jarillo J.C. (1997). The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks, *International Studies of Management and Organization*, vol. 27, n°4, p. 3-21.

Ehlinger S., Perret V., Chabaud D. (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, n° 170, janvier 2007, p. 155-171.

Eriksson R., Lindgren U. (2009). Localized mobility clusters: impacts of labour market externalities on firm performance, *Journal of Economic Geography*, vol. 9, p.33-53.

Ferguene A. (2007). L'insertion dans le global des economies locales et ses retombées territoriales : le cas de la Vallée de l'Arve en Haute-Savoie, *Programme d'Appui à la Recherche en Sciences Sociales entre la France et le Maghreb, Dynamiques d'Agglomération des Activités Productives et Gouvernance Territoriale*, Toulouse, les 3 et 4 mai 2007, 25 pages.

Fen Chong S., Lefebvre P., Weil T. (2007). Grille d'analyse et de caractérisation des pôles de compétitivité, working paper, *Observatoire des pôles de compétitivité*, 25 décembre 2007, 16 pages.

Fixari D., Moisdon J-C., Weil B. (1997). A quoi rêvent les logiciels ? L'informatisation des services extérieurs du ministère du Travail, In J-C Moisdon (Dir), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Editions Seli Arlan, Paris, p.68-90.

Forgues B., Fréchet M., Josserand E. (2006). Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche, *Revue Française de Gestion*, vol.164, p.17-31.

Forgues B., Vandangeon-Derumez I. (2007). Analyses longitudinales, in R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 422-448.

Fréry F. (1996). L'entreprise transactionnelle, *Gérer et Comprendre*, Septembre 1996.

Fréry F. (1997). La Chaîne et le réseau, In P. Besson (coord.), *Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Paris, p.23-53.

Gadille M., Pélissier M. (2009). Les PME multimédia et logiciel éditeur dans le pôle de compétitivité « Solutions Communicantes Sécurisées »: quel mode de gouvernance pour quelle intégration industrielle ? *Revue Management & Avenir*, 5/2009, n° 25, p. 207-226.

Galaskiewicz J. (1985). Interorganizational Relations, *Annual Review of Sociology*, n°11, p.281-304.

Gazier B. (2005). Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions, *Revue de l'IREES*, 2005/1, n°47, p.301-317.

Gazier B. (2007). Restructurations et reclassements : vers une redéfinition des responsabilités *Droit Social*, n°3, p.259-267.

Geindre S. (2005). Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique, *Revue Française de Gestion*, n°154, p.75-91.

Géniaux I., Mira-Bonnardel S. (2003a). Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire, *Revue Française de Gestion*, 2003/2, n°143, p.129-144.

Géniaux I., Mira-Bonnardel S. (2003b). Nouvelles configurations organisationnelles et innovations en GRH : l'exemple des réseaux d'entreprises, *Actes du 14^{ème} Congrès de l'AGRH*, Grenoble, 20-22 novembre 2003 Tome II, p.1239-1259.

Gilbert P. (1998). *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?* Paris, Economica.

Gilbert P. (2006). L'instrumentation en GRH, In J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, 2e édition, Paris, Vuibert, p. 673-678.

Gilly J-P., Leroux I. (2005). Restructuration des firmes et dynamiques des territoires : les stratégies de re-développement du site industriel gazier de Lacq en Aquitaine, *Revue de l'IREG*, n°47, 2005/1, p.257-280.

Gilly J-P., Pecqueur B. (2000). Régulation des territoires et dynamiques institutionnelles de proximité : le cas de Toulouse et des Baronnies, In G-P. Gilly, A. Torre (Dir.), *Dynamiques de proximités*, L'Harmattan, Paris-Montréal, p.131-164.

Gomez, P.-Y. (2009). La gouvernance des pôles de compétitivité, *Revue Française de Gestion*, n°190, p.197-209.

Gosse B., Sprimont P.-A. (2010). Rétrospective de la structuration d'un pôle de compétitivité : une analyse par le concept de proximité, *Revue Management et Avenir*, 6/2010, n° 36, p. 13-34.

Gosset P., Laurence G. (2005). Les défis des managers intermédiaires à l'ère de l'entreprise distribuée et à l'épreuve des réseaux, *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 24, n°4, p.71-98.

Gössling T., Rutten R. (2007). Innovation in Regions, *European Planning Studies*, vol. 15, n°2, p.253-270.

Gotman A., Blanchet A., (2007), *L'Enquête et ses méthodes : L'entretien*, 2^{ème} édition, Paris Armand Colin, Coll. 128.

Grandori A., Soda G. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms, *Organization Studies*, 16/2, p.183-214.

Granovetter M. (1973). The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, vol.78, n°6,

Grimand A. (coord.) (2006). *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Saint-Etienne, Presses Universitaires de St-Etienne.

Grossetti M. (2004). Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systems productifs locaux, *Géographie, Economie, Société*, vol.6, p.163-177.

Grossetti M. (2008). Proximities and Embedding Effects, *European Planning Studies*, vol.16, n°5, p.629-642.

Guégnard C., Rebeuh M-C., Tribby E. (2008). Entreprises de travail temporaire : former pour renforcer l'intermédiation sur un territoire, *Formation Emploi*, n°102, p.41-53.

Guillaume R. (2008). Des systèmes productifs locaux aux pôles de compétitivité : approches conceptuelles et figures territoriales du développement, *Géographie, Economie, Société*, vol. 10, n°3, p.295-309.

Haas J. (2007). Mecanic vallée : interactions entre système productif local et formation, *Formation Emploi*, n°97.

Hakanson, L. (2005). Epistemic Communities and Cluster Dynamics : On the Role of Knowledge in Industrial Districts, *Industry & Innovation*, vol.12, n°4, p.433-463.

Hanssen-Bauer J., Snow C.C. (1996). Responding to Hypercompetition: The Structure and Process of a Regional Learning Network Organization, *Organization Science*, vol. 7, n°4, p.413-427.

Hatchuel A., Moisdon J-C. (1993). Modèles et apprentissages organisationnel, *Cahier d'Economie et de Sociologie Rurale*, n°28, p.17-32.

Hatchuel A., Weil T. (1992). *L'expert et le système*, Paris, Economica.

Havard C. (2008). Transformations du travail opérées « au nom du client » et gestion des ressources humaines, In R. Beaujollin-Bellet, P. Louart, M. Parlier (Coord.), *Le travail, un défi pour la GRH*, Anact, p.156-172.

Heitz, M. (2000). Les coopérations interentreprises : une grille de lecture, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, n°4, p.57-81.

Herod A., Rainnie A., McGrath-Champ S. (2007). Working space : why incorporating the geographical is central to theorizing work and employment practices, *Work, Employment & Society*, vol. 21, n°2, p.247-264.

Hervas-Oliver L.L., Albors-Garrigos J. (2007). Do clusters capabilities matter ? An empirical application of the resource-based view in clusters, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 19, n°2, p.113-136.

Hunter L. Beaumont P., Sinclair D. (1996). A “partnership” route to human resource management? *Journal of Management Studies*, vol.33, n°2, p.235-257.

Jacob R., Julien P.-A., Raymond, L. (2003). Nouvelles formes organisationnelles, technologies en réseau et défis en gestion des ressources humaines. Le cas d'organisations en réseau synergique. In P. A. Julien (dir), L. Raymond, R. Jacob, G. Abdul-Nour (Eds.), *L'entreprise-réseau. Dix ans d'expériences de la chaire Bombardier Produits récréatifs*, p. 115-133.

Jameux C. (2008). Société de la connaissance, université et territoire, *Sciences de Gestion*, n°64, avril 2008, p.367-380.

Jarillo J.C. (1988). On Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, vol.9, n°1, p.31-41.

Jick T.D. (1990). Customer-Supplier Partnerships: Human Resources as Bridge Builders, *Human Resource Management*, vol. 29, n° 4, p. 435-454.

Justin, J. (2006). Analyse d'une co(production) d'outils de contrôle de gestion dans le cadre d'une recherche action, In A. Grimand (coord.), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives ?* Saint-Etienne, Presses universitaires de St-Etienne, p.65-82.

Kaisergruber D. (2006). Fléxi-sécurité : l'invention des transitions professionnelles, *Anact*, 132 pages.

Kalleberg A. L., Knoke D., Marsden P.V. (1995). Interorganizational Networks and the Changing Employment Contract, *Connections*, n°.18, p.32-49.

Kang S. C., Morris S.S., Snell S.A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resource architecture, *Academy of Management Review*, vol. 32, n°1, p.236-256.

Kelliher C., Truss C., Hope-Hailey V. (2004). Disappearing Between the Cracks: HRM in Permeable Organisations, *Management Review*, vol. 15, n° 3, p. 305-323.

Kinnie N., Swart J., Purcell, J. (2005). Influences on the choice of HR system: The network organization perspective, *International Journal of Human Resource Management*, vol.16, n° 6, p. 1004–1028.

Klarsfeld A., Oiry E. (coord.) (2003). *Gérer les compétences, des instruments aux processus, cas d'entreprises et perspectives théoriques*, Paris, Vuibert.

Klarsfeld A., Roques O. (2003). Histoire d'une instrumentation de gestion des compétences : entre rationalité contingente, rationalité limitée et rationalité institutionnelle, In A. Klarsfeld, Oiry E. (coord.), *Gérer les compétences, des instruments aux processus, cas d'entreprises et perspectives théoriques*, Paris, Vuibert, p.171-190.

Koulikoff-Souviron M., Harrison A. (2010) Evolving HRM Practices in a Strategic Intra-Firm Supply-Chain, *Human Resource Management*, vol.49, n°5, p.913-938.

Lake D.G. (1990). Key Interfaces : New Opportunities for Human Resources, *Human Resource Management*, vol. 29, n° 4, p. 397-410.

Lamanthe A. (2005). Les transformations du marché du travail : un éclairage à partir de l'analyse des décalages entre offre et demande dans un système productif localisé, *Sociologie du travail*, vol. 47, p. 37-56.

Lambert C. (2007). L'interface entre entreprise et territoire : un nouveau métier pour les chambres de commerce et d'industrie ? », *Cahiers du CEREN*, n°19, p.5-19.

Lambooy J.G. (2002). Knowledge and Urban Economic Development: An Evolutionary Perspective, *Urban Studies*, vol. 39, n°5/6, p.1019-1035.

Larceneux A. (2007). Formation et Territoire : des liens multiples et complexes, mais décisifs, *Formation Emploi*, n°97, p.81-88.

Latour B. (1990/2006). Le prince : Machines et machination, In M. Akrich, M. Callon, B. Latour, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Ecole des Mines, p.87-107 (publié en français en 1990 in *Futur Antérieur*, n°3, p.35-62).

Latour B. (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte, 241 pages.

Lauriol J., Perret V., Tannery F. (2008a). Stratégies, espaces et territoire. Une introduction sous un prisme géographique, *Revue Française de Gestion*, 2008/4, n°184, p.91-103.

