

L'émergence d'une instrumentation de GRH Territoriale : Le cas d'un pôle de compétitivité

Ingrid Mazzilli

▶ **To cite this version:**

Ingrid Mazzilli. L'émergence d'une instrumentation de GRH Territoriale : Le cas d'un pôle de compétitivité. 2009, 24 p. halshs-00516340

HAL Id: halshs-00516340
https://shs.hal.science/halshs-00516340

Submitted on 9 Sep 2010

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.

CERAG
www.cerag.org
Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion_ U.M.R. C.N.R.S. 5820

CAHIER DE RECHERCHE n°2009-05 E1

L'émergence d'une instrumentation de GRH territoriale : le cas d'un pôle de compétitivité.

MAZZILLI Ingrid

Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68

L'EMERGENCE D'UNE INSTRUMENTATION DE GRH TERRITORIALE: LE CAS D'UN POLE DE COMPETITIVITE

Ingrid Mazzilli, Université Pierre Mendès France, CERAG

150 rue de la Chimie, BP47, 38040 Grenoble Cedex 9
Ingrid.Mazzilli@upmf-grenoble.fr
Tel 33 (0)4.76.63.53.80
Fax 33 (0)4.76.54.60.68

Résumé :
Le développement des formes d'organisation en réseaux locaux – districts industriels, SPL, clusters, pôles de compétitivité – semble confirmer que la localisation des entreprises, dans un monde globalisé, reste centrale en termes de compétitivité. Ces situations de travail impliquent une co-activité de proximité : des salariés issus d'entreprises différentes, exercent leurs fonctions autour d'un même secteur d'activité et dans un proche périmètre. Invitant à envisager le territoire comme un levier d'action pertinent pour la GRH, les situations de co-activité de proximité ont ainsi vu se développer récemment des initiatives de GRH territoriales, donnant à la gestion des ressources humaines, une dimension élargie et collaborative. Si ces initiatives s'incarnent peu à peu dans des dispositifs concrets, il n'en reste pas moins qu'elles suscitent un certain nombre d'interrogations. Comment construire une GRH territoriale ? Comment la faire fonctionner ? Qui sont les acteurs pour l'organiser? Ces interrogations valent pour le cas des pôles de compétitivité, où des pratiques de GRH peuvent être organisées au niveau de l'ensemble du pôle, voire du territoire. La problématique est la suivante : comment construire une GRH territoriale au sein d'un pôle de compétitivité et qui peut l'organiser ?

Une revue de littérature permettra de cerner au moins trois défis que la GRH devra relever au sein des situations de travail en co-activité de proximité : la gestion des situations de travail multi-employeurs, l'élargissement des parcours professionnels au-delà du périmètre de la firme, et la construction d'une compétence territoriale. L'un de ces défis sera particulièrement mis en lumière dans la suite de la communication. L'étude d'un processus de construction d'une gestion territoriale des compétences au sein d'un pôle de compétitivité sera présentée. Les premiers éléments d'interprétations seront restitués à l'aune du cadre d'analyse de l'instrumentation de gestion et de la sociologie de la traduction. Nous montrons qu'une initiative de GRH territoriale en construction repose avant tout sur des arguments et concepts forts. La construction de l'instrumentation de GRH territoriale inter-organisationnelle peut enfin s'analyser comme l'aboutissement d'une « traduction ».

Mots clés : gestion territoriale des compétences, pôle de compétitivité, instrumentation de gestion, sociologie de la traduction.

L'EMERGENCE D'UNE INSTRUMENTATION DE GRH TERRITORIALE: LE CAS D'UN POLE DE COMPETITIVITE

Résumé :
Le développement des formes d'organisation en réseaux locaux – districts industriels, SPL, clusters, pôles de compétitivité – semble confirmer que la localisation des entreprises, dans un monde globalisé, reste centrale en termes de compétitivité. Ces situations de travail impliquent une co-activité de proximité : des salariés issus d'entreprises différentes, exercent leurs fonctions autour d'un même secteur d'activité et dans un proche périmètre. Invitant à envisager le territoire comme un levier d'action pertinent pour la GRH, les situations de co-activité de proximité ont ainsi vu se développer récemment des initiatives de GRH territoriales, donnant à la gestion des ressources humaines, une dimension élargie et collaborative. Si ces initiatives s'incarnent peu à peu dans des dispositifs concrets, il n'en reste pas moins qu'elles suscitent un certain nombre d'interrogations. Comment construire une GRH territoriale ? Comment la faire fonctionner ? Qui sont les acteurs pour l'organiser? Ces interrogations valent pour le cas des pôles de compétitivité, où des pratiques de GRH peuvent être organisées au niveau de l'ensemble du pôle, voire du territoire. La problématique est la suivante : comment construire une GRH territoriale au sein d'un pôle de compétitivité et qui peut l'organiser ?

Une revue de littérature permettra de cerner au moins trois défis que la GRH devra relever au sein des situations de travail en co-activité de proximité : la gestion des situations de travail multi-employeurs, l'élargissement des parcours professionnels au-delà du périmètre de la firme, et la construction d'une compétence territoriale. L'un de ces défis sera particulièrement mis en lumière dans la suite de la communication. L'étude d'un processus de construction d'une gestion territoriale des compétences au sein d'un pôle de compétitivité sera présentée. Les premiers éléments d'interprétations seront restitués à l'aune du cadre d'analyse de l'instrumentation de gestion et de la sociologie de la traduction. Nous montrons qu'une initiative de GRH territoriale en construction repose avant tout sur des arguments et concepts forts. La construction de l'instrumentation de GRH territoriale inter-organisationnelle peut enfin s'analyser comme l'aboutissement d'une « traduction ».

Mots clés : gestion territoriale des compétences, pôle de compétitivité, instrumentation de gestion, sociologie de la traduction.

Introduction

La co-activité de proximité devient un facteur essentiel pour l'activité des entreprises. Porter (1998) montre que la localisation des entreprises, dans un monde globalisé, est centrale en termes de compétitivité. La prise en compte de l'espace et du territoire entre peu à peu dans la formulation de la stratégie des firmes (Lauriol et al. 2008), notamment lorsqu'il s'agit de la répartition spatiale des fonctions d'innovation et de conception (Tannery et Laurent, 2008). Les formes de co-activité impliquant une proximité géographique se développant davantage, le besoin d'y organiser des pratiques de GRH se fait sentir. Cette évolution des formes organisationnelles en réseau n'est pas neutre pour la GRH, dès lors soumise à l'influence grandissante du client, du donneur d'ordre ou du partenaire (Havard, 2008 ; Hunter et al. 1996). En parallèle, on assiste depuis peu à la récurrence d'un discours sur la « fléxicurité » (Auer et Gazier, 2008), invitant à envisager le territoire comme un levier d'action pertinent pour la gestion des ressources humaines (Beaujolin-Bellet, 2008). Ce mouvement est relayé par les collectivités territoriales, concernées davantage par les questions d'emploi et de mobilité. C'est le vocabulaire issu du droit du travail qui permet d'appréhender l'activité humaine au sein des réseaux d'entreprises. La co-activité est en effet définie à partir des années 1990 comme « la participation de salariés de diverses entreprises à une opération commune »[1] (Morin, 2005). En empruntant ce terme de co-activité (Lefebvre, 2008), nous parlerons de la co-activité de proximité afin de caractériser les situations de travail impliquant une proximité physique au sein des pôles de compétitivité et ceci, à différents degrés : certains salariés travaillent ensemble au sein de projets collaboratifs, d'autres exercent leur activité séparément, mais dans un contexte de forte proximité géographique et organisationnelle (Torre et Rallet, 2005).

Des pratiques de GRH territoriale sont ainsi développées par des entreprises désireuses d'apporter à leur gestion des ressources humaines une dimension élargie. Quelques initiatives émergent peu à peu : le projet « Cap Compétences », développé par les Chantiers de l'Atlantique à Saint-Nazaire, a permis d'aboutir à une gestion collective du risque de sureffectif dans le cadre d'une entreprise élargie.[2] Les raisons évoquées par les entreprises pour la mise en place de telles expérimentations sont connues : pour certains, il s'agira de réaliser des économies d'échelle en mutualisant certaines pratiques de recrutement ou de formation. Pour d'autres, il s'agira de développer des dispositifs assurant des « transitions sociales » (Gazier, 2008) afin d'étendre le champ des possibles en matière de reclassement, cela dans le souci d'une meilleure anticipation de l'évolution des compétences. Dans d'autres cas, enfin, l'implication dans une telle démarche consistera à s'inscrire dans un cadre plus global de responsabilité sociale en matière de gestion des personnes. Les acteurs locaux, quant à eux, souhaitent la mise en place d'actions en faveur du développement de l'emploi sur leur territoire. Pourtant, la littérature reste peu étoffée quant à la manière de construire de tels dispositifs. Tant le praticien que le chercheur s'interrogent face aux enjeux que soulève la mise en place de pratiques de GRH à l'échelle du territoire : comment construire une GRH territoriale et comment la faire fonctionner ? Qui sont les acteurs pour l'organiser ? Cette interrogation vaut pour le cas des pôles de compétitivité, où des pratiques de GRH peuvent être distinguées à différents niveaux : celui des organismes adhérents, des projets

[1] « Définition donnée par la circulaire d'application de mars1993, du décret du 20 février 1992, pris en France par exemple en application de la directive 89/391/CEE du Conseil du 12 juin 1989 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail, JOCE, n°L.183, 29 juin 1989, pp.1-8 » (Morin, 2005).

