

La construction des dispositifs de GRH territoriale : grille d'analyse et modalités du processus de traduction
Constructing territorial HR Management plans: Analytical framework and translation process methods
La construcción de dispositivos de gestión de recursos humanos territoriales: tabla de análisis y modalidades del proceso de traducción

Ingrid Mazzilli et François Pichault

Volume 19, numéro 3, printemps 2015

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1043001ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1043001ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

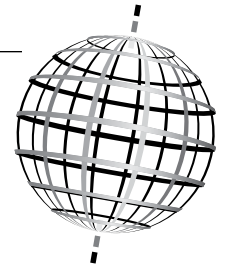
Citer cet article

Mazzilli, I. & Pichault, F. (2015). La construction des dispositifs de GRH territoriale : grille d'analyse et modalités du processus de traduction. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(3), 31–46. <https://doi.org/10.7202/1043001ar>

Résumé de l'article

Les projets de GRH territoriale trouvent leur origine dans le besoin de voir se développer de nouvelles formes de collaboration entre des acteurs privés et publics à l'échelle locale. Ces formes de collaboration inédites autour des ressources humaines d'un territoire méritent d'être appréhendées dans la complexité des processus qui concourent à leur émergence. En mettant en perspective deux cas de GRH territoriale français, cet article propose une grille d'analyse des dispositifs de gestion élaborés et examine comment s'y forme un réseau d'acteurs. Grâce à la théorie de l'acteur-réseau, l'accent est mis sur trois modalités du processus de traduction permettant de surmonter plus aisément la mise à l'épreuve que représente la construction d'un réseau d'acteurs : la capacité diversement répartie des acteurs à « reproblématiser », le caractère intensif ou extensif de l'enrôlement, et l'acceptabilité sociale des conséquences relationnelles inscrites dans les instruments de gestion produits.

La construction des dispositifs de GRH territoriale : grille d'analyse et modalités du processus de traduction



Constructing territorial HR Management plans: Analytical framework and translation process methods

La construcción de dispositivos de gestión de recursos humanos territoriales: tabla de análisis y modalidades del proceso de traducción

INGRID MAZZILLI

Aix Marseille Université

CRET-LOG EA 881, 13625 Aix-en-Provence, France

FRANÇOIS PICHAULT

HEC-École de gestion

Université de Liège, Lentic, Belgique

RÉSUMÉ

Les projets de GRH territoriale trouvent leur origine dans le besoin de voir se développer de nouvelles formes de collaboration entre des acteurs privés et publics à l'échelle locale. Ces formes de collaboration inédites autour des ressources humaines d'un territoire méritent d'être appréhendées dans la complexité des processus qui concourent à leur émergence. En mettant en perspective deux cas de GRH territoriale français, cet article propose une grille d'analyse des dispositifs de gestion élaborés et examine comment s'y forme un réseau d'acteurs. Grâce à la théorie de l'acteur-réseau, l'accent est mis sur trois modalités du processus de traduction permettant de surmonter plus aisément la mise à l'épreuve que représente la construction d'un réseau d'acteurs : la capacité diversement répartie des acteurs à «reproblématiser», le caractère intensif ou extensif de l'enrôlement, et l'acceptabilité sociale des conséquences relationnelles inscrites dans les instruments de gestion produits.

Mots clés : GRH territoriale, dispositifs de gestion, théorie de l'acteur-réseau, traduction.

ABSTRACT

Territorial HR Management projects originate from the need for new forms of collaboration between private and public actors at the local level. These new forms of public/private HRM collaborations within a territory need to be analyzed through their complex process of emergence. By examining two models of territorial HRM within France, this paper offers an analytical framework for understanding advanced HRM tools and explores how the subsequent actor-networks are created. Based upon the Actor-Network Theory, the paper highlights three translation process methods which can be deployed to ease the process of creating the necessary actor-networks: the joint ability amongst actors to "re-problematise", the intensive or extensive nature of "enrolment" and the social acceptability of the relational consequences listed in the management tools products.

Keywords: Territorial HRM, Management tools, Actor-Network Theory, Translation.

RESUMEN

Los proyectos de gestión de recursos humanos territoriales encuentran su origen en la necesidad de ver desarrollarse nuevas formas de colaboración entre actores privados y públicos a escala local. Estas formas de colaboración inéditas en torno a los recursos humanos de un territorio merecen que los procesos que concurren en su emergencia se aborden en toda su complejidad. Poniendo en perspectiva dos casos de gestión de recursos humanos territoriales franceses, este artículo propone una tabla de análisis de los dispositivos de gestión elaborados y examina cómo se forma una red de actores. Gracias a la teoría del actor-red, ponemos el acento sobre tres modalidades del proceso de traducción que permiten superar más cómodamente la prueba que representa la construcción de una red de actores: la capacidad disparmente repartida de los actores de «re-problematizar», el carácter intensivo o extensivo del enrolamiento, y la aceptabilidad social de las consecuencias relacionales inscrites en los instrumentos de gestión.

Palabras clave: gestión de recursos humanos territoriales, instrumentos de gestión, teoría del actor-red, traducción.

Cette recherche a pour but de développer une meilleure compréhension du processus de construction d'un projet de GRH territoriale. Le concept de «GRH territoriale» a fait son apparition au milieu des années 2000 dans le contexte

économique français. Cette idée consiste à étirer jusqu'à un périmètre territorial, les pratiques et instruments de la gestion des ressources humaines. Les praticiens RH et les responsables territoriaux se sont peu à peu intéressés à cette notion,

suivis par les cabinets de conseil et les agences ministérielles. Entre 2009 et 2010 seront ainsi produits plusieurs rapports et études, illustrant chacun les « bonnes pratiques » ainsi que différents dispositifs créés par des maillages d'acteurs territoriaux tant diversifiés que complexes. Plus récemment, la circulaire du 29 juin 2010, adressée notamment aux Préfets de région et de départements ainsi qu'aux Direccte (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), demandait explicitement aux acteurs précédemment cités, de constituer avant la fin de l'année 2010 un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sectorielle ou territoriale. Du côté des recherches académiques, plusieurs travaux s'attachent à étudier ces dispositifs de GRH territoriale en France (Dubrion, 2011; Arnault et Fauvy 2012; Bories-Azeau *et al.* 2013; Loubès *et al.* 2013). Pareille conception de la GRH invite à construire des liens entre acteurs publics et privés autour d'actions collectives tournées vers la gestion des ressources humaines d'un territoire. Un ensemble de recherches étudie plus spécifiquement la configuration particulière que peuvent prendre les pratiques de GRH territoriale dans le contexte des pôles de compétitivité (Chabault et Hulin, 201; Calamel *et al.* 2011).

Derrière cette notion de « GRH territoriale » se cache une réalité complexe à saisir. Les processus qui conduisent à produire ces formes de GRH permettent de mieux comprendre cette diversité, car ces réseaux d'acteurs ne sont jamais stables, mais en constante évolution. Cette recherche se donne ainsi pour objectif d'étudier le processus de construction de la GRH territoriale. En partant d'une conception générique de la GRH territoriale, nous souhaitons montrer que celle-ci peut prendre plusieurs formes au cours de ce processus. Aussi, la question posée est la suivante : dans quelle mesure le processus de traduction fait varier progressivement les modalités de construction des dispositifs de GRH territoriale ?

La première partie, consacrée à la notion de GRH territoriale, expose un état de l'art sur l'émergence de ce concept normatif, avant de proposer un cadre d'analyse qui permet de considérer la GRH territoriale sous un angle analytique. Après avoir précisé les modalités méthodologiques de notre recherche, nous présentons deux études de cas examinées sous l'angle de la théorie de l'acteur-réseau. Finalement, nous les analysons pour identifier leurs points communs, leurs complémentarités, mais surtout leurs éléments de différenciation afin de proposer une réponse à la question de recherche.

La GRH territoriale, d'une conception normative à une approche analytique

LA GRH ET LE TERRITOIRE

La territorialisation de la production apparaît désormais comme le corollaire de la mondialisation (Pecqueur, 2008) et ce phénomène de territorialisation de l'activité

économique n'a eu cesse de prendre de l'ampleur au cours des dernières décennies. Il se caractérise par un intérêt grandissant porté à la structuration de l'activité locale et au renforcement des liens entre les acteurs du territoire. Les questions de l'emploi, de la formation, des compétences et de la GRH y tiennent une place centrale. D'une part, l'accent est porté sur l'intérêt d'un territoire à développer le capital humain afin de gagner en compétitivité (Boshma, 2004). Au sein des réseaux territoriaux d'organisations, des districts industriels et des clusters, le poids de la main-d'œuvre locale est considéré depuis longtemps comme l'un des éléments majeurs de leur compétitivité grâce à la mobilité des salariés (Malmberg et Power, 2005; Erikson et Lindgren, 2009). Un nombre conséquent de recherches étudie ainsi le rôle et l'impact du facteur humain au sein des *clusters* (Porter, 1998). La main-d'œuvre disponible qualifiée contribue à forger une compétence de territoire (Lawson, 1999). D'autre part, ces travaux mettent en avant les résultats attendus pour sauvegarder l'emploi localement. Ainsi, dans le cas des restructurations d'entreprises, des formes d'anticipation des compétences, de partage de l'emploi et de structures de mobilité pour les salariés sont déployées depuis plusieurs années à l'échelle d'un territoire (Raveyre, 2009; Beaujolin-Bellet, 2008). Les expériences de restructurations de grands groupes dans plusieurs pays européens ont ainsi mis en exergue le rôle des dispositifs multi-acteurs déployés territorialement, visant à sauvegarder l'emploi (Bergström et Diderich, 2007; Naedenoen et Pichault, 2012). La littérature indique par ailleurs que c'est avant tout la capacité des acteurs locaux à se coordonner qui conditionne en grande partie la réussite des dispositifs multi-partenaires locaux, plutôt que la nature même des dispositifs et des instruments déployés (Beaujolin-Bellet, 2008).