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

Law J. (1999). Traduction / Trahison : Notes on ANT, published by the Centre for Science Studies, Lancaster University, Lancaster LA1 4YN, at <http://www.comp.lanc.ac.uk/sociology/papers/Law-Traduction-Trahison.pdf>.

Law J. (2003). After ANT: complexity, naming and topology, In Law J., Hassard J (eds). *Actor-network theory and After*, Oxford, Blackwell/Sociological Review, p.1-14.

Lawrence T.B., Hardy C., Phillips N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: the emergence of proto-institutions, *Academy of Management Journal*, vol.45, p.281-290.

Lawson C. (1999). Towards a competence theory of the region, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 2, n° 23, p.151-166.

Le Boulaire M., Leclair P. (2003). Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines : entre le modèle de la surclasse et celui des solidarités, *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p.1284-1296.

Le Boulaire M., Degruel M., Defélix C., Retour D. (2010). Nouveaux territoires, nouvelle GRH ? Quand la GRH se territorialise, *Etude Entreprise&Personnel* n°288, 36 pages.

Leca, B., J.-P., Gond J.-P., Déjean, F., Huault, I. (2006). Institutional Entrepreneurs as Competing Translators: A Comparative Study in an Emerging Activity, *XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève, 40 pages.

Leclair P., Le Boulaire M. (1999). Portraits de groupes avec ou sans personnel. Quelle GRH dans les entreprises-réseaux ? *Etudes Entreprise & Personnel*, décembre.

Leclair P., Le Boulaire M. (2002). Une GRH sans frontières ? L'exercice du contrôle dans l'entreprise-réseau, *Etudes Entreprise & Personnel*, mars.

Lengnick-Hall M. L., Lengnick-Jall C.A. (2003). HR's role in building relationship networks, *Academy of Management Executive*, vol.17, n°4, p.53-63.

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. (2008). Influence des caractéristiques des pilotes de réseaux locaux d'organisations sur leurs rôles, *Management International*, vol.13, n°1, p.85-96.

Loubaresse E. (2011). Le choix des acteurs du pilotage des réseaux locaux d'organisations : une variable clé dans les dispositifs multi-acteurs, *papier de recherche*, 16 pages.

Loubès A., Bories-Azeau I. (2010), Les réseaux territorialisés de PME : quels effets sur la formation professionnelle continue des salariés ? *Revue Management et Avenir*, 2010/9, n° 39, p.163-175.

Maguire S., Hardy C., Lawrence T.B. (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada, *Academy of Management Journal*, vol.47, n°5, p.657-679.

Malmberg A., Maskell P. (2006), Localized Learning Revisited, *Growth and Change*, vol. 37, n°1, p.1-18.

Malmberg A., Power D. (2005). (How) Do (Firms in) Clusters Create Knowledge? *Industry and Innovation*, vol.12, n°4, p.409-431.

Marchington M. P., Grimshaw D., Rubery J., Willmott H. (2005). *Fragmenting Work: Blurring Organisational Boundaries and Disordering Hierarchies*, Oxford University Press.

Marshall A. 1920. *Principles of Economics*, Mac Millan, London.

Martin D-P. (2006). Relation d'emploi et mutualisation des ressources humaines entre entreprises d'un même territoire : le cas des pratiques de rémunération des groupements d'employeurs, *Actes du 17^{ème} Congrès de l'AGRH*, Reims.

Martin D-P., Picceu C. (2007). Outils de gestion et pilotage de l'action collective, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n°3, p.75-110.

Maury, C. (2008). Formation et pôles de compétitivité, *Annales des Mines, Réalités industrielles*, mai 2008, p.67-74.

Mendez A., Bardet M. (2009). Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME, *Revue Française de Gestion*, n°190, p. 123-142.

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

Mendez A., Messeghem K. (2009). Introduction. Cahier spécial « L'émergence des pôles de compétitivité : premiers bilans et perspectives », *Revue Management et Avenir*, 5/2009, n° 25, p. 135-143.

Messeghem K., Paradas A. (2009). L'émergence d'un pôle de compétitivité agroalimentaire : de l'encastrement à l'ambidextrie, *Revue Management et Avenir*, 5/2009, n° 25, p. 164-183.

Michaux V. (2009). Comment appréhender les conditions d'émergence, les freins, les impacts et la valeur-ajoutée des « cadres de coopération stratégique multi-acteurs » impulsés par l'état sur les territoires ?, *AIMS*, 3^{ème} atelier « Stratégies, Espaces et Territoires »-ASLRF, 20 novembre 2009, Lyon.

Michun S. (2007). Petites entreprises et territoire, un lien surestimé ? *Formation Emploi*, n°97, p.37-49.

Miles M.B., Huberman M.A. (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, Bruxelles, De Boeck.

Miles R.E., Snow C.C. (1992). Causes of Failure in Network Organizations, *California Management Review*, vol. 34, n°4, p.53.

Mintzberg H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.

Mitev N. (2009). In and out of actor-network theory: a necessary but insufficient journey, *Information Technology & People*, vol. 22, n°1, p. 9-25.

Moison J-C. (1997). Introduction générale, In J-C Moison (Dir), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Editions Seli Arlan, Paris, p. 7-44.

Moison J-C. (2005). Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retours sur une doctrine d'usage, In R. Teulier, P.Lorino (Dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective, Colloque de Cerisy*, La Découverte, p.239-250.

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.

Molina-Morales, F.X. (2001). Human capital in the industrial districts, *Human Management Systems*, n°20, p.319-331.

Morin M.L. (2005).Le droit du travail face aux nouvelles formes d'organisation des entreprises, *Revue Internationale du Travail*, vol. 144, n°1, p.5-30.

Moulaert F., Sekia F. (2003).Territorial Innovation Models: A Critical Survey, *Regional Studies*, vol.37, n°3, p.289-302.

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

Nekka H., Dokou K.G. (2004). Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales, In M. Rousseau M. (dir), *Management Local et Réseaux d'Entreprises*, Paris, Economica, p.41-61.

Oiry E. (2001). De la gestion par les qualifications à la gestion par les compétences : une analyse par les outils de gestion, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Aix en Provence, Université d'Aix-Marseille.

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

Oiry E. (2006). La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences, In C. Defélix, A. Klarsfeld and E. Oiry, *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, p.13-31.

Oiry E., Ologeanu-Taddéi R., Pascal A., Tchobanian R. (2010). Au delà des individus et des outils, quelle place pour les politiques RH et l'organisation dans l'analyse des usages des TIC ? *Revue Management et Avenir*, 2010/07, n°37, p.218-239.

Paché G. (1992). Des ressources logistiques aux ressources humaines : la logique contractuelle en question, *Actes du 3^{ème} Congrès de l'AGRH*, 19-20 novembre, Lille, p.410-473.

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

Paniccia I. (1998). One, a Hundred, Thousands of Industrial Districts. Organizational Variety in Local Networks of Small and Medium-sized Enterprises, *Organization Studies*, vol. 19, n°4, p.667-699.

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.

Pascal A., Thomas C. (2006). Appropriation des TIC : vers une méthodologie de Co-conception orientée usage. Le cas KMP, In A. Grimand (coord.), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives ?* Saint-Etienne, Presses Universitaires de Saint-Etienne, p.103-122.

Pecqueur B. (2005). Territoires : le phénomène cluster, *Sciences Humaines*, Hors série n°50, p.44-47.

Pecqueur, B. (2008). Pôles de compétitivité et spécificité de la ressource technologique : une illustration grenobloise, *Géographie Economie Société*, vol. 10, n°3, p.311-326.

Pecqueur B. (2009). De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? *Géographie Economie Société*, vol.11, 2009/1, p.55-62.

Perrat J., Zimmermann J.-B. (2003). Stratégie des firmes et dynamiques territoriales. In C. Dupuy, A. Burmeister (Eds.), *Entreprises et territoires - Les nouveaux enjeux de la proximité*, Les Etudes de la Documentation Française.

Pichault F. (2000). Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.

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

Pichault, F., Nizet J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions du Seuil.

Pickernell D., Rowe P.A., Christies M.J., Brooksbank D. (2007). Developing a framework for network and cluster identification for use in economic development policy-making. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19, p.339-358.

Picq T., Langevin P. (2000). Des hommes et des puces, chroniques d'un autre monde, *Gérer et Comprendre / Annales des Mines*, n°61, p.73-87.

Plunket A., Torre A. (2009). Les pôles de compétitivité ou le retour ambigu des déclinaisons locales de la politique industrielle française, *3^{ème} atelier AIMS Stratégie Espace et Territoires -ASLRF*, 20 novembre 2009, Lyon, 17 pages.

Pommier P. (2002). *Les systèmes productifs locaux*, Collection Territoires en mouvement, Paris, La documentation française, DATAR, 78 pages.

Porter M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, vol. 76, n°6, p.77-90.

Powell W.W. (1990). Neither Market nor Hierarchy : Network Forms of Organization, In B. Staw, L.L. Cummings, *Research in Organizational Behaviour*, vol. 12, JAI Press, p.295-336.

Power D., Lundmark M. (2004). Working through Knowledge Pools : labour Market Dynamics, the Transference of Knowledge and Ideas, and Industrial Cluster, *Urban Studies*, vol.41, n°5/6, p.1025-1044.

Raulet-Croset N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion, *Revue Française de Gestion*, n°184, p.137-150.

Raveyre M. (2005). Restructurations, grands groupes et territoires. De l'utilité de la construction d'espaces de coordination localisés, *Géographie Economie Société*, vol. 7, p. 333-346.

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.

Retour D. (2009a). Pôles de compétitivité: propos d'étape, *Revue Française de Gestion*, 10/2008, n°190, p. 93-99.

Retour, D. (2009b). La rencontre précède l'idée, *Revue Française de Gestion*, 10/2008, n°190, p.163-168.

Retour D. (2009c). Minalogic est un véritable écosystème d'innovation, *Revue Française de Gestion*, n°190, p.169-177.

Rocher S. (2009). De l'implantation d'un outil de gestion comptable à la transformation de son rôle : une étude de cas dans le secteur public local, *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n°190, p. 77-89.

Rocher S., Drevet B. (2010). Lost in translation : étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française, *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 16, vol. 1, avril, p.83-100.

Romanelli, E., Khessina O.M. (2005). Regional Industrial Identity: Cluster Configurations and Economic Development, *Organization Science*, vol.16, n°4, p.344-358.

Rorive B. (2005). L'entreprise-réseau revisitée. Une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisation, *Gérer et Comprendre*, n°79, p.63-75.

Rouilleault H. (2007). Au-delà de l'obligation triennale, la GPEC dans les PME, les branches et les territoires. Anticiper et concerter les mutations, rapport sur l'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, Paris, *La Documentation Française*.

Rouquet A. (2008). Penser l'instrumentation inter-organisationnelle ? Le cas d'un standard logistique inter-organisationnel dans l'industrie automobile, *XVII^{ème} Conférence de l'AIMS*, Nice, 26 pages.