[2] Garaudel, P., Petrovski, M. Schmidt, G. « Cap Compétence : gestion collective du risque de sureffectif dans le cadre d'une entreprise élargie », projet réalisé pour le compte de l'UET. www.mire-resctructuration.eu.

collaboratifs, sans oublier l'ensemble du pôle, voire du territoire (Colle et al. 2008). C'est sur ce dernier niveau d'action que cette communication entend porter un éclairage. En d'autres termes, notre problématique est la suivante : comment construire une GRH territoriale au sein d'un pôle de compétitivité et qui peut l'organiser ?

Une revue de littérature permettra d'abord de cerner au moins trois défis que la GRH devra relever au sein des situations de travail en co-activité de proximité : la gestion des situations de travail multi-employeurs, l'élargissement des parcours professionnels au-delà du périmètre de la firme, et la construction d'une compétence territoriale. L'un de ces défis, celui d'une gestion territoriale des emplois et des compétences (« GTEC »), sera particulièrement mis en lumière dans la suite de la communication. Notre deuxième partie sera en effet consacrée à la présentation du cadre d'analyse retenue et à la description de notre terrain d'étude, à savoir un projet de « GTEC » en construction au sein d'un pôle de compétitivité. La troisième partie enfin, apportera quelques éléments d'interprétation et de discussion.

Trois défis pour gérer les ressources humaines en situation de co-activité de proximité

Plusieurs éléments amènent à penser que la co-activité de proximité devient un facteur essentiel pour l'activité des entreprises. En France, le dispositif des pôles de compétitivité tente de favoriser l'émergence de l'innovation autour d'un même secteur d'activité, grâce à la mise en relation d'acteurs locaux au sein de projets de recherche collaboratifs. Ces situations impliquent de mener une réflexion sur une gestion des ressources humaines, non plus seulement dédiée à une firme, mais à plusieurs firmes, regroupées au sein d'un cluster. Ceci amène à reconsidérer certains concepts de GRH, car certaines notions, jusqu'alors utilisées en référence à une GRH interne, sont peu à peu envisagées en dehors de la seule sphère de l'entreprise. La gestion des situations multi-employeurs nécessite d'abord d'être relayée par la législation sociale : quelques dispositions fournissent actuellement des pistes de réflexions intéressantes. Ces situations de travail multi-employeurs se caractérisent en situation de co-activié de proximité, par l'élargissement des parcours professionnels et par la construction d'une compétence territoriale.

Gérer les situations de travail multi-employeurs

Tandis que le cadre de la législation sociale a été historiquement construit autour de la firme (Morin, 2005), quelques éléments de droit ouvrent la voie à une organisation du travail en situation de co-activité de proximité. Certaines pratiques de GRH se prêtent davantage au développement d'une législation sociale pour ces situations de travail. Parmi les pratiques de GRH, on distingue trois grands ensembles : l'acquisition, la stimulation et la régulation des ressources humaines (Defélix, 2003). Martin (2007) a montré que la stimulation mutualisée des ressources humaines, autrement dit, l'évaluation et la rétribution des personnes au travail, était difficilement envisageable. En revanche, le droit social relève peu à peu les défis de la GRH en situation de co-activité de proximité. Il évolue notamment vers le développement d'une législation qui permette d'entreprendre des actions d'acquisition et de régulation des ressources humaines au carrefour de plusieurs entreprises. Parmi ces pistes, citons les groupements d'employeurs, le prêt de main-d'œuvre dans les pôles de compétitivité, et les accords de GPEC de branches ou territoriales.

Le groupement d'employeurs est une forme d'organisation qui permet à plusieurs entreprises de se rassembler au sein d'une association loi 1901. Il s'agit ainsi de transformer des emplois

occasionnels ou à temps partiel en contrats à durée indéterminée et à temps plein. Cela permet aux entreprises d'avoir accès à des compétences spécifiques à proportion de leurs besoins. Ce dispositif a été rendu possible en France par la loi du 25 juillet 1985 et reste encore aujourd'hui une solution privilégiée pour nombre de PME notamment. Bien que pour certains salariés, le recours au groupement se présente comme une contrainte (Zimmerman, 2006), cette « dynamique collective par la voie de la mutualisation » semble néanmoins prometteuse (Paradas, 2007), dans le sens où elle autorise une certaine flexibilité pour les entreprises et une forme de sécurité pour les salariés. Au sein des pôles de compétitivité, Cosmetic Valley a initié la création d'un Groupement d'Employeurs dès 1998, soit bien avant sa labellisation. Début 2007, celui-ci comptait près de 170 salariés pour 137 entreprises adhérentes. L'objectif à terme est d'étendre le groupement sur l'ensemble du périmètre du pôle[3].

Plus récemment, la loi du 30 décembre 2006 sur le prêt de main-d'œuvre au sein des pôles de compétitivité, autorise les organismes de recherche, les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises à mettre leurs salariés à la disposition d'une entreprise, d'un établissement d'enseignement supérieur ou d'un organisme de recherche faisant partie d'un même pôle de compétitivité. Cette loi pourrait constituer le socle de la mise en place de structures d'emplois partagés au sein des pôles. Le pôle de compétitivité Minalogic a choisi de tester la mise en place d'un tel dispositif en organisant le prêt de main d'œuvre entre un organisme de recherche, le CEA, et Soitec, une de ses entreprises adhérentes.[4]

Enfin, la législation sociale en matière de droit du travail élargit le cadre d'action de certaines pratiques de GRH à un niveau inter-organisationnel, telle la GPEC. Ainsi, dès 2005, l'ARACT Champagne-Ardenne (Association Régionale pour l'Amélioration des conditions de travail) mettait à disposition des entreprises un guide pour le pilotage d'une démarche de GPEC à l'échelle d'un territoire ou d'un secteur d'activité[5]. Les actions de GPEC ont trouvé depuis 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. On note qu'un certain nombre d'initiatives émergent en France. A titre d'illustration, citons le cas du bassin d'emploi de Bressuire dans le Nord des Deux-Sèvres. Celui-ci développe depuis les années 1980, des études de GPEC dans les différentes branches de l'industrie et des services sur le territoire. Ce comité de bassin d'emploi, constitué en une association, anime un club de DRH, dont les efforts visent principalement l'anticipation des difficultés économiques et la sécurisation des parcours. Ces études de GPEC à l'échelle d'un bassin d'emploi ont ainsi abouti à la construction d'une plate-forme territoriale de reclassement, afin d'aider les salariés ayant perdu leur emploi, à retrouver une activité dans un rayon de 50 kilomètres. Ce type d'initiative reste cependant mis à mal par le contexte actuel de crise économique et c'est à ce niveau que les études prévisionnelles trouvent leurs limites.

L'évolution de la législation sociale au regard des nouvelles formes d'organisation en réseau est encore timide, mais fournit malgré tout quelques pistes afin d'envisager des pratiques de

---

[3] Cabinets Alpha et Geste. 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.

[4] « Le pôle Minalogic se porte au secours de salariés en difficulté à Grenoble », Les Echos, 2 avril 2009.

[5] ARACT.2005. Comment piloter une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) à l'échelle d'un territoire ou d'un secteur d'activité ? *Proposition de démarche élaborée par un groupe de consultants, animé par l'ARACT Champagne-Ardenne.*

GRH en situation de co-activité de proximité. Les parcours professionnels constituent sans doute l'une de ces voies de recherche.

Elargir les parcours professionnels

Du côté de la littérature en sciences de gestion, les pôles de compétitivité ont été très vite associés à des modèles territoriaux de développement, tels les districts industriels, les SPL (Guillaume, 2008) ou plus largement le modèle de cluster (Tixier et Gonçalves, 2008), développé par Porter (1998).[6] La dimension du travail a été abordée indirectement sous l'angle de la mobilité des salariés, et en traitant la question de la circulation des connaissances et des savoir-faire (Almeida et Kogut, 1999 ; Hakanson, 2005). La question de cette mobilité a été relayée en parallèle, par celle des carrières dites « nomades ». De nombreux travaux ont ainsi porté sur la question de l'avènement des carrières « non traditionnelles » et en dehors des frontières de l'organisation. Le concept de « carrière nomade », compris comme une séquence d'emplois allant au-delà des frontières d'une seule entreprise (Arthur et Rousseau, 1996), met en exergue le fait qu'un salarié, qui quitterait une entreprise pour une autre, serait hors du giron de celle-ci. La gestion des ressources humaines a longtemps considéré que la gestion des carrières professionnelles ne concernait plus l'entreprise, dès lors que le contrat de travail avec le salarié était rompu (Baruch and Peiperl, 1997). Pourtant, force est de constater que 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). La mobilité des salariés au sein d'un cluster facilite en effet la transmission du savoir tacite (Almeida et Kogut, 1999), ce qui peut constituer une source de compétitivité pour le territoire (Boshma, 2004). Mais il est à souligner qu'une mobilité externe reste, en France, encore taboue dans les esprits. Or, dans le cadre de pratiques de GRH territoriale, les carrières ne seraient, pour partie, ni tout à fait mono-organisationnelles, ni nomades, mais organisées sur un bassin d'emploi. Dès lors, l'un des défis de la GRH sera l'organisation d'une gestion des parcours professionnels à un niveau territorial.

