HAL
open science

L'échec de la mise en œuvre d'une GTEC

Paul Couteret, Frédéric Bornarel, Sandrine Virgili

To cite this version:

Paul Couteret, Frédéric Bornarel, Sandrine Virgili. L'échec de la mise en œuvre d'une GTEC. Gestion 2000, 2019, 36 (4), pp.33-50. 10.3917/g2000.364.0033 . hal-02991983

HAL Id: hal-02991983

https://hal.science/hal-02991983v1

Submitted on 20 Jan 2022

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.

L'échec de la mise en œuvre d'une GTEC : une étude longitudinale

Référence à citer :
Couteret, P., Bornarel, F., & Virgili, S. (2019). L'échec de la mise en œuvre d'une GTEC: une étude longitudinale. Gestion 2000, 36(4), 33-50.

Paul Couteret
Frédéric Bornarel
Sandrine Virgili
Université de Lorraine
Laboratoire CEREFIGE

Résumé.
Cette recherche étudie les causes de l'échec d'un projet de gestion territoriale des emplois et compétences dans un réseau territorialisé d'organisations. En nous fondant sur une étude de cas longitudinale conduite sur plusieurs années, nous identifions deux causes profondes de cet échec : une focalisation excessive sur la technologie et la construction par les parties prenantes d'un contexte d'urgence participant à soutenir des actions précipitées. Nos résultats confirment que les conditions de succès habituellement mises en avant pour justifier de la réussite des projets collectifs portés par les territoires sont nécessaires, mais non suffisantes. Nous recommandons une meilleure prise en compte de l'expertise managériale pour améliorer la viabilité de ce type de projet.

Mots clefs : GTEC, RTO, étude longitudinale, échec.

Failure to implement a territorial management of jobs and skills: a longitudinal study

Abstract.
This research studies the causes of the failure of a territorial management of jobs and skills in a territorialized network of organizations. Based on a multi-year longitudinal case study, we identify two root causes of this failure: excessive focus on technology and building of an emergency context by stakeholders that supports precipitated actions. Our results confirm that the conditions of success usually used to justify the success of collective projects carried by the territories are necessary but not sufficient. We recommend that managerial expertise be better taken into account to improve the viability of this type of project.
Key-words: territorial management of jobs and skills, territorialized network of organizations, longitudinal case study, failure.

L’échec de la mise en œuvre d’une GTEC : une étude longitudinale

Introduction

Le développement territorial est l’affaire d’un collectif. Si toutes les parties prenantes de ce collectif sont aisément convaincues que le territoire se développe mieux lorsque la participation est canalisée par des projets communs, s’entendre sur les conditions de l’action est souvent problématique. Leurs différences culturelles, cognitives et organisationnelles (Calamel et Cateura, 2014), mais aussi dans leurs objectifs socio-politiques (Calamel et al., 2011) peuvent représenter des handicaps à la réussite des projets. En ce sens, la littérature managériale admet communément que la compréhension et l’entente sont deux facteurs essentiels pour que les projets collectifs portés par un territoire bénéficient d’une dynamique coopérative de qualité et réussissent (Mazzili et Pichault, 2015 ; Everaere et Glée, 2014 ; Defélix et al., 2010). En accord avec cette littérature, nous postulons néanmoins que ces facteurs sont insuffisants pour garantir la réussite des projets, malgré le recours par les parties prenantes à des dispositifs de gestion pertinents pour piloter ces projets collectifs. Lorsque les parties prenantes coopèrent, il peut arriver que cette coopération soit soutenue par une représentation collective erronée quant aux conditions d’efficacité du projet. Il est également possible que les parties prenantes rectifient, pendant la réalisation du projet, la ligne de conduite préconisée par les spécialistes du développement territorial, pour satisfaire prioritairement à d’autres attentes professionnelles. Enfin, ces deux possibilités peuvent cohabiter, voire se renforcer : la conduite du projet se rectifie d’autant plus facilement que les parties prenantes partagent la même représentation de l’efficacité du projet.

Notre recherche se penche sur ces phénomènes dans le champ de la gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC). Notre problématique est la suivante : dans quelle mesure les représentations partagées des parties prenantes conditionnent-elles la réalisation d’un projet de GTEC ? Le caractère inédit de notre positionnement exige de dépasser le seul cadre d’une revue de la littérature. Pour identifier ces causes, nous avons donc choisi de mener une étude de cas longitudinale. Une longue période de présence sur le terrain augmente en effet la découverte des causes profondes du phénomène étudié (Yin, 1994). C’est pourquoi Calamel et al. (2016) appellent à multiplier les études longitudinales pour approfondir les recherches sur la GTEC. De même, « il semble utile d’étudier plus en détails des cas précis et approfondis d’initiatives réussies, mais aussi avortées ou abandonnées et d’essayer de comprendre pourquoi » (Calamel et Cateura, 2014 : 15). Nous nous sommes donc organisés pour accéder à un terrain de cette nature afin d’étudier de manière longitudinale l’échec de la mise en place d’un projet de GTEC.

Dans une première partie, nous présentons le cadre théorique de notre recherche. Dans la seconde partie, nous décrivons les étapes principales de la méthodologie et l’étude de cas réalisée. Dans la troisième partie, nous exposons les résultats et proposons des pistes pour renforcer les chances de succès des projets collectifs de développement territorial.

1. La GTEC : facteurs clefs de succès et ancrage territorial

Nous présentons dans cette partie la définition et les caractéristiques de la GTEC, avant de nous pencher sur ses facteurs de succès et d’échec, en particulier sur la place des représentations de ses parties prenantes. Après avoir explicité notre problématique de recherche sur ces bases, nous montrons en quoi les réseaux territorialisés d’organisations constituent un terrain d’étude pertinent pour cette problématique.

