



**HAL**  
open science

# Émergence d'une GRH Territoriale et réseau inter firmes

I. Bories-Azeau, Anne Loubès, Jean-Marie Estève

► **To cite this version:**

I. Bories-Azeau, Anne Loubès, Jean-Marie Estève. Émergence d'une GRH Territoriale et réseau inter firmes. AGRH DAKAR 2008, Jan 2008, Dakar, Sénégal. hal-03112248

**HAL Id: hal-03112248**

**<https://hal.science/hal-03112248>**

Submitted on 16 Jan 2021

**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.

# Émergence d'une GRH Territoriale et réseau inter firmes<sup>1</sup>

**Isabelle BORIES-AZEAU**

Docteur en Sciences de Gestion

PAST - IUT de Béziers

CREGOR-ORHA Université Montpellier 2

bories-azeau@wanadoo.fr

**Anne LOUBES**

Maître de Conférences - IAE de Montpellier

CREGOR-ORHA Université Montpellier 2

[aloubes@univ-montp2.fr](mailto:aloubes@univ-montp2.fr)

**Jean-Marie ESTÈVE**

Docteur en Sciences de Gestion

PDG de la SOLATRAG

GESEM Université Montpellier 1

## Résumé

A partir de l'expérience d'un Système Productif Local (SPL) de plus de 10 ans nous analysons les relations entre ce réseau inter firmes et son territoire, un bassin d'emploi. Au delà des aspects financiers les enjeux se sont essentiellement placés au niveau des ressources humaines. Notre recherche s'appuie sur l'étude en profondeur menée depuis deux ans, d'un SPL. En collectant nos données à l'intérieur du réseau et à ses frontières, l'importance de la relation entre le réseau et son territoire s'est révélée, notamment au plan de la GRH. Nous avons alors analysé ces interactions (Giddens, 1987) en identifiant les acteurs clefs, leurs positions, leurs attentes et les processus de structuration d'une GRH T apportant des éléments de réponse à la question suivante : comment les réseaux d'entreprises favorisent t-ils la structuration d'une GRH T ?

Les réseaux animent la structuration d'actions territoriales favorables à l'émergence d'une GRH T en favorisant certains ajustements : clarification des rôles, responsabilisation et mutualisation.

**Mots clefs** : territoire, GRH Territoriale, réseaux, structuration

---

<sup>1</sup> Cette étude a été réalisée en 2005-2006 dans le cadre d'une recherche collective sur l'accompagnement social des restructurations (Fabre et *al.*, 2006), financée par la DRTEFP du Languedoc-Roussillon

# ÉMERGENCE D'UNE GRH TERRITORIALE ET RÉSEAU INTER FIRMES

## Résumé

A partir de l'expérience d'un Système Productif Local (SPL) de plus de 10 ans nous analysons les relations entre ce réseau inter firmes et son territoire, un bassin d'emploi. Au delà des aspects financiers les enjeux se sont essentiellement placés au niveau des ressources humaines. Notre recherche s'appuie sur l'étude en profondeur menée depuis deux ans, d'un SPL. En collectant nos données à l'intérieur du réseau et à ses frontières, l'importance de la relation entre le réseau et son territoire s'est révélée, notamment au plan de la GRH. Nous avons alors analysé ces interactions (Giddens, 1987) en identifiant les acteurs clefs, leurs positions, leurs attentes et les processus de structuration d'une GRH T apportant des éléments de réponse à la question suivante : comment les réseaux d'entreprises favorisent t-ils la structuration d'une GRH T ?

Les réseaux animent la structuration d'actions territoriales favorables à l'émergence d'une GRH T en favorisant certains ajustements : clarification des rôles, responsabilisation et mutualisation.

**Mots clefs** : territoire, GRH Territoriale, réseaux, structuration

## Introduction

Dans une économie nationale menacée par les délocalisations et la concurrence des produits provenant de pays à bas coût de main d'oeuvre, la connaissance des mécanismes de gouvernance, de création de valeur, et d'ancrage sur leur territoire des réseaux d'entreprises territorialisés comporte de nombreux enjeux. Dans ce contexte, la place des RH dans la chaîne de valeur, l'organisation des politiques de GRH, leur élargissement territorial, et la spécificité des relations d'emplois dans l'entreprise-réseau offrent de nouvelles voies. L'intérêt croissant des pouvoirs publics pour les systèmes productifs locaux (SPL) et la labellisation récente des pôles de compétitivité s'inscrit dans cette logique de « clusterisation » des territoires.

Sans prétendre à des réponses universelles, nous tenterons, à partir de l'expérience d'un SPL de plus de 10 ans, de préciser les relations entre un réseau inter firmes et son territoire, un bassin d'emploi. Au delà des aspects financiers les enjeux sont essentiellement au plan des ressources humaines. Notre recherche s'appuie sur l'étude en profondeur depuis deux ans, d'un SPL. Le projet initial visait à analyser les processus d'émergence et de développement du capital social (Bourdieu 1980) et ses effets au niveau stratégique et de la GRH. En collectant nos données au sein du réseau et à ses frontières, l'importance du lien du réseau avec son territoire s'est révélée, notamment au plan de la GRH. Nous avons alors analysé ces relations, les acteurs clefs, leurs positions, leurs attentes et les processus de structuration d'une GRH T. Sachant qu'il existe très peu de théories sur la GRH territoriale (GRH T) qui relève pourtant du modèle de GRH de « troisième millénaire » (Bouchez 2003), nous avons recensé quelques retours d'expériences. Au delà des outils spécifiques qui semblent émerger, il convient de s'interroger sur les mécanismes en jeu dans les processus d'émergence et de structuration. Les processus collaboratifs liés aux mises en réseau de firmes favorisent une dynamique nouvelle propice à l'évolution des représentations, des interactions et des mécanismes d'ajustement et font émerger des processus de GRH plus ouverts sur le territoire. C'est ce que nous souhaitons démontrer en répondant à la problématique suivante : Comment les réseaux d'entreprises favorisent t-ils la structuration d'une GRH T ?

L'arrière plan théorique qui soutient cette question de recherche est la théorie de la structuration de Giddens (1987) avec le principe de la dualité du structurel. Les relations des acteurs et des structures sociales sont indissociables. Il est possible d'abandonner le niveau des structures pour repartir des interactions, pour comprendre les formes d'action et de représentation autour de la GRHT et en évaluer l'effet structurant.