Ainsi, le CNES à Toulouse a mené un projet d'anticipation de la transition sociale des salariés sous-traitants lors de non-reconduction de certains contrats (Nabet, 2007). D'autres expérimentations plus récentes ont été impulsées grâce à l'émergence de dynamiques interentreprises locales : ainsi en est-il du Pôle de Mobilité Régional, créé à l'initiative de quelques entreprises grenobloises désireuses d'intégrer à leurs accords de GPEC, un outil permettant à leurs salariés d'entreprendre de manière volontaire une démarche de mobilité externe. Il témoigne de la réalité d'un dispositif interentreprises accueillant et accompagnant les projets professionnels de mobilité ou de création d'activité.[7]
Au sein des pôles de compétitivité, les résultats récents de l'étude menée par J.D. Culié (2008) montrent que plus de la moitié des ingénieurs interviewés 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 » (Culié, 2008, p.18). Il s'agit en effet de raisonner collectivement au «couplage entre les trajectoires individuelles et l'évolution économique des territoires » (Aggeri et Pallez, 2005, p.254).

---

[6] Porter (1998) définit le cluster de la manière suivante: "*Critical masses in one place of linked industries and institutions--from suppliers to universities to government agencies--that enjoy unusual competitive success in a particular field*".

[7] «Un accompagnement sur mesure pour les salariés grenoblois », *Entreprises & Carrières*, février 2008, pp. 18-20.

Construire une compétence territoriale

Véritable innovation managériale selon certains, révolution modeste pour d'autres (Segrestin, 2004), la gestion des compétences n'en reste pas moins une bonne illustration de l'évolution des modèles et des pratiques de la gestion des ressources humaines.
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. Mais dans ces cas-là, le champ d'application de la compétence est interne à celui d'une seule organisation.
Or, il devient nécessaire de réfléchir à l'impact que l'élargissement de l'activité des entreprises pourrait avoir pour la gestion de compétences. Le développement des formes d'organisation en clusters rend pertinent le fait de parler de compétence d'un réseau. Nous avons ainsi proposé, avec d'autres (Defélix et Mazzilli, 2009), le concept de « compétence inter-organisationnelle », au sens de « capacité pour un réseau d'entreprises à combiner ses différentes ressources (les entreprises du réseau) afin de produire un résultat d'ensemble ». Par exemple, Minalogic, pôle français de classe mondiale située dans l'Isère, combine les ressources des centres de recherches, des universités et des entreprises dans le domaine du logiciel embarqué et des nanotechnologies. Cette combinaison de ressources lui procure une compétitivité de renommée mondiale dans le domaine des solutions miniaturisées intelligentes.

Un cas particulier de cette compétence inter-organisationnelle serait la compétence territoriale. Certains travaux font en effet état de l'émergence d'une compétence « régionale » ou « territoriale ». Lawson (1999) montre ainsi que l'idée de compétence régionale, bien que non exprimée comme telle, est sous-jacente à de nombreux travaux sur les clusters. 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), pour qui cela renvoie à la capacité des acteurs à nouer des relations inter-organisationnelles, à partir desquelles ceux-ci construisent ou renouvellent les ressources locales. Ces travaux renvoient cependant, davantage à la capacité des acteurs locaux à se coordonner qu'à l'idée d'une spécialisation affichée dans un domaine d'activité particulier. Nous définissons ainsi une compétence territoriale comme « une combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive » (Defélix et Mazzilli, 2009). 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 afin de proposer des dispositifs de formation adéquats, de recrutement conjoints ou encore de limiter l'impact des restructurations, etc.

Quelques initiatives prometteuses voient ainsi le jour au sein des pôles de compétitivité. Le pôle Imaginove tente de consolider une compétence territoriale spécialisée dans l'audiovisuel et la conception de jeux vidéo, grâce à un dispositif permettant d'attirer et d'organiser les parcours individuels des salariés de ses membres. Plus encore, certains pôles entreprennent de construire une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences élargie à plusieurs entreprises, comme le relate l'étude réalisée par les cabinets Alpha et Geste, citée plus haut.

Finalement, les pôles de compétitivité semblent porter les ambitions d'une GRH multi-employeurs, de l'élargissement des parcours professionnels et de la construction de

compétences territoriales. Les besoins se font sentir et les facteurs qui poussent à l'émergence d'initiatives de GRH au sein des pôles sont nombreux. Pourtant, peu d'éléments à ce jour, nous informent réellement sur la manière dont se construisent de tels dispositifs. En d'autres termes, comment peut –on développer une instrumentation de GRH territoriale, adaptée à ces situations de travail en co-activité de proximité ? Quel visage doit prendre une GRH de pôle ? Quels acteurs doivent y être associés ? Et comment ceux-ci peuvent-ils parvenir à la construction d'une instrumentation inter-organisationnelle ? Afin d'illustrer ces questions, nous avons choisi d'étudier l'émergence d'une instrumentation de gestion prévisionnelle des emplois et compétence au sein du pôle de compétitivité.

Un cas de GRH en situation de co-activité de proximité : un projet « GTEC » au sein d'un pôle de compétitivité

Les premiers éléments de cette étude de terrain réalisée dans le cadre d'une recherche doctorale, illustreront les propos développés plus haut. Le cadre d'analyse sera d'abord exposé, ainsi que la méthodologie mise en œuvre (encadré ci-dessous). Puis nous présenterons le cas du projet Skill, développé au sein du pôle de compétitivité, avant de décrire l'historique de la construction du projet.

Le cadre d'analyse

L'instrumentation de gestion et le concept de traduction

Le cadre théorique de l'instrumentation de gestion est mobilisé afin de décrire et comprendre une initiative de GRH territoriale. Les instruments de gestion sont appréhendés comme résultant de l'interaction entre l'organisation et les jeux d'acteurs. Selon Gilbert (2006, p.674), l'instrument de gestion « se définit par ses caractéristiques idéologiques (concepts, savoirs, croyances), il agit sur les données et les personnes et produit des effets contingents déterminés par des phénomènes humains (économiques et socio-psychologiques). »

Les théories relatives aux instrumentations de gestion ont majoritairement centré leur attention aux seuls outils de gestion de type intra-organisationnels. Or, Rouquet (2008) note, à juste titre, 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. Nous ajoutons à cela, l'émergence récente d'instrumentations de gestion inter-organisationnelle dans le champ de la gestion des ressources humaines. Rouquet (2008) 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. Nous procéderons de cette même manière, mais en nous nous limitant dans cette communication, à la première étape.

Moisdon (1997) distingue les outils des dispositifs de gestion, car ce dernier concept, plus large, spécifie « quels types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un moment donné » (p.10-11). Gilbert (1998) préfère au concept de « dispositif » celui d' « instrumentation », que nous retiendrons également dans cette communication. Par « instrumentation », nous entendons « à la fois un contenu (un ensemble d'instruments) et un processus (une création, formée d'une succession d'activités qui aboutissent à l'application d'un ou de plusieurs instruments à des pratiques de gestion) » (Gilbert, 1998, p.25). Le contenu d'une instrumentation peut être appréhendé selon la

méthode de déconstruction proposée par Gilbert (1998). En effet, si l'on considère l'instrumentation comme un « *construit socio-cognitif* », dès lors, la compréhension de cet instrumentation s'opère grâce à une « *déconstruction* » *de sa structure, qui révèle les représentations sociales qui ont été « incorporées dans l'instrument lors de sa construction et qui s'actualisent à chaque utilisation* » (Gilbert, 1998, p.46). Ce contenu est composé de quatre niveaux : le niveau opérationnel, le niveau procédural, le niveau conceptuel et le niveau argumentatif (cf. Figure 1).

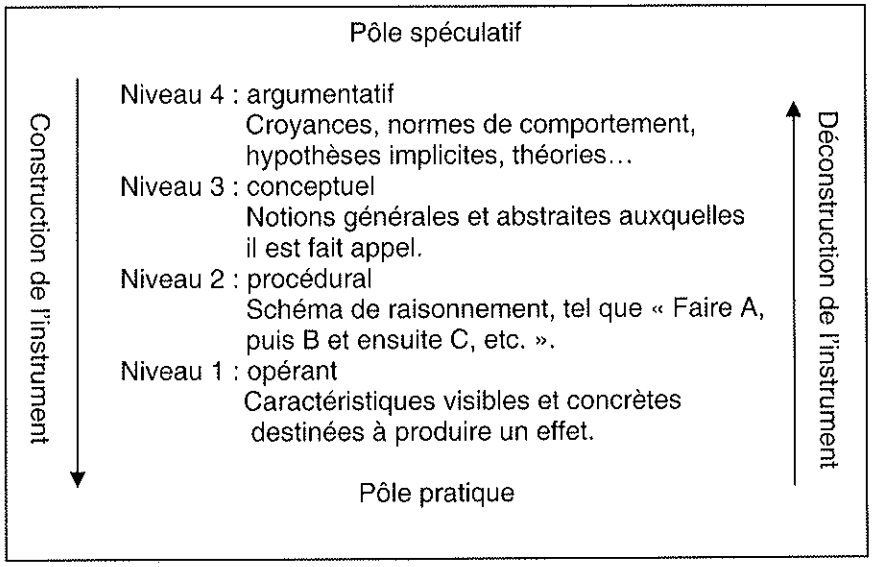


Figure 1. « *Construction et déconstruction d'un instrument de gestion* » (Gilbert, 1998, p.47).