1.1. Définition et typologie de la GTEC

De prime abord, la GTEC[1] constitue une transposition de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) « classique » (i.e. la GPEC d'entreprise) au niveau du territoire (Saint-Germes et Loufrani-Fedida, 2013 ; Pham et Aubert, 2012 ; Jouvenot et Parlier, 2011). Dans ce cadre, elle consiste en « l'ensemble des dispositifs qui, à l'intention de plusieurs entreprises, est mis en œuvre au niveau d'un territoire ou d'un bassin d'emploi pour améliorer la gestion des ressources humaines et plus particulièrement anticiper les changements en matière d'emplois et de compétences » (Dubrion, 2011 : 78). De manière similaire, Fauvy et Arnaud l'envisagent comme un ensemble de « pratiques de gestion des ressources humaines organisées (mutualisation des emplois et de la formation, mobilité régionale, GPEC territorialisée, etc.) à l'extérieur des frontières traditionnelles de la firme dans le but de renforcer la compétitivité d'un territoire géographique donné » (Fauvy et Arnaud, 2012 : 55). Pour autant, la GTEC n'est pas une simple extension de la GPEC d'entreprise au territoire. Elle constitue « une démarche à inventer, nécessairement en rupture avec la GPEC d'entreprise (…), en intégrant par le dialogue social des enjeux sociaux et économiques locaux (Saint-Germes et Loufrani-Fedida, 2013 : 6). « Parce que les enjeux sont multiples, les acteurs diffèrent et sont plus nombreux, les outils/ dispositifs doivent être appropriés à des dynamiques collectives territoriales, et parce que la dimension politique prédomine » (Loubès et Bories-Azeau, 2012 : 8).

De par la nature des enjeux politiques propres au territoire, plusieurs études empiriques montrent que la GTEC revêt des formes multiples (Fauvy et Arnaud, 2012). Il n'existe donc pas une mais plusieurs GTEC. Jouvenot et Parlier (2012) distinguent ainsi la GTEC à logique « prescrite », initiée par les pouvoirs publics et visant avant tout au maintien de l'employabilité des personnes à faibles niveaux de qualification et/ou en difficulté face à l'emploi, de la GTEC correspondant à une logique « construite », c'est-à-dire issue de la volonté des entreprises elles-mêmes, avec pour finalité une dynamique de compétitivité, des dimensions plus gestionnaires (attraction, développement et fidélisation des compétences) et une recherche de flexibilité. Pour Loubès et Bories-Azeau (2013), la logique prescrite est plus délicate dans sa mise en œuvre, les acteurs locaux pouvant ne s'approprier que partiellement les prescriptions étatiques. Dubrion (2011) propose quant à lui une typologie des formes de GTEC en mobilisant deux critère complémentaires :
- la nature de la GTEC, qui peut être soit « défensive », i.e. plutôt subie et mise en œuvre dans un contexte économique tendu pour le territoire, soit « offensive », i.e. plutôt choisie et correspondant à des territoires économiquement dynamiques et portés par des logiques d'innovation fortes ;
- le mode d'articulation entre compétences et territoire, qui distingue la « gestion territoriale des compétences individuelles », forme traditionnelle de GPEC simplement élargie à plusieurs entreprises, de la « gestion de la compétence territoriale », dont le point de départ est la stratégie collective d'acteurs du territoire, avec la recherche d'une spécialisation industrielle ou technologique.
En croisant ces deux critères, l'auteur obtient les quatre types suivants de GTEC :
- une gestion défensive de la compétence territoriale, correspondant aux problématiques d'un territoire à faible activité économique ou en déclin ;
- une gestion offensive de la compétence territoriale, correspondant aux problématiques d'un territoire innovant ;
- une gestion territoriale défensive des compétences individuelles, comme réponse aux besoins d'entreprises œuvrant dans un contexte économique difficile ;
- une gestion territoriale offensive des compétences individuelles, comme réponse aux besoins d'entreprises en développement.

1.2. La réussite de la GTEC : de la convergence des représentations des parties prenantes…

[1] également appelée GPEC-T (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale).

La littérature, même si elle reste récente et exploratoire sur ce thème, s'est penchée depuis quelques années sur les conditions propices et les freins à la réussite d'une GTEC. Dans ce cadre, la qualité des relations entre les parties prenantes (PP) apparaît comme une condition de réussite essentielle à la réussite d'un projet de GTEC (Defélix et al., 2010). En référence à Freeman (1984), une partie prenante agissant dans une organisation est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. Dans le cadre de notre recherche, nous considérerons ainsi comme parties prenantes les acteurs (publics et privés) qui interviennent dans le projet de GTEC. Or, les recherches portant sur la réussite de projets impliquent d'analyser le pouvoir des acteurs impliqués et la manière dont ils se représentant leurs propres actions (Cicmil et Hodgson, 2006). Plusieurs auteurs insistent ainsi sur l'importance de la bonne entente des PP dans la construction d'une GTEC, fondée sur un respect et une confiance mutuels (Everaere et Glée, 2014). Mazzili et Pichault (2015) affirment que c'est la capacité des PP à se coordonner qui représente le facteur le plus important, avant même la nature des dispositifs mis en place. Selon eux, il convient de se focaliser avant tout sur les modalités de la conduite du projet de GTEC, en tant que co-construction collective.

Dans cette optique, la littérature s'accorde à mettre en avant la nécessité d'une convergence des représentations des PP vis-à-vis des objectifs et des modalités de la GTEC dans la réussite de celle-ci. Nous définirons ce concept de représentation comme « un ensemble organisé et structuré d'informations, de croyances, d'opinions et d'attitudes » (Abric, 2001 : 82). L'importance de représentations communes aux PP dans le développement d'une GTEC réside dans la particularité même de « l'objet » de la GTEC, i.e. le territoire : « le territoire se définit ainsi par la réalisation de projets avec des représentations partagées » (Bories-Azeau et Loubès, 2013 : 172). En effet, « le territoire, et ses ressources, peuvent être (…) appréhendés comme des construits sociaux résultant de jeux d'acteurs et générant une dynamique collective d'apprentissage de la coordination » (*ibid.*). Or, Everaere et Glée (2014) soulignent la multiplicité des représentations, des enjeux et des aspirations des PP dans une GTEC. Dès lors, parvenir à faire converger ces PP vers une représentation commune devient une question centrale.

Defélix et al. (2013) prônent ainsi trois formes de proximité : une proximité géographique, afin de permettre des contacts faciles et fréquents pour l'ensemble des PP ; une proximité organisationnelle, qui se fonde sur des positions semblables des PP permettant le partage des compétences ; une proximité institutionnelle, de nature cognitive, liée au partage des représentations. Gosse et Sprimont (2010) affirment que la proximité cognitive facilite notamment l'innovation, de par une meilleure circulation de l'information et un socle commun de connaissances. Cependant, les mêmes auteurs mettent en garde contre une trop forte proximité entre les PP. Elle serait susceptible d'entraîner ces dernières dans une certaine routine et de provoquer de l'inertie, en enfermant les PP dans des habitudes organisationnelles qui limitent le renouvellement des schémas de pensée, donc l'apprentissage collectif. Si la convergence des représentations des PP est essentielle, elle ne garantirait donc pas à elle seule le succès d'une GTEC.