Rouquet A. (2009). Piloter des supply chains : quels enjeux inter-organisationnels et réticulaires ? *Revue Management et Avenir*, 4/2009, n° 24, p. 20-31.

Rorive B. (2005). L'entreprise réseau revisitée. Une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisation, *Gérer et comprendre*, n°79, p. 63-75.

Royer I., Zarlowski P. (2003). Le design de la recherche, In R-A. Thietart (coord)., *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Dunod, p.143-172.

Rubery J., Carroll M., Cooke F. L., Grugulis I., & Earnshaw J. (2004). Human Resource Management and the Permeable Organization: The Case of the Multi-Client Call Centre. *Journal of Management Studies*, vol. 41, n°7, p. 1199-1222.

Rubery J., Cooke F.L., Earnshaw J., Marchington M. (2003). Inter-organisational relations and employment in a multi-employer environment, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, n°2, p. 265-289.

Rubery J., Earnshaw J., Marchington M., Cooke F.L, Vincent S. (2002). Changing Organisational Forms and the Employment Relationship, *Journal of Management Studies*, vol. 39, n°5, p.645-672.

Saxenian, A. (1996). Beyond Boundaries : Open Labor Markets and Learning in Silicon Valley, In M.B. Arthur, Rousseau D.M., *The Boundaryless Career : a new principle for a new organizational era*, New York, Oxford University Press, p.23-39.

Scarbrough H. (2000). The HR implications of supply chain relationships, *Human Resource Management Journal*, vol.10, n°1, p.5-17.

Spicer A. (2006). Beyond the Convergence-Divergence Debate : The Role of Spatial Scales in Transforming Organizational Logic, *Organization Studies*, vol. 27, n°10, p.1467-1483.

St-John C. H., Poudier R. W. (2006). Technology Clusters versus Industry Clusters: Resources, Networks, and Regional Advantages, *Growth and Change*, vol. 37, n°2, p.141-171.

Suire R., Vicente J. (2008). Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes, *Revue Française de Gestion*, 2008/4, n°184, p.119-136.

Tallman S., Jenkins M., Henry N., Pinch S. (2004). Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, vol. 29, n°2, p.258-271.

Tannery F., Laurent P. (2007). Les groupes à la croisée des territoires : géostratégie de l'innovation, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n°4, p. 179-214.

Ternaux P. (2006). Mutations des marchés du travail et régulation des territoires, *Espaces et Sociétés*, vol. 2-3, n°124-125, p.169-183.

Thietard R-A (2007). *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod.

Thorelli H.B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°1, p.37-51.

Tixier J. (2009). Pôles de compétitivité et gestion des compétences : l'innovation au cœur du processus, *19^{ème} Congrès de l'AGRH*, Toulouse, septembre 2009, 21 pages.

Tixier J. (2010). Les nouvelles pratiques de GRH au sein d'un pôle de compétitivité : la prospective des métiers comme facteur de création d'une identité, *21^{ème} Congrès de l'AGRH*, 17-19 novembre, Rennes/Saint Malo, 15 pages.

Tixier J., Castro Gonçalves L. (2008). Les pôles de compétitivité à l'heure de l'évaluation : quel modèle de cluster à la française ? *Annales des Mines, Réalités Industrielles*, mai 2008, p. 103-110.

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

Trompette P., Vinck D. (2009). Retour sur la notion d'objet-frontière, *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2009/1, vol. 3, n°1, p.5-27.

Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitative de recherché en gestion*, Economica, Paris.

Waters R., Lawton Smith H. (2008). Social networks in high-technology local economies. The cases of Oxfordshire and Cambridgeshire, *European Urban and Regional Studies*, vol.15, n°1, p.21-37.

Weil T. (2008). Les pôles : rêves ou réalités ? Une lecture critique du rapport du CEPREMAP, *Observatoire des pôles de compétitivité CERNA, Mines Paristech*, janvier 2008.

Weiss D. (1992). L'entreprise-réseau et la gestion des ressources humaines, In D. Weiss, *La fonction ressources humaines*, Les Editions d'Organisations.

Weiss D. (1994). Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1994, p. 95-103.

Williamson O.E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *American Journal of Sociology*, Vol. 87, n° 3, p. 548-577.

Whittle A., Spicer A. (2008). Is Actor Network Theory Critique? *Organization Studies*, vol. 4, n°29, p.611-629.

Wood H. (2006). La fermeture de Vauxhall, Luton. Le rôle des agences régionales de développement dans une restructuration industrielle au Royaume-Uni, Working Lives Research Institute, London Metropolitan University, *MIRE Programme, Syndex (coord.)*, 20 pages.

Xhaufclair V. (2011). La formation de régulations équilibrées et pérennes au niveau inter-organisationnel : Le cas des pratiques de mutualisation de main-d'œuvre, *Doctorat en Sciences de Gestion en cotutelle IAE de Paris (Université Paris 1- Panthéon Sorbonne) et HEC-Ecole de Gestion de l'ULG*.

Xhaufclair V., Pichault F. (2009). La recherche-action au sein des partenariats inter-organisationnels : l'entrepreneur institutionnel peut-il théoriser son propre travail d'institutionnalisation ? *20^{ème} Congrès de l'AGRH, Toulouse*, septembre 2009, 28 pages.

Xhaufclair V., Pichault F., Maeschalck M. (2010). Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne, *Revue Management et Avenir*, 2010/3, n°33, p.298-316.

Yin R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*, 3^{ème} édition, Newbury Park, Sage Publications.

Zimmermann B. (2006). Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ? *Sociologie du travail*, vol. 48, n°1, p.1-16.

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

Zuliani J-M. (2008). Le cluster des systèmes embarqués à Toulouse : une organisation en « système local de compétences », *Géographie Economie Société*, 2008/3, vol.10, p.327-348.

Annexes

ANNEXE 1 : Guide d'entretien 1 ^{ère} série : cas 1.....	388
ANNEXE 2 : Guide d'entretien 2 ^{ème} série : cas 1.....	390
ANNEXE 3 : Détails des entretiens réalisés : cas 1	392
ANNEXE 4 : Détails des entretiens réalisés : cas 2	395
ANNEXE 5 : Documents collectés : cas 1	398
ANNEXE 6 : Documents collectés : cas 2.....	400
ANNEXE 7 : Grille de codage : cas 1	401
ANNEXE 8 : Grille de codage : cas 2.....	404
ANNEXE 9 : Arbre thématique sous format chronologique avec extraits de verbatim : cas 1.....	407
ANNEXE 10 : Exemple de retranscription d'un entretien (cas 1)	419
ANNEXE 11 : Exemple de prise de note lors d'un entretien (cas 1)	431
ANNEXE 12 : Exemple de retranscription d'un entretien (cas 2)	435
ANNEXE 13 : Exemple de prise de note lors d'un entretien (cas 2)	446
ANNEXE 14 : Documents sur le pôle de compétitivité Arve-Industries.....	450
ANNEXE 15 : Documents sur la MEF	455
ANNEXE 16 : Liste des sigles.....	463

ANNEXE 1 : Guide d'entretien 1^{ère} série : cas 1

(À l'attention des entreprises)

Consigne : « *Merci de me recevoir. Je vous ai contacté de la part de Mme Dupont. Je suis doctorante en gestion des ressources humaines à l'université Pierre Mendès France de Grenoble. Dans le cadre de ma thèse, j'étudie les initiatives de GRH territoriales. En parallèle, je fais partie d'un groupe de recherche, financé par la région Rhône-Alpes, qui rassemble doctorants et enseignants-chercheurs grenoblois autour de la thématique des dispositifs RH au sein des pôles de compétitivité. L'objectif est pour moi de comprendre comment faire fonctionner des dispositifs de GRH à l'échelle de plusieurs entreprises, voire d'un territoire. Pour des raisons de méthodologie, je souhaiterais enregistrer notre entretien, mais nous pouvons interrompre l'enregistrement à tout moment.*

Cet entretien va durer environ une heure. Nous allons aborder en introduction votre l'entreprise et sa gestion des ressources humaines, puis le programme Talents 2010 et la GTEC.

1. L'entreprise et son environnement

- 1.1 Quelle est votre fonction ? Depuis quand assurez-vous ce poste ?
- 1.2 Quelle est l'activité principale de votre entreprise ?
- 1.3 Combien de salariés travaillent chez vous ?
- 1.4 Pourquoi avoir choisi d'adhérer au pôle de compétitivité ? Participez-vous à des projets collaboratifs avec le pôle ?

2. GRH et management dans cette entreprise

- 2.1 D'une manière générale, comment est appréhendée la dimension « ressources humaines » dans votre entreprise ?
- 2.2 Combien de personnes sont dédiées à la gestion des ressources humaines ? Comment cela est-il organisé ?
- 2.3 Pourquoi avoir choisi de participer à Talents 2010 la GTEC ?

3. L'historique de la GTEC et ses acteurs

- 3.1 Quand et comment avez-vous décidé de participer à cette initiative ?
- 3.2 Qui, au sein de votre entreprise, a décidé de participer à ce projet ?
- 3.3 Comment estimez-vous la part de votre engagement sur ce programme ?
- 3.4 A quels besoins cela répond-il pour votre entreprise ? Qu'espérez-vous en retour ?

- 3.5 Les partenaires sociaux sont-ils impliqués ? Si oui, quelle est leur opinion à ce sujet ? Si non, pourquoi ?

4. Le recours à la GTEC

- 4.1 Ce dispositif est-il articulé à votre politique RH interne ?
- 4.2 Comment pensez-vous l'utiliser pour gérer vos ressources humaines ?
- 4.3 Quel est le processus pour avoir recours à la GTEC via l'intranet ?
- 4.4 A qui s'adresse ce dispositif ? Qui en bénéficie ? (les salariés, les entreprises partenaires du pôle, les acteurs territoriaux ?)
- 4.5 Aujourd'hui, quels sont les éléments qui fonctionnent bien ? Et ceux qui demandent à être améliorés ? Pourquoi ?
- 4.6 Quels seraient, pour vous, les critères d'évaluation de la GTEC ? Et les facteurs clés de succès ?
- 4.7 Quelles sont les prochaines étapes, à court terme, puis à moyen terme (2-3 ans) ?
- 4.8 Plus généralement, à quoi renvoie pour vous l'expression « GRH territoriale » ? La GTEC d'Arve-Industries en fait-elle partie ?
- 4.9 Connaissez-vous d'autres initiatives de GTEC ?

5. GRH et management dans l'avenir

- 5.1 Plus généralement, pour votre entreprise, quelles sont les priorités et les besoins dans un proche avenir en termes de GRH ? Qu'aimeriez-vous concrétiser ?
- 5.2 Cela rejoint-il la politique des pôles ? Y'a-t-il des convergences ?
- 5.3 Quels sont, de votre point de vue, les principaux points de vigilance à avoir à ce sujet dans les mois qui viennent ?
- 5.4 Voyez-vous quelque chose à ajouter ?

Merci beaucoup pour votre aide. Je vous ferai parvenir d'ici quelques semaines une synthèse de cet entretien, que vous pourrez amender si nécessaire. Cet entretien pourra être rendu anonyme si vous le souhaitez.