Cependant, peu de travaux ont réellement cherché à comprendre le processus de construction de ces différentes initiatives. Derrière la définition générique de la GRH territoriale, se cacheraient ainsi des formes de GRH diversifiées. La littérature nous enseigne qu'il subsiste en la matière une conception française, voire européenne des relations entre GRH et territoire, spécifique et divergente de la conception anglo-saxonne. En France, et plus largement en Europe, prédomine en effet une culture de volontarisme public, caractérisée par une forte intervention de l'Etat dans la vie des entreprises. Ainsi, l'Etat français a récemment incité les acteurs du territoire à bâtir des formes de GRH mutualisées sous la forme de « GPEC territoriale » (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale). De même, à l'échelle des clusters européens, l'Etat veille au développement de pratiques visant à développer l'emploi, la formation et le développement des compétences de la main-d'œuvre locale. Ceci donne lieu à l'émergence de véritables pratiques de management inter-organisationnelles (Hanssen-Bauer et Snow 1996; Molina-Morales, 2001; Loubaresse, 2008; Guidetti et Mancinelli, 2009). En France, de nombreuses pratiques de GRH ont

d'ailleurs été développées au sein des pôles de compétitivité afin de répondre à un cahier des charges national (Chabault et Hulin, 2011; Calamel *et al.* 2011).

Chez les Anglo-saxons, la notion de région ou d'espace territorial peut renvoyer à une dimension culturelle. Ainsi, les comparaisons régionales tendant à mettre en exergue la manière dont l'espace structure les pratiques par le biais des différentes représentations sociales qu'il engendre, et dans quelle mesure il contraint les acteurs par des conditions socio-économiques locales, façonnant des formes d'emplois et de travail particulières (Herod *et al.* 2007). Au sein des clusters nord-américains, le développement des ressources humaines et la mise en relations des acteurs sont supposés se réaliser par la libre circulation des personnes dans une logique de marché et grâce au relais d'acteurs « intermédiaires » tels que les agences de travail temporaire, les cabinets de recrutements et les associations d'employeurs (Benner, 2003). Plus largement, la prise en compte du capital humain à l'échelle d'une région ou d'un territoire est également traitée dans la littérature, mais davantage dans une perspective de développement économique ou urbain (Thite, 2011), où l'importance de la coopération territoriale entre acteurs locaux publics et privés est soulignée (Lee *et al.* 2012). Le pool de ressources humaines détenant un savoir ou savoir-faire particulier est, là aussi, considéré comme l'une des sources principales d'innovation et de développement d'un territoire (Lambooy, 2010). Dans ces cas-là, les auteurs préconisent en effet de mettre en place des actions visant à soutenir le développement de la qualification de la main-d'œuvre d'un territoire. Toutefois, ces quelques rares recommandations de la part des universitaires sont essentiellement adressées aux gouvernements et aux institutions publiques, rarement formulées à l'attention des entreprises (De Laurentis, 2006; Capser, 2007).

Si l'idée de GRH territoriale constitue plutôt une spécificité française, il n'en demeure pas moins intéressant de s'y pencher, car la littérature disponible est relativement incomplète sur l'émergence de dispositifs de GRH territoriale prescrits, et ne nous éclaire par non plus sur leur processus de construction. Il s'agit d'étudier comment se construit la GRH territoriale dans le cas d'une injonction délibérée de la part des forces publiques. En réponse aux travaux ayant été attentifs aux contenus et aux résultats, le cadre théorique de la théorie de l'acteur-réseau permettra de mettre en avant le processus de construction de la GRH territoriale. Si l'objectif principal est bien de comprendre ce processus, il est aussi nécessaire de caractériser la GRH territoriale, afin d'être en mesure de mieux identifier ses évolutions. Alors même qu'il s'agit d'un concept normatif – c'est-à-dire incitant les acteurs à déployer certains instruments – il est ici proposé de l'appréhender en tant que concept analytique, c'est-à-dire comme un phénomène organisationnel émergent, dont le processus de construction peut être étudié à l'aide de dimensions issues de la littérature, que nous présentons dans la section suivante.

LA GRH TERRITORIALE SOUS L'ANGLE DES DISPOSITIFS DE GESTION

Les projets de GRH territoriale peuvent être considérés comme des dispositifs de gestion, c'est-à-dire comme « *un arrangement des hommes, des objets, des règles et des outils paraissant opportuns à un moment donné* » (Moidson, 1997, p. 10-11). En prenant appui sur le triptyque d'Hatchuel et Weil (1992), les dispositifs de gestion sont appréhendés comme étant à la fois construits sur la base d'une « philosophie gestionnaire », d'un « substrat technique » et d'une « vision simplifiée des relations organisationnelles ». Dans notre terminologie, les substrats techniques ne sont autres que les différents instruments de gestion produits (les schémas, les graphiques, les tableaux de bord, les interfaces d'outils informatiques ou encore les référentiels) qui constituent un dispositif.

Deux caractéristiques permettent d'identifier la variation de la philosophie gestionnaire des dispositifs de GRH territoriale : la visée temporelle et l'orientation du contenu. Premièrement, la visée temporelle du dispositif (Calamel *et al.* 2011) permet de déterminer quelle est l'échéance prévue des premiers résultats du dispositif. Si les premiers effets du dispositif sont attendus à moins de 6 mois, il s'agit d'une visée temporelle à court terme; à deux ans, il s'agit d'une visée temporelle à moyen terme; enfin à plus de deux ans, on parlera d'une visée temporelle à long terme. Deuxièmement, l'orientation du contenu permet de distinguer des dispositifs majoritairement orientés vers la gestion des connaissances ou bien des processus (David, 1998). Cette distinction peut être mise en parallèle avec les travaux de Gilbert (2012), qui établit une classification des instruments de gestion en fonction de leur contribution aux actes de gestion. D'une part, les « instruments d'analyse » concourent à l'étude des situations de gestion et sont utiles au traitement de l'information : il s'agit d'instruments « orientés connaissances » dans la classification de David (1998). D'autre part, les « modèles prescripteurs de conduites », indiquant dans quelle mesure un phénomène devrait se manifester, et les « aides à la gestion opérationnelle », tournées vers l'action et ayant vocation à préparer les décisions au quotidien, sont quant à eux, des instruments « orientés processus ».

Les différents substrats techniques peuvent être caractérisés grâce à l'intensité de la formalisation. Selon Nizet et Pichault (2012, p. 60), la formalisation d'un dispositif de gestion s'appuie sur des « standards », préalablement fixés et qui déterminent certains aspects du travail. Il peut s'agir de documents (règles, plans, programmes) ou bien de dispositifs matériels (chaîne de montage, logiciel). L'intensité de la formalisation peut s'apprécier au regard du degré de contrainte de ces standards : faiblement contraignant lorsque le standard devient un simple cadre de référence pour la négociation entre pairs; fortement contraignant lorsqu'il laisse peu de place à la production de sens; nullement contraignant lorsqu'aucune contrainte n'est établie.

Enfin, les relations organisationnelles développées sont construites autour d'un «noyau dur», qui tient le rôle de gouvernance des projets de GRH territoriale. Le rôle de cette gouvernance locale doit permettre de susciter l'adhésion, la participation et l'implication des acteurs locaux autour d'une visée commune. Celle-ci peut être différente d'un territoire à un autre, de même que les fonctions qui lui sont associées (Leloup *et al.* 2005). Elle peut être caractérisée selon le mode d'allocation des rôles aux acteurs du dispositif, c'est-à-dire comme une «hiérarchie», un «marché» ou un «réseau» (Powell, 1990). La conception «hiérarchique» signifie que le dispositif de GRH territoriale est bâti comme une reconstruction d'une structure hiérarchique étendue au niveau d'un ensemble inter-organisationnel : les acteurs en charge de sa gouvernance se positionnent alors comme acteur-pilote pour organiser la GPEC territoriale entre les différents partenaires du territoire et centraliser les instruments développés. Les dispositifs de GRH territoriale peuvent être conçus également comme un «marché» : dans ce cas, les acteurs en charge de la gouvernance se positionnent davantage comme une structure tierce et complémentaire, offrant des services et du conseil. Les entreprises partenaires sont libres d'y avoir recours en cas de besoins ponctuels. Enfin, la GRH territoriale peut être appréhendée comme un «réseau», forme hybride entre le marché et la hiérarchie, assurant la mise en relation d'acteurs hétérogènes et partenaires sur le territoire. Les acteurs en charge de la gouvernance assurent par conséquent ce rôle d'animation.

LA THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU POUR COMPRENDRE LES TRANSFORMATIONS DES DISPOSITIFS DE GRH TERRITORIALE

Afin d'étudier les processus conduisant à leur émergence, les dispositifs de GRH territoriale peuvent être considérés à travers le prisme de la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986). Beaujollin-Bellet (2008) étudie 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. Oiry (2003; 2012), Alcouffe et Berland (2008), Drevetton et Rocher (2010) et Drevetton (2012) ont également eu recours à ce cadre afin d'étudier la conception d'instruments de gestion. Michaux (2010) donne une lecture de la constitution d'un réseau d'acteur territorial grâce à la théorie de l'acteur-réseau dans le cadre d'une recherche portant sur les innovations à l'interface entre institutions publiques, para-publiques et privées. Les contextes d'organisation «pluralistes» (caractérisées par des objectifs multiples, des lieux de pouvoir diffus et des processus de travail reposant sur des connaissances spécifiques) remettent en question la conception classique de l'organisation et de la coordination (Denis *et al.* 2004). C'est pourquoi la théorie de l'acteur-réseau constitue une grille de lecture pertinente afin d'étudier la formation de stratégies d'acteurs à partir de conceptions divergentes. Le processus est le lieu de négociations et de compromis qui permettent d'illustrer l'évolution et les transformations de tels dispositifs.