1.3. … à la représentation des ressources humaines

L'entente et le partage de représentations communes sont nécessaires, mais non suffisants : encore faut-il que les représentations des parties prenantes soient cohérentes avec les principes d'application de la GTEC. Il s'agit notamment d'accorder une attention particulière aux pratiques de GRH, qui sont centrales dans la réussite de la GTEC (Saint-Germes et Loufrani-Fedida, 2013 ; Colle et al., 2008). L'objectif est de fédérer des réflexions et des moyens pour permettre une anticipation rigoureuse des évolutions des emplois et des dispositifs d'accompagnement des individus à mettre en œuvre (Jouvenot et Parlier, 2011 ; Mazzili, 2011). Les approches classiques de la GRH d'entreprise sont cependant à mettre ici de côté au profit d'une approche innovante, où les parties prenantes privilégient une adaptation aux spécificités du territoire : ces PP doivent inventer de nouvelles pratiques et

mobiliser de nouveaux outils et de nouvelles expertises en GRH territoriale (Loubès et Bories-Azeau, 2012 ; Colle et al., 2008). En ce sens, Calamel et al. (2016) mettent à jour des pratiques innovantes en matière sociale dans le cadre des systèmes productifs locaux (SPL) : formations communes, listes de diffusion des *curriculum vitae*, partage des compétences, mutualisation d'outils. Ils donnent aussi l'exemple « des écosystèmes de compétences australiens, où différents partenaires impliqués dans le développement des compétences parviennent à co-construire des initiatives communes de formation sur une base industrielle régionale » (p. 148). Dans la même veine, Tixier (2010), à l'appui d'un cas de GTEC réussie, décrit un dispositif où les parties prenantes élaborent une prospective des métiers, grâce à la construction d'un référentiel commun de compétences et d'analyse des besoins afin d'aider les entreprises à optimiser leur recrutement.

Malgré ces exemples, la GRH est loin d'être toujours une question centrale pour les PP. Houessou (2013) relève une grande difficulté à sensibiliser les PP aux questions de GRH. Même lorsque la gestion du territoire est structurée par le cadrage d'un pôle de compétitivité, Calamel et Cateura (2014) confirment cette difficulté à la mise en œuvre de pratiques de GRH, notamment par manque de temps, de moyens financiers et d'informations. On peut aussi avancer la faible expertise des PP en gestion des ressources humaines comme un facteur d'échec (Bichon et al., 2015). Les PP continuent de s'appuyer sur leurs propres interprétations de ce qu'il faut faire. Elles se laissent aveugler par leurs représentations partagées, celles où, pour « bien gérer » un territoire, il faut d'abord structurer les instances de gouvernance, puis réaliser des projets collaboratifs essentiellement sur des aspects R&D et de commercialisation : « l'enjeu de la GRH est apparu bien après » (Arnaud et al., 2013 : 28). Il semble que des collectifs de GTEC partagent la même représentation pernicieuse : celle d'une surreprésentation de la gouvernance et des aspects technologiques, au détriment de la prise en compte des apports stratégiques des ressources humaines pour le territoire. Comme le constatent ironiquement Defélix et al. (2008 : 2) à propos des pôles de compétitivité, « les fées qui se sont penchées sur le berceau de cette nouvelle forme d'organisation ont d'abord été celles des experts en technologie, des financeurs ou des spécialistes de la propriété intellectuelle. A quoi servirait en effet la gestion des ressources humaines (GRH) dans ce qui est d'abord une affaire de gestion de projet technologique ? ».

On peut donc penser, comme le laissent supposer les résultats de Calamel et al. (2016), qu'une GTEC réussie implique qu'un apprentissage inter-organisationnel (donc collectif) s'est opéré au sein des PP, dans le sens d'une évolution de leurs représentations vers une véritable stratégie RH, au-delà de la prééminence de la technologie pourtant à la base du projet. En définitive, les parties prenantes peuvent partager une représentation commune sur la finalité du développement du territoire, mais cette représentation n'est pas forcément pertinente pour répondre aux questions de GRH et, finalement, au développement du territoire en lui-même : « sans sous-estimer la motivation intrinsèque que les acteurs concernés peuvent trouver dans le fait de collaborer, il est lucide de considérer que la seule passion de la technologie ne peut suffire à dynamiser la mise en commun des compétences » (Colle et al., 2008 : 145).

Partant, nous formulons la problématique de recherche suivante : dans quelle mesure les représentations partagées des parties prenantes conditionnent-elles la réalisation d'un projet de GTEC ? Pour y répondre, nous contextualisons notre étude dans un réseau territorialisé d'organisation.

1.4. Les RTO comme ancrage privilégié des projets de GTEC

Les projets de GTEC s'étudient en référence à un cadrage spécifique. La littérature sur laquelle nous avons fondé notre cadre théorique prend le plus souvent pour terrain d'étude des structures formalisées tels que des réseaux territorialisés d'organisation (RTO). C'est également sur ce type de terrain que nous avons mené notre propre étude. Les RTO sont des structures formalisées construites pour faciliter la gestion des dimensions territoriale et collective des projets. Leur émergence a permis

aux PP encastrées dans une dynamique territoriale commune de canaliser leurs relations (Chabault, 2007). Quelle que soit leur forme (cluster, district ou pôle de compétitivité), ils peuvent se définir comme « des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (Ehlinger et al., 2007 : 156). De nombreuses recherches se sont intéressées à la gouvernance des RTO (par exemple Chabault, 2010 et 2007 ; Ehlinger et al., 2007), notamment dans les pôles de compétitivité (PDC)[2] (par exemple Chabaud et Maurand-Valet, 2016 ; Boquet et al., 2009 ; Gomez, 2009). Cette gouvernance est délicate à construire. En effet, elle doit à la fois concevoir l'orientation stratégique générale du RTO en produisant une vision partagée du futur et assurer la gestion des relations entre des PP (Chabault, 2007). Or, la gouvernance territoriale est « la plus complexe à mettre en œuvre car elle implique la participation d'organisations hétérogènes et l'explicitation des objectifs poursuivis par chaque organisation » (Maisonnasse et al., 2010 : 6). De par cette complexité, le cadre du RTO constitue un terrain particulièrement pertinent pour étudier en détail l'influence des représentations des PP dans la réussite de projets territoriaux.

