

Pour une approche renouvelée des projets de GRH-T au prisme du cadre d'analyse contextualiste

Ingrid Mazzilli

Aix Marseille Université, CNRS, LEST, Aix-en-Provence, France

Isabelle Bories-Azeau

Institut Montpellier Management, Université de Montpellier, MRM

Truong Giang Pham

Le Cube, Consultant en stratégie Développement local et RH Territoriale

Résumé

Notre étude élargit le regard porté à la GRH territoriale (GRH-T), en faisant la proposition que certains de ces projets peuvent faire l'objet d'un changement qui en conduit les acteurs à entrevoir de nouvelles dynamiques collaboratives, tout en prenant en compte d'autres facteurs liés à leur territoire pour faire évoluer leur contenu.

Le travail d'analyse porte sur deux études de cas réalisées en territoire d'Erdre et Gesvres et en Sud-Lozère.

Cette recherche contribue à approfondir la littérature sur la GRH-T sur deux points : elle réaffirme tout d'abord le poids des processus non seulement au cours de l'émergence et de la pérennisation de tels projets territoriaux. Ces résultats s'inscrivent dans la continuité des travaux ayant montré que la dynamique collective constitue le cœur de ces projets de GRH-T (Arnaud et al. 2013 ; Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2018 ; Couteret et al., 2019). Plus spécifiquement, les résultats complètent les recherches menées en mettant l'accent sur le changement nécessaire à la prise en compte d'une approche globale du territoire pour réaliser un travail d'identification et de valorisation des compétences.

Mots-clés : GRH territoriale (GRH-T), compétence, identification et valorisation des ressources humaines, changement, contextualisme

Introduction

Les ressources humaines d'un territoire constituent une part importante du patrimoine local et jouent un rôle déterminant dans la compétitivité des territoires. Celle-ci repose non seulement sur les compétences des habitants en capacité d'exercer une activité professionnelle, mais aussi sur celle des acteurs locaux compétents pour collaborer et résoudre des problématiques collectives (Couteret et al., 2019 ; Jouvenot et Parlier, 2011 ; Colletis et Pecqueur, 2005, par exemple). Aussi, développer les ressources humaines territoriales devient un enjeu primordial pour les territoires qui souhaitent en définir les grandes orientations socio-économiques et une trajectoire souhaitable. Connaître, identifier les ressources locales pour les valoriser et développer les compétences d'un territoire, telle est l'ambition de certains projets de GRH territoriale (GRH-T) dont il sera question dans cette communication.

Ce travail d'identification et de valorisation des ressources humaines sur un territoire relève d'un savoir-faire spécifique. Il s'agit de manier les outils d'analyse de la GRH tout en mobilisant les acteurs concernés pour accompagner un ensemble d'organisations vers la production d'une stratégie de développement local. Plusieurs organisations sont appelées à tenir une place importante lors de ce travail : les collectivités territoriales sont amenées à reconsidérer les outils d'intervention traditionnels pour envisager de nouvelles perspectives ; les entreprises et le secteur associatif, ensuite, sont interpellés pour travailler avec les élus ; enfin, les citoyens peuvent être aussi mobilisés en tant que bénéficiaires ou futurs entrepreneurs (Peyroux et al., 2019 ; Julien et Saint-Pierre, 2015 ; Chabaud et al., 2005).

Les connaissances acquises en matière de GRH-T permettent d'identifier des éléments réguliers qui ont été observés et analysés au cours des 15 dernières années (Loubès et al. 2021). Dans la plupart des études de cas présentées, la dimension temporelle et longitudinale revêt une dimension importante. Bien souvent, les projets de GRH-T sont engagés à plus ou moins grande envergure, nécessitant un temps relativement long de mise en route et de déploiement (plusieurs mois, voire plusieurs années). Les travaux récents ont mis en exergue les points saillants liés aux freins et aux leviers des dynamiques collaboratives et ont montré les transformations parfois au fil de l'eau, des projets de GRH-T au gré des changements et des imprévus (Mazzilli, et Pichault, 2015). Dans certains projets de GRH-T, l'ajustement des objectifs, du pilotage, des outils constitue également l'un des éléments clés nécessaires à la mise en route et à la pérennisation des projets.

Pourtant, les projets de GRH-T n'ont pas encore été abordés dans la perspective plus large du changement managérial, ni dans celle d'une approche prenant en compte le poids des facteurs historiques, économiques, culturels, etc., bien que ceux-ci soient constamment cités. Les travaux actuels disponibles se sont focalisés sur la compréhension des enjeux des projets internes de GRH-T, des différentes configurations d'acteurs, de la gouvernance, des outils et dispositifs développés, etc. (Loubès et al., 2021)

Nous souhaitons élargir le regard porté sur les projets de GRH-T en faisant la proposition que certains d'entre eux, initialement centrés sur les emplois et les compétences, peuvent faire l'objet d'un changement, qui conduit les acteurs de ces projets à entrevoir de nouvelles dynamiques collaboratives tout en prenant en compte d'autres facteurs liés à leur territoire.

Afin d'appréhender les changements, Brouwers et al. (1997) ont développé le cadre d'analyse contextualiste à la suite de Pettigrew (1990). Le chercheur est alors amené à prendre en compte non seulement les dimensions de contenu, mais aussi de contexte, qui bien que régulièrement

rappelées, sont encore insuffisamment analysées dans un projet de GRH-T. Ainsi, au-delà des éléments réguliers de la GRH-T identifiées dans la littérature, il convient de s'interroger : comment les processus mis en œuvre amènent-ils à redéfinir les contenus des projets de GRH-T et à se saisir des contextes des territoires ? En d'autres termes, en quoi le changement, envisagé comme une réponse aux évolutions de ces projets, contribue-t-il à redéfinir le contenu de ces projets et les processus qui les guident ?

Les résultats de notre étude indiquent que le travail collaboratif conduit non seulement à redéfinir les contenus d'un projet de GHRT, mais aussi à élargir le projet à la prise en compte de facteurs contextuels (condition de vie, transport, etc.). La grille d'analyse construite permet non seulement de synthétiser l'ensemble des dimensions de la GRH-T accumulées dans la littérature. Elle permettra au praticien, chef de projet ou pilote d'un tel projet, de saisir le poids de chacun de ces différents facteurs.

Dans un premier temps, notre papier propose une synthèse de la littérature des acquis sur la GRH-T, afin d'en identifier les dimensions caractéristiques. Dans un deuxième temps, nous présentons les deux cas que nous avons étudiés en précisant comment nous avons procédé pour analyser les matériaux empiriques collectés. Les résultats de notre étude sont présentés dans un troisième temps pour être ensuite discutés.

1. Des territoires à développer grâce au déploiement de projets de GRH territoriale

Dans un environnement complexe, il devient nécessaire pour les acteurs locaux de traiter collectivement les problématiques sociétales (Selsky et Parker ; 2005). C'est le cas des projets portant sur l'environnement, la santé, le logement, l'éducation (Bryson et al ; 2015) et, plus récemment, sur la gestion des emplois et les compétences à l'échelle territoriale, dont il est question dans la suite de cette communication.