La «traduction» permet d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes (Callon, 2006), dans notre cas, entre des acteurs et des organisations de nature distincte. On retrouve ici la notion d'actant, entendue comme un élément «humain» (acteur individuel ou collectif) ou «non humain» (technologie, norme, lieu, etc.) susceptible d'être interconnecté avec d'autres en vue de constituer un réseau d'innovation (Latour, 2005). L'activité collective, aboutissant à la production d'artefacts (Callon, 2006, p. 271), peut être évidemment différente selon les contextes. Ce processus itératif peut être décrit en quatre étapes logiques : la «problématisation», l'«intéressement», l'«enrôlement» et la «mobilisation des alliés». Parmi l'ensemble des concepts proposés par la théorie de l'acteur-réseau, et qui ont pris différentes formes au cours des trente dernières années, ces quatre notions constitueront la trame de notre cadre d'analyse et seront ensuite mobilisées afin de restituer l'histoire de la construction des dispositifs de GRH territoriale étudiés. La «problématisation» correspond à l'émergence d'une problématique commune acceptée par tous, qui doit permettre d'aboutir à la convergence des acteurs autour d'un «point de passage obligé». Celui-ci peut être un lieu ou un objet technique dont la résolution du problème est rendue indissociable. «L'intéressement» désigne les moyens discursifs ou matériels présentés aux différents actants comme gains potentiels que ceux-ci retireraient de leur participation au projet. La proposition et l'acceptation par chacun d'un rôle à jouer dans ce projet et permettant de satisfaire leurs intérêts constitue «l'enrôlement». A ce stade du projet, quelques individus sont amenés à représenter les participants, et sont considérés comme «porte-parole». Il s'agit enfin de «mobiliser les alliés» en rendant effective la coordination avec d'autres, grâce à la l'élargissement du réseau d'actants, condition de sa pérennisation. Une première étape de traduction peut ainsi aboutir, mais elle risque être remise en cause à tout moment par l'intervention d'actants humains ou non-humains venant proposer une «traduction concurrente», incitant les actants à s'enrôler dans un autre réseau d'acteurs. Czarniawska et Hernes (2005) ont tenté d'enrichir et d'adapter l'approche de la théorie de la traduction en illustrant l'émergence d'acteurs-réseaux dans des contextes de projets inter-organisationnels, et en développant en particulier la relation actants humains/artefacts. La traduction permet ainsi de considérer à la fois les stratégies discursives et la production d'artefacts (Czaniarskwa et Hernes, 2005; Leca *et al.* 2006). On peut enfin se référer ici également à la notion de «programme narratif», qui désigne le discours produit par les actants, présentant une logique et établissant des liens entre des actants humains et non-humains. Lorsqu'on examine la construction d'un dispositif de gestion à la lumière de la théorie de l'acteur-réseau, les difficultés rencontrées sont considérées comme autant d'épreuves constituant un processus de changement organisationnel (Doorewaard et Van Bijsterveld, 2001).

Présentation des études de cas : « traduire ou périr ! »

COLLECTE ET ANALYSE DES MATÉRIAUX EMPIRIQUES

Nous proposons ici de comparer deux études de cas relatives à l'introduction de dispositifs de GRH territoriale en France. Le premier cas concerne un dispositif de GRH territoriale développé au sein d'un pôle de compétitivité¹. Une seconde étude de cas a été sélectionnée dans la même Région, mais dans un autre Département français. Ce second dispositif a été constitué sous l'égide d'une Maison de l'Emploi et de la Formation (MEF)². L'étude de cas multiple 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 leurs divergences. Cette comparaison constitue une première voie vers la généralisation (Avenier et Thomas, 2011). Elle est rendue possible ici, d'une part, grâce au choix d'une même unité d'analyse (le projet) et un temps d'observation identique (deux années). D'autre part, les deux projets de GRH territoriale comportent, comme on le verra, des caractéristiques formelles identiques au démarrage, en termes d'objectifs, de temporalité, d'organisation, de nature et de nombre d'acteurs impliqués. En outre, un

même acteur (consultant) a joué un rôle clé dans les deux cas. La méthodologie repose sur le recueil de matériaux empiriques qualitatifs composés de sources primaires (les entretiens semi-directifs) et de sources secondaires (les éléments documentaires, le recueil des instruments de gestion produits et l'observation directe). Au cours de la recherche, le rôle du chercheur a été celui de l'observateur « passif » (Wacheux, 1996) tenant une position de témoin des événements. Le recueil des matériaux qualitatifs a été effectué lors d'une première phase entre mai 2009 et mars 2010 et lors d'une seconde phase entre avril et novembre 2010. Les chefs de projets des dispositifs étudiés ont été rencontrés, ainsi que les partenaires participants au projet et les entreprises investies dans la mise en œuvre du dispositif, les consultants et les organismes financeurs. Au total, soixante-trois entretiens semi-directifs ont été réalisés et répartis comme indiqué ci-dessous (Tableau 1) :

Les entretiens ont porté sur les raisons de la participation des acteurs au projet, le déroulement et les modalités de cette participation, leur rôle, l'évaluation qu'ils en font a posteriori, les résultats attendus à plus long terme et les pistes de développement futures. Outre les entretiens, la collecte des éléments qualitatifs a été complétée par l'analyse des principaux instruments créés et des documents fournis

TABLEAU 1

Entretiens semi-directifs réalisés entre mai 2009 et novembre 2010

	<i>Projet Pôle</i>		<i>Projet MEF</i>	
	Mai-Déc. 09	Avril-Nov. 10	Sept. 09-Mars 10	Oct.-Nov. 10
Chefs de projet / chargés de mission	3	5	2	1
Direction / gouvernance	1	1	2	1
Partenaires du Comité pilotage	3	2	5	–
Dirigeants d'entreprises ou responsables RH	5	12	6	4
Financeurs (Direccte)	2	1	3	–
Consultants	2	–	1	1
Total	16	21	19	7
Total	37		26	

1. Les pôles de compétitivité ont été impulsés à l'initiative de l'État français en 2005 suite à un appel à projet, dont a résulté la labellisation de 71 pôles en France. Ils ont vocation à rassembler, autour d'un même secteur d'activité, entreprises, centres de recherches, organismes de formation et collectivités locales, et ceci dans le but de faire émerger des projets de recherche et de développement collaboratifs. Certains pôles ont mis en place des programmes transverses, notamment dédiés au management et à la gestion des ressources humaines. Site officiel des pôles de compétitivité : <http://www.compétitivite.gouv.fr/>

2. Les Maisons de l'Emploi et de la Formation (MEF) sont une initiative de Jean-Louis Borloo, alors Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, promulguées en 2005. Elles réunissent les membres du service public de l'emploi (Unités Territoriales de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, Pôle Emploi), ainsi que d'autres organismes (Association pour la formation professionnelle des adultes, Missions locales d'insertion, etc.). Les entreprises, les associations et les organismes d'appui à la création d'entreprises sont également associés.

par les interlocuteurs, à savoir essentiellement des communiqués de presse, des documents de travail et les comptes-rendus des réunions des comités de pilotage. Enfin, nous avons pu prendre part à quelques réunions des comités de pilotage dans le cas 2. L'analyse de ces matériaux a été réalisée à partir d'une analyse thématique, dans une démarche abductive. Une analyse de contenu thématique (Paillé et Mucchielli, 2003) de nos éléments empiriques a d'abord été élaborée à partir de la théorie de l'acteur-réseau. Cette première perspective d'analyse met en exergue les négociations et les transformations du projet, au travers des quatre étapes logiques du processus de traduction. Chaque cas est ensuite analysé sous l'angle des dispositifs de gestion. Ce second regard permet de caractériser les évolutions des deux dispositifs de GRH territoriale à l'aide des dimensions présentées, à savoir : la philosophie gestionnaire (visée temporelle du dispositif et orientation du contenu), le substrat technique (l'intensité de la formalisation) et les relations organisationnelles (l'allocation des rôles aux acteurs du dispositif). Les deux regards ainsi combinés permettent de comprendre la nature du programme narratif initial (Latour, 1992), que nous définissons ici comme l'ensemble des discours et instruments projetés par les promoteurs au démarrage du projet. Puis l'attention se porte sur la concrétisation d'un réseau d'actants, caractérisé ici par la production matérielle des instruments. On constate dans les deux cas une « dénaturation » du programme narratif initial (Pichault, 2013). Le troisième temps présente l'élaboration d'un nouveau programme narratif, ayant pour but d'indiquer de nouvelles orientations pour le projet.

CAS 1 : UN PROJET DE GPEC TERRITORIALE AU SEIN D'UN PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ

La première étude de cas a été menée auprès d'un pôle de compétitivité ayant développé un projet RH. Celui-ci a été constitué en deux volets. Le premier avait pour objectif la communication et la promotion des métiers du territoire. Le second volet, que nous étudions en particulier ici, avait vocation à sensibiliser les entreprises du territoire à la gestion des ressources humaines. Il a lui-même été scindé en trois axes : un diagnostic GPEC pour les entreprises adhérentes, une base de données « GTEC » (gestion territoriale des emplois et des compétences) sous la forme d'un intranet et un ensemble de formations aux entreprises adhérentes.

Une problématisation entamée, mais partiellement aboutie

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, a décidé de constituer un groupe de travail visant à résorber la pénurie de main-d'œuvre sur ce bassin d'emploi. L'un de ces membres est devenu le premier chef de projet et a saisi l'opportunité de la dynamique du pôle de compétitivité afin de créer un véritable « réseau » autour du problème de la pénurie de main-d'œuvre dans

cette vallée. Au fil des mois et des discussions émergea peu à peu l'idée de développer ce projet de GPEC territoriale. Un grand nombre d'acteurs, issus des organisations adhérentes du pôle, s'était déclaré intéressé pour rallier ce groupe. Selon les propos recueillis dans les entretiens, la gouvernance du pôle souhaitait assurer sa montée en compétence en investissant dans le capital humain. Les entreprises adhérentes avaient besoin d'une main-d'œuvre qualifiée et nombreuse. Les collectivités territoriales avaient pour mission la valorisation de leur territoire, notamment en développant tous types d'actions en faveur de l'emploi. Les deux organisations professionnelles participantes, parfois considérées comme concurrentes, cherchaient à se positionner sur ce projet puisqu'il impliquait leurs entreprises adhérentes.