Le processus peut être compris comme la vie d'une l'instrumentation. Alors que les instruments de gestion ont été l'objet de nombreuses attention, c'est surtout leurs fonctions aux seins des organisations qui ont été mises en avant : dans certains cas, les instruments sont présentés comme un moyen de révéler les savoirs d'une organisation (Hatchuel et Weil, 1992), d'apprendre sur le contenu des métiers (Moisdon, 1997), de piloter le changement (David, 1998) ou encore de construire un discours pour les acteurs leur permettent d'élaborer leurs stratégies d'action (Detchessahar et Journé, 2007). A l'instar de Gastaldi et Gilbert (2007), ce sont ainsi la plupart du temps, les dimensions fonctionnelles (les rôles dévolus à l'instrument), structurales (ses propriétés internes) et processuelles (les démarches de mise en œuvre) d'un instrument, qui sont étudiées, afin de mieux comprendre comment celui-ci agit et les effets qu'il produit. Considérés comme « tout dispositif formalisé permettant l'action organisée » (David, 1998), les instruments de gestion permettent et révèlent cette action organisée. En revanche, cela occulte souvent le fait que l'instrument de gestion suppose en amont, une action organisée, conduisant à l'élaboration de celui-ci. Or c'est précisément ce processus de construction d'un instrument de gestion qui nous préoccupe, et ceci pour deux raisons. La première raison est d'ordre théorique : peu d'études ont mis l'accent sur l'action organisée en amont de l'élaboration des instruments de gestion. Une première contribution de notre part permettrait de constituer un cadre d'analyse afin d'étudier ce processus. La seconde justification est empirique : dans le cas de notre thèse, les instruments étudiés sont en train d'être élaborés et c'est bien ce processus de construction à l'œuvre qui est observé.

A propos d'une instrumentation de gestion par les compétences, 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* ». Dans notre cas, il semble particulièrement approprié de centrer notre observation, dans cette communication, sur la première phase de conception et de stylisation, ceci pour deux raisons. D'une part, les initiatives de GHR inter-organisationnelles étudiées sont émergentes. De fait, il est encore trop tôt pour s'intéresser aux phases suivantes. D'autre part, comme le constate Oiry (2006), 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'une instrumentation inter-organisationnelle.

Afin d'analyser la phase de conception d'une instrumentation de gestion, il apparaît pertinent de mobiliser un cadre théorique qui puisse mettre en lumière l'agencement collectifs des rationalités individuelles. La conception d'une instrumentation de gestion peut ainsi s'analyser comme correspondant à la construction d' « *une succession de traductions*" (Callon, 1986). Selon cette approche, "*la conception d'une instrumentation de gestion par les compétences correspond donc à un foisonnement de traductions qui tentent de s'articuler entre elles*" (Oiry, 2006, p.24).

Ce processus de traduction lors de la phase de conception, est lui-même découpé en quatre moments distincts : la problématisation, les dispositifs d'intéressements, l'enrôlement et la mobilisation des alliés (Callon, 1986 ; Oiry, 2003). La problématisation désigne le moment, où les acteurs étant à l'initiative d'une nouvelle instrumentation, suggèrent la mise en place de celle-ci. Cette première description restitue implicitement les rôles et les définitions des acteurs de la situation, que les concepteurs tentent d'imposer comme « *points de passage obligés* ». Les dispositifs d'intéressements renvoient ensuite à l'articulation entre les rôles proposés par les initiateurs du projet et les rôles que les acteurs acceptent de jouer. L'enrôlement constitue le moment où le projet se stabilise, grâce à l'acception et à l'articulation des rôles par les acteurs considérés comme légitimes. La mobilisation des alliés correspond enfin à l'étape où la coordination est rendue effective par l'intermédiaire d'un part-parole, désigné pour représenter un groupe d'acteurs. Une fois le processus de conception ayant abouti, la phase de stylisation qui s'ensuit consiste à effacer les multiples traductions du projet, afin de n'en présenter qu'une seule. C'est à l'issue de cette étape que l'instrumentation pourra être utilisée.

L'objectif est ici de décrire et d'analyser une initiative de GRH territoriale à la lumière de la grille d'analyse et la méthode de déconstruction et du concept de traduction.

Le mode de collecte des premiers éléments de terrain

Le terrain d'étude choisi est celui d'une initiative de GRH territoriale développée par un pôle de compétitivité. L'entrée sur le terrain a eu lieu après une première rencontre lors d'un workshop sur le thème de la GPEC, organisé par une Chambre de Commerce et d'Industrie. Venus présenter leur projet de gestion territoriale des emplois et des compétences, nous avons pris contact avec les consultants, qui ont ensuite été recontactés par nos soins, afin de mener à bien cette étude. Un volet de recherche par entretiens semi-directifs a ainsi débuté en janvier 2009 et va se poursuivre jusqu'à l'été 2010. L'identité des acteurs et du pôle ont été masqués pour des raisons de confidentialité à ce stade de l'avancée du projet.

À ce jour, trois premiers entretiens ont été réalisés : deux auprès des acteurs identifiés comme concepteurs de l'instrumentation (le directeur de mission et la chef de mission, tout deux appartenant

à l'organisation prestataire de service du pôle de compétitivité) ; un entretien auprès du client (la chef du programme Skill). Ces entretiens ont duré entre 1h et 2h, et ont porté sur l'historique du projet de gestion territoriale des ressources humaines, la description des étapes qui le composent, ainsi que le repérage des principaux acteurs. Ce volet d'enquête par entretiens semi-directifs sera complété très prochainement par d'autres interviews auprès des acteurs du pôle de compétitivité, des acteurs industriels et des représentants des collectivités locales participant au projet.

Un volet de recherche par analyse documentaire a permis de compléter certains éléments de contexte. Le site web du pôle de compétitivité et sa documentation (communiqué de presse, actualités du pôle...) ont été utilisés, ainsi que des sources académiques. L'objectif de l'analyse de contenu est de faire émerger les éléments caractéristiques de cette instrumentation de GTEC.

« Skill : un projet transverse au sein du pôle de compétitivité

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

En 2005, l'Etat français décide de donner à sa politique industrielle un nouvel élan et choisit de labéliser 71 pôles de compétitivité. 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).*[8] Les pôles de compétitivité se distinguent du modèle de cluster, au sens définit par Porter (1998) car le cluster résulte de l'agrégation volontaire d'acteurs organisationnels autour d'une même spécialisation compétitivité. L'émergence des pôles de compétitivité résulte quant à elle, de l'impulsion donnée par le gouvernement, qui encadre et oriente leur développement.

Le pôle de compétitivité étudié dans cette communication est construit autour d'une activité de production industrielle. Après la Seconde Guerre Mondiale, ce type de production se développe tout en se diversifiant dans de nombreux secteurs. La dynamique de district industriel ayant précédé, a donné naissance à un système productif local (SPL) en 1999, puis à un pôle de compétitivité en 2005. Le pôle vient consolider l'organisation antérieure en élargissant le périmètre de l'activité à de grandes entreprises et aux acteurs de la recherche. 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 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 pôle est organisé autour de quatre thématiques, dont l'une

[8] www.competitivité.gouv.fr

porte sur des actions transversales. Celle-ci thématique comporte un projet nommé « Skill », qui concerne les questions liées au développement des compétences, à l'emploi et à la formation dans le pôle.

Le projet Skill : son ambition

L'ambition du projet Skill est de "*rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel des entreprises du pôle*"[9]. Au démarrage, une réflexion a émergé autour de l'emploi et des compétences dans le pôle de compétitivité. Il était coutume de faire référence à l'image de la baignoire *: « On a des fuites d'effectifs vers d'autres régions et à cause des départs en retraite, mais une alimentation en eau insuffisante ! »* (Chef de programme). Skill se découpe en deux volets : le premier, « Job», a 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 chaines de radio et de télévision locales, sites internet dédié aux métiers du pôle, organisation de salons et de classe découverte, etc.). Car si les organismes de formation sont bel et bien présents autour du pôle de compétitivité, peu d'élèves sont candidats à ces métiers, comme le rappelle la chef de mission : «*la région comporte beaucoup d'écoles spécialisées : CFA, organismes de formation continue...L'offre de formation est riche mais les candidats ne sont pas assez nombreux!* » 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 « Pôle RH». Il a pour vocation de soutenir la mise en place d'actions prévisionnelles des emplois et des compétences au sein des entreprises adhérentes au pôle de compétitivité. Il s'agit, à terme, de pouvoir mettre en place des actions de formations adéquates, permettant au pôle de compétitivité, de bénéficier d'une montée en compétence. Pour cela, « Pôle RH» a été découpé en trois axes.