1.1. Agir localement pour identifier et valoriser les ressources humaines du territoire

Depuis le début des années 2000, le nombre de travaux focalisés sur le territoire pour répondre à des problématiques de gestion s'accroît, confirmant ainsi la « *dimension territoriale des situations de gestion* » (Raulet-Croset, 2008). Lamara (2009), par exemple, l'identifie comme un « *construit social résultant d'un processus de coordination des acteurs, réunis pour résoudre un problème productif inédit et de construction de ressources territoriales qui sont activées (ou révélées) pour une dynamique renouvelée du territoire* ». Alors que certains territoires misent sur l'exploitation de leurs ressources naturelles, d'autres développent une expertise et un savoir-faire régional (Boschma, 2005) offrant un avantage compétitif territorial, grâce à une main d'œuvre qualifiée et grâce au capital social produit (Borghì, 2006). Ainsi, de nombreux projets de territoire se sont développés mettant au cœur de leurs actions, les ressources humaines, désormais considérées à l'aune des compétences détenues et mobilisées par les habitants d'un territoire (Loubès et al., 2021). Au-delà, les mises en relation et les coopérations entre acteurs publics et privés favorisent le déploiement d'une dynamique collective d'apprentissage, notamment dans le champ de la GRH. Les enjeux sont conséquents : il s'agit de gérer différemment l'emploi et les compétences en s'appuyant sur des ressources stratégiques dédiées, des savoir-faire particuliers, difficilement transférables, peu imitables, rares au sens de

la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990). Les dynamiques d'évolution différenciées des territoires appellent alors une coordination locale (Angeon et al., 2006). De nombreux projets de GRH-T ont été ainsi déployés sous des dénominations parfois différentes : "GRH territoriale", "territorialisation de la GRH", projets de territoire orientés RH", "GPECT" ou "GTEC" (Defélix et al. 2013) : derrière la multiplicité des contextes, ces projets ont pour finalité commune de résoudre collectivement les problématiques de gestion de l'emploi, des compétences et de ressources humaines au niveau territorial en favorisant les liens étroits entre acteurs publics et privés, par des actions collectives et structurés par des maillages d'acteurs *ad hoc* (Bories-Azeau et al., 2008 ; Loubès et Bories-Azeau, 2016). On peut les regrouper sous le terme de "GRH territoriale" (GRH-T).

Ces projets de GRH-T tentent de répondre aux besoins spécifiques des territoires pour lesquels ils sont construits, en fonction d'enjeux et de problématiques identifiés localement. Si certaines expérimentations ont pu être menées avec succès (Mazzilli, 2016 ; Loufrani-Feddida et Saint-Germes, 2018), d'autres ont en revanche été plus difficiles à concrétiser (Arnaud et al., 2013) et ont abouti à un constat d'échec (Couteret et al., 2019).

1.2. Des projets de GRH-T façonnés par les contextes et les processus

Afin d'appréhender les changements, Brouwers et al. (1997) ont développé le cadre d'analyse contextualiste à la suite de Pettigrew (1990). Ce cadre est particulièrement bien adapté pour les études de cas longitudinales. Il permet en effet de comprendre les processus itératifs par lesquels un contenu (ici, un projet de GRH-T) évolue dans un contexte particulier, traversé par un processus où prédominent les jeux de pouvoir entre acteurs, aux intérêts parfois opposés. Cette approche permet d'expliquer comment les dynamiques collectives conduisent à faire évoluer les pratiques des acteurs tout en prenant en compte un contexte organisationnel (ici, le territoire). Le contenu du changement correspond au domaine que l'on veut étudier, il s'agit ici du projet de GRH-T. Le contexte, d'abord externe : « *se réfère à l'environnement social, économique, politique au sein duquel se développe l'organisation* ». Au sein d'une organisation, le contexte interne concerne plus particulièrement la structure, la culture, la technologie, le mode de direction et de prise de décision qui fondent la politique de l'organisation. Suivant Mendez et Mercier (2006), les contextes internes et externes recouvrent les facteurs pouvant influencer les contenus des projets de GRH-T et leur évolution, en particulier les événements à l'origine de l'histoire du territoire. Plus précisément, Oiry et al. (2010), rappellent que l'approche contextualiste identifie différents éléments du contexte : physiques (environnement...), structurels (cadres, organisations, lois, règles...), culturels (représentations, valeurs...) et sociaux (acteurs individuels ou collectifs et leurs actions). L'analyse des processus doit permettre de comprendre les dynamiques sociales à l'œuvre entre les acteurs, les actions et leurs interactions qui constituent le moteur du changement.

En premier lieu, l'analyse porte sur les contenus des projets de GRH-T qui peuvent faire l'objet d'un changement. L'une des finalités communes de ces projets consiste à identifier, préserver, construire ou activer une compétence territoriale, permettant au territoire d'afficher une spécialisation (Evon, 2018 ; Villeneuve-Alain et Hallée, 2019). Une logique de développement de l'employabilité peut y être associée, mais aussi une logique d'inclusion territoriale de certains publics (Aoun, 2021 ; Evon, 2018) ou sous-tendre des démarches RSE (Crespo-Febvay et Loubès, 2019). Pour y parvenir, certains projets de GRH-T sont plutôt tournés vers une gestion collective des RH (il s'agit de travailler auprès de publics spécifiques, de gérer des ressources,

des compétences, des formations...), d'autres sont davantage orientés vers une dimension plus individualisée (accompagnements, sécurisation des parcours individuels, etc.). Les projets de GRH-T peuvent relever de la prospective territoriale dans le but de formuler « *un projet de territoire* » (Le Berre, 2021). Dans ce cas, il s'agit d'élaborer une vision partagée de l'avenir du territoire (Durance et al., 2007), de penser ensemble cet avenir (Sourisseau et al., 2017) en intégrant une réflexion sur les besoins futurs en emplois et compétences.