Partant de ce cadre théorique général, nous analyserons les relations entre réseau et territoire autour des problématiques de GRH sous deux angles : le premier, en réalisant une revue de la littérature sur les modalités d'intervention au niveau territorial en l'élargissant à la GRH (1), le second, sera dédié au cas étudié depuis deux ans pour comprendre comment les réseaux animent la structuration d'actions territoriales favorables à l'émergence d'une GRH T en permettant le repérage des acteurs, de leurs jeux et contradictions, et en favorisant certains ajustements : clarification des rôles, responsabilisation et mutualisation (2).

## **1. TERRITOIRES ET RESEAUX : QUELLES MODALITES D'INTERVENTION EN GRH ?**

Le concept de territoire et les difficultés liées à la gouvernance territoriale sont d'abord envisagés puis élargis aux expériences de GRH T.

### **1.1. Le territoire : périmètre flou et pluralité d'acteurs**

La question des réseaux d'entreprise pose celle du territoire. Les réseaux, à l'image des districts italiens, sont enracinés dans les territoires. La définition des SPL, par exemple, s'y réfère. La notion de territoire devient centrale : elle associe les entreprises, les citoyens et les institutions pour l'action. Elle permet des réponses collectives là où des réponses à l'échelle d'une entreprise sont difficiles, voire impossibles.

Un territoire est un espace qui ne se situe pas seulement au croisement des dimensions géographique et professionnelle mais qui est ou peut devenir, une entité socio-économique et un lieu pertinent de régulation (Bonnaud in Thierry et Tuillier, 2003). C'est donc une forme spécifique d'organisation, une construction sociale reposant sur des logiques d'acteurs (Pecqueur et Soulage 1992, in Lamotte (Coord.), 1998). La proximité géographique est renforcée par les proximités organisationnelles et institutionnelles.

La gouvernance du territoire décrit « *une structure composée par différents acteurs et institutions permettant d'apprécier les règles et les routines qui donnent sa spécificité au lieu, vis-à-vis des autres lieux et du système productif national qui l'englobe* » (Gilly et Pecqueur, 1995 in Lamotte (Coord.), 1998). Selon Ternaude (in Lamotte (Coord.), 1998), l'émergence d'actions collectives, qui supposent mises en coopération, mécanismes de coordination et d'adaptation des activités entre les agents du territoire, exige de considérer :

- « La densité des relations sociales « réellement existantes » (Granovetter, 1992),
- La durée suffisamment longue de ces relations en réseau,
- Une circulation de l'information efficace,
- Une proximité territoriale, combinaison de proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle ».

En France, où le nombre de PME est très élevé, il est vain d'adopter des démarches de modernisation de la GRH propres à l'entreprise sans imaginer une ouverture sur son environnement. Les PME sont les grandes oubliées de la GRH malgré leur rôle économique (60% de l'emploi salarié, dont 40% pour les PE). Depuis le milieu des années 90, se développent des stratégies collectives dans des logiques de mise en réseau qui « (...)

*permettent de rompre l'isolement des patrons de PME. Ils peuvent ainsi se poser suffisamment tôt, les bonnes questions et élaborer ensemble des réponses adaptées* » (Buffard et Tognola, 2005). Le territoire constitue une réponse à imaginer face à l'effacement du périmètre de l'entreprise (CFDT, 2005) : *« il s'agit là d'une mutation de fond. Le devient un construit d'acteurs qui implique non seulement les entreprises mais aussi des formateurs, des chercheurs, les pouvoirs publics, voire les consommateurs*» (Pecqueur, 2005).

Mais la coopération entre ces acteurs, qui dépasse le monde économique en se situant à des niveaux plus institutionnels et politiques, est délicate puisqu'elle se développe à partir de situations réelles et de projets concrets. Selon Aubert (2003), de nouveaux acteurs émergent : les collectivités locales ont un rôle de plus en plus important, les intercommunalités, les régions, cherchant à déterminer leurs fonctions, des tiers, experts ou opérateurs interviennent.

Le dispositif ALIZE<sup>2</sup> met aussi l'accent sur quatre niveaux d'intervention (Thierry et Tuillier, 2003) : les entreprises, les structures de développement, l'Etat, les collectivités territoriales qui renforcent la complexité des processus de gestion (diagnostic, stratégies, prise de décision, outils) impactant l'emploi. La volonté des acteurs est réelle mais les difficultés tiennent à la compétence des acteurs et à leur mise en relation, ce qui pose la question du pilotage des actions : *« L'Etat est fort au niveau départemental, mais au niveau infra-départemental, pour accompagner les politiques d'agglomération ou de pays, il n'y a que les sous-préfets qui ont peu de compétences propres obligatoires. A part le sous-préfet, personne au niveau de l'état local ne porte une vision globale des problèmes d'un territoire »* (Séminaire SGAR-DRTEFP, 2004). La question du rôle et des compétences des acteurs territoriaux doit être clarifiée : comment se construit un lieu de gouvernance, acteur collectif, où Etat, partenaires sociaux, collectivités territoriales, entreprises et salariés, pourraient élaborer des diagnostics et des stratégies ? (Séminaire SGAR-DRTEFP, 2004) et donc adopter des logiques de régulation pertinentes pour l'emploi et les compétences à un niveau territorial ?

Eu égard aux nombreux enjeux, les pouvoirs publics souhaitent renforcer ces dispositifs. La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005, par exemple, instaure des maisons de l'emploi<sup>3</sup> dans un cadre territorialisé (zones d'emploi/ Bassins de vie INSEE) avec des objectifs clairs :

- Unifier des Services Publics d'Emploi (SPE) au niveau territorial
- Mettre en synergie les acteurs ayant un rôle pertinent dans des problématiques de GRH : collectivités territoriales, SPE, partenaires, chambres consulaires, organisations syndicales, cabinets conseils...
- Mener des diagnostics de territoires
- Rencontrer les entreprises des territoires pour discuter des problèmes d'emploi.

Toutefois, avec ce dispositif, on retrouve les problématiques de l'action collective territorialisée (problème du leadership et jeux d'acteurs à comprendre).