Or, les RTO ont pour préoccupation première la mise en place d'une structure territoriale visant avant tout la réalisation de projets collaboratifs innovants, avec une forte dimension technologique : les enjeux en termes de ressources humaines n'y apparaissent souvent que plus tard et de façon secondaire (Calamel et al., 2016 ; Arnaud et al., 2013 ; Defélix et al., 2008). L'idée que la représentation de la technologie dans les RTO est excessive et s'opère au détriment de la GRH se confirme par la pression qu'exerce l'Etat quant aux conditions de labellisation des PDC (Arnaud et al., 2013). Ainsi, le site officiel des PDC[3] exhorte les pôles à « promouvoir un environnement global favorable à l'innovation et aux acteurs du pôle en conduisant des actions d'animation, de mutualisation ou d'accompagnement des membres du pôle sur des thématiques telles que (…) la gestion prévisionnelle des compétences et les ressources humaines ». Actuellement, les études manquent pour savoir si cet appel de l'Etat fait écho dans les RTO (Calamel et al., 2016). L'effet des représentations des PP sur la conduite des projets dans les RTO est toujours une question en suspens. Notre étude longitudinale d'un cas d'échec de la mise en place d'un projet de GTEC au sein d'un RTO apporte des éléments précis pour y répondre.

2. Etude de cas longitudinale : Compoland

Nous présentons ici la stratégie d'accès au terrain et les sources de données mobilisées pour alimenter notre étude. Nous décrivons ensuite les caractéristiques clefs du RTO et la configuration du projet observé. Nous terminons cette partie en confirmant l'échec du projet de GTEC malgré la présence de plusieurs conditions de réussite.

2.1. Accès au terrain et recueil des données

Le cas de notre étude est un parc technologique dans la région Grand Est, positionné dans la filière des composites. Ce parc (que nous appellerons Compoland[4]) a été créé à la suite d'un projet de revitalisation. Pour assurer la qualité de son développement, les parties prenantes ont décidé de se doter d'une GTEC. Nous avons alors été contactés pour collaborer à la réalisation de ce projet de GTEC, grâce à la connaissance personnelle d'une partie prenante active dans le territoire concerné. Notre statut d'universitaires et la reconnaissance de notre investissement dans plusieurs formations nouvellement offertes dans le territoire ont eu un rôle décisif pour justifier à l'ensemble des PP le bien-fondé de notre présence sur le projet. Pour assurer le développement cohérent de Compoland, la

[2] Les PDC constituent une forme particulière de RTO, qui implique une labellisation des pouvoirs publics français. Leur mode de fonctionnement est le plus étudié dans la littérature.
[3] http://competitivite.gouv.fr/politique-des-poles-471.html
[4] Le nom réel a été changé.

GTEC avait pour principale finalité de régler par anticipation les principaux problèmes humains et sociaux susceptibles de survenir dans un futur proche. Après discussion et accord avec la partie prenante en charge de la coordination du projet, notre participation s'est située sur trois points : premièrement, recenser les formations universitaires disponibles dans la filière des composites ; deuxièmement, réaliser un benchmark des politiques de GTEC en cours dans d'autres territoires ; troisièmement, proposer des recommandations sur la démarche de GTEC envisagée par les PP de Compoland.

Notre participation sur le projet s'est écoulée sur une période de cinq ans. Nous avons été présents à la réunion officielle de son lancement jusqu'à sa disparition. Au terme de ces cinq années, nous avons déidé de caractériser le projet comme un échec, puisqu'au moins un an avant ce terme le territoire devait être doté d'un corpus de formations couvrant tous les métiers de la filière. A cette période, seule une formation existe, et celle-ci ne permet ni de répondre à la montée en gamme envisagée dans le projet stratégique du parc, ni de renforcer l'attractivité du territoire. Ainsi, Compoland poursuit désormais sa trajectoire sans se préoccuper de la question de la formation et de l'emploi. La date de l'échec posée, nous avons attendu deux ans avant d'en étudier les causes. Cette période est suffisamment longue pour revenir interroger les PP dans un contexte politique apaisé. Même si nous n'avons pas eu de témoignage d'échanges conflictuels entre les PP, l'évocation du terme d'échec n'est ni remis en cause ni sujet à controverses dans nos entretiens.

Pour réaliser notre étude, nous avons collecté des données à partir de trois sources : l'observation, les documents et les entretiens. Comme le rappelle Bourion (2008), à défaut de pouvoir enregistrer directement une représentation mentale, nous ne pouvons en connaître que ses manifestations indirectes, notamment au travers d'entretiens, de récits ou d'observation des comportements. L'observation a constitué la principale source pour la période concernant les cinq ans de présence sur le terrain. Les nombreuses réunions balisant le projet ont été l'occasion de recenser les PP du projet, d'apprécier leur degré d'implication dans le projet et de distinguer les enjeux officiels, mais aussi ceux qui sont plus implicites et que seule une longue présence sur le terrain permet de saisir. Si, sur la période considérée, le rythme des réunions s'est ralenti pour passer du mois au trimestre, nous avons assisté en définitive à 21 réunions. Ces réunions ont été complétées par des documents obtenus via de nombreux échanges de mails et par la réalisation de plusieurs entretiens avec la majorité des PP engagées dans le projet. Pour la deuxième période de notre étude, les données collectées sont principalement des entretiens avec les PP. Une douzaine ont été conduits pour comprendre l'échec du projet GTEC.

2.2. Compoland et la caractérisation du projet GTEC

La création de Compoland a été cadrée par une convention de revitalisation. Elle a fait suite à la fermeture négociée du site d'une grande entreprise de l'industrie chimique. Parmi les objectifs de la convention, celui de la création de plus de 300 emplois sur 5 ans a été prioritaire, pour répondre à la réduction progressive de l'activité de l'entreprise et à la suppression programmée et progressive de 300 emplois en son sein. Pour satisfaire à cette exigence sociale, toutes les PP (cf. le tableau 1) ont décidé de mobiliser les ressources de la convention pour que Compoland devienne un acteur majeur dans le secteur des composites structuraux hautes performances. Leur vision stratégique ambitionnait de soutenir le développement d'activités à haute valeur ajoutée afin de proposer des solutions favorables à l'emploi sur une longue période, en jouant la carte de l'innovation technologique.