En second lieu, il s'agit d'analyser les différents contextes des projets de GRH-T. Concernant le contexte externe, chaque territoire dispose en effet de ressources propres (naturelles, organisationnelles, savoirs, savoir-faire localisés...) qui représentent « *une réserve, un potentiel latent ou virtuel qui peut se transformer en actif si les conditions de production ou de création de technologie le permettent* » (Colletis et Pecqueur, 2005). Il s'agit pour Moity-Maïzi et Bouche (2011), par exemple, de « *savoir-faire collectifs ancrés territorialement* ». Mais ce potentiel n'a de valeur que s'il est identifié et mobilisé, car il ne préexiste pas « *en amont de l'action des acteurs* » et ne devient un actif « *qu'après un processus d'activation* » (Lamara, 2009). Il s'agit pour les acteurs locaux de mobiliser ces ressources collectivement afin de développer des compétences clés. C'est donc avant tout l'existence de relations à la croisée des proximités géographiques, organisationnelles, institutionnelles (Zimmerman, 2008), inscrites dans des relations historiques entre les acteurs, qui permettent, à un moment donné, d'activer ou de réactiver un projet de territoire (Colletis et Pecqueur, 2018). Nous nous intéressons ici plus particulièrement aux ressources construites, ou « *spécifiques* », ou encore « *territoriales* » qui découlent explicitement de stratégies d'acteurs (Colletis et al., 2005) comme, par exemple, la qualité des coopérations des acteurs territoriaux (Nekka et Dokou, 2004). Ces ressources sont avant tout définies par « *la rigidité de leur localisation* » (François et al., 2006), autrement dit, leur ancrage territorial. Mendez et Mercier (2006) soulignent en particulier le besoin de coopération pour créer et mobiliser les ressources relevant du territoire. La perspective relationnelle de la théorie des ressources de Dyer et Singh (1998) suggère ici un rapprochement avec la théorie du capital social dans la mesure où il s'agit de ressources qui se transfèrent, s'échangent, se combinent, s'exploitent et se régénèrent collectivement. Si le territoire est appréhendé comme un réseau d'interactions concrètes et matérielles, entre des sujets d'une part, et entre ces sujets et leur environnement d'autre part, le capital social peut et doit être alors compris comme une condition et un résultat des interactions (Borghi, 2006). Considéré comme un patrimoine, qui peut être enrichi ou appauvri, consolidé ou dilué, réinterprété de façon créative ou traditionnelle, il fournit aux acteurs locaux les archétypes et les modèles de l'interaction coopérative. A ce titre, il peut être appréhendé comme une ressource territoriale. D'autres travaux ont contribué à documenter les mécanismes d'activation des ressources territoriales conduisant à la construction d'une compétence territoriale (Evon, 2018).

A propos du contexte interne, les projets de GRH-T s'organisent généralement dans le cadre d'une gouvernance territoriale qui désigne un « *processus institutionnel-organisationnel de construction d'une mise en compatibilité de différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches* » (Colletis et al., 1999). Selon Elhinger et al. (2015) un des rôles de la gouvernance territoriale est d'accompagner le développement du territoire en s'appuyant sur différentes modalités d'animation. La prise en compte de la gouvernance modifie ainsi la compréhension du territoire, qui n'est plus uniquement un support géographique mais aussi « *un ensemble territorial d'agents et d'éléments économiques, socioculturels, politiques, institutionnels possédant des modes d'organisation et de régulation spécifiques* » (Maillat, 1995). La gouvernance territoriale doit alors permettre la capacité de prise de décisions et d'actions en s'appuyant sur une démarche participative. Afin de dépasser les difficultés, Rivière et al. (2019) rappellent que « *les territoires se construisent et se réajustent progressivement* » et préconisent en conséquence « *un mode de pilotage adaptatif* » (Naedenoen et Pichault, 2012)

pour garantir l'ouverture à une diversité d'acteurs. Ce constat appelle une conception collaborative de la gouvernance du projet de GRH-T, l'enjeu étant le partage d'une vision globale. Les travaux recensent deux grandes phases dans la conduite d'un projet de GRH-T : l'identification des ressources humaines et des compétences actuelles du territoire par un diagnostic partagé, puis la mise en œuvre d'un plan d'action mutualisé. La réalisation d'un diagnostic territorial est l'une des étapes clés au démarrage du projet. Ce diagnostic est particulier car il vise à fournir un état des lieux des compétences spécifiques détenues par les ressources humaines d'un territoire, qui en constituent un avantage compétitif territorial potentiel (Michaux et Defélix, 2019 ; Pham et Aubert, 2013). Puis il s'agit d'actionner les forces en présence via le déploiement d'actions au niveau du territoire. Celles-ci peuvent s'appuyer sur la mobilisation d'outils et de dispositifs préexistants, mis à disposition par les partenaires du projet, ou élaborés spécifiquement pour les besoins du projet par les porteurs du projet ou l'un de ses partenaires. Elles peuvent faire l'objet d'un pilotage opérationnel par la structure qui organise le projet et qui se charge alors de son évaluation. Un travail d'élaboration d'un plan d'action de GRH mutualisée est ensuite mis en œuvre avec des actions d'attraction des RH, de formation, de sécurisation des parcours professionnels, d'orientation, etc. Ces actions peuvent être déployées à différentes échelles (pour un ou plusieurs partenaires) (Calamel et al., 2011) et portées par l'acteur pilote ou un prestataire.

En dernier lieu, il convient de s'intéresser aux processus. La littérature (Raulet-Croset, 2021, 2008 ; Loubès et Bories-Azeau, 2016 ; Mazzilli, 2011 ; Jouvenot et Parlier 2011) identifie également deux approches des projets de GRH-T qui peuvent relever d'une logique d'actions prescrites ou construites. Dans le premier cas, le projet se fonde sur l'intervention des pouvoirs publics dans le cadre de politiques publiques généralement étatiques à caractère centralisé et descendant. Dans le second cas, le projet résulte de l'initiative d'acteurs locaux qui s'organisent d'eux-mêmes sur un territoire (Mazzilli et Pichault, 2015 ; Michaux et Defélix, 2019). Ces acteurs locaux regroupent fréquemment des acteurs socio-économiques et des acteurs publics (collectivités territoriales, établissements publics territoriaux, syndicats mixtes...). L'implication de l'acteur public territorial peut impacter le leadership dans la gouvernance des projets de GRH-T. En effet, lorsque les élus territoriaux sont les commanditaires de ces projets, un leadership tend à s'imposer, *i.e.* la capacité des élus à initier ces projets, à agir et à coordonner les actions (Sawicki, 2003). D'autant que les financements de ces projets, soutenus par des enjeux politiques, sont majoritairement publics. Toutefois, ce leadership politique, qui traduit les choix politiques des élus, s'appuie sur l'expertise des acteurs socio-économiques en matière de développement territorial. Enfin, quelle que soit l'orientation du projet, la plupart des travaux recensés dans la littérature pointent la nécessité d'un large appui sur la coopération des acteurs socio-économiques du territoire en matière d'emploi, de formation, de recrutement, d'insertion (Arnaud et Fauvy, 2012 ; Bories-Azeau et Loubès, 2009 ; Jouvenot et Parlier, 2011 ; Mazzilli, 2016 ; Loufrani-Fedida et Saint Germe, 2015). Les logiques collaboratives favorisent en effet « *une rencontre productive* » (Colletis et Pecqueur, 1993), *i.e.* la capacité à apporter des solutions à certains problèmes, voire à susciter, formuler et résoudre un ou des problèmes productifs inédits. Cette rencontre productive apparaît comme un moment clé d'un processus de coproduction de ressources (Zimmerman, 2008). La dynamique collaborative qui est au cœur de la GRH-T est cependant fragile. Enclenchée dès le démarrage du projet, elle est soutenue tout au long de la démarche. Pham et Bories-Azeau (2019), par exemple, soulignent la nécessaire animation permanente du projet de GRH-T pour entretenir l'implication des acteurs et, au-delà, renforcer les logiques d'action collectives du projet. Couteret et al. (2019) pointent trois principales causes d'échec des projets de GRH-T : une faible capacité des acteurs à se coordonner, l'absence de représentations communes des problématiques de GRH et des acteurs aux temporalités divergentes. Les difficultés et les

barrières liées au travail de collaboration peuvent être surmontées par un travail de “traduction” à opérer au sens de la théorie de l’acteur-réseau (Mazzilli et Pichault, 2015) et par une prise en compte des tensions (Mazzilli, 2016). Une appréciation qualitative des effets émergents du projet peut compléter l’évaluation quantitative requise par les financeurs des projets (Bories-Azeau et Loubès, 2013).