Aggeri et Pallez (2002) relèvent des enjeux liés à l'ingénierie des dispositifs territoriaux. Tout est à construire et à légitimer, et les personnes importent souvent plus que les outils. Se posent donc des problèmes de portage des systèmes d'action et de temporalité. L'hyper complexité des systèmes d'action, de leurs logiques accentuent les problématiques de gouvernance. Avec une GRH dont la dimension devient le territoire, les périmètres organisationnels sont redessinés avec un brouillage des repères dans les relations de travail et d'emploi. La multiplicité des acteurs, notamment des acteurs « d'opportunité », avec des langages, enjeux, représentations hétérogènes, peut renforcer ce brouillage. Les propositions de Viet (2003) sur

---

<sup>2</sup> Dispositif d'Action Locale d'Inter entreprises en Zones d'Emploi (ALIZE), programme créé en 1996-1997

<sup>3</sup> 227 maisons de l'emploi ont été labellisées (DIACT, Février 2007), les objectifs de 2007 étant la création d'environ 300 maisons de l'emploi.

les grands principes d'action pour les mutations économiques d'un territoire, identifiés par Aggeri et Pallez (2002) pourraient alors renforcer le modèle de GRH T :

- Clarification des rôles et des missions des différents acteurs
- Responsabilisation accrue au plus près du terrain
- Globalisation dans le traitement des problèmes : responsabilité élargie et partagée, non séparabilité des interventions, contractualisation souple et négociée, continuité.

Selon les préconisations d'Aggeri et Pallez (2002) sur les mutations économiques du territoire, il importe de développer une lecture commune des problématiques de GRH au sein d'un territoire, ce qui implique une formalisation et une clarification des rôles. Ces règles du jeu sont à construire par des concertations et la responsabilisation des acteurs au plus près des entreprises, des réseaux et de leurs salariés ; et il devient crucial que l'acteur collectif puisse se positionner et négocier ses modes d'intervention pour au final former une structure de gouvernance territoriale. Gilly et Wallet (2001), in Mendez et Mercier (2006), définissent, au sens large, la gouvernance locale ou territoriale comme « *un processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement mais pouvant être issus de champs organisationnels différents en vue de la réalisation d'un projet local de développement* ». Si cette définition s'inscrit dans une dimension globale « *développement local* », elle souligne l'importance des processus de confrontation et d'ajustement d'acteurs hétérogènes. Le développement local passe par le renforcement des capacités stratégiques territoriales et sa capacité à se servir des relations pour en fonder les compétences clefs (Mendez et Mercier, 2006). Une GRH mutualisée et élargie au territoire prend ici tout son sens !

## **1.2. Quelques retours d'expériences pour une GRH T**

Plusieurs expériences de GRH émergent des territoires. Sans parler vraiment de GRH territorialisée, le périmètre de la GRH dépasse l'entreprise. C'est dans cette perspective que s'inscrit la loi de cohésion sociale en mettant évidence la responsabilité territoriale de l'entreprise lors de licenciements économiques.

Au-delà des problèmes liés aux restructurations, Bouchez (2003) suggère un « *modèle de GRH de troisième type (troisième millénaire) ou flexibilité partenariale et mutualisée des RH consiste à ouvrir, élargir, puis gérer l'activité dans le cadre méso-économique d'un bassin d'emploi...* » qui propose principalement une gestion offensive et régulée des compétences au sein d'un bassin d'emploi, une assurance employabilité, la construction d'un statut professionnel de travailleur pluriactif. Par référence aux groupements d'employeurs (GE), le mécanisme serait assuré par un « *groupement pivot* », voire un réseau d'entreprises. Ce qui implique d'activer la dynamique des acteurs locaux (entreprises, chambres patronales, universités) et de créer des dispositifs appropriés (évaluation des compétences, structures d'in-placement au sein de bassins, élaboration de référentiels de compétences).

Ces dispositifs s'appuient sur la reconnaissance de l'intérêt des réseaux inter firmes et de leur pertinence au niveau RH. Pour approfondir les dispositifs liés à l'émergence de ce nouveau modèle, nous allons analyser quelques retours d'expérience afin de voir si on peut envisager un nouveau modèle de GRH T et tenter de le définir.

Pour Bouchez (2003), les GE n'apportent pas qu'une nouvelle forme de flexibilité partenariale. Ils génèrent aussi une réflexion sur la GPEC comme cette expérience de l'Association du Groupement Interprofessionnel de Lézignan AGIL qui a créé un GE de 11 membres dans l'Aude, dans une logique territoriale et plurisectorielle. Le travail a mis l'accent sur l'anticipation de l'évolution des départs en retraite, les pratiques de recrutement et leur rôle dans la mutualisation des emplois et des compétences. Si en effet, au départ la réflexion sur la saisonnalité de l'emploi prévalait, aujourd'hui, elle porte plus sur les partages de compétences stratégiques inaccessibles aux PME (responsable marketing, qualité

environnement...) (Contassot, 2007)<sup>4</sup>. Martin (2006) montre en outre, la spécificité des relations d'emploi dans les GE liée à une relation tripartite entre les entreprises d'un territoire, un tiers employeur et le salarié. Les GE pourraient être un vecteur clé d'une nouvelle conception de la relation d'emploi, basés sur un cercle vertueux de compétitivité territoriale. Certains territoires ont créé une plate-forme territoriale emploi avec des objectifs prioritaires comme l'anticipation et la GPEC. C'est un outil commun aux villes de l'agglomération troyenne, au préfet et aux SPE, ici l'ANPE (Séminaire SGAR-DRTEFP, 2004). En termes de gestion des emplois, l'exemple du dispositif ALIZE, basé sur une mutualisation des moyens publics et privés, est intéressant. Les moyens privés sont distribués sous forme de compétences pour le développement et l'accompagnement de PME/PMI avec des résultats conséquents : 1500 emplois créés fin 2001 dans 13 bassins expérimentaux (Thierry et Tuillier, 2003). D'autres modalités de GRH T sont envisagées comme un contrat d'employabilité territorial liant le salarié, non plus à une seule entreprise, mais à un territoire (Bonnaud in Thierry et Tuillier, 2003), pour qu'il assume autrement les discontinuités professionnelles. Une autre possibilité serait d'améliorer l'efficacité et la qualité des recrutements par la maîtrise d'un « vivier territorial » (Raveyre 2003) ; « le développement d'un maillage de liens entre acteurs privés et publics du territoire améliore le fonctionnement des marchés locaux du travail. L'information circule mieux entre les acteurs du marché et peut s'appuyer sur des critères d'évaluation des candidats et des postes, moins visibles, qui ne pourraient être appréhendés à distance par des moyens codifiés types : CV, annonces d'offre d'emploi... » Cette intermédiation en réseau favorise des ajustements et une stabilité des emplois. Plus que dans des aides financières, l'efficacité de ces politiques réside dans leur capacité à s'inscrire dans des dynamiques d'échange (Raveyre, 2003).