Tableau 1. Les PP de Compoland et leurs rôles dans le RTO

Parties prenantes	Rôles
Chimic Maison mère de l'usine qui ferme sur le territoire	Financeur du projet

Stratégic Cabinet spécialisé dans la stratégie des territoires	Définit la stratégie et la gouvernance
Plasturgic Entreprise clef du parc devant assurer son développement	Dispose du savoir technologique Dispose des ressources techniques
Ensemblier Cabinet spécialisé dans les projets de revitalisation	Assure la coordination entre les acteurs Pilote le projet
Reclass Cabinet spécialisé en gestion des RH	Identifie les besoins en formation des entreprises
Départe Acteurs sur le développement du département	Communication et valorisation territoriale pour le développement économique
Région Acteurs sur le développement de la région	Finance et organise la formation continue Finance les ressources techniques
Commu Acteurs sur le développement de la communauté de communes	Communication et valorisation territoriale pour le développement économique Financeur projet : accès terrain
Sillon Acteurs chargés du développement de la fraction du département concerné avec participation active de la ville où Compoland s'implante	Finance et organise la formation initiale, voire continue Communication et valorisation territoriale pour le développement économique

Le projet de GTEC était en cohérence avec la construction stratégique du RTO Compoland pour combiner défense des emplois du territoire et renforcement de sa compétence technologique. Dans la typologie de Dubrion (2011) présentée en section 1.1, la GTEC de Compoland correspond donc à une gestion défensive de la compétence territoriale. Ce projet affichait alors l'objectif de gérer la compétence du territoire dans son ensemble, sur la base d'une stratégie collective initiée par les PP de ce territoire, i.e. de gérer *la* compétence du territoire et non *les* compétences (individuelles) du territoire (Defélix et Mazzilli, 2009). Cette orientation était partagée par l'ensemble des PP, comme le confirme le verbatim suivant :
« On s'attendait à ce que plusieurs acteurs soient d'accord pour prendre le temps nécessaire à la construction stratégique de Compoland, mais aussi que d'autres acteurs ne soucieraient pas de cet aspect. Qu'ils feraient pression pour une approche plus localisée et plus immédiate, notamment avec des politiques qui insisteraient sur la nécessité de créer rapidement des emplois dans leur territoire. Mais il n'y a pas de discussion ou conflit sur ce point. Tout le monde a été rapidement sur la même ligne. » (Ensemblier)

2.3. Des conditions de réussite nécessaires, mais non suffisantes

Alors que, souvent, la multiplicité des représentations et des attentes des PP pose souvent problème dans ce type de projet (Everaere et Glée, 2014), il n'en a rien été pour Compoland. L'entente entre les parties prenantes comme condition indispensable à la réussite de tout projet de développement territorial (Mazzili et Pichault, 2015) a été caractéristique de ce projet. Cette condition a été complétée par une participation cohérente des parties prenantes à la réalisation opérationnelle du projet. Les rôles de chaque PP ont été bien délimités et complémentaires. Ils ont couvert l'ensemble des activités productives et de soutien de la filière des composites structuraux. Le premier rapport d'expertise rendu par la PP Strategic a également souligné que Compoland disposait de ressources dont la bonne combinaison devait renforcer le succès de sa vision stratégique. Strategic insistait néanmoins sur les faiblesses du RTO : le déficit de personnels qualifiés était l'une des principales. Elle était également

difficile à dépasser puisque structurelle. Pour faire face aux autres territoires concurrents, le RTO devait donc construire une ingénierie de la formation.

Pour organiser au mieux la mise en commun et l'articulation des ressources, un ensemblier a été désigné. Cette partie prenante était connue de tous car historiquement implantée sur le territoire. Par ses nombreuses interventions, Ensemblier avait déjà étroitement collaboré avec chaque PP. Son rôle était donc légitime pour assurer la qualité des relations coopératives entre tous les acteurs du projet. En assurant le rôle de « tiers », Ensemblier avait un rôle de facilitateur dans la gestion du projet (Calamel et al., 2011). La réalisation du projet a également été facilitée par une prise en compte précise des éléments opérationnels de la GTEC, sans en négliger les aspects techniques. Nous avons constaté que les PP ont unanimement validé les étapes propres à une démarche de GTEC défensive. La première étape consistait à évaluer les besoins en compétences et en emplois de la filière composites visées ; la deuxième à affecter prioritairement les ressources disponibles du territoire ; la troisième à répondre aux derniers écarts en élaborant une ingénierie de la formation appropriée, c'est-à-dire axée prioritairement sur la reconversion des salariés impactés par la fermeture du site et sur les emplois les plus stratégiques dans la construction du RTO. De concert avec Reclass (cabinet spécialisé dans le reclassement), nous nous sommes activement engagés dans la démarche. Alors que Reclass s'est chargé de pointer les besoins en compétences des futures entreprises devant s'installer dans le RTO, de notre côté, nous avons procédé à une étude détaillée des formations disponibles sur le territoire.

Malgré la présence de conditions de réussite, tant sur la dimension relationnelle qu'opérationnelle, le projet de GTEC s'est clôturé par un échec. Cinq ans après son lancement, seule l'ouverture d'une licence professionnelle dans les composites témoigne de la conclusion du projet. Non seulement le projet de formation n'a pas satisfait à l'exigence de reconversion (puisqu'elle devait développer des formations de niveau baccalauréat), mais il ne répond pas non plus à l'orientation d'une montée en compétence du RTO (puisqu'il n'existe aucune formation de niveau master). De plus, selon Ensemblier, Plasturgic n'a pas développé les nombreuses actions de formation qu'il avait promises à Région. L'échec ne se manifeste pas seulement sur la politique de formation : il porte également sur l'attractivité du RTO. Après cinq ans, celui-ci n'a attiré aucune nouvelle entreprise. Plasturgic occupe seul un espace désormais surdimensionné pour son activité.

3. Résultats : analyse de l'échec et recommandations

L'analyse précise de l'échec du projet met en exergue deux raisons principales : une représentation idéalisée de la technologie et une temporalité trop pressante. Même si les PP ne souhaitaient pas l'échec du projet, ils en ont été les principaux responsables. A la lumière d'une discussion centrée sur leur participation à l'échec, nous formulons un ensemble de recommandations dans le souci d'augmenter les chances de réussite d'un projet similaire.

3.1. Un technocentrisme avéré

La technologie représentait pour les PP de Compoland la clef de la réussite du RTO. Ils en avaient une vision idéalisée. A ce titre, le projet était technocentré : la technologie était exclusive de toute autre question. Nous qualifions de « technocentrisme » la référence à cette communion de pensée de toutes les PP. Ce technocentrisme a certes eu l'avantage de produire de la convergence. Par exemple, il a évité à Compoland de pâtir de la présence de jeux politiques destructeurs. Le problème est que cette convergence a été négative, puisqu'elle a forgé une représentation erronée quant aux moyens nécessaires au développement de la technologie : celle-ci se suffisait à elle-même et la compétence n'était qu'un simple support technique. Le rôle de la compétence n'a alors été déterminé que par les besoins de la technologie. Cette vision déterministe de la technologie a également été comprise

comme la méthode efficace pour maintenir et créer des emplois. Le propos suivant du responsable de Plasturgic est illustratif de ce phénomène :
« *Nous voulons tous diffuser des nouvelles techniques aux PME pour qu'elles montent en gamme (…). Avec ces techniques et nos nouvelles installations, on réussira. Le lien formation/métier/emploi se fera alors automatiquement* ».