ANNEXE 2 : Guide d'entretien 2^{ème} série : cas 1

(À l'attention des entreprises)

Consigne : Nous nous étions rencontré(e)s il y a quelques mois au sujet de Talents 2010 et nous avons parlé du volet Gestion du Capital Humain. Il s'agissait d'un outil GPEC qui consistait en l'intervention d'un consultant au sein de votre entreprise. Ceci était adossé à un outil GTEC qui a abouti à la création d'une base de données sous forme d'intranet. Ont également été mises en place un certain nombre d'actions de formations collectives.

Aujourd'hui, je vous ai recontacté, car je souhaiterais savoir comment votre participation au projet a évolué sur le volet Gestion du Capital Humain. Pour des raisons de méthodologie, je souhaiterais enregistrer notre entretien, mais nous pouvons interrompre l'enregistrement à tout moment. Cet entretien va durer environ 30 minutes.

Questions d'introduction :

Occupez-vous toujours les mêmes fonctions que la dernière fois ?

Votre entreprise a-t-elle connu d'importants changements ?

Quand avez-vous entendu parler de « Talents 2010 » et de la GPEC / GTEC pour la dernière fois ? Avec qui avez-vous été en contact ?

Maintenant nous allons aborder chacun des trois volets (GPEC ; GTEC ; Formation) :

Quelles ont été les retombées pour vous sur l'axe GPEC ?

- Auriez-vous souhaité poursuivre sur cet axe ?

Quelles ont été les retombées pour vous de l'axe GTEC ?

- Avez-vous utilisé l'outil intranet ? Pouvez-vous me donner un exemple de son utilisation ?

Quelles ont été les retombées pour vous de l'axe formation collective ?

Aujourd'hui, quelle appréciation du projet faites-vous ? Quels sont les éléments qui globalement fonctionnent bien sur ces trois axes ? Et ceux qui demandent à être améliorés ?

Etes-vous prêt à continuer votre participation sur ce projet ? Comment estimez-vous la part de votre engagement sur ce programme ?

Que pensez-vous de l'implication du pôle de compétitivité sur les questions d'emplois et de GRH ? Doit-il poursuivre son action sur ces sujets ?

Elargissement

Avez-vous participé à d'autres actions concernant l'emploi, les compétences et la formation sur le territoire haut-savoyard ?

Avez-vous entendu parler d'autres dispositifs de GTEC ?

Plus généralement, pour votre entreprise, quelles sont les priorités et les besoins dans un proche avenir en termes de GRH ? Qu'aimeriez-vous concrétiser ? Cela rejoint-il la politique des pôles ?

Quels sont, de votre point de vue, les principaux points de vigilance à avoir à ce sujet dans les mois qui viennent ?

Voyez-vous quelque chose à ajouter ?

ANNEXE 3 : Détails des entretiens réalisés : cas 1

Date de l'entretien	Organisme d'appartenance	Rôle(s) tenu(s) au sein du volet Gestion du Capital Humain	Code de l'entretien	Mode de transcription
4/11/2008	Cabinet de conseil	Chef de projet au sein du cabinet sur ce dossier	2	Notes
30/06/2009			20	Notes
13/03/2009	CSM	2 ^{ème} Chef de programme Talents 2010	3	Notes
29/09/2010			36	Notes
29/05/2009	CSM	Chef de projet Image & Promotion des Métiers 3 ^{ème} chef de programme Talents 2010	5	Retranscription
28/01/2010	SNDEC		21	Retranscription
12/05/2010			25*	Notes
14/06/2010			30	Retranscription
03/06/2009	CSM	Chef de projet Gestion du Capital Humain	6	Retranscription
24/06/2009	Entreprise	RRH ayant participé au volet CGH	7	Retranscription
14/04/2010			23	Retranscription
25/06/2009	Entreprise	Dirigeant ayant participé au volet CGH	8	Retranscription
09/09/2010			31*	Notes
09/07/2009	Entreprise	DRH ³⁹² ayant participé au volet CGH	9	Retranscription

30/09/2010			37*	Notes
09/07/2009	Entreprise	Dirigeant ayant participé au volet CGH	10	Retranscription
17/09/2010			35*	Notes
09/07/2009	Pôle de compétitivité	Directeur	11	Retranscription
27/07/2009	Université de Savoie	Membre du comité de pilotage	12*	Retranscription
28/07/2009	Entreprise	DRH ayant participé au volet CGH	13	Retranscription
21/04/2010			24*	Notes
28/07/2009	AVC	Membre du comité de pilotage	14	Retranscription
14/06/2010		Chef de projet Gestion du Capital Humain	29	Retranscription
15/09/2009	Agence Economique de la Haute-Savoie	Membre fondateur du comité de pilotage / Membre du comité de direction du pôle de compétitivité	15	Retranscription
03/09/2010			31*	Notes
21/10/2009	Directe	Responsable Directe (interlocutrice auprès de la Région)	17*	Notes
30/09/2011	UT Directe 74	Responsable Directe (interlocutrice locale)	19	Retranscription
08/09/2010			32	
02/03/2010	CSM	1 ^{er} chef de programme Talents 2010	22	Retranscription
19/05/2010	Entreprise	RRH ayant participé au volet CGH	26	Retranscription
19/05/2010	Entreprise	DRH ayant participé au volet CGH	27	Retranscription
19/05/2010	Entreprise	Dirigeant ayant participé au volet CGH	28	Retranscription
14/09/2010	Entreprise	DRH n'ayant participé au volet CGH	34*	Notes
01/10/2010	Pôle de	Directeur du pôle de	38*	Notes

	compétitivité /	compétitivité / Dirigeant d'entreprise ayant participé au volet GCH		
12/10/2010	Entreprise	Dirigeant d'entreprise n'ayant pas participé	39	Notes
29/10/2010	Entreprise	Dirigeant d'entreprise ayant participé au volet GCH	40*	Notes
09/11/2010	Entreprise	Dirigeant d'entreprise ayant participé au volet GCH	41*	Notes

* entretiens téléphoniques

ANNEXE 4 : Détails des entretiens réalisés : cas 2

Date de l'entretien	Organisme d'appartenance	Rôle(s) tenu(s) au sein du volet Gestion du Capital Humain	Code de l'entretien	Mode de transcription
22/07/2009	MEF	Directrice MEF	1	Retranscription
02/2009			17	Retranscription
10/2009	Entreprise	Dirigeant d'entreprise ayant participé à GTRH I	2	Retranscription
10/2009	Entreprise	Dirigeant d'entreprise ayant participé à GTRH I	3	Retranscription
10/2010			25*	Notes
10/2009	Entreprise	Responsable d'agence ayant participé à GTRH I	4	Retranscription
05/11/2010			23*	Notes
09/11/2009	Entreprise	RRH ayant participé à GTRH I	5	Retranscription
25/10/2010			21*	Notes

27/11/2009	Cabinet de conseil	Consultant	6	Notes
11/2010			24*	Notes
21/12/2009	Direccte	Responsable Direccte	7	Retranscription
26/01/2010	RBE	Chargée de mission	8	Retranscription
05/11/2010			22*	Notes
01/2010	Entreprise	DRH ayant participé à GTRH I	9	Retranscription
04/02/2010	Direccte	Responsable Direccte	10	Retranscription
11/02/2010	Direccte	Directeur départemental	11	Retranscription
15/02/2010	MEF	Chargée de mission MEF	12	Retranscription
05/10/2010			19*	Notes
17/02/2010	Entreprise	RRH DRH ayant participé à GTRH I	13	Retranscription
25/10/2010			20*	Notes

02/2010	Pôle Emploi	Chargée de mission au sein du comité de pilotage	14	Retranscription
02/2010	MEF	Directeur de la MEF	15	Notes
02/2010	Communauté de communes	Membre du Copil	16	Notes
04/2010	MEF	Président de la MEF	18	Retranscription
12/2010	Entreprise	DRH n'ayant pas participé à GTRH I	25*	Notes

ANNEXE 5 : Documents collectés : cas 1

Type de documents	Description et datation
Documents relatifs au pôle de compétitivité	<ul style="list-style-type: none"> - Dossier de candidature du futur pôle de compétitivité Arve-Industries Haute-Savoie Mont-Blanc (2005) - Newsletter « Pôle Position » (février 2007) - Newsletter Jitec (février 2007) - Bilan et perspectives sur la mécanique de précision par l'Agence Economique de la Haute-Savoie (2008) - Feuille de route – Contrat de performance Arve Industries Phase 2 (mars 2009) - Plaquette de présentation du pôle de compétitivité (juin 2009) - Contrat de performance du pôle de compétitivité Arve Industries 2009/2011 (juillet 2009)
Documents relatifs à la création du programme Talents 2010	<ul style="list-style-type: none"> - Support de présentation du programme Talents 2010 (2008)
Documents relatifs au Comité de pilotage Talents 2010	<ul style="list-style-type: none"> - Compte-rendu du Copil (juin 2007) - Compte-rendu du Copil (juillet 2007) - Compte-rendu du Copil (septembre 2007) - Compte-rendu du Copil (octobre 2007) - Compte-rendu du Copil (novembre 2007) - Compte-rendu du Copil (janvier 2008) - Compte-rendu du Copil (février 2008) - Compte-rendu du Copil (avril 2008) - Compte-rendu du Copil (juin 2008) - Compte-rendu du Copil (juillet 2008) - Compte-rendu du Copil (octobre 2008) - Compte-rendu du Copil (décembre 2008) - Compte-rendu du Copil (janvier 2009) - Compte-rendu du Copil (février 2009) - Compte-rendu du Copil (mars 2009) - Compte-rendu du Copil (mai 2009) - Compte-rendu du Copil (septembre 2009) - Support de présentation du programme Talents 2010 (septembre 2009)
Documents de travail sur le volet GCH	<ul style="list-style-type: none"> - Support questionnaire de collecte GTEC par le cabinet de conseil (novembre 2008) - Accès à l'intranet GTEC (2009) - Tableau d'évaluation du déploiement des processus RH (2009) - Résultats de l'action GTEC : identification des actions territoriales (septembre 2009)

	<ul style="list-style-type: none"> - Support de présentation du volet GCH lors de la réunion Humapôle (novembre 2009) - Avancement global du projet GCH (2009) -
Autres	<ul style="list-style-type: none"> - Support de présentation du volet Image & Promotion des Métiers (2009) - Dossier de presse Talents 2010 (non daté : 2008 ?) - Communiqué de presse Talents 2010 (février 2009) - Dossier de presse Talents 2010 (février 2009)