Ces exemples montrent des dispositifs expérimentaux basés sur la mise en réseau, la plupart reposant sur une GRH dont la dimension devient territoriale. Les réseaux offrent des solutions nouvelles, à base territoriale, aux problèmes d'emploi et d'employabilité. La GRH T doit alors dépasser la seule instrumentation pour se positionner au niveau de processus collectifs de structuration encore peu élaborés où jeux d'acteurs et de structures, au niveau territorial, sont complexes et génèrent des problématiques de gouvernance. Il s'agit de passer d'une relation d'emploi organisationnelle à une relation d'emploi collaborative (Defélix et al., 2007,a) et l'émergence des SPL ou des pôles de compétitivité souligne de réels besoins d'innovation sociale (Culié et al. 2006).

## **2. LES RESEAUX TERRITORIAUX ET LA GRH : QUELLES ACTIONS TERRITORIALES ET QUELLE GOUVERNANCE ?**

Après une présentation du cas étudié et de la méthodologie, nous analyserons les résultats en montrant comment les actions du réseau favorisent l'émergence et la structuration progressive d'une logique GRH ouverte sur le territoire.

### **2.1. SPL et émergence d'une GRH T : le cas Camdib**

La recherche porte le réseau CAMDIB<sup>5</sup> et nous nous appuyons sur une méthodologie qualitative et multi acteurs.

---

<sup>4</sup> ARACT-Languedoc-Roussillon, OREF LR, rapport d'études n° 3, Décembre 2007, Actes du séminaire régional du 22 novembre 2006 au Conseil Régional LR « Mutations économiques, employabilité, vers de nouvelles formes d'intervention de l'acteur public ? avancées de la recherche et expériences de terrain »

<sup>5</sup> Club Alliance Métaux pour le Développement des Industries du Biterrois.

### **2.1.1. Le terrain et la méthodologie de la recherche**

Le réseau CAMDIB a été créé en 1996, et labellisé SPL en 1999, sous la forme d'une association, autour de quatre métiers principaux : tôlerie-emboutissage-chaudronnerie, mécanique, traitement de surface, mobilier urbain d'éclairage. Le territoire de ce SPL est délimité par le bassin d'emploi de Béziers, qui correspond au périmètre d'action des acteurs publics et parapublics impliqués dans la création et le développement de CAMDIB. En 1995, une étude<sup>6</sup> commandée par la Direction des Services Economiques et de l'Emploi, le Conseil Général et la DRIRE au consultant Almatec montre que le secteur de l'industrie des biens d'équipement, particulièrement ceux de la filière travaux des métaux<sup>7</sup> et mécanique semblent avoir le plus de poids en terme d'emploi et de valeur ajoutée. L'association est née de la volonté des pouvoirs publics (DRIRE, Europe, Etat, Région et conseil général), des institutionnels locaux (CCI, MEDEF) et des 13 industriels membres fondateurs ayant compris l'enjeu de leur regroupement pour pallier leur isolement, leur petite taille et leur dépendance.

Nombre de ces PME étaient dépendantes d'un donneur d'ordre unique étranger implanté sur le territoire et acteur mondial de la production de biens d'équipement gaziers et pétroliers. Mais à partir de 1995, les difficultés de l'industrie pétrolière le contraignent à ralentir son activité, à réduire ses effectifs (555 emplois en 1995, 400 en 2000) et les travaux sous-traités. La question du devenir des sous-traitants se pose ; ce SPL a vu le jour de manière défensive. Plus ancien des réseaux régionaux, CAMDIB est aujourd'hui un SPL dynamique : le nombre d'entreprises du réseau a plus que doublé (30 entreprises aujourd'hui), le chiffre d'affaires s'est accru significativement (environ 85 millions d'euros de CA annuel) et 225 emplois ont été créés en 10 ans. Ce SPL compte actuellement 850 emplois soit près de 20% des effectifs du secteur du travail des métaux du Languedoc Roussillon et génère 18% du CA de ce secteur en région. La moitié des entreprises est localisée à Béziers, les plus éloignées sont distantes d'une quarantaine de kilomètres. La culture RH du réseau est bien affirmée, dans la logique fondatrice des SPL. Pour le pilotage du réseau, on distingue la présidence, assurée à tour de rôle par les dirigeants membres du Club, et l'animation, confiée à un cabinet extérieur au rôle déterminant dans le développement du réseau.

Nous avons choisi une approche contextuelle et cherché à appréhender les représentations des acteurs pertinents du réseau et extérieurs au réseau. Nous avons retenu une **méthodologie qualitative et multi-acteurs**. Notre démarche de recherche nous a d'abord conduits à mener **38 entretiens semi directifs** auprès de membres du réseau (11 chefs d'entreprise, DRH d'une entreprise du réseau, Président), du Directeur de l'usine « grand donneur d'ordre », de représentants : CCI, DRTEFP, DRIRE, ANPE, Maison de l'Emploi, Conseil régional, Communauté d'agglomération, Mairie, Sous-préfecture, du Cabinet chargé de l'animation du réseau, de responsables syndicaux et de représentants des deux autres réseaux locaux. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 1996) et ont été complétées par le récit de l'animateur, qui permet une lecture historique des actions du réseau et par les discussions dans le cadre des restitutions des résultats<sup>8</sup>. Ces restitutions auprès des parties prenantes ont donné lieu à des discussions, dont le contenu a été retranscrit

---

<sup>6</sup> Rapport intitulé Positionnement économique du biterrois.

<sup>7</sup> Sur le bassin d'emploi de Béziers, cette filière représente actuellement 2400 salariés sur un total d'environ 5000 emplois industriels (Granié et al., 2007)

<sup>8</sup> Les résultats de la recherche ont été présentés à six reprises entre juin 2006 et avril 2007 : réunion nationale des SEPES des DRTEFP, bureau du Medef de Béziers, réunion des DDETFP du Languedoc Roussillon, dixième anniversaire de CAMDIB, séminaire régional (Languedoc Roussillon) de l'OREF, réunion plénière de la COPIRE du Languedoc Roussillon.



et analysé. De même, les contacts réguliers avec l'animateur du réseau permettent d'ajuster, d'étoffer les informations de l'étude initiale et de réaliser un suivi longitudinal. L'objectif est de mieux appréhender l'évolution du réseau (Angot et Josserand in Thiétart et al., 2007).