Lors de cette phase de création, ces « actants humains » ont été rendus mobiles sur le papier par l'élaboration d'une chaîne de traduction « idéale » et narrative par le chef de projet, qui a imaginé ce projet RH. Cela se réalise par une « opération de traduction » : ici, le chef de projet proposa un argumentaire dans lequel il tissait des liens de causes à effets entre la mondialisation, la vallée, l'évasion frontalière, le papy-boom, le turnover, la GPEC, le territoire, le pôle de compétitivité, les machines, la GRH, etc. Ces liens imaginés constituaient un véritable « programme narratif », un réseau d'actants humains et non humains : « *Ils [les membres du comité de pilotage] avaient une bassine, le système de la bassine, y'a des fuites, 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 travailler de l'autre côté de la frontière, 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). Il s'agissait de développer un projet RH ayant vocation à organiser la gestion du capital humain au sein d'un pôle de compétitivité, ce qui était perçu comme innovant, car à cette période, en 2005, la grande majorité des pôles ne se préoccupaient guère de la GRH, mais étaient centrés sur l'innovation technologique et le soutien de leurs activités de recherche et de développement. Après plusieurs mois, le comité de pilotage a abouti à une première reformulation de l'objectif du projet, proposé par le chef de projet : « *comment rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel des entreprises du pôle?* » (Communiqué de presse, 2010). Cette ambition affichée a fait office de « fil rouge » et est apparue de manière récurrente sur les différents supports de communication produits par le groupe de travail et sur les comptes-rendus de réunion. Dès lors, il semble que le pôle de compétitivité ait tenté de faire du dispositif de GTEC un « point de passage obligé » pour chacun des acteurs impliqués dans le comité de pilotage. Or, un « point de passage obligé » ne s'impose pas, il se négocie... A posteriori, les personnes interrogées dans les entretiens diront que cet accord apparent des différents groupes d'acteurs impliqués masquait en réalité de profondes divergences quant à la compréhension des

objectifs du projet RH : *« Les personnes n'avaient pas en fait les mêmes perceptions. Soit les personnes ne comprennent pas cela de la même manière, elles ont mis un autre sens derrière cet objectif, soit elles avaient des attentes différentes. Il y avait par exemple des entreprises qui espéraient faire du benchmarking. On a utilisé un même vocable pour couvrir des réalités différentes. Finalement, on a eu un chantier énorme et peu efficace. »* (2^e chef de projet). Mais à ce moment de la vie du projet, un cabinet de conseil a été sélectionné suite à un appel d'offres, afin de travailler à la réalisation de la base de données, considérée alors comme l'instrument central de la GPEC territoriale. Le chef de projet n'a pas rencontré de difficultés pour rassembler quelques personnes volontaires au sein du comité de pilotage lors de son démarrage. À ce moment-là, le premier chef de projet a quitté alors le projet. Le second chef de projet qui lui a succédé et ses collaborateurs vont alors déployer divers mécanismes d'« intéressement » afin de poursuivre l'« enrôlement » des acteurs.

Des dispositifs d'intéressement fragiles

Sur ce territoire, un important travail a été entamé par le premier et le second chef de projet afin de démarcher des entreprises volontaires pour participer d'abord à une action de diagnostic GPEC « pilote », et ensuite à la GTEC. Des courriers ont été envoyés à près de deux-cents entreprises adhérentes et des visites d'entreprises effectuées par le chef de projet. Malgré cela, le projet peinait à rassembler davantage d'industriels autour d'un programme RH, car la région, détenant un lourd héritage industriel, est souvent décrite comme étant caractérisée par « une culture du secret ». Le pôle tente alors « d'intéresser » les entreprises adhérentes en insistant sur le fait que celles-ci pourraient bénéficier de la base de données créée dans l'axe GTEC, pour se comparer aux autres entreprises sur leurs pratiques de GRH. Ce système d'intéressement était ponctuel : en effet, après avoir réussi à rassembler une dizaine d'acteurs sur l'axe GPEC et cinquante-cinq sur l'axe GTEC au bout de plusieurs mois d'intéressement, la dynamique du projet s'est affaiblie, alors même que la base de données était à peine achevée. En effet, les entreprises attendaient de la base de données de pouvoir bénéficier d'un benchmark. Mais ces « porte-paroles des entreprises » ont assez rapidement fait le constat des problématiques liées à la confidentialité des données, qui sera temporairement réglée par la restriction de certaines données dans l'intranet grâce à un accès limité en fonction du profil de l'utilisateur : *« 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 au projet). Les chefs d'entreprises ont souhaité

intégrer d'autres éléments dans la base de données, ce qui a donné lieu à d'autres négociations : le recensement des machines des entreprises, le recueil d'informations sur les entrepreneurs afin d'entrevoir quels seront les prochains départs en retraite des dirigeants, la représentativité statistique, la mise à jour des données, etc. Au total, près de cinquante-cinq entreprises accepteront tout de même de communiquer les informations requises afin de constituer la base de données.

Un enrôlement réalisé à différents niveaux

Mais cet enrôlement est demeuré précaire, car des « programmes concurrents » ont surgi et ont en partie « attiré » les membres du fragile réseau vers d'autres programmes. Entre 2008 et 2009, d'autres dispositifs ont été mis en place par l'État ou la Région en parallèle afin de proposer des aides et un soutien à l'emploi sur le territoire, impacté par la crise économique. Finalement, les dispositifs d'intéressement n'ont pas été assez solides pour continuer à rassembler les entreprises au sein de ce projet.

Les rôles imaginés par le premier chef de projet et ses « alliés » pour chacun des acteurs du projet de GPEC territoriale avaient été définis de telle manière : le comité de pilotage du projet entérine les décisions importantes sur l'orientation du projet, le syndicat professionnel assure le pilotage opérationnel, le cabinet de conseil participe à la réalisation de la base de données (recueil des données auprès des entreprises et développement technique informatique), les entreprises du pôle transmettent leurs données sociales au consultant et les financeurs publics octroient un budget pour la concrétisation de ce projet. Mais en réalité, plusieurs éléments sont intervenus et ont conduit à une redéfinition de ces rôles. Premièrement, le projet RH devait s'adresser à l'ensemble des entreprises adhérentes du pôle de compétitivité et non pas seulement aux entreprises d'un seul secteur d'activité. De ce fait, le projet RH a dû s'ouvrir à un « territoire » différent, plus large que le seul périmètre de la vallée³ en question. Le projet RH, qui faisait sens tant qu'il était restreint à l'aire de la vallée uniquement, semble perdre de sa légitimité en s'étendant à d'autres entreprises, qui a priori, sont moins concernées par la pénurie de main-d'œuvre puisqu'elles agissent dans d'autres secteurs d'activités.

Deuxièmement, les acteurs publics, ici l'État et le Département, ont octroyé un financement. L'État, par l'intermédiaire de la Région, impose certaines conditions en contrepartie de ce financement. Cela va porter notamment sur le respect de critères stricts comme la mise en place de formations auprès de publics cibles, requérant parfois de déborder le strict périmètre du pôle. Là aussi, les actions envisagées dans le projet RH (axe 1 et axe 2) ont dû être modifiées et un volet formation (axe 3) a été créé.

3. Le pôle de compétitivité est construit autour d'une vallée au sein de laquelle est localisé un grand nombre d'entreprises travaillant sur un même secteur d'activité. Mais le périmètre du pôle s'étend également

au-delà de cette vallée et inclut ainsi d'autres entreprises étant parfois situées sur des secteurs d'activité différents.

Troisièmement, en 2008, la vallée a été durement impactée par la crise économique. Ainsi, l'on passe d'une situation de pénurie de main-d'œuvre à un contexte de sureffectifs, avec un recours important au chômage technique voire aux licenciements économiques. Certaines entreprises qui avaient accepté de jouer un rôle dans le dispositif GTEC se sont rétractées ou ont limité leur participation. De plus, d'autres dispositifs de sauvegarde de l'emploi ont été créés vers lesquels les entreprises se tournent alors : « *Très rapidement, 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 au projet). On assiste finalement à un enrôlement réalisé selon plusieurs degrés d'acceptation et d'implication : d'abord, un petit nombre d'acteurs a accepté de jouer pleinement les rôles proposés : il s'agit des acteurs participants au comité de pilotage. À un second niveau, les acteurs ont accepté de participer au projet, mais n'ont joué que partiellement les rôles prévus, car certaines conditions posées ne leur convenaient pas; certains ont tenté de les redéfinir. Enfin, à un dernier niveau, certains acteurs ont refusé de participer au projet, ils n'ont pas été « enrôlés ».