ANNEXE 6 : Documents collectés : cas 2

Type de documents	Description et datation
Documents relatifs au Contrat de site et à la MEF (constitution, fonctionnement)	<ul style="list-style-type: none"> - Cahier des charges MEF (avril 2005) - Contrat de site (mars 2006) - Convention pluriannuelle d'objectifs MEF DCRV (2007) - Communiqué de presse sur le Contrat de Site (novembre 2009) - Compte-rendu de réunion sur le contrat de site (mars 2009) - Rapport d'activité de la MEF (2009) - Schéma : les actions de la MEF (2010) - Newsletter « les échos de la MEF » (octobre 2010) - Document de travail : les entreprises du réseau de la MEF (2010)
Documents relatifs à la création du projet GTRH	<ul style="list-style-type: none"> - Définition du projet GTRH par le cabinet de conseil (mars 2008) - Cahier des charges du projet GTRH (septembre 2008) - Support de présentation du projet GTRH (novembre 2008) - Support de présentation de l'Assemblée Générale de la MEF (juin 2009) - Plaquette de présentation du projet GTRH (2009)
Documents relatifs au Comité de pilotage GTRH	<ul style="list-style-type: none"> - Support de présentation du Copil (avril 2009) - Support de présentation du Copil (février 2010) - Support de présentation du Copil (mai 2010) - Compte-rendu du Copil (mai 2010)
Documents de travail sur le projet GTRH	<ul style="list-style-type: none"> - Support de présentation de restitution du projet GTRH aux entreprises (juillet 2009) - Tableau de suivi des actions RH de la MEF (2009) - Support de restitution des Diagnostics RH par le cabinet de conseil (2009) - Support de restitution des Portraits-flash (2009) - Extrait du fichier de la base de données GTEC (2009) - Etude réalisée par les étudiants du Master Lyon 2 sur la GTEC (février 2010) - Rapport sur le projet GTRH II (mai 2010) - Lettre RH n°1 (2010)
Documents externes	<ul style="list-style-type: none"> - Circulaire du 19 juin 2010 sur la GPEC territoriale - Nouveau cahier des charges des Maisons de l'Emploi (2010)

ANNEXE 7 : Grille de codage : cas 1

PHASE 1

➤ LES ELEMENTS CONTEXUELS

- **La création du pôle de compétitivité**
 - Début des réflexions au sein du pôle autour du capital humain
 - Les raisons de la création de T10
 - Les difficultés liées à l'émergence du programme

➤ LE DISPOSITIF DE GESTION

- Les objectifs formulés de T10

PHASE 2

➤ LE DISPOSITIF DE GESTION

- **Prototypage GPEC et débuts de la GTEC**
 - Philosophie gestionnaire
 - Les objectifs
 - Les contenus
 - Substrat formel
 - Les instruments
 - Les documents
 - Rôles attendus /tenus
 - Rôle du Copil
 - Rôle du chef de projet
 - Rôle des consultants
 - Rôle des entreprises adhérentes
 - Rôle des partenaires financiers
 - Communication extérieure
- **Visage final de GCH**
 - Philosophie gestionnaire
 - Les objectifs
 - Les contenus

- Substrat formel
 - Les instruments
 - Les documents
- Rôles attendus /tenus
 - Rôle du Copil
 - Rôle du chef de projet
 - Rôle des consultants
 - Rôle des entreprises adhérentes
 - Rôle des partenaires financiers
- Communication extérieure

➤ **LES ELEMENTS DE CONTEXTE**

- **L'organisation du programme Talents 2010**
 - La structure globale du programme T10
 - Image et promotion des métiers
 - Le volet GPEC-GTEC
 - Le financement du volet GCH
- **Le fonctionnement de GCH au sein de T10**
 - La participation au volet GCH
 - Les principaux groupes d'acteurs
 - Les motifs
 - Les différents niveaux de participation
 - Les différents niveaux d'engagements

PHASE 3

➤ **LE DISPOSITIF DE GESTION**

- **Le nouveau dispositif**
 - Philosophie gestionnaire
 - Les objectifs
 - Les contenus
 - Substrat formel
 - Rôles attendus /tenus

➤ **LES ELEMENTS DE CONTEXE**

○ **Interrogations et réorientations**

- Evaluation du projet a posteriori
 - Les gains du projet
 - Apport limité du point de vue des entreprises
 - Les causes externes de l'échec
 - Les causes internes de l'échec

ANNEXE 8 : Grille de codage : cas 2

PHASE 1

➤ LES ELEMENTS CONTEXUELS

- **La création de la MEF**
 - Les motifs de la création de la MEF
 - L'organisation progressive de la MEF
 - Les freins rencontrés
- **Les premières réflexions sur le projet GTRH**
 - Les motifs
 - Les freins

PHASE 2

➤ LES ELEMENTS CONTEXUELS

- **L'organisation du projet au sein de la MEF**
 - La structure globale de la MEF
 - Les actions de la MEF
 - Le projet GTRH
 - Le financement
- **Le fonctionnement du projet GTRH**
 - La participation au Copil
 - Les motifs de la participation au Copil

➤ LE DISPOSITIF DE GESTION

- **Les débuts du dispositif**
 - Philosophie gestionnaire
 - Les objectifs
 - Les contenus
 - Substrat formel
 - Les instruments
 - Les documents
 - Rôles attendus /tenus
 - Rôle du Copil

- Rôle du chef de projet
 - Rôle des consultants
 - Rôle des entreprises adhérentes
 - Rôle des partenaires financiers
- Communication extérieure
- **La concrétisation du dispositif**
 - Philosophie gestionnaire
 - Les objectifs
 - Les contenus
 - Substrat formel
 - Les instruments
 - Les documents
 - Rôles attendus /tenus
 - Rôle du Copil
 - Rôle du chef de projet
 - Rôle des consultants
 - Rôle des entreprises adhérentes
 - Rôle des partenaires financiers
 - Communication extérieure
- **L'état des lieux du projet GTRH par les acteurs**
 - Les facteurs clés de succès identifiés par les acteurs
 - Les points sensibles
 - Les autres besoins exprimés

PHASE 3

➤ LES ELEMENTS CONTEXUELS

- **Les pistes d'actions envisagées pour la GTRH II**
 - Le retour d'expérience du projet GTRH par les acteurs
 - Les gains du projet GTRH II et les freins
 - L'apport du point de vue des entreprises
 - Les causes internes de l'échec ou du succès du projet

➤ LE DISPOSITIF DE GESTION

- **Le nouveau dispositif GTRH II**
 - Philosophie gestionnaire
 - Les objectifs
 - Les contenus
 - Substrat formel
 - Les instruments
 - Les documents
 - Rôles attendus /tenus
 - Rôle du Copil
 - Rôle du chef de projet
 - Rôle des consultants
 - Rôle des entreprises adhérentes
 - Rôle des partenaires financiers
 - Communication extérieure
- **La mise en œuvre du dispositif GTRH II**
 - Philosophie gestionnaire
 - Les objectifs
 - Les contenus
 - Substrat formel
 - Les instruments
 - Les documents
 - Rôles attendus /tenus
 - Rôle du Copil
 - Rôle du chef de projet
 - Rôle des consultants
 - Rôle des entreprises adhérentes
 - Rôle des partenaires financiers
 - Communication extérieure

ANNEXE 9 : Arbre thématique sous format chronologique avec extraits de verbatim : cas 1

Rubriques	Sous-rubriques	Sous-rubriques	Sous-rubriques	Thèmes	Extraits de verbatim
PHASE 1					
Eléments de contexte	La création du pôle de compétitivité	Les éléments moteurs	Les motifs	<p><i>Le rôle du club APM</i></p> <p><i>Une spécialisation compétitive préexistante</i></p> <p><i>Les compétences rares du technicien-régleur</i></p>	<p>Dans cette vallée de l'Arve, le club APM a joué un rôle particulièrement important (22)</p> <p>Document</p> <p>On identifie qu'on a des métiers en tensions, par exemple les régleurs. (6)</p>
			Les freins	<p><i>La délimitation du périmètre</i></p> <p><i>Les enjeux politiques</i></p>	<p>Vous connaissez cette vallée de l'Arve, bon, le gouvernement a décidé de faire une cartographie, de séparer Albertville, Ugine, je sais pas quoi, une partie du Pays de Gex. Le Chablais, exit. (22)</p> <p>Avec toute l'implication que vous imaginez de tous les milieux, économiques, politiques, etc. Et tout de suite, les enjeux montent. Et là commencent malheureusement les problèmes</p>

		Débuts des réflexions au sein du pôle autour du capital humain	Les raisons de la création de T10	<p><i>Un besoin émis par les industriels</i></p> <p><i>Le déficit de main d'œuvre dans la vallée</i></p> <p><i>L'opportunité du pôle de compétitivité</i></p> <p><i>Les dispositifs existants et les actions antérieures</i></p>	<p>Alors l'origine du projet, c'est les industriels. Les industriels nous ont demandé de travailler sur ce sujet, parce qu'ils rencontraient des problèmes pour recruter des personnes et pour les garder. (15)</p> <p>Ensuite on a vu qu'on manquait de personnel compétent parce qu'on manque de personnes qui rentrent dans nos formations professionnelles, que ce soit public ou centre de formation en alternance par exemple, on manque de personnes, c'est un problème d'intérêt pour ces métiers là. (26)</p> <p>Dès le début du pôle, nous nous sommes dit assez spontanément qu'il n'était pas possible de ne pas avoir de programme dédié à la gestion du capital humain. (38)</p> <p>Alors je m'étais inspiré, à un moment j'avais participé à une opération, qui remonte à une dizaine d'années, qui était rhônalpine (22)</p>
			Les difficultés liées à l'émergence du programme	<i>Un grand nombre d'acteurs</i>	On était dans le classique du déroulement des choses, on juxtapose des forces en présence. Et ça ne marche pas comme ça, malgré la bonne volonté, parce que tout le monde est en perpétuelle réaction avec son business à lui, sa façon de faire, ses problématiques. Et là, la problématique générale, tout le monde s'en

				<p><i>Une problématique RH peu évidente</i></p>	<p>fout.(22)</p> <p>Leur problème au départ, c'était pas « j'élève les compétences de mes salariés », c'était, aujourd'hui, je fonctionne très bien, je pourrais fonctionner encore mieux si j'avais assez de salariés, sauf que je trouve pas de main-d'œuvre et que c'est un frein dans le développement économique de mon entreprise.(19)</p>
PHASE 2					
Eléments de contexte	L'organisation du programme T10	La structure globale de T10	Image et Promotion des Métiers	<i>[Eléments factuels]</i>	Documents
			Le volet GPEC-GTEC	<i>[Eléments factuels]</i>	Documents
			Le financement de GCH	<i>[Eléments factuels]</i>	Documents
	Le fonctionnement de GCH au sein de T10	La participation au volet GCH	Les principaux acteurs	<p><i>Le pôle de compétitivité</i></p> <p><i>Les syndicats professionnels</i></p> <p><i>Les entreprises du pôle</i></p>	Documents