Si notre démarche est exploratoire, elle ouvre néanmoins de réelles pistes de recherche et propose des éléments de réponse.

### **2.1.2. L'intégration progressive d'une logique territoriale dans les actions du réseau**

Les groupements d'entreprises se fondent sur des relations de coopération que l'on peut appréhender avec la théorie des réseaux sociaux (Baret et al., 2006). Ces maillages permettent à des entreprises, surtout des PME dans le cas des SPL, de se regrouper autour de projets communs dont la première finalité est économique et qui se caractérisent par une relation forte avec le territoire et l'environnement socio-économique, d'où les expressions « réseaux à base territoriale » ou « réseaux territorialisés » (Elhinger et al., 2007).

Propices au développement du capital social (Bourdieu, 1980), ils produisent des ressources à dominante immatérielle (Nahapiet et Ghoshal 1998 ; Alder et Kwon 2002), des échanges d'information (Burt, 1992), des transferts de connaissances et le développement du capital intellectuel (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Alder et Kwon, 2002, Inkpen et Tsang, 2005), des apprentissages technologiques et relationnels (Ferrary et Pesqueux 2004)... Les échanges entre entreprises créent des compétences environnementales (Defélix et al., 2007,b) ; le transfert de savoir faire étant légitimé, la relation au savoir des dirigeants du SPL évolue pour s'inscrire peu à peu dans une vision territoriale.

Par exemple, dans le cas étudié, la mise en place d'un Engagement De Développement Formation (EDDF) collectif entre 2000 et 2005 a supposé une analyse des besoins communs pour mutualiser les moyens de formation, ce qui a contribué à homogénéiser les pratiques managériales des entreprises du réseau et à lier besoins en formation du réseau et offre de formation territoriale. Selon un dirigeant de CAMDIB, « le besoin de formation au niveau de CAMDIB requérait des compétences et des moyens difficiles à réunir pour les métiers très spécifiques. Le SPL a trouvé les compétences parmi les salariés du territoire, notamment pour des spécialités où il n'existe pas d'offre de formation ». Le plan de formation est établi au niveau du territoire et les actions de régulation produites y sont enregistrées et portées à la connaissance du territoire. La problématique de l'accès à des formations répondant aux besoins du territoire pose la question de la gestion des compétences environnementales (Defélix et al., 2007,b) ; il s'agit de construire des outils qui combinent à l'échelle territoriale les ressources des entreprises, des centres de formation et des collectivités territoriales pour favoriser l'innovation. L'enjeu est donc à la fois social et économique. L'EDDF a ainsi induit une réflexion des dirigeants sur les compétences de leurs salariés, voire l'élaboration de référentiels de compétences, avec de véritables stratégies d'apprentissage du fait de leur appartenance au réseau (Jacob et al., 2002). De plus, comme le montrent Picq et Baret (2005), la formation a fait émerger le capital social des salariés en créant des connaissances communes aux membres du réseau qui s'étendent au territoire. L'EDDF induit aussi une prise de conscience des problèmes d'employabilité, comme l'illustre l'évolution des discours des dirigeants pour convaincre les salariés réticents à la formation : « Un soudeur qui soude depuis 10 ans et qui connaît bien son métier ne comprend pas toujours pourquoi il doit partir en formation. Le rôle du chef d'entreprise a évolué : c'est vrai tu sais souder mais ça peut vite changer et il faut te tenir informé des évolutions de ton métier... ».

Le montage de dossiers de projets collectifs financés par des fonds publics participe de la structuration du réseau et renforce la production du capital social dans ses dimensions structurelle, cognitive et relationnelle (Nahapiet et Ghoshal, 1998) comme le rappelle ce

dirigeant de CAMDIB : « *La rédaction du projet nécessite une réflexion préalable et de nombreux échanges entre les entreprises. Ce travail préalable conditionne le succès du projet. Les entreprises appliqueront un plan concerté avec un but bien défini* ». Les ajustements de la GRHT sont facilités par une vision globale, chaque entreprise procédant alors à des ajustements successifs.

La problématique des RH territoriales, surtout les difficultés de recrutement, a conduit CAMDIB à se rapprocher des organismes de formation locaux (Lycées, IUT, CFA, AFPA...). La création de plates-formes d'apprentissage liée à une gestion territoriale des compétences, en est un élément clé. Ces plates-formes ont en effet été mises à la disposition des élèves des CFA, répondant à la nécessité d'élargir l'offre de compétences dans le métier de la soudure et la maîtrise de la technologie Usinage Grande Vitesse. C'est un exemple de l'extension territoriale de la GRH du réseau par une meilleure accessibilité des dirigeants au capital humain (lycéens), à l'embauche, avec leur mise en relation avec les institutions locales de formation (Soto Maciel, 2007).

Malgré cette réelle ouverture à une approche territorialisée de la GRH, des questions restent posées : Quelles sont les compétences communes aux entreprises du territoire ? Quelles formations faut-il développer pour les besoins du territoire ? Comment développer une vision territoriale à long terme et impliquer le système éducatif ? L'animateur du réseau a conscience que le chantier RH au niveau territorial ne fait que commencer et propose de créer un observatoire des compétences qui centralise les informations pour une compréhension partagée des problématiques d'emploi et de compétences par les acteurs clefs du territoire.

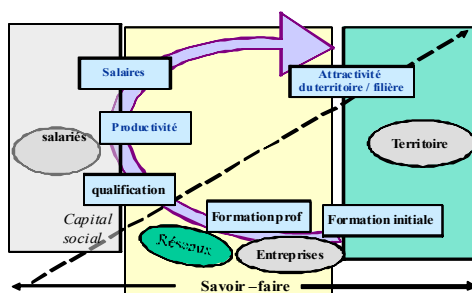
L'intégration d'une logique territoriale passe aussi par un rapprochement du réseau avec les institutionnels pour créer des dispositifs territoriaux élargis à d'autres entreprises. C'est le cas du renforcement des relations du SPL avec la CCI autour du projet d'un observatoire des entreprises en difficulté. L'enjeu pour le réseau est de trouver une structure d'aide ne reposant pas sur les seules interventions de ses entreprises et de l'animateur. L'entraide initialement propre au réseau s'étend au territoire pour en sauvegarder les emplois.