Avec le technocentrisme, les PP avaient une représentation de la compétence qui se résumait à son volet formation. La compétence n'a été comprise que comme une technique, vidant la démarche de GTEC de sa substance. Par conséquent, le technocentrisme a annihilé la participation du projet de GTEC à la construction de la compétence territoriale par le RTO. De plus, en posant une détermination simple entre la technologie du RTO et le triptyque « formation/métier/emploi », les PP se sont persuadées de l'inutilité de formaliser une ingénierie de la formation. Le technocentrisme a participé à découpler la stratégie du RTO de l'un de ses premiers objectifs qu'était la reconversion des emplois perdus par la fermeture de l'usine de Chimic. Il a également détruit l'aspect défensif du projet de GTEC. L'emprise du technocentrisme s'est également étendu à la construction de l'avantage concurrentiel du RTO. Dans la représentation des PP, cet avantage provenait d'une technologie qui se matérialisait dans des outils et des machines :
« *Compoland c'est d'abord des machines. C'est du concret, pas du virtuel. Contrairement à d'autres clusters concurrents, chez nous les investissements on les voit (…) On aura des entreprises avec des machines qui tournent (…)* » (Responsable de Plasturgic).
« *Beaucoup d'investissements dans la mise au norme du terrain et dans le bâti. Pour le moment, le terrain est surdimensionné, mais c'est en prévision des implantations futures (…). Nous sommes les seules à posséder tout l'équipement pour opérer un contrôle non destructif sur les pièces de type (…)* » (Ensemblier).
En résumé, le technocentrisme des PP a constitué une représentation incompatible avec la construction stratégique de la compétence du RTO et l'orientation défensive de la GTEC.

3.2 Des actions précipitées

La construction d'un contexte d'urgence par les parties prenantes fut une autre cause d'échec que notre étude de cas nous a permis d'identifier. En effet, la construction stratégique du RTO suppose un temps long pour que sa vision se concrétise efficacement. Cette exigence est également nécessaire pour que le développement économique du RTO produise des effets significatifs sur l'emploi. En ce sens, les cinq ans prévus pour réaliser le projet de revitalisation constituaient une période cohérente avec cette exigence. La conception du projet pouvait alors être pensée avec précision pour que la reconversion des emplois sensibles et la captation des emplois qualifiés non disponibles sur le territoire aient le temps d'opérer. Malgré ce contexte favorable à la construction du RTO, toutes les PP ont affiché une préférence pour une action rapide. Chacune avait une raison particulière à évoquer : durée du mandat pour Commu, mobilité de son personnel pour Ensemblier, impatience d'acquérir de nouvelles machines pour Plasturgic ou encore utilisation des budgets formation pour Région. Ces positions ont généré un contexte d'urgence pour le projet.

Nous avons personnellement vécu cette contrainte de l'urgence. La restitution de la première phase de notre rapport d'étude témoigne de la prédominance de l'action sur la réflexion. Ce premier rendu avait pour objet de faire un point complet sur l'offre de formation disponible dans le territoire, mais aussi de réaliser un diagnostic entre l'offre et les besoins des entreprises devant s'installer à terme dans le RTO. Ensemblier nous a invités à prendre contact rapidement avec Reclass, le cabinet chargé de l'analyse des besoins en formation, afin de réaliser ce diagnostic en collaboration. Sur le premier mois, deux réunions ont été organisées. Elles visaient principalement à s'entendre sur nos méthodes de travail respectives pour que les données recueillies puissent être analysées sur des bases comparables. Lors de ces deux réunions, Reclass a souligné qu'il se rendait disponible à la demande

d'Ensemblier, mais qu'il n'en voyait pas vraiment l'intérêt. Il nous a également indiqué qu'il était déjà présent sur plusieurs autres missions et devait agir vite :
« Nous avons six mois pour réaliser la mission. C'est large. Je pense que je peux boucler en trois mois pour ma partie. »
Nous avons été surpris par ces propos, alors qu'une seule personne de Reclass était affectée à la réalisation de la mission. Pourtant, la mission qui lui avait été confiée supposait un travail de fond exigeant, les entreprises concernées évoluant dans un secteur industriel spécifique, dont l'hétérogénéité des techniques est une caractéristique forte.

A la suite de nos rendez-vous et des échanges de mails avec Reclass, nous avons eu confirmation que le travail de prospective serait insuffisamment approfondi. Ce travail se concrétisa par un rendu peu opératoire regroupant un ensemble de données éparses issues de la consultation de bases de données accessibles publiquement. De plus, nous n'en prîmes connaissance qu'au moment de sa restitution lors d'une réunion prévue à cet effet avec les PP. Alors que nous devions nous coordonner pour une présentation collective, Reclass nous a contraint à abandonner cette solution. Du fait de son indisponibilité chronique, nous dûmes nous résigner à remettre notre propre travail sans pouvoir mettre en relation l'offre de formation avec les besoins des entreprises. La restitution orale du travail de Reclass ne fit l'objet d'aucune critique ni d'aucun questionnement, la plupart des PP n'étant même pas attentives. Nous concernant, la réaction fut semblable. Au vu des budgets significatifs consacrés à ces deux missions, nous fûmes étonnés de l'apathie qui a suivi la présentation d'études qui ne formulaient pas de diagnostic pratique pour répondre aux attentes des entreprises.

Nous avons souhaité comprendre ce comportement des PP. Nous avons donc réalisé un entretien auprès de Plasturgic et d'Ensemblier, pour revenir sur les moments forts de la réunion et recueillir les avis sur le travail rendu par Reclass et nous-mêmes. Interrogé sur la question des besoins des entreprises devant s'installer dans le RTO, Plasturgic ne nous a pas répondu avec clarté. Il a expliqué que les missions devaient être faites rapidement et que les documents remis étaient utiles, mais il n'a pas su nous dire concrètement quelles pistes semblaient les plus utiles à prioriser. Comme il fallait réaliser les études rapidement, ni la faible cohérence du rendu, ni les orientations à suivre n'ont été des questions discutées par Plasturgic.