La démobilisation des alliés

Outre les quelques « porte-paroles » qui étaient régulièrement présents aux comités de pilotage et engagés sur les actions de GPEC et de GTEC, d'autres étaient, en revanche, moins « attachés » et leur enrôlement était moins certain. Au sein du comité de pilotage, le désengagement notamment des dirigeants et DRH s'est fait au coup par coup. Dès lors, l'instrument GTEC (représenté par la base de données) est devenu peu à peu contesté par les différents groupes d'acteurs, car ceux-ci ont réalisé soudain que celui-ci ne répondait finalement aux attentes de personne : « *Quelles ont été les retombées du projet RH sur la GTEC ? 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 au projet). A posteriori, cette base de données fait l'objet de toutes les critiques : personne ne sait vraiment l'utiliser afin de bénéficier d'une vision des ressources humaines sur le territoire; les entreprises n'ont consulté l'instrument GTEC que de manière ponctuelle et isolée; les financeurs du projet ont émis un avis plutôt mitigé quant aux résultats atteints; les consultants ont quant à eux terminé leur mission et ont transféré la gestion de l'intranet au pôle. Toujours dans les discours recueillis a posteriori, les financeurs disent que « *le projet est clairement piloté par les industriels et résulte de l'expression de leurs besoins* » (Responsable Directe). Mais selon les industriels, il s'agit avant tout d'un « *projet politique porté par des institutionnels* »... Le pôle de compétitivité envisage donc de déléguer le pilotage du projet à une autre organisation. Le projet RH est alors en partie mis entre parenthèses avant d'entamer une phase de réorganisation afin de redéfinir son orientation stratégique et la structure de son pilotage. Le comité

de pilotage n'est pas parvenu à étendre comme il le souhaitait les actions engagées. Un certain nombre d'alliés a accepté de participer au projet, mais en même temps, la négociation de compromis a transformé le projet. Suite à la phase de développement, le nombre d'alliés a chuté : le projet est entré alors dans une phase de réorganisation. À la fin de l'année 2012, le pilotage opérationnel a donc été confié à l'autre syndicat professionnel. C'est le début d'une phase au cours de laquelle est formulée une nouvelle ambition. Un nouveau « programme narratif » est proposé par le troisième chef de projet. Celui-ci comprend deux volets : le premier porte sur la création d'un groupement d'employeurs permettant de mettre à disposition des salariés à temps partiel dans plusieurs entreprises du pôle; le second vise à établir une étude prospective sur les métiers du pôle. Certains acteurs poursuivent leur implication dans le programme, d'autres le quittent tandis que de nouveaux s'y engagent. Afin de l'aider dans la réalisation de l'étude prospective, le chef de projet a choisi de faire appel à un consultant, qui est également la personne chargée du projet GTRH présenté dans le cas 2.

L'évolution du dispositif « Gestion du capital humain »

Dans le programme narratif initial, le projet de GPEC T a été construit de manière à résoudre rapidement la pénurie de main-d'œuvre des entreprises du territoire. Sa visée temporelle était envisagée à moyen terme. Afin de parvenir à cet objectif, le pôle voulait produire un instrument orienté connaissances sous la forme d'un instrument d'analyse, permettant de connaître les compétences des salariés de production du territoire. Le dispositif de GRH territoriale présentait au départ un faible degré de formalisation. S'agissant de l'allocation des rôles aux acteurs, le comité de pilotage entrevoyait la création du dispositif de GPEC territoriale comme une hiérarchie : le projet RH du pôle serait au territoire ce que le service RH est à une entreprise.

Lors de l'étape de la concrétisation d'un réseau d'actants, la base de données construite et matérialisée par l'intranet a eu des effets à court terme, puisque cet instrument d'analyse, orienté connaissances et présentant un degré intense de formalisation (une base de données intranet) a permis de fournir une représentation des données sociales des soixante entreprises participantes au moment du recueil de ces données, et cela toujours dans une forme de relations de type hiérarchie avec les partenaires du projet.

Enfin, lors de la formulation d'un nouveau programme narratif, deux instruments-clés ont été envisagés, prévoyant tous deux des effets à moyen terme pour le pôle. Il s'agit d'abord d'un groupement d'employeurs orienté processus, contribuant à faciliter la gestion opérationnelle de l'activité des entreprises et présentant une intensité moyenne de formalisation. Le second volet consiste à développer une enquête sur la prospective des métiers du pôle, que nous qualifions d'instrument d'analyse, orienté connaissances et présentant un fort degré de formalisation. Avec ces

instruments, le pôle s'oriente de nouveau vers une organisation de structure hiérarchique, où le territoire est décrit comme une « *macro-entreprise* » (3^e *chef de projet*), au sein duquel le pôle a pour rôle d'assurer une fonction de gestion des ressources humaines à l'échelle du territoire.

CAS 2 : UN PROJET GTRH INITIÉ PAR UNE MAISON DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION

La seconde étude de cas concerne le projet de GPEC territoriale (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale) développé par une Maison de l'Emploi et de la Formation. Celle-ci fonctionne grâce à un statut associatif : le conseil d'administration est composé, pour moitié, des représentants de l'Etat et du service public de l'emploi notamment, et pour moitié des représentants du territoire. Les partenaires sociaux font partie également d'un second cercle de partenaires membres de l'assemblée générale et des comités de pilotage des différents projets. 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, l'appui au développement économique.

Une problématisation réalisée grâce à l'« outil virtuel »

Le territoire de cette Maison de l'Emploi et de la Formation a été lourdement touché par des fermetures d'entreprises quelques années auparavant. Le sous-préfet du département avait alors engagé une initiative collective dans le cadre d'un contrat de site afin de redynamiser le territoire. Parmi les différentes actions proposées, ce contrat prévoyait l'élaboration d'un projet de GPEC territoriale, ainsi que la création d'une Maison de l'Emploi. Très vite, ces deux initiatives se sont rejointes, à la demande du sous-préfet. La GPEC territoriale était considérée comme l'un des moyens de redynamiser le territoire, cependant, dès le départ, l'objectif de ce projet commun de GRH sur le territoire n'avait pas fait l'objet d'une définition précise. Le consensus portait en réalité sur la nécessité de réunir l'ensemble des acteurs économiques et sociaux publics et privés locaux dans l'intérêt du territoire : « *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, on les réintègre dans les actions de la GPEC territoriale. Et les formations collectives, c'est une action qui coule de source.* » (Directrice MEF). La MEF, étant une structure partenariale, a constitué un groupe de travail sur la GPEC territoriale réunissant les représentants du territoire (les communes et les communautés de communes), le service public de l'emploi (Pôle Emploi) et quelques DRH. Assez rapidement, un cabinet de conseil a été mandaté pour piloter la réalisation opérationnelle du projet de GPEC territoriale. Peu à peu, le projet a pris forme grâce à l'aide proposée par les consultants et l'identification d'un projet similaire développé au sein d'un pôle de compétitivité (présenté précédemment). En réponse au cahier des

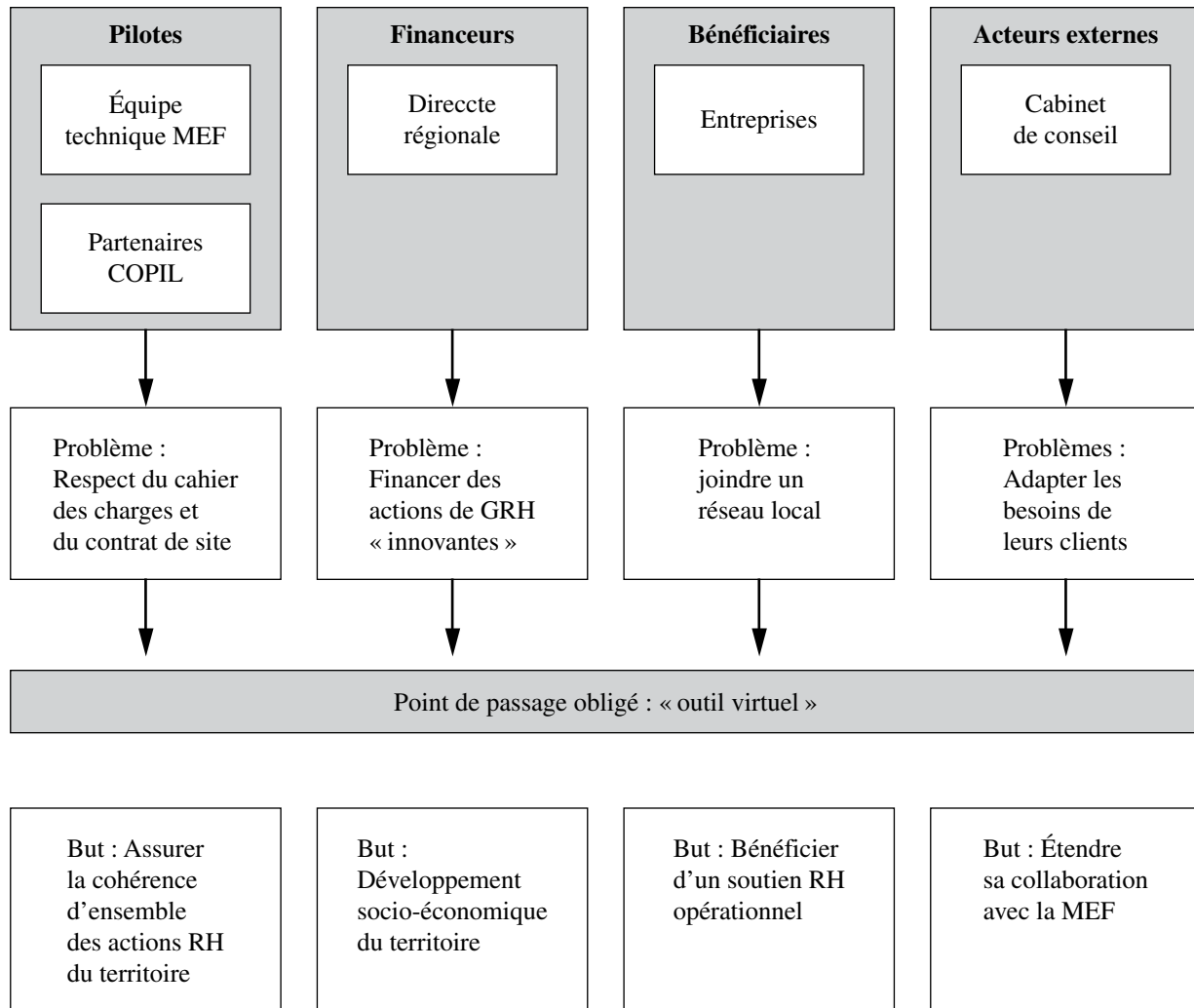
charges, le cabinet a proposé de mettre en place le projet comprenant un volet individuel reposant sur des diagnostics RH et des « portraits-flash » (diagnostics RH rapides), puis un volet collectif appuyé sur l'élaboration d'une base de données territoriale. La possibilité de se voir accorder un financement de la part de la Direccte Régionale dans le cadre des contrats de projet entre l'État et la Région a enclenché le démarrage opérationnel du projet. Il a ainsi débuté et les actions prévues ont été mises en place. Malgré tout, sa finalité demeurerait encore relativement vaste à ce moment du projet et celui-ci oscillait entre plusieurs dénominations. Après plusieurs mois, le premier volet du projet finalement intitulé « GTRH » (gestion territoriale des ressources humaines) s'est terminé : c'est alors que s'est tenue une réunion de restitution du projet auprès des financeurs, qui va, en réalité, permettre la convergence vers un « point de passage obligé ». En effet, cette réunion a été considérée par l'équipe technique comme décisive, car la directrice de la MEF est parvenue à relier entre elles l'ensemble des actions RH de la MEF et le projet GTRH : « *Ce n'est pas un outil de gestion territoriale, qui serait un outil dont on ne sait 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 [la directrice de la MEF] reliait cette action à ce qui se passait dans le cadre des autres actions développées par les partenaires du territoire.* » (Responsable Direccte).