Nos résultats montrent que le réseau est un révélateur, permet le traitement territorial de problématiques communes en GRH. La spécificité des réseaux territoriaux est d'avoir avec le territoire de nombreux échanges et une relation « donnant-donnant » où le réseau « puise » ses ressources, humaines et financières au sein du territoire, et en retour participe à son développement économique et social. La diffusion d'une logique territoriale peut contribuer à l'attractivité territoriale *i.e.* « *la capacité d'un territoire à attirer (et retenir) les populations et les entreprises dans un contexte de mobilité croissante au plan international et national*<sup>9</sup> ». Il s'agit de construire une offre territoriale attractive et sécurisante pour de nouvelles activités et de nouveaux actifs qui perçoivent une dynamique à travers l'offre d'emplois. Nekka et Dokou (2004) proposent d'évaluer l'attractivité territoriale à l'aide des ressources territoriales ; exemple : niveau de qualification de la main d'œuvre, qualité des coopérations (relations entre les entreprises d'un cluster, enracinement d'un cluster au sein d'un territoire). Ce sont des externalités « technologiques » (Waelbroeck-Rocha et *al.*,2006) et positives enrichissant le territoire par effet de proximité. Le processus de qualification des salariés de CAMDIB semble donc avoir impacté le territoire comme le montre ce schéma.

---

<sup>9</sup> Les Notes de l'Observatoire (2005), « L'attractivité territoriale dans les projets d'agglomérations et des pays », *Entreprises, Territoires et Développement*, avril 2005

### Schéma 1 : Dynamique de la qualification et des compétences : salaires – Entreprises et territoire<sup>10</sup>



La formation et les nombreux apprentissages issus du capital social améliorent à la fois la professionnalisation des salariés et la productivité des entreprises du réseau. L'élévation du niveau de qualification induit une augmentation des salaires et donc, indirectement, une plus forte attractivité du territoire.

#### 2.2. Les réseaux facteurs de structuration d'une GRH T ?

La réflexion actuelle sur les pratiques de GRH mutualisées est rendue possible par les rapprochements, sur des territoires géographiquement identifiés, d'entreprises différentes (leur taille dépend de la nature du rapprochement et de la « labellisation »), et le soutien des pouvoirs publics (Bernon et al., 2006 ; Culié et al., 2006). Le territoire étudié est surtout constitué de PE et de TPE. Celles-ci sont souvent pénalisées par un accès limité à la GRH et par un dialogue social faible ou inexistant, comme le rappelle une chargée de mission de la Communauté d'Agglomération : « En ce qui concerne les RH les dirigeants sont perdus. Ils ont des problèmes de recrutement et ont parfois du mal à établir une simple fiche de poste. Nous avons du mal à les accompagner et les chefs d'entreprises ne vont plus vers les structures ». Certaines semblent peu adaptées : « l'efficacité de certaines structures... Pour les chefs d'entreprises, c'est le parcours du combattant... Les formations à la gestion et à la création d'entreprises proposent une simple vision administrative et légale de la GRH, ça ne suffit pas ! ». De plus, il existe des problèmes de chevauchement de compétences aux effets directs ou indirects sur les entreprises : « Récemment la CCI a demandé à la maison de l'emploi de monter un dossier sur le RES, alors que c'est dans son domaine de compétence ». Le manque d'adaptation des outils et structures aux besoins en RH des PME, le chevauchement de compétences et le manque de lisibilité du rôle et du positionnement des acteurs, posent le problème du choix des actions pertinentes et de leur mise en cohérence dans un environnement avec des jeux politiques forts. Incité par les pouvoirs publics<sup>11</sup>, la mise en réseau, peut apporter des éléments de réponse même s'il révèle d'autres dysfonctionnements. Ainsi, le réseau étudié, avec ses 11 ans d'expérience, génère une prise de conscience collective de l'importance des maillages comme facteurs de structuration du territoire et lieu d'action pertinent. « Le réseau structure le territoire et sans ce type d'organisation, la collectivité peut difficilement agir ... face à la multitude de PE basées sur notre territoire et aux problèmes liés aux interlocuteurs difficiles à identifier, voire inexistantes, le réseau permet de structurer » (chargée de mission, communauté d'agglomération). Avec CAMDIB comme exemple, les dirigeants et les institutions locales, ont été sensibilisés au réseau, à l'intérêt des échanges et des ressources qui s'en dégagent. Le succès de ce SPL qui a su allier

<sup>10</sup> Source : Cabinet Almatec

<sup>11</sup> Exemple : la politique gouvernementale de soutien au développement des SPL qui a été lancée à la suite d'un Comité Interministériel d'Aménagement et du Développement du Territoire (CIADT) du 15 décembre 1997.

compétitivité et GRH est un véritable signal pour le territoire : le chef d'entreprise ne peut agir seul ; il a besoin des autres entreprises et des acteurs institutionnels, comme le souligne ce dirigeant de CAMDIB : « *Le chef d'entreprise a tout intérêt à se rapprocher d'un réseau (...) Ils prennent CAMDIB comme exemple. Moi, j'en suis convaincu, sans réseau je ne m'en serais pas sorti ; j'ai fait des trucs que je sous-estimais... Je veux la Banque de France, j'ai le directeur, le sous-directeur...Il y a un problème, ils me conseillent... Comment faire si vous n'êtes pas dans un réseau ?* ». L'apprentissage du réseau s'est donc étendu au territoire poussé par les institutions locales, en leur conférant une expérience nouvelle, une prise de conscience de leurs contradictions et des améliorations souhaitables.

Par exemple alors que le réseau étudié a mis environ 8 ans pour acquérir une certaine maturité et créer des liens forts, grâce notamment à deux actions collectives qui ont mobilisé progressivement le capital social (Bourdieu, 1980) et ses nombreuses ressources, les cadres administratifs et institutionnels se sont révélés contraignants : relation au temps différente, systèmes d'évaluation peu adaptés, logiques et dépendances politiques, évoqués par une chargée de mission de la communauté d'agglomération et un représentant de la DRTEFP :

« *Le problème des processus d'évaluation des réseaux c'est qu'ils sont à 3 ans. Alors qu'il faut environ 8 ans pour que ce type d'association se mette en place et atteigne un niveau de maturité convenable. En France, la culture de l'évaluation est imposée au niveau de l'Etat et cela crée une perversion du système car les actions ayant un ROI rapide sont priorisées* ».

« *Il y a une rigidité des cadres environnementaux, y compris de l'administration, du Conseil Régional...Pour faire avancer CAMDIB, avoir des aides, il faut passer dans les cadres de la DRIRE, de la DRTEFP, du Conseil Régional...Nos rigidités de cadre, créent des rigidités chez CAMDIB qui inhibent la créativité* ».