Le premier axe concerne une aide à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences pour les entreprises adhérentes du pôle de compétitivité. Le pôle vise, par cette action, à *«intégrer la gestion prévisionnelle des RH à la gestion des entreprises de la vallée.* » (Chef de programme). Beaucoup d'entreprises sont déjà outillées en la matière, car elles ont été forcées à le faire dans le cadre de certification ISO. En revanche, *«dans ces entreprises, ce sont parfois le dirigeant qui gère les RH, le comptable ou le cabinet comptable [...] elles ne mettent pas cela en lien avec la stratégie globale. On doit leur apporter des éléments de réflexion sur les grands points, tels que le recrutement, la fidélisation, la communication descendante, le transfert des connaissances. »* (Chef du programme). Cette initiative a été largement freinée par le contexte actuel de crise économique : *« Certaines entreprises comptent une diminution de près de 30% sur leur carnet de commandes, et particulièrement celles qui travaillent pour l'industrie automobile. »* (Chef de mission). A ce jour, une douzaine d'entreprises se sont portées volontaires depuis 2008 pour bénéficier du diagnostic et de l'accompagnement par un organisme prestataire de service choisi par le pôle de compétitivité.

[9] Dossier de presse 2008

Le deuxième axe consiste à développer un outil de gestion territorial des emplois et des compétences (GTEC) : *« Le cœur de la GTEC est bien l'anticipation des métiers et la mutualisation des données, afin de proposer des formations. La GTEC est un outil parmi cela. Mais ce n'est pas simple de le faire vivre.* » (Chef de programme). L'outil final prendra le visage d'un intranet, où, selon des modalités non encore définies, chaque entreprise pourra consulter ses propres données voire les différentes synthèses réalisées. Si la GTEC s'emploie à référencer uniquement les compétences des opérateurs de production, il pourrait être envisagé ultérieurement, d'élargir cette cartographie des compétences à d'autres métiers : *« Pour le moment, on a une photographie partielle. On n'a que les métiers de production, or les services supports sont importants si on veut imaginer des parcours. Au regard du pôle, peut-être doit-on l'ouvrir à d'autres métiers : maintenance, logistique, achats, méthodes, R&D. C'est un projet ambitieux encore en gestation.* » C'est en tous cas l'une des pistes possibles suggérée par la chef de programme.

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. Cet axe n'est encore que peu développé car il s'appuiera sur les résultats de l'axe GTEC.

Un récit de la construction de la GTEC : son histoire

Le pôle de compétitivité voit le jour en 2005. Assez rapidement, les instances territoriales s'interrogent sur les possibilités de mettre en places des actions visant à aider les entreprises du pôle de compétitivité à mieux former et développer leurs salariés. Deux problématiques majeures se posent, dès le premier appel à projet ayant suivi la création des pôles de compétitivité. Premièrement, comment aider le pole de compétitivité à monter en compétences, afin de faire face à la concurrence grandissante des pays émergents ? Deuxièmement, comment faire face à la pénurie de main d'œuvre dans ce secteur d'activité, aussi bien sur les métiers de production que d'encadrement ?

Pendant les trois premières années, ces réflexions ne trouvent pas d'aboutissement. S'il est évident que certaines actions doivent être engagées, en revanche, les acteurs restent confrontés au *« syndrome de la page blanche. »* (Chef de mission). En même temps, la chambre syndicale du secteur considéré, constate le manque chronique de ressources humaines qualifiées dans cette région. En parallèle, le pôle réfléchit à une manière de mieux fédérer ses 150 adhérents, tout en incitant au partage entre les industriels, plutôt accoutumés à évoluer dans une « culture du secret ». Mais, peu à peu, l'idée de construire un projet autour de la thématique de la gestion des ressources humaines fait son chemin. Ces différentes problématiques de l'emploi et de la main d'œuvre seront abordées sous l'angle des ressources humaines, axe considéré comme un *« levier plus facile que le noyau « dur » que la technologie.* » (Chef de programme). Seulement, les acteurs du pôle de compétitivité et la chambre syndicale ne savent pas comment aborder cela. Ils font alors appel à un cabinet de conseil, qui leur présente quelques fondamentaux sur la gestion des compétences. Le cabinet comprend et met en avant dès ce moment, le fait que le dispositif des pôles de compétitivité rassemble trois types d'acteurs ayant chacun des attentes et des besoins différents : les entreprises, la gouvernance du pôle, les acteurs territoriaux.

En septembre 2007, la DIACT (Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires) publie le cahier des charges de la première évaluation des pôles de compétitivité. Cette analyse prévoyait d'analyser chaque pôle sur onze axes, qui

dépasseraient le seul volet R&D : stratégie économique et scientifique, évolution du périmètre, animation, implication des PME, projets de R&D, synergies entreprises / recherche / formation, ancrage territorial, international, ressources humaines et formation, projets structurants et intégration d'objectifs de développement durable. Un de ces axes porte explicitement sur les « Enjeux ressources humaines et formation ». Cela confortera les acteurs du pôle de compétitivité pour s'engager dans un projet de gestion des compétences.

Si les acteurs locaux et du pôle sont, à ce moment, d'accord pour développer des actions de gestion des compétences, il n'en reste pas moins qu'un certain nombre d'obstacles se heurtent à cette approche. Premièrement, la plupart des entreprises adhérentes du pôle sont des PME et des TPE, où l'approche ressources humaines s'apparente davantage à une gestion du personnel qu'à une gestion stratégique des ressources humaines : « *Travailler sur les compétences, ok, mais dans ces PME /TPE, cela est difficile à mettre en place. Dans ces entreprises, ce sont parfois le dirigeant qui gère les RH, le comptable ou le cabinet comptable* « (Chef de programme). Deuxièmement, les entrepreneurs sont peu enclins à s'engager dans un dispositif collectif, qui les amènerait à échanger avec leurs concurrents locaux. Troisièmement, les acteurs du projet constatent qu'il existe déjà un certain nombre de dispositifs sur le territoire, ayant pour mission le développement des ressources humaines, des compétences et de l'emploi (cabinet de conseil, agences locales et collectivités territoriales, etc.). Il sera décidé de construire un outil qui puisse intégrer les dispositifs existants. Finalement, il en résultera l'émergence du projet Skill, qui sera scindé en deux volets. Il s'agira de mettre en place, de manière très progressive, certaines actions ayant trait de manière globale, à la gestion de l'emploi et des compétences. Le volet « Job» permettra d'enclencher une dynamique collective et de partage autour de la valorisation des métiers du pôle. Le volet « Pôle RH», lui-même décomposé en trois axes, assurera une entrée en matière sur la thématique RH, d'abord grâce à un aide individuelle à la mise en place d'une GPEC, afin de passer ensuite à une étape « GTEC », puis « formation ». Skill est aujourd'hui présenté comme le résultat d'une réflexion menée conjointement par les membres du pôle de compétitivité, la Chambre syndicale de la branche concernée, un syndicat national de l'activité en question Syndicat et un centre technique de l'industrie.

Au printemps 2008, le cabinet de conseil qui travaille sur le volet « Pôle RH», a entamé la phase de GPEC, puis de GTEC. Sur l'axe GTEC, un appel aux entreprises volontaires est lancé : *« Les entreprises ont compris qu'elles pourraient, grâce à ce dispositif, bénéficier de données leur permettant de se comparer avec d'autres entreprises voisines en matière de formations, de recrutement ; etc. C'est un des arguments utilisé pour les inciter à participer au projet* ». (Chef de mission). La collecte des informations auprès des entreprises volontaires, est initiée. Une base de données est parallèlement en construction, afin de pouvoir restituer, puis analyser, l'ensemble des éléments recueillis. Actuellement, la construction de la base de données n'est pas encore achevée. Il reste à décider qui sera l'utilisateur final de cette base. Enfin, de nombreuses questions subsistent : la maille géographique choisie est-elle la plus pertinente ? Doit-on élargir la GTEC à d'autres métiers ?etc.

Premiers éléments d'interprétation et discussion

Après avoir rappelé rapidement quelques éléments de contexte dans lequel s'insère l'introduction de l'instrumentation de GTEC, la méthode de déconstruction en quatre niveaux (opérant, procédural, conceptuel et argumentatif) permettra de d'analyse le contenu de cette instrumentation et d'en souligner quelques points caractéristiques. Puis nous donnerons à voir

le processus de construction de l'instrumentation de GTEC grâce aux concepts de la sociologie de la traduction. Ceci nous amènera à tirer un premier bilan et d'envisager les enjeux à venir pour Skill.

Une déconstruction du contenu d'une instrumentation de gestion territoriale des compétences

Quelques éléments de contexte du projet de GTEC

L'instrumentation répond à des besoins sociaux et industriels. Il s'agit d'abord de créer les conditions d'une coopération entre les acteurs du pôle de compétitivité. L'objectif est d'aboutir à une certaine visibilité des ressources humaines en présence et en devenir, afin de soutenir les entreprises sur des questions de recrutement, de formation, de parcours professionnels, de fidélisation, etc. Enfin, l'élargissement de la mission des pôles de compétitivité leur a permis de donner à ce projet une assise institutionnelle. En plus de l'évaluation des pôles de compétitivité sur l'axe « ressources humaines », en juillet 2008, le premier ministre a déclaré, en juillet 2008, que la seconde version des pôles de compétitivité consistera notamment à la mise en place de contrats de performance, dont la feuille de route devrait intégrer un volet gestion des compétences et attraction des talents.