1.3. Grille d’analyse des dimensions de contenu, contexte et de processus les plus caractéristiques des projets de GRH-T

Les tableaux 1 à 4 ci-dessous proposent une synthèse des principaux acquis de la littérature. Ils permettent de repérer les dimensions de contexte, de contenu et de processus qui peuvent faire l’objet d’un changement au cours d’un projet de GRH-T.

Tableau 1 : Contenu des projets de GRH-T

Contenu des projets de GRH-T	
<p>Orientation :</p> <p>des projets portant sur l’identification et le développement des emplois et des compétences du territoire</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Projet ciblé sur l’identification, la préservation, la construction ou l’activation d’une compétence territoriale (Defélix et Mazzilli, 2009 ; Defélix et al. 2013 ; Evon, 2019) ● Une logique de développement de l’employabilité ou d’inclusion territoriale de certains publics (Aoun, 2021 ; Evon, 2018) peut en être à l’origine ● L’échelle territoriale des projets RH peut être considérée comme un levier de développement de démarches RSE (Crespo-Febvay et Loubès, 2019) ● Des projets de territoire s’inscrivant dans une vision de prospective territoriale (Le Berre, 2021 ; Durance et al., 2007)

Tableau 2: Contexte externe à l’échelle du territoire

Contexte externe à l’échelle du territoire	
<p>Caractéristiques du territoires :</p> <p>des ressources territoriales à identifier et valoriser selon les spécificités du territoire</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Des ressources spécifiques territoriales (Colletis et al., 2005) : savoir-faire collectifs ancrés territorialement (Moity-Maïzi et Bouche, 2011), main d’œuvre qualifiée, qualité des coopérations des acteurs territoriaux (Mendez et Mercier, 2006 ; Nekka et Dokou, 2004).

<p>Contexte social :</p> <p>un capital-social à mobiliser</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un capital social pré-existant permettant d’activer ou réactiver des ressources (Dyer et Singh, 1998 ; Borghi, 2006) lors de projets de territoire : évènements (Mendez et Mercier, 2006) ou relations historiques entre les acteurs territoriaux (Oiry et al., 2010) à la croisée des proximités géographique, organisationnelle, institutionnelle (Zimmerman, 2008).
--	--

Tableau 3 : Contexte interne des projets de GRH-T

Contexte interne des projets de GRH-T	
<p>Principes d’organisation :</p> <p>une gouvernance territoriale établie pour le projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place d’une gouvernance territoriale et collaborative avec une équipe qui pilote et anime le projet. Elle favorise la prise de décision collective, la capacité d’action commune (Elhinger et al., 2015) et « une rencontre productive » (Colletis et Pecqueur, 1993)
<p>Mode de pilotage :</p> <p>partenarial et adaptatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un mode de pilotage adaptatif » (Rivière et al. 2019 ; Naedenoen et Pichault, 2012) afin de garantir l’ouverture à une diversité d’acteurs.
<p>Méthodologie :</p> <p>peut être organisée en deux étapes : un diagnostic partagé et un plan d’action mutualisé</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un travail de diagnostic territorial ayant pour objectif l’identification des besoins en compétences, constitue un préalable à tout projet RH de territoire (Pham et Aubert, 2013 ; Michaux et Defélix, 2019). • Un plan d’action de GRH mutualisée peut ensuite être déployé, comportant des actions d’attraction, de formation, de sécurisation des parcours professionnels, d’orientation, etc. Ces actions peuvent être déployées à différentes échelles (Calamel et al. 2011), portées par l’acteur pilote ou un prestataire.

Tableau 4 : Processus de GRH-T

Processus des projets de GRH-T	
<p>Logique d’action :</p> <p>variablement construite selon la nature du pilotage</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet résulte de l’initiative d’acteurs locaux qui s’organisent eux-mêmes sur un territoire (Mazzilli et Pichault, 2015 ; Michaux et Defélix, 2019 ; Raulet-Croset, 2021, 2008 ; Loubès et Bories-Azeau, 2016 ; Jouvenot et Parlier 2011). • Des logiques d’action qui dépendent du “commanditaire” du projet mais aussi du type de leadership, politique ou expertal (Bories-Azeau et al., 2021).

Dynamique collaborative :

engagée dès le démarrage du projet, parfois soutenue tout au long de la démarche, et évaluée et appréciée sous différents angles

- Une nécessaire animation permanente du projet pour entretenir l'implication des acteurs (Pham et Bories-Azeau, 2019)
- Un travail de "traduction" assuré au cours d'une démarche participative assure la durabilité des engagements (Mazzilli et Pichault, 2015 ; Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2018 ; Michaux et Defélix, 2019)
- Une appréciation qualitative des effets émergents du projet peut compléter l'évaluation quantitative requise par les financeurs des projets (Bories-Azeau et Loubès, 2013)
- Trois principales causes d'échec des projets de GRH-T : une faible capacité des acteurs à se coordonner, l'absence de représentations communes des problématiques de GRH et des acteurs aux temporalités divergentes (Couteret et al., 2019)

2. Etudes de cas : les projets de GRH-T en territoires d'Erdre et Gesvres et Sud-Lozère

Nous avons choisi de travailler sur deux projets de GRH-T présentant des dynamiques collectives ayant produit un changement important (voir tableau 2).

2.1.. L'analyse des matériaux empiriques collectés

Notre étude de cas est constituée d'abord sur la base de sources secondaires transmises par le chef de projet, qui ont été complétées par des entretiens auprès de celui-ci sur les deux cas étudiés.