			<p>Les motifs de la participation</p>	<p><i>Une mission de la structure d'appartenance</i></p> <p><i>Pour faire bénéficier mon organisation</i></p> <p><i>Pour entrer dans une démarche collective au service du territoire</i></p>	<p>On doit participer à l'émergence, ou accompagner les projets de gestion territoriale des emplois et des compétences, accompagner les porteurs, sensibiliser les entreprises.(19)</p> <p>Parce que nous sommes concernés par la question d'avoir les bonnes compétences, quantitativement et qualitativement.(38)</p> <p>Je suis intéressé par le fait d'avoir une vision du capital humain sur le territoire.(37)</p>
			<p>Les motifs de la non-participation</p>	<p><i>Pas de problème de main d'œuvre</i></p>	<p>Sur Talents 2010, on m'avait contacté parce que j'ai un côté volontariste, mais je n'ai pas participé, parce que je n'ai pas de problème de personnel. (39)</p>
			<p>Les différents niveaux de participation</p>	<p><i>La participation au Copil</i></p> <p><i>La participation financière</i></p> <p><i>La participation aux actions de GPEC et/ou GTEC</i></p>	<p>Documents</p> <p>On avait dit « on financera prioritairement les formations, la démarche GTEC au démarrage (19)</p>
			<p>Les différents niveaux d'engagements</p>	<p><i>Participation continue</i></p>	<p>Nous avons plus participé que d'autres entreprises. Nous avons été peu nombreux à nous investir. (37)</p>

				<p><i>Participation en pointillés</i></p> <p><i>Participation puis retrait</i></p> <p><i>Participation brève et ponctuelle</i></p>	<p>Sur la GPEC/GTEC, j'ai participé à l'étude, l'enquête qui a été réalisée. Il y a eu la visite d'un consultant en interne. (40)</p> <p>Donc qu'est-ce qu'on a fait, très rapidement, ben ici sur ce site, on une RRH qui s'appelle Sylvie Etierand, « stop, on suspend ». On n'a pas dit on annule, rien du tout, on a dit, on suspend.. (13)</p> <p>Notre participation a été vraiment très brève. Notre dernier contact remonte peut-être à un an... (41)</p>
Le dispositif de gestion	Prototypage GPEC et débuts GTEC	Philosophie gestionnaire	Les objets de départ annoncés	<i>Rétablir durablement l'adéquation...</i>	Le pôle attend de mettre en place le juste niveau de compétences en termes de ressources et de compétences.(9).
			Les contenus de départ annoncés	<p><i>Les compétences des salariés des entreprises</i></p> <p><i>Les emplois</i></p> <p><i>Les besoins de main-d'œuvre du territoire</i></p> <p><i>La formation</i></p>	Documents
		Substrat technique	Les instruments	<p><i>Questionnaire GPEC</i></p> <p><i>Base de données brute</i></p> <p><i>Intranet (V1, V2 et V3)</i></p>	Documents

			Les documents	<p><i>Communication externe</i></p> <p><i>Communication interne</i></p>	<p>Documents</p> <p>Une communication sera effectuée auprès des entreprises adhérentes du pôle pour les sensibiliser au dispositif. (Copil février 2008)</p>
		Rôles attendus	Rôle du Copil	<i>Orientation stratégique</i>	<p>Il doit donner les orientations stratégiques, faire converger les positions des industriels, suivre l'avancement des projets et être informé des résultats des actions menées. Il n'est ni une chambre d'enregistrement, ni un groupe de travail. (Copil février 08)</p>
			Rôle du chef de projet	<p><i>Coordination</i></p> <p><i>Animation</i></p> <p><i>Gestion administrative</i></p>	<p>Le profil des candidats devra être le suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - être capable d'évoluer dans des milieux rendus complexes par la diversité des organisations, des personnalités ... - assurer la promotion du dispositif : amener le maximum d'entreprises adhérentes à entrer dans la démarche - avoir une connaissance des principes fondamentaux de la gpec-gtec afin de coordonner les acteurs chargés de leur mise en œuvre - être capable d'assurer le montage des dossiers de financement de type fse, adec ... (permettant notamment le financement du poste) (Copil).

			Rôle de consultants	<i>Réalisation opérationnelle</i>	Documents
			Rôle des entreprises adhérentes	<i>Engagement volontaire</i> <i>Fournir les données sur les salariés</i> <i>Consulter la base de données</i>	Les entreprises qui participent à ce dispositif le font sur la base du volontariat. Ce sont uniquement des entreprises adhérentes du pôle de compétitivité. (02) La collecte de données est réalisée grâce à un questionnaire (02) Chaque entreprise pourra savoir comment elle se situe par rapport aux autres.(02)
			Rôle des partenaires financiers	<i>Procurer un financement externe</i>	On doit participer à l'émergence, ou accompagner les projets de gestion territoriale des emplois et des compétences, accompagner les porteurs, sensibiliser les entreprises. (19)
			Communication externe	<i>Importante dans les médias locaux</i>	Une présentation du programme Talents 2010 sera faite aux élus du Conseil Général mi-septembre, dans la prochaine lettre « PÔLE POSITION » à paraître fin septembre, au prochain CTEF Arve Faucigny, lors d'une conférence pour les adhérents du pôle, etc. (Copil)
	Visage final de GCH	Philosophie gestionnaire	Les objectifs atteints	<i>Rétablir durablement l'adéquation...</i>	L'objectif est d'atteindre une photographie de la situation sociale de l'entreprise. (3.Pacq).
			Les contenus utilisés	<i>Les processus RH</i> <i>Les données sociales</i>	Aujourd'hui, l'outil ne travaille pas sur les compétences, mais un outil de gestion de l'emploi et de gestion

				<i>Les éléments techniques</i>	<p>sociale. (3).</p> <p>Si nous arrivons à faire une véritable cartographie de nos moyens de productions que nous avons ici aujourd'hui, nous aurons déjà les proportions qui composent le parc machine de cette vallée.(27)</p>
		Substrat technique	Les instruments	<i>Questionnaire GPEC</i>	Documents
				<i>Base de données brute</i>	Documents
				<i>Prototype de l'intranet (V1)</i>	Documents
			Les documents	<i>Communication externe limitée</i>	Documents
				<i>Communication interne (présentation du prototype)</i>	Documents
		Rôle des acteurs	Rôle du Copil	<i>Orientations stratégiques</i>	Documents
			Rôle du chef de projet	<i>Démarcher les entreprises</i>	C'est moi qui suis allée contacter les entreprises pour détecter les GPEC. (6)
				<i>Gestion administrative</i>	Echanges informels
			Rôle des consultants	<i>Transfert de l'outil</i>	Ils finissent l'outil informatique, le prototype GTEC, et ensuite ils doivent le transférer. Leur rôle

					c'était d'aller dans les entreprises, voir leurs besoins, monter un prototype de GPEC, qui peut s'étendre à toutes les entreprises du pôle.(15)
			Rôle des entreprises adhérentes	<p><i>Fournir partiellement les données</i></p> <p><i>Non-consultation de la base de données</i></p> <p><i>Désengagement</i></p>	<p>Il est donc difficile de pouvoir obtenir toutes les informations, entraînant parfois un certain retard dans la collecte et dans l'exploitation des données qui doit suivre.(02)</p> <p>D'abord je n'ai pas eu besoin, je n'ai pas eu le temps. J'en n'ai même pas eu l'idée. Même si je vais voir des choses aujourd'hui, ça me servirait pas à grand-chose. (13)</p> <p>On a dit à la chef de projet, stop, tu comprends bien ce qu'il en est. Alors on n'était pas les seuls à faire ça (13)</p>
			Rôle des partenaires financiers	<i>Garantir le respect des critères de formation</i>	Afin de bénéficier des fonds ADEC, il est nécessaire d'engager rapidement des actions collectives de formation.(Copil)
			Communication interne	<i>Présentation de la VI de l'intranet aux entreprises</i>	J'ai vu ce que la chef de projet nous a présenté dans les présentations du Copil . Je crois que nous avons accès à une version, je sais pas si c'est une version light, une version test.(13)

PHASE 3					
Les éléments de contexte	Interrogations et réorientations	Evaluation du projet a posteriori	Les gains du projet	<i>Sensibilisation des entreprises à la GRH</i>	
				<i>Fédérer un grand nombre d'acteurs</i> <i>Identification d'actions territoriales de GRH</i>	
			Apport limité du point de vue des entreprises	<i>Des diags GPEC ayant eu peu de retombées</i> <i>Absence de fréquentation de la base de données</i>	
			Les causes externes de l'échec	<i>La crise économique</i> <i>Le financement</i> <i>L'espace et la territorialité</i>	Ce projet est complexe : il est lié notamment au territoire, mais plusieurs entreprises sont très éloignées et ne font pas partie de la Vallée de l'Arve.(18)
			Les causes internes de l'échec	<i>La philosophie gestionnaire</i> <i>Le substrat formel</i>	Non, pour moi ça devrait être quelque chose d'assez simple, un tableau Excel, je ne sais quoi. Qu'elles remplissent le fichier, qu'elles nous le retournent, et qu'on

				<i>Vision simplifiée des relations</i>	s'occupe du traitement, de l'analyse, du plan d'action que l'on monte derrière.(21)
Le dispositif de gestion	Le nouveau dispositif	Philosophie gestionnaire	Les objectifs annoncés	<i>Rétablir durablement l'adéquation...</i>	Je pense que nous on s'est planté sur certains points, on est reparti. C'est ce que je dis, l'objectif défini au début, il reste. C'est la vie d'un projet pour moi.(21)
			Les contenus visés	<i>Gestion des CV</i> <i>Ingénierie de la formation</i> <i>Diagnostic RH</i> <i>Mutualisation de la fonction RH</i> <i>Prospection des emplois</i>	<p>On va modifier le terme GTEC pour parler plutôt d'une vision territoriale des emplois et des compétences. Nous avons besoin surtout d'avoir cette vision stratégique, et pas forcément faire de la gestion quotidienne. (38)</p> <p>L'AVC reprend ce qu'elle faisait déjà, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une base de données pour gérer les CV - un axe formation (formations de base et en management) <p>l'animation du dispositif « Securis'RA » (36)</p> <p>Alors ça (le nouvel outil GTEC) le mettre en lien avec l'adhésion annuelle au pôle, en lien avec le label qu'ils sont en train de créer, à voir.</p>

		Substrat technique	Les instruments	<i>REM (référentiel des emplois et des métiers) ?</i>	On se dit : on prend l'outil qui existe déjà, qui est le REM.(21)
		Rôles attendus	Les entreprises	<i>Bénéficiaires (non plus utilisatrices)</i>	
			Les responsables de programme techniques du pôle		

ANNEXE 10 : Exemple de retranscription d'un entretien (cas 1)

Entretien n°6 avec la chef de projet Gestion du Capital Humain (CSM), 3 juin 2009, Annecy.
1h30.

ANNEXE 11 : Exemple de prise de note lors d'un entretien (cas 1)

Entretien n°36 avec la 2^{ème} chef de programme Talents 2010, 29 septembre 2010, Annecy, 1h30.