Le chantier de la GTEC à l'aune des quatre niveaux de déconstruction

Lors de l'analyse des instruments de gestion, le chercheur est tenté de débuter sa démarche pas l'observable. Or, la naissance d'une instrumentation de gestion est à ramener à une réflexion sur les arguments et les concepts qui lui ont précédé et « *ce n'est qu'ensuite qu'on tente d'incarner ces concepts dans un substrat concret. Souvent, l'analyse des instruments de gestion inverse la logique en se focalisant principalement sur ce seul second aspect.* » (Oiry, 2006, p.24). Nous commencerons donc par considérer le niveau argumentatif, puis conceptuel, procédural et opérant.

Le niveau argumentatif donne une vision des grandes hypothèses sur lesquelles repose le modèle. Nous en avons repéré trois qui sous-tendent le projet de GTEC. Le premier postulat implicite concerne le temps dans lequel s'inscrit l'instrumentation : les concepteurs prévoient que celle-ci sera effectivement utilisé dans la durée et servira à long terme. La deuxième hypothèse concerne les relations entretenues entre les différentes parties prenantes. Ce modèle de GTEC suppose la coopération des différents groupes d'acteurs. Implicitement, cela renvoient à l'hypothèse que ces acteurs ont un intérêt commun à l'utilisation de la base de données, et que cet outil permettra de dépasser la « culture du secret ». Enfin, l'instrumentation repose sur un troisième postulat qui suggère qu'il est pertinent d'établir un lien entre une gestion des ressources humaine interne à chaque entreprise et une gestion des ressources humaines territoriale.

L'analyse du niveau conceptuel rend compte des concepts sous-jacents à l'instrumentation. Dans notre cas de GTEC, on note une forte imprégnation du vocabulaire industriel. Il est en effet fait référence, lors de la phase de recueil des données auprès des entreprises, de « *diagnostic* » puis de « *prototypage* ». De même, on ne parle pas de « compétence » mais bien de « *qualification* », de « *certification* », de « *métiers* » et de « *filière* ». L'impact des acteurs issus de collectivités locales est repérable dans une moindre mesure avec l'usage des termes de « *vision territoriale* » et de « *prospective* ». Au final, les concepts utilisés qui sous-tendent ce projet de GTEC sont représentatifs de différentes visions qui coexistent : à la fois les influences d'une culture industrielle et d'une culture gestionnaire.

Le niveau procédural vise à décrire la démarche suivie pour l'utilisation de l'instrumentation. En ce qui concerne la GTEC, les règles d'utilisation ne sont pas encore définies à ce jour, mais constituent effectivement une des prochaines étapes du projet. Il s'agira alors de déterminer quel acteur sera le plus à même de mettre à jour les données, qui seront les personnes ayant accès aux informations, et sous quelles conditions.

Le niveau opérant, enfin, renvoie aux éléments visibles et concrets sur lequel est construite l'instrumentation. Dans le cas de l'instrumentation de GTEC, celle-ci s'appuie sur un panel d'instruments développées expressément pour ce projet, et sur d'autres instruments empruntés à des organisations partenaires, c'est-à-dire notamment à des instances territoriales ayant produit des études démographiques et économiques concernant le travail et l'emploi dans la région. Parmi les instruments qui composent une instrumentation, Gilbert (1998) distingue les modèles prescripteurs, qui rendent compte d'un phénomène tel qu'il devrait être en théorie, les instruments d'analyse du contexte, qui permettent de traiter l'information, et enfin, les instruments d'aide à la gestion opérationnelle, ayant vocation à guider la prise de décision. À l'heure actuelle, la GTEC repose principalement sur des « instruments d'analyse du contexte » : un des instruments clés sera une base de données informatisée intégrant les informations recueillies auprès des entreprises partenaires et des instances territoriales sur les ressources humaines et l'emploi. En revanche, sans modèle prescripteur, qui permette de représenter quelle serait l'adéquation idéale en termes de ressources humaines, quantitativement et qualitativement sur l'ensemble du territoire, l'instrumentation resterait à vocation descriptive. On peut penser que lors de l'avancement du projet, des modèles prescripteurs puissent être proposées afin de représenter quelle serait l'adéquation idéale en terme de ressources humaines, quantitativement et qualitativement, sur l'ensemble du territoire, et ceci afin que chaque entreprise du pôle puisse disposer de la main d'œuvre qualifiée dont elle a besoin. On pourrait également envisager que le pôle propose de créer des instruments d'aide à la gestion opérationnelle : viviers de candidats potentiels à l'attention des recruteurs, inventaires des cursus de formations initiales et continues concernant les métiers du pôle, etc.

Le projet de Gestion Territoriale de Emplois et des Compétences (GTEC) développé au sein du pôle de compétitivité, a permis de sensibiliser les acteurs industriels à la gestion des ressources humaines. L'instrumentation reste à ce jour fortement imprégnée du contexte industriel local. On observe, en outre, que celle-ci s'appuie et rend compte à la fois d'une coopération émergente entre les différents groupes d'acteurs impliqués : la gouvernance du pôle de compétitivité, les industriels adhérents du pôle, les collectivités locales.

Une analyse du processus de construction de l'instrumentation de GTEC à l'aide du concept de traduction

La construction d'une instrumentation de gestion peut être comprise comme « *une succession de traductions* » (Oiry, 2003). A l'heure actuelle, le projet de GTEC est encore loin d'être achevé, c'est pourquoi nous centrerons notre analyse sur la première « boucle » de traduction. Lorsque la gouvernance du pôle de compétitivité fait appel à un cabinet de conseil, la première intention des consultants a été d'identifier les acteurs impliqués. La problématisation intervient lorsque les consultants formulent la proposition de mettre en place un dispositif de GRH visant à gérer les compétences à l'échelle du territoire. Cette question met en scène trois groupes d'acteurs : la gouvernance du pôle, les entreprises adhérentes, les collectivités locales. Ils définissent les acteurs de manière à pointer les raisons pour lesquelles ces groupes

acteurs sont nécessairement concernés par les différentes questions formulées et les risques encourus s'ils ne participent pas au projet. D'abord, la gouvernance du pôle a besoin de mieux fédérer ses adhérents afin d'assurer la montée en compétence du pôle en prévisions des prochaines évaluations. Ces éléments sont confortés par l'étude de terrain réalisée par Boquet et Mothe (2009, p.120) : « *Les pratiques de GRH doivent apporter leur contribution au bon fonctionnement de la collaboration et de la synergie recherchées entre les partenaires. Ils se matérialisent aussi, dans le cas du pôle, par la mise en place d'actions transversales spécifiques autour des RH, puisque « Skill » a aussi pour vocation de fédérer les entreprises autour des problèmes d'emploi, contribuant aussi à renforcer la dynamique coopérative* ». Sans cela, le pôle risquerait de ne pas satisfaire aux critères de la version 2.0 des pôles. Les entreprises adhérentes, ensuite, souhaitent pouvoir recourir à une main d'œuvre suffisante en termes d'effectifs, et qualifiée. Sans cela, elles ne pourront plus réaliser leur production de manière satisfaisante et faire face à la concurrence. Les collectivités locales, quant à elles, ont pour mission la valorisation de leur territoire, afin de le rendre compétitif, notamment en développant tous types d'actions en faveur de l'emploi, sans quoi elles risqueraient d'assister au déclin de l'emploi dans la région. Les consultants, enfin, se saisissent de cette mission car ils sont particulièrement intéressés pour développer un tel outil de GRH territoriale, cela dans le but de construire les bases d'un nouvel outil sur lequel ils pourront construire leur expertise et leur réputation.

Cette étape de problématisation vise à rendre indispensable le projet de construction d'une instrumentation de gestion des compétences territoriale. Une seule question est alors formulée : comment rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel des entreprises du pôle ? Les consultants tentent par là, d' « imposer » le dispositif de GTEC comme un « point de passage obligé » de manière à ce que chaque acteur sente qu'il doit passer obligatoirement par la GTEC pour atteindre ses objectifs. En effet, si la gouvernance veut mobilier tous ses membres, alors travailler sur un projet de GRH semble plus facile que d'aborder des questions ayant trait à la technologie. Si les entreprises veulent attirer la main-d'œuvre qualifiée, alors cela passe aussi par la mise en place d'une vraie gestion des ressources humaines. Si les collectivités locales veulent assurer l'attractivité du territoire, alors elles doivent participer à construire cet outil, qui s'appuie sur des dispositifs existants. Dès lors, chaque groupe d'acteurs est amené à, premièrement, accepter qu'il doit répondre à la question du rétablissement durable de l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel des entreprises du pôle. Ils doivent, deuxièmement, reconnaître que la coopération autour de cette question est utile pour chacun d'entre eux, car ils ne sont pas en mesure d'obtenir séparément cela d'eux-mêmes. En effet, des obstacles se posent à chaque groupe d'acteur impliqué. La gouvernance des pôles doit faire face une certaine résistance à collaborer de la part des entrepreneurs, car, comme le notent Boquet et Mothe (2009, p.112), la région est caractérisée par *« la pérennisation d'un fort enracinement locaux, un héritage industriel d'initiative privée et une culture du secret et du cloisonnement* ». Les entreprises, quant à elles, de par leur taille, ont peu d'expérience sur la gestion des ressources humaines. Les collectivités locales se heurtent à l'existence de nombreux dispositifs similaires existants, qu'elles soutiennent et financent parfois déjà. Les consultants, enfin, n'ont encore que peu de recul sur une méthodologie pour adapter un outil de GPEC à l'échelle d'un territoire. A cette étape, la problématisation a définit les rôles et identités de chaque groupe dans le dispositif de GTEC : le pôle assurera le pilotage stratégique du projet, les consultants seront en charge de la réalisation de l'outil, les entreprises fourniront les informations nécessaires à l'alimentation de la base de données, et les collectivités locales soutiendront financièrement le projet.