Tableau 5: Matériaux empiriques collectés pour les deux études de cas

	Territoire Erdre et Gesvres	Territoire Sud-Lozère
Sources primaires	2 entretiens réalisés avec le chef de projet (septembre 2021 et avril 2022)	
Sources secondaires	<ul style="list-style-type: none"> - Synthèse des 42 entretiens réalisés par le chef de projet - Synthèse des 4 ateliers prospectifs participatifs entre mai et décembre 2017 - Grille d'entretiens des entretiens prospectifs - Monographie du territoire (2015) - Synthèse de l'audit de Territoire Apprenants en Erdre et Gesvres (2021) 	<ul style="list-style-type: none"> - Synthèse des 39 entretiens réalisés par le chef de projet et son équipe - Synthèse des 5 ateliers prospectifs participatifs menés entre octobre 2019 et février 2020 - Synthèse de l'audit de Territoires Apprenants 2021

En territoire d'Erdre et Gesvres, un cabinet de conseil a été sollicité par la Maison de l'emploi, elle-même dirigée par le Pôle Développement Economique de la Communauté de Communes d'Erdre et Gesvres. Le chef de projet, mandaté par le cabinet de conseil, a élaboré et mis en œuvre une méthode de diagnostic afin d'identifier les besoins en compétences du territoire. Cette méthodologie a été déployée entre 2017 et 2019 sur l'ensemble du territoire de la Communauté de Communes. Articulé en deux temps distincts, le diagnostic territorial orienté vers l'identification et la valorisation des ressources humaines, s'est appuyé sur une démarche prospective participative avant de passer à la stratégie et aux actions à préconiser. Durant la démarche prospective qui s'est déroulée de 2017 à 2018, 38 personnes ont été interrogées dans le cadre d'une enquête sur les compétences et l'attractivité du territoire. Parmi ces acteurs, 14 étaient des responsables politiques locaux (maires, Vice-Présidents de Communauté de Communes) ou responsables d'institutions publiques, 12 personnes étaient chefs d'entreprise et 8 représentaient le monde associatif local ou les citoyens. Il s'agissait d'identifier les principaux facteurs de changements territoriaux qui impactent les évolutions des compétences sur le territoire et au sein des entreprises.

Sur le territoire Sud-Lozère, ces travaux se sont fondés sur une combinaison d'analyses bibliographiques et statistiques et d'enquêtes menées auprès des acteurs institutionnels, des habitants et des entrepreneurs du territoire. Une série d'ateliers a été organisée durant l'hiver 2019 pour identifier les scénarios les plus partagés, les conditions d'implication des acteurs locaux et les moyens dont le territoire pourrait disposer pour concrétiser ses scénarios. Le projet de territoire quant à lui cherche à mettre en exergue les éléments communs de stratégie qui peuvent être mis en place dans la limite de durée d'un mandat d'élu du PETR. Pour le projet de territoire, 42 personnes ont été interrogées par le chef de projet, son équipe et les commanditaires du projet. Les principales composantes du territoire ont été représentées parmi les personnes interviewées, à savoir les acteurs associatifs et citoyens, les acteurs de l'entrepreneuriat et des entreprises, et enfin, les acteurs institutionnels et les élus. Ensuite, il s'est ensuit 5 ateliers prospectifs participatifs au cours desquels, ces personnes ont de nouveau été invitées avec d'autres élus et responsables administratifs à engager une série de discussions sur les facteurs de changement, les grandes composantes du territoire, leurs hypothèses d'évolution ainsi que les scénarios du futur.

Les matériaux empiriques collectés ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (Paillé et Mucchielli, 2003), à partir de la grille d'analyse (contenu, contexte, processus) de la GRH-T présentées précédemment. Les principales caractéristiques des deux études de cas sont présentées dans le tableau 6 ci-dessous.

Tableau 6: Principales caractéristiques des études de cas

	Cas Erdre et Gesvres	Cas Sud-Lozère
Période d'observation du projet	- Entretiens prospectifs : janvier à juin 2016 - Ateliers : mai et décembre 2017. - Phase de mise en actions des scénarios : septembre 2018 à janvier 2019	-Entretiens : avril à juin 2019 - Ateliers : septembre 2019 et février 2020
Territoire concerné	Loire-Atlantique : périmètre de la communauté de communes Erdre et Gesvres	Communauté de Communes Gorges Causse Cévennes et Communauté de Communes des Cévennes au Mont Lozère
Besoin exprimé par les commanditaires du projet	Repérer puis développer les compétences clés d'avenir	Préparer le projet de territoire et décrire les scénarios d'évolution du territoire à l'horizon 2040
Commanditaires	Pôle Développement Economique de la Communauté de Communes d'Erdre et Gesvres	Pôle d'Equilibre Territorial et Rural (PETR) Sud Lozère
Principaux acteurs	Les acteurs de l'entreprise, des institutions publiques et des acteurs associatifs et citoyens	Les acteurs de l'entreprise, des institutions publiques et des acteurs associatifs et citoyens

2.2. Cas Erdre et Gesvres

La Communauté de communes d'Erdre et Gesvres (CCEG) est une intercommunalité issue du regroupement en 2002 de 2 EPCI existants et 3 communes extérieures. L'ensemble des 12 communes rassemble une population de plus de 55 000 habitants (données Insee 2019). Le territoire se situe en bordure nord de la métropole nantaise. Au sein de ce territoire résidentiel, plus d'un actif sur deux travaille hors du territoire, et pour grande partie d'entre eux, dans l'agglomération nantaise voisine. Les habitants de la CCEG se déplacent aussi vers Nantes pour bénéficier de ses nombreux services et commerces. Dans le même temps, le territoire connaît une croissance démographique très forte liée en grande partie à l'attractivité et au desserrement urbain de la métropole nantaise. Le tissu économique, particulièrement dynamique, est marqué par une forte présence de l'industrie, de la construction, de l'agriculture et des services aux personnes. Parallèlement, la majorité des emplois et des créations d'entreprises concerne les activités présentielle (services à la personne, éducation, santé, action sociale, commerce et construction). On recense quelques sites de plus de 200 salariés sur le territoire, mais celui-ci est plutôt structuré par des PME. Enfin, le territoire se voit en prise avec l'accueil de nouvelles populations ce qui accroît la demande de services (école, santé, loisirs, etc.).

Le Conseil de développement est adossé à la Communauté de Communes et à un réseau de chefs d'entreprises. En parallèle, un Conseil des maires est intégré à la gouvernance de la collectivité. Une démarche de GPECT participative a été lancée en 2017 avec tous ces acteurs du territoire.

Dans ce contexte, la volonté des élus locaux est de maîtriser ce développement rapide afin de préserver les atouts du territoire (espaces naturels, présence d'un réseau actif d'entrepreneurs...) tout en développant la qualité de vie et l'envie chez les habitants de vivre pleinement sur le territoire et non seulement y résider. Elus et responsables techniques de la CCEG ont souhaité prendre du recul par rapport au sujet des compétences et de l'attractivité et ainsi de se projeter dans le futur du territoire pour mieux agir aujourd'hui avec des actions cohérentes dans lesquelles chacun puisse prendre sa part de responsabilité. Conscients que ce sujet est vaste et qu'il implique de très nombreux acteurs (élus, entreprises, citoyens, etc.), aucun acteur ou structure du territoire ne dispose de l'ensemble des moyens pour agir seul.