Notre entretien avec Ensemblier a également été instructif. Profitant de l'occasion de cet entretien pour échanger sur la démarche d'ensemble de la GTEC, Ensemblier nous a confié que ce projet de GTEC répondait tout d'abord à une logique de mimétisme :
« Comme tous les territoires mettent en place une GTEC (…) cela semble bien un passage obligé ».
Contrairement à ce que nous avions compris lors de la contractualisation de notre projet avec Ensemblier, nous avons eu confirmation que l'important pour les PP était d'agir vite et que, pour ce faire, il fallait faire des projets comparables à d'autres territoires touchés par des problèmes de désindustrialisation. A ce moment précis, nous avons réalisé que la construction d'une démarche de GTEC stratégique était incompatible avec la prédisposition des PP pour une action rapide. Ainsi, Ensemblier s'est refusé à donner au projet de GTEC le temps nécessaire à sa formation et nous a finalement répondu :
« La GPEC, on peut tous en faire. Il y a des outils bien connus, il suffit de les appliquer ».
Ensemblier a en fait confondu la GPEC avec la GTEC, en confirmant que cette démarche se résumait pour lui à une application mécanique, où la rationalité instrumentale justifiait la réalisation opérationnelle du projet. En résonance avec la philosophie de Reclass sur la GTEC et comme Everaere et Glée (2014) l'ont constaté dans d'autres projets de GTEC, les PP se sont engagées bien trop rapidement dans des considérations pratiques et, pour se justifier, ont conféré aux outils classiques de la GPEC le pouvoir de résoudre tous leurs problèmes.

3.3. Recommandations : pour une reconnaissance de l'expertise managériale

Notre étude ne repose certes que sur un seul cas d'échec de GTEC. Une généralisation systématique de ses résultats est donc peu envisageable. Néanmoins, notre approche longitudinale sur cinq ans nous a permis une exploration et une compréhension approfondies des phénomènes observés, assez semblables à ceux évoqués dans d'autres études (cf. la partie 1). A la lumière de nos résultats, nous proposons donc plusieurs recommandations pour renforcer les chances de succès des projets de GTEC dans les RTO. Ces projets étant spécialisés, ils se caractérisent par un niveau d'expertise élevé. Dans ce cas, il semble impératif que les commanditaires du projet reconnaissent ce besoin d'expertise. Cette reconnaissance devrait s'opérer à deux niveaux : tout d'abord, affecter des experts sur le projet et, ensuite, s'inspirer de leurs recommandations. Le premier niveau est peu problématique : bien souvent, les rapports d'étude attestent de la consultation d'experts. La faiblesse paraît résider dans le deuxième niveau, en particulier lorsque les projets ont pour objectif de résoudre des problèmes de management des ressources humaines. Comme le soulignent Bichon et al. (2015), la faible expertise des PP dans le domaine de la gestion est une cause majeure de l'échec des projets de GTEC. Plus globalement, l'étude Alpha (2008) confirme que les échecs très nombreux des projets de GRH conduits dans les pôles de compétitivité sont directement imputables à ce qu'elle qualifie de « déficit cognitif en management ». Dans les projets impliquant une dimension de GRH, la technicité managériale n'est pas toujours reconnue comme il se doit. Le risque que des PP influentes réinterprètent les recommandations managériales en se considérant comme des spécialistes du management est alors élevé. Par ailleurs, selon nous, ce risque est d'autant plus difficile à supprimer lorsque les PP ont une telle représentation faussée du management qu'ils en arrivent à confondre des actions appuyées sur des outils de gestion avec le management comme science. Comme nous l'avons vu, les PP peuvent alors justifier des actions précipitées. Pour augmenter les chances de succès des projets, il apparaît donc important de reconnaître et utiliser l'expertise managériale des spécialistes en GRH.

Cette reconnaissance de l'expertise managériale évite également que les PP n'aient comme représentation de la technicité que celle des sciences de l'ingénieur. Les représentations des PP peuvent alors plus facilement s'ouvrir à une vision renouvelée du rôle de la technologie dans les RTO, notamment une vision centrée sur le management du savoir, où la dimension matérielle de la technologie se combine avec la dimension immatérielle de la compétence d'un collectif. C'est à l'aune de cet élargissement des représentations, pensons-nous, qu'un RTO se différenciera de la concurrence en réussissant à construire une compétence territoriale. L'élargissement des représentations des PP est également nécessaire pour supprimer le contexte d'urgence dans lequel ils agissent - contexte qu'ils participent parfois eux-mêmes à construire et duquel résulte des actions précipitées. L'urgence est souvent un argument avancé pour refuser de prendre le temps nécessaire à la mise en place efficace de pratiques de GRH partagées entre les membres du RTO (Calamel et Cateura, 2014). Cette reconfiguration du contexte permettrait de hiérarchiser l'action en fonction de son importance et non plus de son urgence. En conséquence, les PP bénéficieraient d'un cadre d'interactions davantage propice à l'échange sur la co-construction des projets, sur leurs aspects conceptuels et la méthodologie à suivre - tout un ensemble d'éléments que la littérature managériale sur les projets considère comme des facteurs clefs de succès.

Conclusion

Notre recherche visait à étudier les causes de l'échec d'un projet de GTEC. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude dans un RTO. Le choix de la méthodologie de l'étude de cas longitudinale nous a permis de comprendre les causes profondes de cet échec, alors même que le projet de GTEC avait de nombreux atouts pour réussir. A l'appui de la discussion des deux causes que sont le technocentrisme et des actions précipitées, nous recommandons aux PP d'accorder à l'expertise managériale une plus grande place dans la conduite des projets, afin d'assurer un meilleur développement économique de leur territoire. A cet égard, notre contribution est doublement originale, puisque la littérature sur les RTO insiste prioritairement sur les questions de stratégie et de gouvernance pour comprendre l'échec

des projets, alors que la littérature RH explore peu le rôle des représentations collectives dans la compréhension de cet échec.

Bibliographie

ABRIC J. C., (2001). L'approche structurale des représentations sociales : développements récents. *Psychologie et société* 4 (2), 81-104.

ALPHA, (2008). *Etude monographique sur les implications des pôles de compétitivité dans le champ de l'emploi, de la formation et des compétences*, Département études du groupe Alpha. http://www.groupe-alpha.com/data/document/poles-competitivite-rapport-25-11-08.pdf.

ARNAUD N., FAUVY S., et NEKKA H., (2013). La difficile institutionnalisation d'une GRH territoriale. Une étude de cas exploratoire. *Revue française de gestion* 2 (231), 15-33.