Le projet GTRH est devenu, selon la Directrice de la MEF et les membres du comité de pilotage, un « *outil virtuel* » (Bilan final, août 2010). Il est alors défini comme une démarche d'animation des RH, au service du recueil d'informations, de leur analyse et de leur diffusion. Il s'agit d'une démarche, qui s'est créée petit à petit avec un ensemble d'actions menées auprès des entreprises et des partenaires institutionnels. Mais 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 recueillir l'adhésion des partenaires du projet, a été abandonnée au profit d'autres instruments permettant de créer un consensus. Le projet GTRH a été modifié peu à peu en cet « *outil virtuel* ». La manière d'envisager la GRH territoriale a elle-même peu à peu été redéfinie et s'est éloignée de l'idée d'une GPEC territoriale appuyée sur la gestion des compétences et encore davantage d'une visée « *adéquationniste* ». Ce processus de problématisation est représenté dans la figure 1 (adaptée de Drevet et Rocher, 2010).

Ce n'est qu'à l'issue du projet que l'objectif du projet GTRH sera reformulé. Chaque groupe d'acteurs a peu à peu accepté l'idée de participer à un projet de gestion territoriale des ressources humaines, qui amènerait l'ensemble des acteurs du territoire à travailler ensemble, grâce à l'impulsion de la MEF. La présentation de la démarche de GPEC territoriale comme « *outil virtuel* » a recueilli l'adhésion des partenaires du Comité de pilotage. Cette première

FIGURE 1

Illustration de la problématisation (Cas 2)



«boucle de 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.

Un intéressement régulier

Dans le schéma narratif initial, la MEF assurait le pilotage et l'ingénierie du projet, dont la réalisation sur le terrain a été menée par un consultant. Toujours dans ce programme initial, les entreprises volontaires réaliseraient un diagnostic RH ou un «portrait-flash» et fourniraient les informations nécessaires pour construire la base de données. Les représentants du territoire participeraient à des comités de pilotage tandis que le service public de l'emploi se porterait garant du financement attribué par l'intermédiaire des représentants de la Direccte. Déjà sensibilisés par les actions menées dans le cadre du contrat de site, les différents acteurs étaient enclins à participer à ce projet GTRH. La MEF est en outre parvenue à «intéresser» les entreprises

qu'elle souhaitait voir participer au projet de GTRH. Elle leur a proposé de mettre gratuitement à disposition les services d'un consultant afin de réaliser un diagnostic RH individuel rapide («portait-flash»). Ceci peut être considéré comme une forme d'intéressement orientée vers l'octroi d'un avantage matériel, puisque ce service est gratuit. Suite à la convergence vers un point de passage obligé, la MEF va alors recourir à une forme d'intéressement visant l'octroi d'un avantage cette fois symbolique, en proposant aux entreprises du territoire d'entrer dans une dynamique d'échange sur le territoire et de faire partie d'un réseau : «*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, dans la ville, 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 au projet GTRH). Cet intéressement sera mis en œuvre de manière régulière dans le temps, car la MEF va alors développer un ensemble

d'actions (forums, réunions d'information, échanges de pratiques, soirées débats, formations collectives ...) grâce à un contact régulier auprès des différents partenaires.

Un enrôlement contribuant à forger un réseau restreint, mais stable

La problématisation émergente et le processus d'intéressement continu ont permis d'enrôler les partenaires cités dans le programme narratif initial. Les partenaires institutionnels ont accepté de participer aux groupes de travail et seize entreprises ont accepté de « jouer » le rôle prévu. En revanche, le reste des entreprises ciblées dans le dispositif n'a pas répondu positivement et a ainsi refusé de participer à la démarche proposée par la MEF.

Mais une difficulté à mobiliser des alliés sur le long terme

Au final, ce projet a permis de répondre à au moins trois besoins exprimés par les acteurs du projet : la diffusion auprès des partenaires et des entreprises, des informations sur les ressources humaines; une fonction d'observatoire du territoire sur le champ des ressources humaines; le développement d'un partenariat entre les acteurs et les parties prenantes du développement des ressources humaines. La base de données territoriale n'a pas permis de rassembler l'ensemble des intérêts des acteurs, il a donc fallu l'abandonner au profit d'autres instruments permettant de créer un consensus. Malgré cela, le réseau d'acteurs constitué par la MEF n'est pas encore solidement constitué. En effet, la MEF nous a fait part de ses difficultés à fidéliser la participation des entreprises et à démarcher de nouvelles : *« 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). Du côté des représentants institutionnels, la participation aux réunions des comités de pilotage s'essouffle également parfois. L'élargissement du petit réseau constitué par les « porte-paroles » présente quelques difficultés à « mobiliser » d'autres « alliés » afin de s'étendre.

L'évolution du dispositif « GTRH »

Le programme narratif initial de la MEF se donnait pour objectif de réaliser une GPEC territoriale permettant de dynamiser le territoire sur une échéance de moyen terme et d'établir un état des lieux des ressources humaines, sous la forme d'un dispositif orienté connaissances. Cet instrument d'analyse devait se présenter comme étant assez peu formalisé. Le dispositif de GRH territoriale était lui aussi conçu comme une hiérarchie, car la MEF avait l'intention de se positionner comme un acteur central pilotant cette démarche.

Lors de la concrétisation du réseau d'actants, l'étude visant à établir un état des lieux (la base de données) a été

réalisée avec un impact à court terme, puisque les informations recueillies permettaient de donner uniquement une vision statique des données sociales des entreprises. Il s'agissait bien d'un instrument d'analyse, orienté connaissances, mais présentant un degré de formalisation assez faible, car il a été matérialisé dans un fichier informatique permettant aux différents acteurs du projet de l'utiliser pour différents usages. Ce faible degré de formalisation a aussi permis à la MEF de le laisser de côté et de donner un sens nouveau au projet, car dès ce moment, la base de données n'a plus été considérée comme l'instrument principal de la démarche. La MEF a également choisi d'entretenir des relations de type « marché » avec l'ensemble de ses partenaires, puisqu'elle a décidé de développer des actions d'informations et d'aide à la GRH pour les entreprises partenaires.

Dans un troisième temps et dans le cadre d'un nouveau programme narratif, la MEF a souhaité proposer des actions RH à ses adhérents, ayant cette fois-ci une visée temporelle à court terme et résolument orientée processus. Ces actions de partage d'informations et de mise en réseau des partenaires ont été construites de façon peu formalisée, afin de soutenir les DRH, dirigeants et acteurs institutionnels du territoire dans une meilleure gestion opérationnelle de leur activité. En fin de compte, la MEF a envisagé un nouveau programme narratif, consistant à instaurer une démarche d'animation territoriale autour de la thématique RH, toujours orientée processus, mais proche cette fois d'un positionnement en réseau.

En synthèse, notre cadre d'analyse permet de constater que les deux configurations de GRH territoriale ont été conçues d'abord de manière identique. Puis les choix effectués à chaque étape ont abouti à des configurations distinctes. Ces évolutions sont présentées de manière synthétique dans le tableau 2. Ainsi, il est possible d'affirmer que les évolutions observées grâce à la grille de lecture précédente sont liées à des modalités de traduction menées différemment dans le cas 1 et le cas 2, et qui sont discutées dans la section suivante.

Discussion

DES DYNAMIQUES DE TRADUCTION CONTRASTÉES

Des programmes narratifs initiaux similaires

Au démarrage, les deux programmes narratifs étaient similaires et ont été formulés dans les mêmes termes. Le manque de ressources a été l'origine de la création du dispositif de GRH territoriale dans le cas du pôle de compétitivité, alors confronté à une pénurie de la main-d'œuvre qualifiée sur son territoire. Par la suite, la 2^e phase des pôles de compétitivité l'a conduit à poursuivre les efforts engagés dans la constitution d'un programme RH. En 2009, la MEF, après avoir pris connaissance du dispositif développé par le pôle de compétitivité, s'est elle aussi engagée dans l'élaboration d'un dispositif de GRH territoriale, au départ similaire. Dans les deux cas, on comprend l'origine prescrite de

TABLEAU 2
Grille d'analyse de l'évolution de dispositifs de GRH territoriale

		Cas 1 (Pôle)			Cas 2 (MEF)		
		Programme narratif initial	Concrétisation d'un réseau d'actants	Nouveau programme narratif	Programme narratif initial	Concrétisation d'un réseau d'actants	Nouveau programme narratif
Philosophie gestionnaire	Visée temporelle du dispositif (Calamel <i>et al.</i> 2011)	Moyen terme	Court terme	Moyen terme	Moyen terme	Court terme	Court terme
	Orientation du contenu (David, 1998; Gilbert, 2012)	Connaissances (Instrument d'analyse)	Connaissances (Instrument d'analyse)	Processus (Gestion opérationnelle) Connaissances (Instruments d'analyse)	Connaissances (Instruments d'analyse)	Connaissances (Instrument d'analyse)	Processus (Gestion opérationnelle)
Substrat technique	Intensité de la formalisation (Nizet et Pichault, 2012)	Faible	Fort	Moyen Fort	Faible	Faible	Faible
Relations inter-organisationnelles	Allocation des rôles aux acteurs (Powell, 1990)	Hiérarchie	Hiérarchie	Hiérarchie	Hiérarchie	Marché	Réseau

la production de ces dispositifs, pour lesquels les relations entre acteurs territoriaux et les modes de fonctionnement restaient à inventer, à défaut d'avoir déjà mené une action collaborative autour de la question des ressources humaines à l'échelle du territoire. Mais les deux programmes ont ensuite été reformulés de manière différenciée, conduisant, après deux années de fonctionnement, à une « démobilisation » des alliés plus forte dans le cas 1 que dans le cas 2. Ce constat aboutit à dégager trois modalités de la traduction permettant de surmonter plus aisément l'épreuve que représente la construction d'un réseau d'acteurs autour d'un dispositif de GRH territoriale.