Les discussions préparatoires avec les élus et les responsables techniques de la CCEG ont peu à peu conduit à relier le sujet des compétences à celui de l'attractivité du territoire. En le posant ainsi : « Quelles compétences et quelle attractivité », les élus soulignent que l'attractivité résulterait de compétences locales des salariés. Ils sont partis du postulat que la démarche amenait à re-questionner l'attractivité du territoire d'Erdre et Gesvres à travers les compétences du territoire. Les compétences sont ainsi devenues le cœur du sujet sur lequel fonder la réflexion et envisager les actions stratégiques. Ainsi, dès les premiers entretiens, il est paru nécessaire d'élargir le sujet aux conditions de l'emploi. Au fil des discussions, il a été observé un changement de problématique, évoluant des compétences vers un besoin de compréhension des conditions d'emploi et en particulier de son traitement dans les entreprises. Dans les ateliers prospectifs, les acteurs (entreprises, acteurs institutionnels et politiques, acteurs associatifs et citoyens) ont d'abord cherché à positionner leurs propres enjeux, comme par exemple, le recrutement pour les chefs d'entreprise. Au fil des discussions il a fallu comprendre les points de vue et attentes des autres acteurs. Enfin, un atelier de mise en action a été nécessaire pour identifier les actions les plus importantes à mener. Il apparaît alors celle-ci ne pouvaient être de la seule responsabilité d'un acteur, mais qu'il fallait proposer une stratégie de travail

complémentaire. Le recrutement dans les entreprises industrielles, par exemple, posait un problème récurrent de compétences des candidats aux chefs d'entreprises, et donc de formation. Le secteur du bâtiment et en particulier celui de l'éco-construction est en plein essor sur le territoire mais les compétences manquent pour soutenir l'activité et stabiliser le secteur. Or, les lieux de formation sont souvent à Nantes, sachant que le déplacement à Nantes pose de nombreux problèmes de prix et d'accessibilité. Il n'existe pas de transport en commun adapté pour rejoindre les lieux de formation ; de la même manière les candidats de Nantes éprouvent des difficultés à venir dans les entreprises car il n'existe pas de desserte des zones d'activités par les transports en commun. Ainsi, un des freins à l'embauche est la mobilité qui suppose une voiture individuelle. Les acteurs de l'entreprise ne pouvant prendre en charge ce sujet, celui-ci a été renvoyé aux institutions publiques locales, qui elles-mêmes sont dépendantes des politiques régionales. La stratégie de mise en œuvre sera alors de s'accorder sur une politique locale de transport en commun en fixant les zones prioritaires. La coordination de ce dossier revient aux institutions locales qui ne pourront agir que appuyées par les chefs d'entreprises du territoire.

A l'issue de ces travaux, des changements ont été observés à plusieurs niveaux. D'abord au sein des équipes de chargés de missions et de responsables administratifs de la CCEG, puis au sein de l'organisation politique de la Communauté de Communes. De façon probablement plus remarquable, les changements ont été observés au sein du territoire dans les interactions entre les institutions, le réseau des chefs d'entreprises. Au départ, la demande des commanditaires, la réalisation du diagnostic RH portait sur l'identification des compétences clés à développer sur le territoire. Mais celui-ci a conduit à reformuler ce besoin en élargissant le regard sur la GRH et sur les conditions d'emploi. *In fine*, les acteurs du territoire ont été amenés à s'impliquer dans un travail collaboratif à l'échelle territoriale, ayant compris que la résolution des problématiques emploi-compétences impliquait nécessairement la mise en coordination des acteurs du territoire autour de questions transversales sur le transport, la mobilité, etc. Les acteurs du projet ont d'abord formulé une demande sur l'identification des compétences qui, peu à peu, a été élargie à une problématique plus vaste en matière de collaboration territoriale, car les questions d'emploi et de développement des compétences ne peuvent être traitées de manière isolée. Les acteurs locaux se connaissaient déjà pour la plupart avant la démarche ; mais il s'agissait de leur permettre de construire un nouveau partenariat autour d'enjeux spécifiques aux filières stratégiques identifiées. Le travail a porté tout d'abord, sur la prospective des compétences du territoire, mais aussi sur le processus qui a permis aux acteurs de comprendre la nécessité de travailler ensemble pour résoudre des problématiques communes liées à la GRH-T.

2.3. Cas Sud-Lozère

Le territoire du Sud Lozère se situe en Occitanie à la frontière du sud Gard et de l'ouest Aveyron. Depuis 2017, regroupé autour du PETR (Pôle d'Equilibre Territorial et Rural) Sud Lozère, il se compose de deux EPCI distincts : la Communauté de Communes Gorges Causses Cévennes et la Communauté de Communes Cévennes au Mont Lozère, réunissant 36 communes pour un total de 11 878 habitants. Le PETR s'appuie sur une forte représentation des élus dans ses instances de gouvernance et sur un investissement important de la société civile pour proposer une gouvernance partagée. Cette habitude de travail lui vient de la composition initiale des représentants du Comité de Bassin d'Emploi (Société Civile, Entreprises, Elus, Salariés) dont elle est l'héritière. Les salariés permanents du CBE sont les mêmes que ceux du PETR. L'approche RH a bénéficié de la constitution d'un Comité de Bassin d'Emploi (CBE)

sur le périmètre actuel du PETR. Une de ses principales missions est de réaliser un diagnostic des ressources humaines du territoire.

Le territoire se distingue par la dispersion des habitats et une faible densité de population (8 hab./km²). Le département de la Lozère est le seul département français ne disposant pas de grande aire urbaine, il est principalement constitué de communes rurales. Florac, la principale commune compte seulement 2000 habitants (2016). L'enjeu démographique est au cœur des politiques territoriales du Sud-Lozère et des interventions du PETR. Jusqu'en 1982, le territoire a subi l'exode progressif d'une partie de sa population installée en zone rurale suivant en cela les tendances de dépeuplement de la Lozère et du Massif central. Marqués par cette période, les acteurs locaux ont depuis fortement appuyé sur les stratégies d'accueil de nouvelles populations. Aujourd'hui, sa croissance est en grande partie poussée par son solde migratoire, illustrant une attractivité territoriale conservée. Pour autant, le solde migratoire est plus faible sur la période 2009-2014 (+0.2% par an) que sur les périodes précédentes (+0.7% entre 1990-1999 et +0.5% entre 1999-2009). Environ 85 personnes s'installent en Sud Lozère par an, principalement des familles.