ANNEXE 12 : Exemple de retranscription d'un entretien (cas 2)

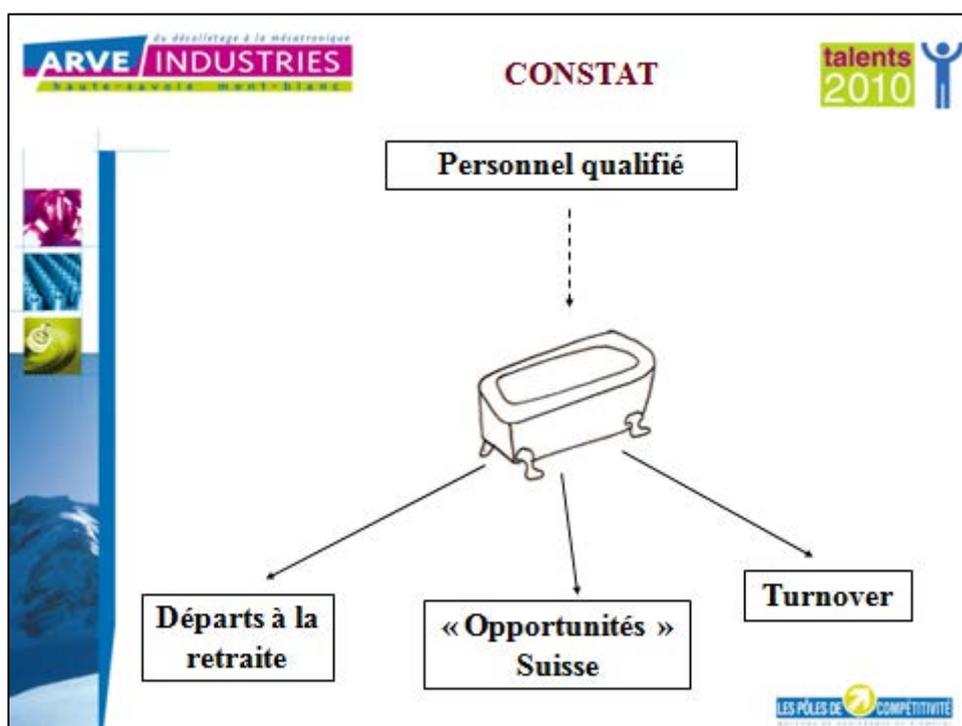
Entretien n°12 avec la chef de mission GTRH (MEF), 15 février 2010, Romans-Sur-Isère, 1h30.

ANNEXE 13 : Exemple de prise de note lors d'un entretien (cas 2)

Entretien n°6 avec la consultante responsable du projet GTRH, 27 novembre 2009, Lyon, 1h.

ANNEXE 14 : Documents sur le pôle de compétitivité Arve-Industries

Extrait de la présentation du programme Talents 2010 sur le site officiel du pôle de compétitivité, consulté en mars 2009.





OBJECTIF



*Rétablir durablement l'adéquation entre
les ressources et les besoins
quantitatifs et qualitatifs en personnel
des entreprises du pôle*




talents 2010 

**GESTION DU
CAPITAL HUMAIN**

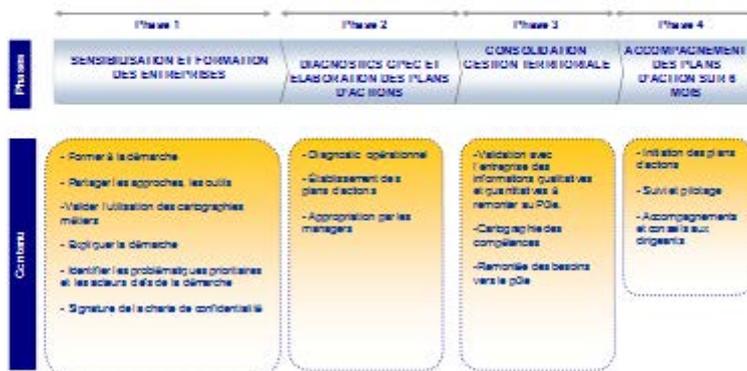





NOS OBJECTIFS :

- Mobiliser les leviers RH pour développer l'employabilité des salariés et la performance de l'entreprise.
- Travailler sur les compétences de demain : évolution du contenu des métiers, élaboration de référentiels,...
- Disposer d'une vision territoriale des besoins de personnel qualifié, de compétence et des moyens mutualisables pour mieux servir les entreprises
- Mettre en œuvre rapidement des actions :
 - de formation technique et autres
 - de programme d'appui aux entreprises
 - d'anticipation sur les sujets sortant de la GTEC
 - de gestion de la pénurie
- Aider les entreprises à mieux gérer, développer et fidéliser leur capital humain

Gestion du capital humain



GTEC

entreprises

Adaptation des
 dispositifs de
 formation

Matière						
Niveau Qualification	CN	Multi	GP	logistique	qualité	
Responsable SAC + 3 et + Opérateur régulier SAC + 2	1					
Opérateur SAC	3					
Opérateur SEP CAP	3	4				

Conciliation
 des données pour le
 territoire

du décolletage à la mécatronique
ARVE / INDUSTRIES
haute-savoie mont-blanc

talents
2010 

**IMAGE ET
PROMOTION DES
METIERS**

LES PÔLES DE  COMPÉTITIVITÉ
MOTEURS DE CROISSANCE ET D'EMPLOI

ANNEXE 15 : Documents sur la MEF

Extrait du diaporama de restitution aux entreprises du projet GTRH I,
juillet 2009

The slide features a white background with a blue and orange decorative graphic on the right side. At the top left, there are logos for 'PLAN DE COHESION SOCIALE' and 'l'Europe s'engage en France'. Below these is the European Union flag and the text 'COMMISSION EUROPEENNE Fonds Social Européen'. The main title 'Gestion Territoriale des Ressources Humaines Nord Drôme' is in large blue font. Below the title, it says 'Restitution aux entreprises' and '6 juillet 2009'. The 'RhôneAlpes' logo is on the left. At the bottom left is the 'MAISON EMPLOI FORMATION' logo with the slogan '(tout le monde s'y retrouve)'. At the bottom right are the logos for the French Republic and the Ministry of Economy, Employment and Labour. A pink footer bar at the bottom contains contact information.

PLAN DE COHESION SOCIALE
L'Europe s'engage en France

Gestion Territoriale des Ressources Humaines Nord Drôme

Restitution aux entreprises

6 juillet 2009

RhôneAlpes

MAISON EMPLOI FORMATION
(tout le monde s'y retrouve)
Drôme des Collines • Royans • Vercors

MAISON DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION
Drôme des Collines • Royans • Vercors

9, place Jules Nadi • 26 100 Romans sur Isère • TEL: 04 75 72 86 92 • FAX: 04 75 71 20 54 • contact@mefdrv.org

ANNEXE 16 : Liste des sigles

ADEC : Association pour le Développement des Entreprises et des Compétences

ADEFIM : Association de Développement des Formations des Industries de la Métallurgie

AFPA : Association pour la Formation Professionnelle des Adultes

AED 74 : Agence Economique Départementale de la Haute-Savoie

AFPI : Association de Formation pour l'Interprofessionnel

AVC 74 : Association de Valorisation des Connaissances

CDRA : Contrat de Développement Rhône-Alpes

CFA : Centre de Formation des Apprentis

COFIL : Comité de Pilotage

CSM : Chambre Syndicale de la Métallurgie

CTDEC : Centre Technique du Décolletage

CTEF : Contrat Territorial Emploi Formation

DATAR : Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale

DDTEFP : Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

DGCIS : Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services

DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

DRTEFP : Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

GCH : Gestion du Capital Humain

GTEC : Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences

GTRH : Gestion Territoriale des Ressources Humaines

JITEC : le Journal d'Information Technologique des Pays de Savoie

MDE : Maison de l'Emploi

MEF : Maison de l'Emploi et de la Formation

SNDEC : Syndicat National du Décolletage

SPL : Système Productif Local

UT DIRECCTE : Unité Territoriale de la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Liste des figures

Figure 1: Plan de la thèse et chapitre 1	13
Figure 2- Source : Calamel et al. 2011, p.186	48
Figure 3: Principaux constats et enseignements tirés de l'examen de la littérature	67
Figure 4: Plan de la thèse et chapitre 2	69
Figure 5: Territorialisation de la GRH, GRH territoriale, GPEC T /GTEC	79
Figure 6 : Typologie de territorialisation de la GRH, Le Boulaire et al. (2010, p.25)	86
Figure 7 : Cadre d'analyse proposé.....	111
Figure 8 : L'étape d'élaboration du design dans la démarche de recherche (Roger et Zarloswski, 2003, p.152)	114
Figure 9 : Plan de la thèse et chapitre 3	117
Figure 10: Localisation de la vallée de l'Arve	134
Figure 11: Organisation du projet Gestion du Capital Humain au sein de Talents 2010	136
Figure 12 : Localisation du territoire Nord-Drôme	137
Figure 13 : Organisation du projet GTRH sein de la MEF DCRV jusqu'en décembre 2010.....	139
Figure 14: Période de collecte des matériaux auprès du projet Gestion du Capital Humain, Arve Industries (cas 1)	141
Figure 15 : Période de collecte des matériaux auprès du projet GTRH I et GTRH II, MEF (cas 2)...	142
Figure 16 :Localisation géographique des organisations d'appartenance des personnes interrogées (cas 1)	147
Figure 17 : Localisation géographique des organisations d'appartenance des personnes interrogées (cas 2)	149
Figure 18: Etapes de la réalisation de la grille de codage	154
Figure 19 : Extrait de la grille de codage, Phase 2, Cas 1 (cf. annexe 7)	156
Figure 20 : Le processus de traitement des matériaux empiriques.....	160
Figure 21 : Plan de la thèse et chapitre 4.....	161
Figure 22 : Etapes chronologiques du projet Gestion du Capital Humain	162
Figure 23 : Organisation de la gouvernance du pôle de compétitivité Arve-Industries	168
Figure 24 : Organisation du pôle de compétitivité Arve-Industries lors de la première phase des pôles	169

Figure 25 : Extrait de la plaquette de présentation Arve-Industries, Juin 2009	170
Figure 26 : Extrait d'un diaporama de présentation du programme Talents 2010.....	173
Figure 27 : Organisation du programme en deux volets	183
Figure 28 : Extrait du diaporama de présentation du projet Gestion du Capital Humain, novembre 2009	189
Figure 29 : Extrait du questionnaire de collecte GTEC (source : cabinet de conseil).....	191
Figure 30 : Extrait de l'intranet GTEC, juin 2009	201
Figure 31 : Transformation du dispositif Gestion du Capital humain.....	222
Figure 32 : Plan de la thèse et chapitre 5.....	225
Figure 33 : Etapes chronologiques du projet GTRH.....	226
Figure 34 : Extrait du diaporama de présentation du projet GTRH, novembre 2008	231
Figure 35 : Extrait du diaporama de présentation du projet GTRH par le cabinet de conseil, mai 2008	245
Figure 36 : Extrait du diaporama de présentation du projet GTRH, novembre 2008	248
Figure 37 : Evolution du dispositif de GRH territoriale de la MEF.....	279
Figure 38 : Plan de la thèse et chapitre 6.....	281
Figure 39: Extrait d'un diaporama de présentation de Talents 2010, novembre 2009	286
Figure 40 : Le système de projection de B. Latour (2006, p.102).....	300
Figure 41 : Extrait du diaporama de présentation du projet GTRH, novembre 2008	310
Figure 42 : L'évolution des dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale	320
Figure 43 : La construction d'un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale.....	324