Le point de passage obligé formulé lors de la première traduction semble donc avoir été efficace. Mais les acteurs peuvent refuser les rôles qui leur ont été attribuée. Ainsi, des dispositifs d'intéressement ont été mis en œuvre afin de stabiliser l'identité des acteurs définis lors de la problématisation. Il s'agit de décrire les actions par lesquelles les consultants tentent de créer un lien stable avec les acteurs. Lors de cette étape d'intéressement, chaque groupe peut accepter de participer à la GTEC selon les modalités définies par les consultants, ou refuser cela en redéfinissant ses propres modalités. Le principal dispositif d'intéressement que nous observons pour le moment, concerne celui mis en place par les consultants envers les entreprises. Les consultants tentent « d'intéresser » les entreprises, 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 rapports aux autres entreprises sur leurs pratiques de GRH.

Cette étape est suivie par celle de l'enrôlement, qui rend compte de la stabilisation du projet grâce à l'acceptation des rôles par les acteurs. La question « comment rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel des entreprises du pôle ? » est transformée en une série d'énoncés considérés comme certains : on peut rétablir cette adéquation grâce à la mise en place d'une instrumentation de gestion des ressources humaines. Cela consiste à créer un outil de gestion territoriale des emplois et des compétences. Les consultants doivent amener progressivement les entreprises à accepter ce projet. Pour cela, ils ont choisi de débuter de manière indirecte, avec le projet « Job», qui incite les entrepreneurs à réfléchir sur l'image des métiers du pôle. Le volet « Pôle RH » a ensuite pris le relais et a démarré, également de manière très progressive, en proposant une aide individualisée à la mise en place d'une GPEC, avant d'étendre cela au niveau territorial. Les consultants se sont adaptés au vocabulaire industriel, en employant par exemple les termes de « prototypes », etc. Enfin, une stratégie de suivi personnalisé a été adoptée. D'abord, les consultants sont allés en entreprises pour remplir le questionnaire destiné à alimenter la base de données. Ils ont enfin choisi de procéder à une restitution individuelle des premiers éléments d'analyse grâce aux informations collectées. La négociation auprès de la gouvernance du pôle et auprès des collectivités locales reste à ce jour un point à éclaircir lors de prochains entretiens. Cet enrôlement a réussi et près d'une cinquantaine d'entrepreneurs ont accepté de participer.

S'ensuit enfin la phase de la mobilisation des alliés. Cela correspond au moment où un porte-parole est désigné pour représenter un groupe d'acteurs. Les entreprises du pôle volontaires sont désignées pour représenter les entreprises sur ce territoire. Les consultants négocient l'intéressement avec seulement quelques entreprises (12 entreprises sur la GPEC, puis 50 sur la GTEC). La gouvernance des pôles de compétitivité est représentée par une chambre syndicale de la branche industrielle concernée, qui pilote le projet Skill à 90%. Les consultants, trouvent une légitimité dans le fait que leur dispositif fait date parmi les initiatives de GRH territoriales similaires qui émergent alentours. Ils sont autorisés à parler de la main d'œuvre de la région, au nom des trois entités qu'ils représentent. Ils rendent crédible et indiscutable la proposition : on peut rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel des entreprises du pôle grâce à l'outil de GTEC. Des entités ont ainsi été rendues « mobiles » : les entreprises, la gouvernance du pôle, les consultants et les collectivités locales sont rassemblés dans le projet Skill et plus précisément sur l'axe GTEC. Toutefois, ce consensus peut être contesté à tout moment et donner lieu à une autre boucle de traduction.

A ce moment de la construction de l'instrumentation, on peut considérer que le processus de conception a abouti. C'est ensuite la phase de stylisation qui démarre, où les multiples

traductions sont gommées. Il n'en restera qu'une seule et c'est à l'issue de cette étape que l'instrumentation pourra être utilisée.

Premier bilan et enjeux pour 2009 de la GTEC

La GTEC se situe aujourd'hui dans une phase de conception, mais l'on peut d'ores et déjà établir un premier bilan et en souligner les enjeux pour 2009. De manière générale, il devient aujourd'hui crucial de pouvoir disposer d'une vision territoriale permettant d'anticiper l'évolution des métiers et de l'emploi. L'objectif de la GTEC est bien d'aboutir à une certaine visibilité des ressources humaines en présence et en devenir, afin de soutenir les entreprises sur des questions de recrutement, de formation, de parcours professionnels, de fidélisation, etc. Ces actions ont également vocation à aider les acteurs de l'emploi et les acteurs de la formation pour ajuster au mieux l'offre de services aux entreprises. Pour cela, l'un des postulats sur lequel l'instrumentation est construite suggère qu'il est pertinent d'établir un lien entre une gestion des compétences internes à chaque entreprise et une gestion territoriale des compétences. Cependant, quelques enjeux sont repérables pour l'année à venir.

D'abord, l'élargissement d'une instrumentation de GRH montre que, si cette initiative de GTEC démarre bien et semble être porteuse de nouvelles pratiques de GRH, quelques problèmes techniques se posent encore : peut-on parler de compétence et raisonner en termes de qualification ? La maille géographique choisie et les métiers concernés sont-ils pertinents au regard de l'activité des entreprises et de la compétitivité du territoire ? Comment passer d'une instrumentation d'analyse du contexte à une véritable GTEC, dont la mission serait élargie à l'anticipation et à un soutien à la prise de décision ? Car il est à souligner que le « T » de GTEC ne se substitue pas au « P » de prévisionnel. Dès lors, comment intégrer cette dimension « prévisionnelle », encore peut développée aujourd'hui au sein des pôles ? Serait-il pertinent de mettre en place des observatoires des métiers à l'échelle des pôles de compétitivité, à l'instar de ceux développés dans les entreprises ? Bien des interrogations subsistent. Pour autant, si ce défi est de taille, le pôle est résolument engagé dans une démarche novatrice et prometteuse. Il semble donc que les pôles de compétitivité puissent constituer un dispositif approprié pour l'émergence de telles initiatives.

Ensuite, au regard de la déconstruction de l'instrumentation de gestion, nous avons constaté que la GTEC reposait actuellement sur des arguments et concepts. Le développement d'éléments procéduraux et opérants n'étant pas encore terminé à ce jour, une interrogation subsiste quant à la forme que ces éléments prendront et quant à leur utilisation par les acteurs. Le pôle saura-t-il aller au-delà d'une « vision instrumentale et juridique de la GPEC », constituant une des limites des accords de GPEC, afin d'aller vers « une vision à la fois concertée et managériale » ? (Dietrich et Parlier, 2007, p.41).

Enfin, au regard de l'opération de traduction que nous avons présentée, nous serons en outre particulièrement vigilants, dans la suite de nos travaux, aux éventuelles « traductions concurrentes », qui peuvent remettre en question la traduction actuelle. Plus largement, le cadre d'analyse de la sociologie de la traduction pourra être complété par d'autres travaux sur la théorie de l'acteur-réseaux. Cette grille d'analyse, mobilisée par d'autres auteurs afin d'étudier la pertinence du territoire comme laboratoire d'innovation des restructurations (Beaujolin-Bellet, 2008) semble particulièrement appropriée à l'étude de dispositifs de gestion inter-organisationnelles et innovants. Peut-être sera-t-il pertinent d'analyser la construction de l'instrumentation de GTEC comme une recherche d'un « monde commun » parmi divers états du monde possibles, explorés, discutés et négociés (Callon et al. 2001).

Ces premiers éléments d'interprétation nous invitent donc à poursuivre les investigations dans le cadre de notre recherche doctorale. D'un point de vue théorique, il est clair qu'on ne gère pas un territoire comme l'on gère une entreprise. Cependant, la GRH en situation de co-activité implique plutôt de considérer l'espace comme une variable d'action pertinente (Raulet-Crosset, 2008), comme l'illustre le cas développé plus haut. Le travail doctoral en cours s'attache à étudier les éléments qui permettent de distinguer ou de comparer, des pratiques de GRH intra- et inter-organisationnelles dans une perspective davantage contingente, afin de compléter la revue de littérature et la perspective processuelle restituée dans cette communication. D'un point de vue méthodologique, l'étude de cas de la GTEC, une fois compétée par davantage d'entretiens, sera organisée de manière longitudinale. Un second volet d'enquête par entretien sera mis en œuvre un an après la première collecte. Ensuite, l'étude d'un autre cas de GTEC sera établie, également de manière longitudinale. Une étude comparative permettra enfin de mettre en exergue les points caractéristiques de la construction d'une instrumentation de GRH territoriale.