Cette attractivité repose sur sa politique d'accueil facilitant l'installation, la qualité de ses réseaux d'acteurs favorisant l'inclusion sociale et sur un cadre de vie exceptionnellement préservé. Pourtant, les enjeux de la transition territoriale restent importants en matière de mobilité durable, de gestion des énergies à faible empreinte carbone, de l'alimentation locale, de la consommation parcimonieuse d'eau et des espaces disponibles. La faible densité et l'isolement incitent depuis longtemps les acteurs à établir des alliances et à collaborer. Avec ces nouvelles arrivées de population, comment faire évoluer le territoire et ses ressources humaines tout en préservant les dynamiques collaboratives déjà présentes ? Face à cette interrogation, les acteurs locaux ont identifié les enjeux communs sur la base desquels des collaborations peuvent être renforcées ou créées. Ainsi, en 2019, une démarche prospective (« Sud Lozère 2040 ») a été préparée afin de dessiner les scénarios d'évolutions réellement partagées pour ensuite, en 2020 consolider un projet de territoire et ainsi préparer la stratégie d'actions territoriales. Les actions qui ont suivi cette démarche ont été la mise en place d'un projet de Coopération internationale et la réécriture du plan d'action en cours.

Les dynamiques engagées depuis ces démarches ont modifié les représentations ancrées des enjeux majeurs du territoire. En effet, depuis que l'exode rural a été unanimement perçu comme une blessure locale qu'il s'agit de panser par de volontaires politiques d'attractivité territoriale, une grande partie des stratégies économiques, des compétences institutionnelles des Communes et des Communautés de Communes et des créations d'associations s'orientent sur ce projet commun d'attirer de nouvelles populations. Pour autant, les diagnostics commandités récemment éclairent peu sur les conditions d'inclusion sociale, de facilitation des liens interpersonnels et de transition écologique qui sont aussi importants dans le futur du territoire. Ainsi, à la lumière de la prospective et des diagnostics préparatoires au projet de territoire, il s'agit désormais de faire émerger ces nouveaux enjeux, de les partager avec d'autres acteurs locaux et d'établir un plan d'actions. Les dynamiques collaboratives engagées suite à ces travaux se sont poursuivies autour de voyages apprenants du développement territorial menés à Figeac et au Canada en 2019.

La création de nouvelles activités comme la polyactivité est en plein essor dans le Sud Lozère. Les compétences en agroalimentaire et en services sont nécessaires pour accompagner les porteurs de projets. En octobre 2018, pendant trois jours, les acteurs du territoire ont échangé avec leurs partenaires des autres territoires afin d'aller à la rencontre d'initiatives les plus originales et les plus porteuses de changements du territoire du Sud Lozère. Parmi les nombreuses initiatives originales mises en avant, nous avons pu retenir par exemple celle du

CFPPA qui consiste à appuyer les porteurs de projets en matière d'agroalimentaire à « professionnaliser » les productions artisanales en mettant son laboratoire et ses compétences à disposition pour sécuriser les productions (stérilisation, hygiène...). Dans un tout autre registre l'Association des Artisans Bâisseurs en Pierre Sèche met en place de nombreuses sessions de formation pour les artisans et les particuliers afin de transmettre un savoir-faire traditionnel en l'élevant à un très haut niveau de technicité artisanale. Toutes ces initiatives ouvrent d'importantes perspectives d'échanges des compétences sur un territoire avec les nouveaux habitants et construisent in fine les conditions d'une meilleure inclusion sociale territoriale en élevant le capital humain du territoire.

3. Des projets de GRH-T qui intègrent progressivement une logique collaborative et un pilotage adaptatif

L'analyse des deux cas étudiés met en exergue l'émergence d'une conception collaborative des projets de GRH-T qui fait évoluer leur contenu pour mieux saisir les contextes. Les deux cas étudiés partagent un certain nombre de caractéristiques que nous avons identifiées dans la grille d'analyse des projets de GRH-T.

Tout d'abord, sur ces deux territoires, on constate la présence de réseaux territoriaux préexistants (réseau d'entrepreneurs dans le cas Erdre et Gesvres, réseau d'acteurs territoriaux dans le cas du Sud Lozère). Une gestion offensive des compétences (Dubrion, 2011) a été initiée afin d'identifier les futures compétences clés du territoire dans le cadre d'une approche prospective matérialisée par des ateliers prospectifs. A cet effet, s'est opéré un rapprochement entre les acteurs publics et privés du territoire pour développer une lecture commune des problématiques de GRH du territoire ; comme le soulignent Loubès et al (2021), par effet de proximité, ces formes de collaboration nouvelles entre des acteurs privés et publics territoriaux génèrent un processus d'apprentissage collectif ; celui-ci porte sur la coordination des activités et des comportements. Une logique d'actions construites a favorisé des ajustements locaux dans la mesure où celle-ci a pris appui sur des activités et des pratiques territoriales préexistantes, souvent dans le cadre de coopération, et en lien avec les territoires construits (Raulet-Croset, 2021). Ces deux projets de GRH-T ont également pour enjeu commun de développer l'attractivité du territoire i.e. « *la capacité d'un territoire à être choisi par un acteur comme zone de localisation (temporaire ou durable) pour tout ou partie de ses activités* » (Poirot et Gérardin, 2010).

Ces deux cas présentent pourtant des éléments de différenciation. L'analyse peut permettre de mieux appréhender les dynamiques du changement initiées dans les deux projets. D'abord, si le territoire d'Erdre et Gesvres se situe à proximité d'un territoire métropolitain, avec un tissu économique dynamique, le territoire Sud-Lozère est un territoire rural. Mais cette ruralité semble favoriser la construction d'un capital social territorial fondé sur des dynamiques collaboratives préexistantes au projet, contrairement au cas Erdre et Gesvres. Ensuite, la question du maintien et du renforcement du lien social apparaît comme centrale dans le projet de territoire Sud-Lozère et moins prégnante en territoire d'Erdre et Gesvres. Enfin, la dynamique collaborative a peiné à émerger, du fait de chefs d'entreprise réticents au départ et d'élus non sensibilisés à l'activité des entreprises dans le cas Erdre et Gesvres.

3.1. La prise en compte des facteurs contextuels et la redéfinition des dynamiques collaboratives sur le territoire d'Erdre et Gesvres

Au fil des mois, les différents groupes d'acteurs mobilisés par le projet de GRH-T en territoire d'Erdre et Gesvres ont été sollicités par la Communauté de Communes pour travailler ensemble. Au démarrage de l'accompagnement réalisé par le chef de projet, les parties prenantes avaient une conception divergente du rôle à jouer dans le projet. Les chefs d'entreprise, par exemple, se disaient non concernés par la valorisation des ressources humaines du territoire basée sur le développement des compétences. Les élus ne pensaient pas devoir intégrer dans leur analyse, l'activité des entreprises. Mais peu à peu, grâce au travail d'accompagnement du chef de projet, les différents acteurs se sont organisés par filière et ont finalement compris la nécessité de mener un travail partenarial pour résoudre la question de l'attractivité du territoire.