Si les apprentissages du réseau dans ses relations avec les parties prenantes révèlent les contradictions, ils permettent des ajustements. Lors du lancement d'un autre réseau les collectivités locales conscientes des enjeux pour l'offre de formation territoriale, se sont clairement portées parties prenantes pour faciliter le maillage, se positionnant comme « facilitateurs » de réseaux (Mac Evily et Zaheer, 2004), en limitant les engagements politiques : « *Les élus poussent dans ce sens, afin de créer des formations qui correspondront aux réseaux d'entreprises du territoire... Sur ce projet, nous sommes largement intervenus. Mais pour éviter les clivages politiques forts, il est impératif que les acteurs économiques du réseau prennent le relais* » (chargée de mission de la Communauté d'Agglomération).

Grâce à CAMDIB, la place du réseau et son enjeu territorial est maintenant valorisée et largement reconnue ; d'autres réseaux se sont développés :

- **Alto** dans les années 2000, piloté par la sous préfecture regroupant une centaine d'entreprises, tous secteurs confondus.
- **Sudpack**, SPL du secteur des emballages créé en janvier 2006. Ce projet a été piloté par le pôle économique de l'agglomération biterroise.

Cette dynamique se retrouve aussi au niveau régional avec la création de filières qualifiées de « structurantes » par le Conseil Régional.

Le déplacement de la problématique RH des réseaux vers le territoire dans sa globalité s'explique par le développement d'un phénomène d'apprentissage collectif des acteurs territoriaux. « *Les actions menées par CAMDIB dans le cadre de l'EDDF, ont transféré la problématique de la gestion de l'emploi et des compétences du réseau vers le territoire. La sensibilisation des acteurs publics aux problématiques concrètes de recrutement et de formation permet l'élaboration de représentations communes, progressivement construites et acceptées par l'acteur collectif au sein d'un territoire* » (CDIF, 2005). Ce mouvement et cette problématisation communs pourraient faciliter une ouverture au développement d'une GRH T. D'ailleurs, les institutions locales qui investissent actuellement sont responsabilisées dans

le développement de maillages et attendent des engagements en retour. Ainsi, il est souvent reproché, assez paradoxalement, à CAMDIB et à ses dirigeants :

- De ne pas être présent à des manifestations liées à la GRH du territoire : « Lors du dernier forum de la VAE, CAMDIB n'était pas présent et ça a été mal vu ».

- D'être trop souvent représenté par son animateur et de ne pas avoir vraiment organisé le dialogue social : « Par moments, l'animateur a été ressenti comme un supplétif aux problématiques de GRH qui étaient difficilement prises en compte par les différentes entreprises. C'est la première faiblesse sur le plan social. Par ailleurs, il nous a fallu déployer beaucoup d'efforts pour que les représentants des salariés soient associés à la réflexion générale en GRH au sein de ce réseau » (un représentant de la DRTEFP). Autour du dialogue social et du positionnement de l'animateur la question de l'ancrage territorial de CAMDIB comme facteur d'enrichissement et de consolidation d'une GRH T se stigmatise.

Si les actions collectives ont permis de faire évoluer les représentations et de sensibiliser l'acteur collectif aux enjeux d'une plus forte structuration territoriale grâce aux réseaux, CAMDIB reste confronté à une pluralité d'acteurs institutionnels qui ne sont pas pour l'instant, regroupés dans une instance de gouvernance formalisée (Ehlinger et al., 2007). Pour certains, l'acteur collectif peut se constituer en partie autour des maisons de l'emploi : « L'objectif est d'avoir un seul interlocuteur, de développer les liens avec les acteurs économiques et de travailler avec les collectivités ». Comment élaborer une vision commune des problématiques de l'emploi territorial en impliquant plus les réseaux ? Selon la directrice de la maison de l'emploi, la mission est très délicate et les partenariats difficiles à instaurer.

## Conclusion

Cette recherche exploratoire sur l'émergence d'une GRH T à partir des réseaux inter firmes montre que l'intérêt croissant des pouvoirs publics pour les clusters, SPL, et Pôles de Compétitivités favorise des apprentissages locaux et que la question de la GRH étendue aux territoires y est explicitement posée. Alors que de nombreuses parties prenantes, dont le rôle dans le développement territorial a pu être démontré (Capiez, 2004), ont leurs propres logiques d'actions, objectifs, degrés d'influence, représentations et attentes, CAMDIB, qui a su développer des liens forts par des actions collectives d'envergure, impliquant fortement la GRH, a favorisé la prise de conscience de l'importance des apports institutionnels, leur mise en relation et l'amélioration progressive des processus de gouvernance territoriaux en :

- poussant progressivement les parties prenantes à clarifier leurs rôles et à s'interroger sur leurs missions et leurs contradictions tout en limitant leurs engagements politiques,
- révélant des problématiques communes en RH qui supposent une globalisation de leur traitement et en renforçant la fluidité des réponses,
- renforçant la responsabilisation des institutions locales et des dirigeants.

Ces premiers résultats montrent comment les réseaux peuvent renforcer les dynamiques territoriales (Aggeri et Pallez 2002) en intégrant des problématiques en GRH.

Notre étude exploratoire suggère de retenir les éléments de définition suivants pour caractériser la GRH T :

- La GRH T n'est pas une simple extension des modèles traditionnels de la GRH, généralement celui de la grande entreprise (individualisant) ou de la PME (arbitraire) (Nizet et Pichault, 2000) ; elle implique de favoriser la construction de liens étroits entre acteurs publics et privés, renforcés par des actions collectives et structurée par des maillages dans lesquelles les problématiques RH sont progressivement portées à un niveau méso-économique pour y être conjointement traitées (modèle territorial).
- La régulation du travail ne se fait plus seulement dans les organisations ; elle s'opère aussi entre organisations, dans le cadre de réseaux structurés par des filières dont le

savoir-faire est pertinent pour le territoire. La notion de filière est importante car elle permet une homogénéité des modèles de GRH de départ qui se renforce avec la mise en réseau, à la différence des pôles de compétitivités composés d'organisations dont les modèles de GRH sont différents (Culié et al., 2006).

- La responsabilité sociale et territoriale des entreprises est alors partagée entre entreprises et acteurs institutionnels locaux.