Une capacité diversement répartie des acteurs à « reproblématiser »

On observe tout d'abord une capacité des acteurs à reformuler le programme narratif diversement répartie. Dans le cas du pôle de compétitivité (cas 1), l'absence de problématisation initiale a retardé la reformulation d'un nouveau programme narratif. Il aura en effet fallu près de deux années avant qu'un nouveau travail de problématisation ne redémarre. Il est probable que cette difficulté en termes de problématisation soit liée à un degré de formalisation trop élevé du dispositif envisagé, empêchant la prise en compte des intérêts en présence. Dans le contexte de la MEF (cas 2), l'émergence d'un point de passage obligé a débouché rapidement – au bout de quelques mois – sur l'abandon du projet initial visant à élaborer une base de données, faiblement formalisée, et sur la génération d'un nouveau programme narratif en l'espace d'une année à peine. La problématisation a donc permis d'aboutir à un point de passage obligé dès la fin du premier volet GTRH. Ces observations conduisent à formuler le premier apport de cette recherche: la rapidité des acteurs à générer un nouveau programme narratif est liée à l'aboutissement d'une première forme de problématisation : plus la problématisation initiale du programme narratif aboutit, plus les acteurs seront en capacité de générer rapidement un nouveau programme narratif.

Des formes d'enrôlement de nature distincte

Une deuxième observation majeure permettant de comprendre la différenciation des deux projets est liée à la nature de l'enrôlement. Dans le cas du pôle (cas 1), un grand nombre d'acteurs a accepté de participer au projet lors de son démarrage (environ soixante entreprises et une dizaine d'acteurs institutionnels). En revanche, les rôles prévus pour chaque acteur dans le programme narratif n'ont été que partiellement joués par ce nombre important d'acteurs. Il y a eu négociation des rôles prescrits dans le programme narratif initial par les entreprises et par les acteurs institutionnels réunis au sein du comité de pilotage. Dans le cas de la MEF (cas 2), un nombre plus restreint d'acteurs a accepté de participer au projet (une dizaine d'entreprises et une dizaine d'acteurs institutionnels), mais ces acteurs ont

accepté de jouer entièrement les rôles prévus à leur intention dans le programme narratif initial. Par effet de réciprocité, cela signifie également qu'un grand nombre d'acteurs a refusé de participer au projet. La théorie de la traduction n'établit pas de distinction qualitative ni quantitative sur les différentes manières dont les acteurs s'« enrôlent ». Par conséquent, le deuxième apport de cette recherche aboutit à distinguer plusieurs formes d'enrôlement : d'une part en fonction du nombre d'acteurs ayant accepté de participer au projet, et d'autre part, en fonction du degré d'investissement dans les rôles à jouer. Ceci conduit à distinguer deux « idéaux-types » (cf. Tableau 3) : d'une part, un enrôlement intensif (forte densité d'acteurs enrôlés c'est-à-dire ayant accepté de participer et de jouer les rôles proposés) et d'autre part, un enrôlement extensif (faible densité d'acteurs ayant accepté de participer et de jouer les rôles prescrits ou négociés).

Impact de la socio-matérialité des instruments produits sur le processus de traduction

Les négociations entre les acteurs des projets à propos des instruments ont contribué à faire émerger un type d'organisation propre à chacun des deux dispositifs de GRH territoriale présentés. Dans le cas du pôle de compétitivité (cas 1), la base de données intranet, imaginée dans le programme narratif initial, puis construite lors de la concrétisation d'un réseau d'actants, a été élaborée de telle sorte que les modifications à son encontre n'ont pu être intégrées. Dans le cas de la MEF (cas 2), l'artefact initial 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. Les théoriciens de l'instrumentation de gestion (David, 1998; Moisdon 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 prévues du projet et les pratiques en vigueur. Dans cette lignée, les travaux sur la socio-matérialité des artefacts nous informent que les instruments représentent une certaine manière de relier les membres du projet avec les rôles qu'ils sont censés jouer

TABLEAU 3

Des formes d'enrôlement de nature distincte

		Rôles proposés joués	
		Partiellement	Entièrement
Participation acceptée	Par un nombre important d'acteurs	Cas 1 (Pôle)	<i>Enrôlement intensif</i>
	Par peu d'acteurs	<i>Enrôlement extensif</i>	Cas 2 (MEF)

(Orlikowski, 2007; Güney et Cresswell, 2012). En considérant à la fois la théorie de l'acteur-réseau et les apports de la littérature managériale sur l'instrumentation et les artefacts, nous pouvons considérer que l'émergence d'un point de passage obligé représente une distance acceptable par tous entre, d'une part, l'état actuel des relations entre les acteurs et, d'autre part, les relations à construire dans le cadre du dispositif. Selon ce point de vue, la capacité à générer un nouveau programme narratif peut être freinée lorsque les conséquences relationnelles du dispositif – matérialisées dans les instruments – ne sont pas acceptables, car elles véhiculent une vision trop décalée de l'actualité des relations entre les acteurs (voir par exemple le problème de la confidentialité dans les relations entre entreprises dans le cas 1). Le troisième apport de cette recherche est de montrer que la matérialisation des instruments de gestion a un impact sur la poursuite du processus de traduction.

Le processus de traduction comme mise à l'épreuve

Le processus de traduction conduisant à constituer un dispositif de gestion des ressources humaines territoriale dans un contexte inter-organisationnel peut être appréhendé comme une forme de mise à l'épreuve. Les acteurs du cas 1 ont procédé de manière linéaire tout au long des moments de la traduction, sans renouveler le programme narratif initial, ni l'intéressement. L'enrôlement des acteurs a certes été assez large, mais il n'a pas été poursuivi dans le temps. Dans le cas 2, le comité de pilotage de la MEF est parvenu à construire une « dynamique de traduction », concrétisée par des sollicitations successives auprès des acteurs du projet. Cette mise à l'épreuve peut en outre être vécue de manière différenciée par les acteurs du projet, quels qu'en soient les résultats : ainsi, les acteurs du cas 1 ont vécu la première étape comme un échec, tandis que les acteurs du cas 2 ont eu le sentiment d'avoir au minimum contribué à réaliser avec succès une première étape dans l'élaboration d'un dispositif de GRH territoriale. L'analyse comparée des deux cas indique clairement que le processus de traduction n'est jamais achevé : il évolue en permanence, conduisant soit à la consolidation du réseau, soit à la démobilisation progressive des actants. De manière plus générale, elle nous apprend que le degré d'élaboration du processus de problématisation initiale – inversement proportionnel au degré de formalisation des dispositifs envisagés –, le caractère intensif ou extensif de l'enrôlement, et l'acceptabilité sociale des conséquences relationnelles des dispositifs, sont sans doute des éléments essentiels pour faire en sorte que la mise à l'épreuve du dispositif inter-organisationnel en train d'émerger donne lieu à une véritable dynamique de traduction.

Cette recherche a permis d'ouvrir la « boîte noire » de la GRH territoriale, grâce à l'exploration de son processus de construction, qui passe par une série d'étapes que nous avons caractérisées en termes de mise à l'épreuve. Tout comme les restructurations menées à l'échelle territoriale (Beaujolin-Bellet 2008), l'élaboration d'une GRH

territoriale constitue un processus de traduction : la seule attention portée aux instruments de gestion ne suffit donc pas à garantir sa pérennité.

La GRH territoriale a été ici appréhendée comme un concept analytique, permettant de dépasser la vision normative qui lui est habituellement associée. Nos résultats soulignent qu'il est désormais possible d'étudier la GRH territoriale comme un « phénomène organisationnel émergent » en se détachant de sa spécificité française (Dubrion, 2011; Arnault et Fauvy 2012; Bories-Azeau *et al.* 2013; Loubès *et al.* 2013). Notre travail peut ainsi s'inscrire dans la continuité des travaux anglophones soulignant l'importance de la coopération territoriale entre acteurs locaux publics et privés (Lee *et al.* 2012). En outre, au-delà de l'injonction à mettre en place des dispositifs de GRH territoriale, il a été montré les rôles effectivement joués par l'ensemble des acteurs du territoire, et non pas seulement par des institutions publiques dans une perspective de développement économique. Nous avons également été au-delà de l'état des lieux des pratiques de GRH en pôle de compétitivité (Hanssen-Bauer et Snow 1996; Molina-Morales, 2001; Loubaresse, 2008; Guidetti et Mancinelli, 2009; Chabault et Hulin, 2011; Calamel *et al.* 2011), en mettant en avant la manière dont celles-ci s'élaborent et évoluent au fil du temps.