BICHON A., DESMARAIS C., et DUBOULOZ S., (2015). Obstacles à l'adoption d'une innovation managériale au niveau du territoire. Le cas d'une GPEC territoriale. *Actes du 4ème colloque AIRMAP Les nouveaux territoires du Management Public*. Lyon, France.

BOQUET R., MENDEZ A., MOTHE C., et BARDET M., (2009). Pôles de compétitivité constitués de PME : quelle gouvernance pour quelle performance ? *Management & Avenir* 5 (25), 227-244.

BORIES-AZEAU I., et LOUBES A., (2013). L'évaluation des dispositifs de GPEC à l'échelle territoriale : vers un renouvellement des pratiques ? *Management & Avenir* 1 (59), 157-175.

BOURION C., (2008). Les représentations créatives dans la maîtrise de la destinée humaine. *Revue internationale de psychosociologie* 14 (32), 45-66.

CALAMEL L., et CATEURA O., (2014). Emergence de dispositifs de GRH inter-organisationnels : Le cas d'un pôle de compétitivité Rhône-alpin. *Actes du 25ème congrès de l'AGRH*. Chester, Royaume-Uni.

CALAMEL L., DEFELIX C., MAZZILLI I., et RETOUR D., (2011). Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes. *Management & Avenir* 1 (41), 175-193.

CALAMEL L., DEFELIX C., et PICHAULT F., (2016). Les pôles de compétitivité, des formes organisationnelles aptes à innover en gestion des ressources humaines ? *Management International* 20 (4), 146-157.

CHABAUD D., et MAURAND-VALET A., (2016). Territoire, gouvernance et acteurs : 10 ans après les pôles de compétitivité. *Gestion 2000* 33 (2), 5-14.

CHABAULT D., (2010). Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité. *Management & Avenir* 6 (36), 130-151.

CHABAULT D., (2007). La gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation, revue de littérature d'un concept émergeant. *Cahiers de Recherche du CERMAT* 20 (07-145). https://www.researchgate.net/profile/Denis_Chabault/publication/237756009_LA_GOUVERNANCE_DES_RESEAUX_TERRITORIALISES_D'ORGANISATION_REVUE_DE_LITTERATURE_D'UN_CONCEPT_EMERGEANT/links/569f531a08aee4d26ad12b03.pdf.

CICMIL S., et HODGSON D., (2006). New possibilities for project management theory: a critical engagement. *Project Management Journal* 37 (3), 111-122.

COLLE R., CULIE J. D., DEFELIX C., HATT F., et RAPIAU M. T., (2008). Quelle GRH pour les pôles de compétitivité ? *Revue française de gestion* 10 (190), 143-161.

DEFELIX C., DEGRUEL M.., LE BOULAIRE M., et RETOUR D., (2013). Elargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ? *Management & Avenir* 1 (59), 120-138.

DEFELIX C., DEGRUEL M.., LE BOULAIRE M., et RETOUR D., (2010). Territorialisation de la GRH : de nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH ? *Actes du 21ème congrès de l'AGRH*. Saint-Malo, France.

DEFELIX C., et MAZILLI I., (2009). De l'individu au territoire. La longue marche de la gestion des compétences. *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions,* T. Picq et C. Defélix (éds). Vuibert, Paris, 197-209.

DEFELIX C., MAZZILLI I., PICQ T., et RETOUR D., (2008). La conduite des projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité : l'insoutenable légèreté du management et de la GRH. *Actes du 19ème congrès de l'AGRH*. Dakar, Sénégal.
DUBRION B., (2011). GPEC territoriale et évaluation du travail : essai d'analyse. *Gestion 2000* 28 (1), 77-91.
EHLINGER S., PERRET V., et CHABAUD, D., (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue française de gestion* 1 (170), 155-171.
EVERAERE C., et GLEE C., (2014). Une GPEC territoriale ? De l'outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH. *Management & Avenir* 7 (73), 73-91.
FAUVY S., et ARNAUD N., (2012). Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin. *Management & Avenir* 6 (56), 54-74.
FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston.
GOMEZ P.Y., (2009). La gouvernance des pôles de compétitivité : impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles. *Revue Française de Gestion* 10 (190), 197-209.
GOSSE B., et SPRIMONT P. A., (2010). Rétrospective de la structuration d'un pôle de compétitivité : une analyse par le concept de proximité. *Management & Avenir* 6 (36), 13-34.
HOUESSOU B., (2013). La prospective, moyen de facilitation de la construction d'une GPEC territoriale ? Essai de réponse dans le cas de la filière bois. *Actes du 24ème Congrès de l'AGRH*. Paris, France.
JOUVENOT C., et PARLIER M., (2011). La constitution d'un acteur collectif, condition d'une GPEC territoriale. *Actes du 22ème congrès de l'AGRH*. Marrakech, Maroc.
LOUBES A., et BORIES-AZEAU I., (2012). La GPEC élargie au territoire : quelles interfaces. *Actes du 23ème congrès de l'AGRH*. Nancy, France.
MAISONNASSE J., PETRELLA F., et RICHEZ-BATTESTI N., (2010). Réseaux territoriaux d'organisation (RTO) et gestion des compétences : vers une redéfinition des espaces de la GRH. *Actes du Colloque International AGRH "PME innovantes, clusters et territoires : théories et pratiques de la gestion des compétences"*. Tours, France.
MAZZILLI I., et PICHAULT F., (2015). La construction des dispositifs de GRH territoriale : grille d'analyse et modalités du processus de traduction. *Management International* 19 (3), 31-46.
MAZZILLI I., (2011). Les dispositifs de GRH territoriale : d'une logique de transposition à la construction d'un modèle nouveau ? *Actes du 22ème congrès de l'AGRH*. Marrakech, Maroc.
PHAM T.G., et AUBERT F., (2012). La gestion territoriale des emplois et des compétences. Analyse d'une démarche en contexte rural. *Actes de la 6ème Université d'été Emploi, compétences et territoires*. Montpellier, France.
SAINT-GERMES E., et LOUFRANI-FEDIDA S., (2013). L'instrumentation de la GTEC au service de l'articulation entre compétences individuelles et employabilité : le cas de la plateforme eDRH06. *Actes du 24ème Congrès de l'AGRH*. Paris, France.
TIXIER, J., (2010). Les nouvelles pratiques de GRH au sein d'un pôle de compétitivité : la prospective des métiers comme facteur de création d'une identité. *Actes du 21ème congrès de l'AGRH*. Saint-Malo, France.
YIN R., (1994). *Case Study Research*. Sage, Londres.