Conclusion

En juillet 2008, le Premier Ministre annonçait officiellement le lancement de la version 2.0 des pôles de compétitivité pour la période 2009-2011. A l'heure du bilan, plusieurs études récentes ont révélé que, si ce dispositif était fructueux pour les activités de recherche et de développement, les initiatives en faveur de l'emploi et des ressources humaines avaient, en revanche, été envisagées relativement tardivement[10]. L'originalité de cette communication tient au lien proposé entre les pôles de compétitivité et les ressources humaines. Alors que les pôles ont été d'abord envisagés pour favoriser l'innovation technologique, c'est l'apport d'une gestion territoriale des compétences pour une meilleure organisation locale de l'emploi qui a été mis en lumière dans cette communication.

Parmi les grands défis de la GRH au sein de ces situations de travail en co-activité de proximité, la revue de littérature a permis de mettre en exergue la nécessité d'étendre certains concepts de GRH. La gestion des situations multi-employeurs constitue un enjeu de taille au regard du droit social, tandis que quelques pistes de réflexions émergent. L'élargissement des parcours professionnels implique de réinventer un espace de GRH interorganisationnel, où les carrières ne seraient ni tout à fait organisationnelles, ni tout à fait « nomades », mais relayées par une organisation territoriale de celles-ci. Cette GRH territoriale reste enfin tributaire de la construction par les acteurs locaux, d'une compétence territoriale, véritable point d'ancrage de toute initiative de GRH élargie. Ce propos a été illustré grâce à un l'étude d'un cas de gestion territoriale des emplois et des compétences, développé au sein d'un pôle de compétitivité. Le cadre d'analyse de l'instrumentation de gestion a mis à jour le fait que cette GTEC reposait sur des arguments et concepts forts, ayant été peu à peu admis grâce à une opération de traduction. L'analyse de l'historique de la construction de l'instrumentation donne à voir les différentes étapes de la dynamique ayant permis d'aboutir à un consensus entre la gouvernance du pôle, les entreprises adhérentes, les collectivités locales et les concepteurs de la GTEC. L'étape de la « problématisation » rend indispensable le projet de construction d'une instrumentation de gestion des compétences territoriale et une seule question est formulée : comment rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins

[10] BCG & CM International. Evaluation des pôles de compétitivité - *Synthèse du rapport d'évaluation*, 13 pages, Juin 2008 ; CM International & ARCessor. Recueil des bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité, 119 pages. *Rapport réalisé pour la Direction générale des entreprises (DGE), Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi*, Janvier 2008.

quantitatifs et qualitatifs en personnel des entreprises du pôle ? Les consultants « imposent » le dispositif de GTEC comme un « point de passage obligé » de manière à ce que chaque acteur sente qu'il doit passer obligatoirement par la GTEC pour atteindre ses objectifs. Le dispositif d'intéressement consiste ensuite à montrer aux entreprises, en quoi celles-ci pourront bénéficier de la base de données créée avec l'instrumentation de GTEC. L' « enrôlement » permet d'amener progressivement les entreprises à accepter ce projet. La « mobilisation des alliés », enfin, correspond au moment où les consultants, quelques entreprises, et des collectivités locales, sont désignés pour représenter un groupe d'acteurs.

Cette analyse souffre certes, des limites imposées par le démarrage du terrain. Bien entendu, cette communication n'en présente que les premières interprétations. Des entretiens sont prévus très prochainement avec les membres de la gouvernance du pôle de compétitivité, les entreprises qui participent au projet et les collectivités locales qui le financent. Plus généralement, cela encourage l'étude d'initiatives similaires au sein des pôles de compétitivité ; peut-être cela permettra-t-il, à terme, d'aboutir à un repérage des bonnes pratiques et à leur transfert d'un pôle à un autre.

Bibliographie

Aggeri F., Pallez F. (2005). Restructurations, délocalisations : les nouvelles formes de l'action territoriale, *Revue de l'IRES,* vol.1, n°47, p.235-256.

Almeida, P., Kogut B. (1999). Localization of Knowledge and the Mobility of Engineers in Regional Networks, *Management Science*, vol. 45, n°7, p. 905-917.

Arthur, M.B., Rousseau, D.M. (1996). Introduction: The Boundaryless Career as A new Employment Principles, in M.B Arthur & D.M Rousseau (éd.), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era,* New York, Oxford University, p.3-20. Press.

Auer P, Gazier B. (2008). "Flexisecurity" as a policy agenda, *Contribution to the CESifo Report, 4 2008.*

Baruch, Y., Peiperl, M. (2000). Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications, *Human Resource Management, vol.* 39, n°4.

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, p.17-29.

Boquet, R., Mothe, C. (2009).Gouvernance et performance des pôles de PME, *Revue française de gestion*, n°190, p.101-122.

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 (éd.), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation,* Paris, Vuibert, p. 65-95.

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*, n°36, p.169-208.

Callon, M., Lascoumes, P., Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil.

Colle, R., Culié, J.D., Defélix, C., Hatt, F., Rapiau, M.T. (2009). Quelle GRH pour les pôles de compétitivité ? *Revue Française de Gestion*, n°190, p.143-161.

Culié, J.D. (2008). Les pôles de compétitivité amènent-ils les chercheurs à imaginer différemment leur évolution de carrière ? Le cas de Minalogic, *Actes du XIXème Congrès de l'AGRH, Dakar, Sénégal.*

David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue française de gestion*, n°120, septembre-octobre, p. 44-59.

Defélix, C. (2003). Ce que gérer les compétences veut dire, in A.-M. Guénette, M. Rossi et J.-C. Sardas (éd.), *Compétences et connaissances dans les organisations*, SEES et Revue Economique et Sociale, p.121-128.

Defélix, C., Mazzilli, I. (2009). De l'individu au territoire : la longue marche de la gestion des compétences. *Chapitre dans ouvrage à paraître.*

Defélix, C., Retour, D. (2007). Gérer les compétences dans les organisations : bilan et défis pour les années 2000, in M. Le Berre, A. Spalanzani, (éd.). *Regards sur la recherche en gestion. Contributions grenobloises,* Paris, L'Harmattan, p.119-133.

Detchessahar, M., Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, vol. 5, n° 174, p. 77-92.

Dietrich, A., Parlier, M. (2007). Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie visible ? *Revue de gestion des ressources humaines*, n°66, p. 30-42.

Gastaldi, L., Gilbert, P. (2007). Vers un modèle d'analyse des instruments de gestion des ressources humaines, le cas de la double échelle scientifique et managériale. *Actes du XVIIIème Congrès de l'AGRH, Fribourg, Suisse,* 15 p.

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 (éd.), *Encyclopédie des ressources humaines, 2e édition*, Paris, Vuibert, p. 673-678.

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.

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.

Havard, C. (2008). Transformations du travail opérées « au nom du client » et gestion des ressources humaines, in R. Beaujolin-Bellet, P. Louart, M.Parlier (éd.), *Le travail, un défi pour la GRH*, Anact, p.156-172.

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.

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

Lawson, C. (1999). Towards a competence theory of the region, *Cambridge Journal of Economics*, vol.23, p.151-166.

Lefebvre, P. (2008). Evolution des formes d'organisation industrielle et renouvellement des enjeux liés aux compétences. *Journée Michel Despax, "Co-activité, compétences et territoires*

: des dispositifs innovants", 3 octobre 2008, Entreprise & Personnel et LIRHE, Toulouse, France.

Martin, D-P. (2006). Relation d'emploi et mutualisation des ressources humaines entre entreprises d'un même territoire : le cas pratique de rémunération des groupements d'employeurs, *Actes du XVIIème Congrès de l'AGRH, Reims, France.*

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

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

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.

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

Oiry, E. (2003). La construction des dispositifs de gestion : une analyse par le concept de traduction, in V. Boussard, S. Maugeri (éd.), *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, E. Oiry (éd.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, p.13-31.

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.

Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, vol.76, n°6, p.77-90.

Raulet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion, *Revue française de gestion*, n°184, p.137-150.

Rorive, B. (2005). L'entreprise réseau revisitée. Une tentative d'ordonnancement 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, in H. Rouilleault, *Anticiper et concerter les mutations : rapport sur l'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.* Paris, La Documentation française.

Rouquet, A. (2008). Penser l'instrumentation inter-organisationnelle ? Le cas d'un standard logistique inter-organisationnel dans l'industrie automobile, *XIIe Conférence de l'AIMS, Nice, France.*

Segrestin, D. (2004). *Les chantiers du manager.* Paris, Armand Colin.

Tannery, F., Laurent, P. (2007). Les groupes à la croisée des territoires : géostratégie de l'innovation, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.10, n°4, p.79-214.

Tixier, J., Castro Gonçalves, L. (2008). Pôles de compétitivité : les nouveaux "French clusters? Proposition d'une mise en perspective, *Congrès du réseau des IAE, Lille, France.*

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

Zimmermann, B. (2006). Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ? *Sociologie du travail*, vol. 48, n°1, p.1-16.