Conclusion

Au cours de cette recherche, nous avons observé la constitution d'un réseau d'acteurs autour de la question de la GRH territoriale. La grille d'analyse construite indique que les deux projets ont été au départ élaborés de manière quasi identique. Mais les modalités contrastées de problématisation, d'enrôlement et de mobilisation des alliés propres à chaque réseau d'acteurs ont conduit à l'émergence de dispositifs de GRH territoriale différenciés. Notre apport théorique consiste à mettre à jour trois modalités clés de la traduction dans la constitution d'un réseau d'acteurs territorial : la capacité des acteurs à « reproblématiser » le projet initial (liée au degré de formalisation des dispositifs proposés), la nature de l'enrôlement réalisé (intensif ou extensif) et le « réalisme » des conséquences relationnelles des dispositifs. Il est parfois reproché à la théorie de l'acteur-réseau de ne pas pouvoir rendre compte de la spécificité des stratégies utilisées pour enrôler les acteurs (Mitev, 2000). De même, Whittle et Spicer (2008) notent que peu de recherches ont étudié la capacité de résistance des acteurs-réseau à travers la formation de programmes concurrents et de processus de « contre-enrôlement ». Il est donc parfois difficile de rendre compte des actions qui interrompent la constitution du réseau. Notre recherche propose de nouvelles hypothèses dans ce sens.

Nous avons en outre illustré dans quelle mesure la socio-matérialité des artefacts produits intervenait dans le processus de traduction dont les différentes étapes sont imbriquées, en véhiculant certaines conceptions idéales

des relations entre acteurs (Orlikowski, 2007). Ceci nous a conduits à formuler l'idée selon laquelle la constitution d'un réseau d'acteurs territorial pouvait être appréhendée comme une mise à l'épreuve, car, d'une part, le processus de traduction n'est jamais achevé, et, d'autre part, celui-ci peut être vécu de manière différenciée par les acteurs du projet, quels qu'en soient les résultats.

Enfin, les contributions managériales de notre recherche invitent les porteurs de projet de GRH territoriale à ne pas porter seulement attention aux instruments produits, mais bien à l'articulation entre les instruments à co-construire et les modalités de la conduite du projet dans une perspective de management polyphonique (Pichault, 2013).

Bien entendu ce travail comporte des limites, parmi lesquelles le manque de recul temporel par rapport à nos cas et leur faible nombre. Ceci nous incite donc à poursuivre l'investigation sur ces deux projets et à les mettre en perspective avec d'autres projets de GRH territoriale.

Bibliographie

- AKRICH, M., CALLON, M., LATOUR, B. (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Ecole des Mines de Paris.
- ALCOUFFE, S., BERLAND, N., LEVANT, Y. (2008). «Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations: A comparative study», *Management Accounting Research*, vol. 19, n° 1, p. 1-17.
- ARNAUD, N., FAUVY, S. (2012). «Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin», *Management et Avenir*, n° 56.
- 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.
- BEAUJOLLIN-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.
- 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. (2007). «Regional Collaboration and Restructuring in Knowledge Intensive Industries», *The European Academy of Management Conference*, Paris.
- BORIES-AZEAU, I., FAILLENET, P., LOUBES, A., COMMEIRAS, N. (2013), «GPEC et logique territoriale? Un exemple dans l'industrie ferroviaire», dans D. Chabault, A. Hulin, D. Leroy et R. Soparnot (coordonné par), *La gestion des ressources humaines au service des réseaux d'innovation*, L'Harmattan, p. 217-232.
- BOSCHMA, R. A. (2004). «Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective», *Regional Studies*, vol. 38, n° 9, p. 1001-1014.
- 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», *Management et Avenir*, 2011/1, n° 41, p. 175-193.
- CALLON, M. (1986). «Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des marins-pêcheurs et des coquilles Saint-Jacques dans la baie de Saint-Brieuc», *L'Année sociologique*, vol. 36.
- CALLON, M. (2006). Sociologie de l'acteur réseau, dans M. Akrich, M. Callon, B. Latour, *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*, Paris, Ecole des Mines, p. 267-276.
- 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*, n° 36, p. 438-455.
- CHABAULT, D., HULIN, A. (2011). «Embaucher et former le personnel au sein de grappes ou pôles d'entreprises», *Revue internationale de Gestion*, vol. 36, n° 3, p. 43-46.
- CZARNAJAWSKA, B., HERNES, T. (sous la direction de) (2005). *Actor-Network Theory and Organizing*, Malmö, Suède, Liber & Copenhagen Business School Press.
- DAVID, A. (1998). «Outils de gestion et dynamique du changement», *Revue française de gestion*, n° 120, septembre-octobre, p. 44-59.
- 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.
- DENIS, J-L., LANGLEY, A., ROULEAU, L. (2004). «La formation des stratégies dans les organisations pluralistes : vers de nouvelles avenues théoriques», *13e conférence de l'AIMS, Vallée de la Seine*, 2, 3 et 4 juin 2004.
- DUBRION, B. (2011). «GPEC territoriale et évaluation du travail : essai d'analyse», *Gestion 2000*, vol. 28, n° 1, p. 77-91.
- DOOREWAARD, H., VAN BJISTERVELD, 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.
- DREVEYON, B. (2011). «Construire un outil de contrôle au sein des organisations publiques : une opportunité au développement d'un nouveau mode d'action», *Management International*, vol. 15, n° 4.
- DREVEYON, B., ROCHER, S. (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.
- 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.
- GILBERT, P. (2012). «L'instrumentation de GRH», dans Allouche J. (sous la direction de), *L'Encyclopédie des ressources humaines*, p. 817-821.
- GUIDETTI, G., MANCINELLI, S., MAZZANTI, M. (2009). «Complementarity in Training Practices Methodological Notes and Empirical Evidence for a Local Economic System», *Journal of Applied Economics*, vol. 8, n° 1, p. 39-56.

- GÜNEY, S., CRESSWELL, A.M. (2012). «Technology-as-text in the communicative constitution of organization», *Information and Organization*, 22, p. 154-167.
- 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., WEIL, T. (1992). *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- HEROD, A., RAINNIE, A., MC GRATH-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.
- LAMBOOY, J. G. (2010). «Knowledge Transfers, Spillovers and Actors: The Role of Context and Social Capital», *European Planning Studies*, vol. 18, n° 6, p. 873-891
- LATOUR, M. (1992). *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte.
- LATOUR, M. (2005). *Reassembling the Social – An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford University Press.
- LAWSON, C. (1999). «Towards a Competence Theory of the Region», *Cambridge Journal of Economics*, vol. 2, n° 23, p. 151-166.
- LECA, B., GOND, J-P., DEJEAN, F., HUAULT, I. (2006). «Institutional Entrepreneurs as Competing Translators: A Comparative Study in an Emerging Activity», *XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève*, 40 p.
- LEE, I-W., FEIOCK, R.C., LEE, Y. (2012). «Competitors and Cooperators: A Micro-Level Analysis of Regional Economic Development Collaboration Networks», *Public Administration Review*, vol. 72, n° 2, p. 253-262.
- LELOUP, F., MOYART, L., PECQUEUR, B. (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.
- LOUBES, A., BORIES-AZEAU, I., FABRE, C. (2013). «Les enjeux du capital social dans le processus d'émergence d'une GRH de réseau : le cas d'un système productif local constitué de PME», *Revue internationale PME*, vol. 26, n° 1.
- MALMBERG, A., POWER, D. (2005). «(How) Do (Firms in) Clusters Create Knowledge?», *Industry and Innovation*, vol. 12, n° 4, p. 409-431.
- MICHAUX, V. (2010). «Innovations à l'interface entre institutions publiques, para-publiques et privées dans le cadre des politiques préventives concertées : le cas de la prévention des licenciements pour raison de santé», *Management & Avenir*, n° 35, vol. 5, p. 210-234.
- 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.
- MOLINA-MORALES, F.X. (2001). «Human Capital in the Industrial Districts», *Human Management Systems*, n° 20, p. 319-331.
- MOISDON, J. C. (1997). Introduction générale, Dans J.C. Moisdon, *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve des organisations*, Paris : Editions Seli Arslan, p. 7-44.
- NAEODEN, F., PICHULT, F. (2012). «Restructurations d'entreprises et reconversion territoriale. Vers une institutionnalisation adaptative», *Revue Française de Gestion*, n° 220/2012, p. 133-147.
- NIZET, J., PICHULT, F. (2012). *La coordination du travail dans les organisations*, Paris, Dunod.
- OIRY, E. (2003). «La construction des dispositifs de gestion : une analyse par le concept de traduction», dans V. Boussard, S. Maugeri (sous la direction de), *Du politique dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, p. 215-245.
- OIRY, E. (2012). «La conception des instrumentations de gestion RH : l'apport du concept de rapport de prescription», *@GRH*, 2012/4, n° 5, p. 11-44.
- ORLIKOWSKI, W. J. (2007). «Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work», *Organization Studies*, n° 28, p. 1435-1448.
- PAILLE, P., MUCCHIELLI, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- 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.
- PICHULT, F. (2013). *Gestion du changement. Vers un management polyphonique*, Bruxelles, Belgique, De Boeck.
- 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: Networks Forms of Organization», dans B. Staw et L. L. Cummings (sous la direction de), *Research in Organizational Behavior*, Jai Press, vol. 12, p. 295-336.
- RAVEYRE, M. (2009). «L'entreprise fabrique de réseaux territoriaux ou comment équiper les relations interorganisationnelles?», *Management et Avenir*, 2009/7, n° 27, p. 86-105.
- THITE, M. (2011). «Smart cities: implications of urban planning for human resource development», *Human Resource Development International*, vol. 14, n° 5, p. 623-631.
- WACHEUX, F. (1996), *Méthodes qualitative de recherché en gestion*, Economica, Paris.
- WHITTLE, A., SPICER, A. (2008). «Is Actor Network Theory Critique?», *Organization Studies*, vol. 4, n° 29, p. 611-629.