Liste des tableaux

Tableau 1 : Typologie des différentes formes de RTO	32
Tableau 2 : La création de capital humain au sein des districts industriels.....	44
Tableau 3 : Les guides et les rapports récents sur la GPEC T et la GTEC.....	76
Tableau 4 : Nombre total d'entretiens semi-directifs réalisés entre mai 2009 et novembre 2010 auprès des deux cas.....	143
Tableau 5: Nombre d'organisations ciblées pour les entretiens et nombre total de personnes rencontrées au cours des deux périodes auprès du projet Gestion du Capital Humain (cas 1).	146
Tableau 6 : Nombre d'organisations ciblées pour les entretiens et nombre total de personnes rencontrées au cours des deux périodes auprès du projet GTRH (cas 2).	148
Tableau 7 : Evolution de la philosophie gestionnaire du projet Gestion du Capital Humain.....	219
Tableau 8 : Evolution du substrat technique du projet Gestion du Capital Humain	220
Tableau 9 : Evolution des rôles des acteurs du projet Gestion du Capital Humain.....	221
Tableau 10 : Evolution de la philosophie gestionnaire du dispositif GTRH.....	276
Tableau 11 : Evolution du substrat technique du dispositif GTRH.....	277
Tableau 12 : Evolution des rôles des acteurs au sein du dispositif GTRH.....	278
Tableau 13 : Les caractéristiques des moments de la traduction.....	326

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1 : Intérêts et enjeux d'une GRH inter-organisationnelle : examen de la littérature	13
1. La fonction RH au sein de l'entreprise-réseau : un enjeu d'ajustement des pratiques au sein des partenariats inter-organisationnels.....	15
1.1. De l'intra- à l'inter-organisationnel : l'essor de l'entreprise-réseau.....	15
1.2. La GRH au sein de l'entreprise-réseau : entre tensions et transformations	20
2. Les pratiques RH au sein des réseaux territorialisés d'organisation : un enjeu de développement des compétences individuelles et territoriales au service de l'innovation.....	30
2.1. Les réseaux territorialisés d'organisation et le phénomène de « clusterisation ».....	31
2.2. Le marché du travail et le capital humain au sein des RTO comme ressources distinctives	39
3. La GRH en contexte de proximité géographique et organisée : un enjeu de mutualisation des pratiques à l'échelon territorial en faveur de la compétitivité régionale	51
3.1. Le territoire, au carrefour des proximités géographiques et organisées	52
3.2. L'affirmation des préoccupations territoriales pour l'emploi, le travail et la GRH.....	59
4. Synthèse de la revue de littérature et conclusion du chapitre 1	67
4.1. Synthèse	67
4.2. Conclusion.....	68
Chapitre 2 : Les dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale : éléments de définition, problématique et cadre d'analyse	69
1. Les contours de la GRH territoriale.....	71
1.1. Etat des lieux empirique	71
1.2. Proposition d'une définition de la GRH territoriale	82
2. Comment construire la GRH territoriale ?	90
2.1. Les dispositifs de gestion au cœur de la GRH territoriale	90
2.2. L'émergence d'un dispositif de gestion comme la constitution d'un objet socio-technique.....	98
3. Problématique de la recherche et cadre d'analyse.....	108
3.1. La problématique de la recherche	108
3.2. Le cadre d'analyse.....	110
4. Conclusion du chapitre 2.....	114
Chapitre 3 : La mise en œuvre du design de la recherche : choix méthodologiques	117
1. Une recherche de nature qualitative	119
1.1. Le choix d'une recherche qualitative	119
1.2. Une étude de cas multi-sites longitudinale.....	123
2. Présentation des deux études de cas.....	129

2.1.	L'accès aux terrains d'investigation	129
2.2.	Quelques éléments de descriptions des deux projets de GRH territoriale	132
3.	La collecte et le traitement des matériaux empiriques	141
3.1.	La collecte des matériaux	141
3.2.	L'analyse thématique	151
4.	Conclusion du chapitre 3	159
Chapitre 4 : Le projet « Gestion du Capital Humain », une GRH T à l'émergence difficile : analyse du cas 1		161
1.	La création du pôle de compétitivité et le démarrage du programme Talents 2010.....	163
1.1.	La labellisation du pôle de compétitivité.....	163
1.2.	Le début des réflexions au sein du pôle autour du capital humain	171
2.	La réalisation du projet «Gestion du Capital Humain »	179
2.1.	L'organisation du programme	180
2.2.	Le prototypage de la GPEC et les débuts de la GTEC	186
2.3.	La configuration finale du dispositif	195
3.	Le bilan et la réorganisation du projet Gestion du Capital Humain	206
3.1.	Interrogations et réorientations	206
3.2.	Un nouveau départ ?.....	214
4.	Synthèse des résultats et conclusion du chapitre 4	218
4.1.	Les réponses aux questions de recherche	218
4.2.	Conclusion du chapitre 4	223
Chapitre 5 : Le projet « GTRH » sur le territoire nord-drômois ou l'élaboration d'un « outil virtuel » : analyse du cas 2		225
1.	La naissance du projet GTRH au sein de la Maison de l'Emploi et de la Formation Drôme des Collines Royans Vercors	227
1.1.	Les spécificités du territoire romanais et la création de la MEF	228
1.2.	L'émergence du projet GTRH (2007-Octobre 2008)	233
2.	La réalisation du projet « Gestion Territoriale des Ressources Humaines »	239
2.1.	L'organisation du projet GTRH	239
2.2.	L'idée originelle du projet GTRH	243
2.3.	Les réalisations concrètes du projet GTRH	250
3.	Le redéploiement en vue d'un projet GTRH II	256
3.1.	Un premier bilan intermédiaire	257
3.2.	Le projet GTRH II	266
3.3.	La finalisation de la GTRH II (août 2010 - novembre 2010)	271
4.	Synthèse des résultats et conclusion du chapitre 5	275
4.1.	Les réponses aux questions de recherche	275

4.2.	Conclusion.....	279
Chapitre 6 : Construire un dispositif inter-organisationnel de GRH territoriale.....		281
1.	Le projet « Gestion du Capital Humain ».....	283
1.1.	La problématisation.....	283
1.2.	Les dispositifs d'intéressement	290
1.3.	L' enrôlement	291
1.4.	La mobilisation des alliés	296
1.5.	Vers une nouvelle chaîne de traduction ?.....	298
2.	Le projet GTRH Nord-Drôme	304
2.1.	La problématisation.....	304
2.2.	Les dispositifs d'intéressement	313
2.3.	L' enrôlement	315
2.4.	La mobilisation des alliés	316
3.	Synthèse des résultats, propositions et thèse finale	319
3.1.	Mise en perspective des résultats issus du cas 1 et du cas 2	319
3.2.	Les apports de connaissances de la recherche	335
3.3.	Formulation de la thèse finale	343
4.	Conclusion du chapitre 6	344
Conclusion générale		345
1.	Propositions de pistes d'actions.....	346
1.1.	Préconisation à l'intention des porteurs de projets de GRH territoriale	346
1.2.	Préconisations à l'intention des partenaires.....	348
2.	Les apports de la recherche	350
2.1.	Les apports théoriques.....	350
2.2.	Les apports empiriques.....	351
3.	Les limites de la recherche	352
3.1.	Limites théoriques liées au cadre d'analyse	352
3.2.	Limites méthodologiques	354
4.	Les perspectives de recherche	355
Bibliographie.....		357
Annexes		387
Liste des figures		465
Liste des tableaux		467
Table des matières.....		469

Résumé :

L'objectif de ce travail doctoral est de caractériser ce que recouvre la notion de GRH territoriale, puis de comprendre comment celle-ci se construit. Pour cela, nous nous appuyons sur un ensemble conceptuel issu d'un courant de recherche sur l'instrumentation de gestion (Hatchuel et Weil, 1992 ; Oiry, 2003) ainsi que sur la théorie de l'acteur-réseau (Akrich et al. 1988, 2006 ; Callon, 1986 ; Latour, 1992). Cela conduit à formuler la problématique suivante : *comment se construisent les dispositifs inter-organisationnels de GRH territoriale en termes de problématisation, d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation des alliés ?* Une étude de cas multi-sites et longitudinale a été réalisée auprès de deux territoires distincts entre 2008 et 2010. Le premier cas concerne un projet de GTEC (Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences) développé au sein du pôle de compétitivité Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc. Le second cas est dédié à l'étude d'un projet GTRH (Gestion Territoriale des Ressources Humaines) initié par la Maison de l'Emploi et de la Formation Drôme des Collines Royans Vercors. Les résultats de la recherche montrent que les dispositifs de GRH territoriale ont été transformés au fil des négociations réalisées dans le temps entre les acteurs. Les résultats illustrent en outre des modalités de problématisation, d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation des alliés dissemblables. Ces analyses et ces interprétations nous conduisent à formuler la thèse finale : *la GRH territoriale doit avant tout être construite comme la mise en oeuvre d'une démarche de concertation, appuyée sur un dispositif composé d'abord d'« instruments orientés relations », puis d'« instruments orientés connaissances ».*

Mots-clés :

GRH territoriale, Dispositifs de gestion, Théorie de l'acteur-réseau, Pôle de compétitivité, Maison de l'Emploi et de la Formation.

Abstract:

In recent years, academics and practitioners have noticed an "HRM regionalization phenomenon" Hence we will question how to build effective regional HRM. This PhD-work aims at characterizing the regional HRM notion, then at understanding how it can be successfully built. This research relies on a theoretical framework built from the management tool and device literature (Hatchuel and Weil, 1992; Oiry, 2003) and from the "Actor-Network Theory" (Akrich et al., 1988, 2006; Callon, 1986; Latour, 1992). Thus our main research question is: How can we build inter-organizational regional HRM devices, in terms of "problematisation", "interessement", "enrollment" and "mobilization of allies"? This research relies on a multisite and longitudinal case-study realized between 2008 and 2010 and based on two distinct regional projects. The first case refers to a "GTEC" project (regional jobs and competencies management) designed by the French competitiveness cluster "Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc". The second case is the "GTRH" project (HR regional management) developed by the "Maison de l'Emploi et de la Formation Drôme des Collines Royans Vercors". Our analyses show that these regional HRM devices have been transformed over time. Our results further show that these devices were built differently in terms of "problematisation", "interessement", "enrollment" and "mobilization of allies". These analyses and interpretations lead us to defend the following thesis: regional HRM has to be built first using a consultative (co-decisional) approach based on "relational tools" and then based on "knowledge tools".

Key words:

Regional HRM, Management tool and artifacts, Actor-Network Theory, Competitiveness Cluster, "Maison de l'Emploi et de la Formation".