Plus largement, la question de l'évolution des dispositifs juridiques d'une GRH T reste posée. Le droit social, fondamentalement celui de l'entreprise, semble en l'état actuel difficilement transposable à une GRH plus « collective », et les questions liées au contrat de travail restent en suspens (Culié et al., 2006). Notre étude révèle aussi les difficultés du dialogue social principalement liées à l'absence de culture de réseau ou territoriale du monde syndical.

L'émergence d'une GRH T offre des perspectives de recherches nouvelles et les enjeux sont considérables pour les salariés et pour l'évolution de leurs relations d'emploi mieux sécurisées mais aussi pour l'avenir des entreprises et des territoires.

## Bibliographie

- ADLER P., KWON S. (2002), « Social capital: prospects for a new concept », *Academy of Management Review*, vol.27, N°1
- AGGERI F., PALLEZ F. (2002), « Les nouvelles figures de l'Etat dans les mutations industrielles », *Cahier de recherche du CGS*, N°20
- AUBERT J.P. (2003), « Quelles propositions pour anticiper en matière de traitement des restructurations en France ? », *Séminaire sur les restructurations responsables en Europe*, Dublin
- BARDIN L. (1996), *L'analyse de contenu*, PUF, 8<sup>ème</sup> Ed.
- BARET C., I. HUAULT, PICQ T., (2006), « Management et réseaux sociaux, Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue Française de Gestion*
- BERNON J., GRILLET S., QUINT C., TROUVE P. (2006), « La mutualisation des ressources humaines pour les TPE localisées sur un territoire », *Congrès AGRH*
- BOUCHEZ J.P. (2003), La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives de l'ère industrielles à l'ère de la mondialisation, In D. Weiss (coord.), *Ressources Humaines*, 2<sup>e</sup> Ed., Ed. d'Organisation
- BOURDIEU P. (1980), Le capital social. Notes provisoires, dans Bevort A. et Lallement M, (2006), *Le capital social : performance, équité et réciprocité*, La découverte
- BUFFARD L., TOGNOLA J. (2005), *Anticiper les restructurations : incantation ou vrai remède?*, Ecole des Mines
- BURT R. (1992), *Structural Holes: the social structure of competition*, Cambridge, Harvard University Press
- CAPIEZ A. (2004), « Collectivités locales, entreprises et développement territorial : une approche managériale », In *Management local, de la gestion à la gouvernance*, Dalloz
- CDIF (2005), *SPL et ressources humaines : les plans collectifs de formation* (cahier N°1), *Gestion collective des ressources humaines dans les SPL* (cahier N°3)
- CULIE J.D, DEFELIX C., RETOUR D., VALETTE A. (2006), « Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines », *Congrès AGRH*
- DEFELIX C, COLLE R., RAPIAU M.T. (2007, a), « Les pôles de compétitivité : un creuset pour l'innovation sociale », *Congrès AGRH*
- DEFELIX C., DIETRICH A., RETOUR D. (2007, b), « Outils et modèles de la gestion des compétences en France : bilan et défis pour les années 2000 », *Congrès AGRH*
- EHLINGER S., PERRET V., CHABAUD D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations », *Revue Française de Gestion*, 33 (170)
- FABRE C. (coord.), BORIES-AZEAU I., BRIOLE A., CHAPPELLIER P., LOUBES A., SAINT-GERMES E. (2006), L'accompagnement social des restructurations d'entreprises : étude des plans de sauvegarde de l'emploi et des démarches d'anticipation, *Rapport de recherche, DRTEFP du Languedoc-Roussillon*

- FERRARY M., PESQUEUX Y. (2004), *L'organisation en réseau, mythes et réalités*, La politique éclatée, PUF
- GIDDENS A. (1987), *La constitution de la société*, PUF
- GRANOVETTER M.S. (1992), « Problems of explanation in economic sociology », In Nohria N. & Eccles R. (Eds), *Networks and organization: structure, forme and action*, Harvard Business School Press
- INKPEN A.C, TSANG E.W. (2005), « Social capital, networks and knowledge transfer », *Academy of management Review*, Vol.30, p. 146-165
- JACOB R., JULIEN P.A., RAYMOND L. (2002), « Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation : les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau », *Gestion Internationale*
- Lamotte B. (1998), *Les régulations de l'emploi : les stratégies des acteurs*, l'Harmattan
- MARTIN (2006), « Relation d'emploi et mutualisation des ressources humaines entre entreprises d'un même territoire : le cas des pratiques de rémunération d'un groupement d'employeurs », *Congrès AGRH*
- McEVILY B., ZAHEER A. (2004), *Architect of trust: the role of network facilitators in geographical clusters*, Trust and distrust in organizations, Kramer R. and Cook K., Russel Sage
- MENDEZ A., MERCIER D. (2006), « Compétences clefs des territoires : le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue Française de Gestion*, 32, 164
- NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), « Social capital, intellectual capital and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, 23,2
- NEKKA H., DOKOU G.K. (2004) « Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales », In *Management Local et Réseaux d'Entreprises*, M. Rousseau (Dir), Economica
- PICHAULT F., NIZET J. (2000), *Les pratiques de GRH*, Ed. du Seuil
- PECQUEUR B. (2005), « Territoires : le phénomène cluster », *Sciences Humaines*, N°50, p.44-47
- PICQ T., BARET C. (2005), «Le rôle de la formation dans le développement du capital social des managers : le cas d'un groupe agro-alimentaire français, *Congrès AGRH*
- RAVEYRE M. (2003), « L'appui au développement local des grandes entreprises comme outil d'accompagnement curatif et préventif des effets sociaux des restructurations », *Séminaire sur les restructurations responsables en Europe, Dublin*
- SOTO-MACIEL A. (2007), *La constitution et les effets du capital social des dirigeants dans les réseaux interorganisationnels : le cas d'un système productif local de Méca Bourg*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lyon 3
- THIETART R.A. et coll., (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> Ed., Dunod
- THIERRY D., TUILLIER J.N. (coord.) (2003), *Mieux vivre les restructurations, anticiper et coopérer*, Editions d'Organisation
- VIET C. (2003), Rapport de synthèse de la mission exploratoire sur l'accompagnement des mutations économiques, *Rapport sur la MIME*
- WAELEBROECK-ROCHA E., MORIN S., RODRIGUEZ M. (2006), « Avantages retirés par les entreprises de leur participation à un « cluster » (pôle de compétitivité, SPL) : Etude exploratoire », *BIPE janvier 2006, Territoires, DATAR*