Ce changement a ainsi porté sur trois facettes du projet de GRH-T : tout d'abord, il a facilité l'intégration des questions de logement, transport, conditions de vie...etc. dans la problématique de départ, à savoir l'identification des compétences clés du territoire. Il a ensuite porté sur l'engagement d'une dynamique de travail collectif entre les différentes parties prenantes du projet (entreprises, acteurs institutionnels et politiques, acteurs associatifs et citoyens) qui *a priori* ne sont liés ni par des relations hiérarchiques, ni par des partages d'expériences ou de valeurs communes. Il a enfin permis l'émergence d'une vision partagée d'une nécessaire approche transversale des problématiques de GRH (recrutement, formation, conditions d'emploi)

En Erdre et Gesvres, les acteurs avaient déjà eu l'habitude de travailler ensemble mais sur d'autres projets du territoire. Ce capital social préexistant (Borghi, 2006) a ainsi soutenu la réactivation d'une forme de compétence clé du territoire décrite comme la capacité à coopérer (Mendez et Mercier, 2006 ; Evon, 2018). Le chef de projet a contribué à cela, notamment en associant les acteurs de la gouvernance du projet à la réalisation d'un diagnostic puis en proposant aux parties prenantes élargies de participer à des ateliers collectifs de prospective territoriale. Il a été nécessaire d'animer cette démarche participative de manière continue tout au long du projet, afin que chaque acteur continue à s'impliquer et puisse exprimer sa vision pour l'avenir du territoire. Ces changements de posture ont ainsi été observés au niveau des relations tissées entre les institutions et le réseau des chefs d'entreprise.

Les caractéristiques du changement du projet sont présentées dans le tableau 7 ci-après.

Tableau 7: Synthèse du cas Erdre et Gesvres

	Au démarrage du projet	En cours de projet
Contenu du changement		
Orientation du projet	Une demande initiale : repérer puis développer les compétences clés d'avenir	Elargissement du projet pour travailler sur l'amélioration des conditions d'emploi et sur l'attractivité territoriale
Contexte externe		
Caractéristiques du territoire	Proximité d'un territoire métropolitain et territoire résidentiel	<i>Caractéristiques identiques</i>
Contexte social	Croissance démographique très forte et tissu économique dynamique Des acteurs ayant déjà travaillé ensemble sur des projets de développement économique	Un capital social réactivé à l'occasion du projet de GRH-T
Contexte interne		
Principes d'organisation	Acteurs publics et privés Organisation par filière Travail partenarial	<i>Caractéristiques identiques</i>
Mode de pilotage	Animation par le chef de projet de groupes de travail participatif élargis	<i>Caractéristiques identiques</i>
Méthodologie	Diagnostic territorial et prospective territoriale	<i>Caractéristiques identiques</i>

Processus		
Logique d'action	Projet initié par un acteur public	Projet co-construit
Dynamique collaborative	Chefs d'entreprise réticents au départ Elus peu sensibilisés à l'activité des entreprises Atelier de mise en action pour identifier les actions les plus importantes à mener	Emergence d'une compréhension réciproque des enjeux de chaque acteur Reconnaissance de la prise en charge collective de la problématique d'identification et de valorisation des compétences

3.2. En territoire Sud-Lozère : de la valorisation des ressources naturelles à la question des ressources humaines

Le travail en territoire Sud Lozère a contribué, d'une part, à amener les acteurs du projet de GRH-T à considérer les ressources humaines de leur territoire comme un point central de leur attractivité. D'autre part, cette nouvelle conception du territoire est passée aussi par la reconnaissance de la nécessité de développer des réseaux et des liens sociaux pour soutenir l'activité économique d'une région. Le travail d'accompagnement a consisté à passer d'une logique de l'attractivité du territoire fondée sur la valorisation des ressources naturelles (les paysages, la géographie, le climat.) à une approche de l'attractivité reposant sur un ensemble de facteurs.

Ce changement a pu être enclenché par la présence de facteurs contextuels culturels très importants : en effet, la notion de solidarité est très ancrée localement sur ce territoire, qui a, au cours de l'histoire, constitué le refuge de plusieurs communautés. Aujourd'hui, si les liens au sein d'une même communauté peuvent être très forts, ils sont cependant moins évidents entre les communautés.

Le PETR et ses partenaires institutionnels des Communautés de Communes ont été amenés à questionner leurs stratégies d'intervention en soutien à l'entrepreneuriat privé et notamment lorsqu'elles accompagnent des porteurs de projets en vue de l'installation de nouvelles activités. Les relations entre les institutions publiques locales mais aussi celles qui les régissent avec les entreprises et les associations se sont ainsi questionnées dans les ateliers et l'intervention a permis d'ouvrir de nouveaux débats et positionnements des acteurs participants à la démarche.

Il est apparu que de nouveaux enjeux émergeaient des ateliers de prospective participative. Les échanges ont conduit à repenser de nouvelles modalités de relations entre les acteurs sur les liens formels existants qui s'expriment à l'intérieur des associations, à l'intérieur des entreprises mais également sur les liens informels qui peuvent s'exprimer à travers les occasions de socialisation tels que les fêtes ou les lieux de rencontres.

Au départ du projet, le chef de projet a été sollicité pour réfléchir au projet de territoire. Les conclusions auxquelles celui-ci est arrivé ainsi que les acteurs du projet de GRH-T aujourd'hui, leur semblent ainsi surprenantes, car au départ, tous pensaient qu'il n'était pas nécessaire de réfléchir à l'attractivité du territoire. Celui-ci était considéré comme déjà attractif au regard de

la beauté de ses paysages et de ses ressources naturelles. Cependant, cela a été conduit grâce au diagnostic territorial puis aux ateliers de prospective territoriale a modifié ce schéma d'interprétation et permis de développer une vision partagée : il a ainsi été mise en lumière le fait qu'une grande partie des stratégies économiques, des compétences institutionnelles des Communes et des Communautés de Communes et des créations d'associations devaient construire un projet commun pour attirer de nouvelles populations.

Les changements enclenchés ont été rendus possible grâce à la méthodologie du diagnostic territorial partagé et l'organisation d'une forme de gouvernance territoriale participative pour mener à bien ce projet. La dynamique collaborative a été engagée et soutenue tout au long de la démarche, garantissant l'implication progressive et constante des acteurs du projet.

Tableau 8 : Synthèse du cas Sud-Lozère

	Au démarrage du projet	Au cours du projet
Contenu		
Orientation du projet	Politique d'accueil facilitant l'installation Maintien et renforcement du lien social et soutien à l'installation de porteurs de projets	Projet orienté vers l'accroissement de l'attractivité territoriale
Contexte externe		
Caractéristiques du territoire	Territoire rural, dispersion de l'habitat et faible densité de population Cadre de vie préservé	<i>Caractéristiques identiques</i>
Contexte social	Capital social préexistant au sein des communautés d'acteurs Qualité des réseaux d'acteurs favorisant l'inclusion sociale	Un capital social réactivé à l'occasion du projet de GRH-T

Contexte interne		
Principes d'organisation	Acteurs publics dominants et associant les acteurs privés (notamment sur l'identification des savoir-faire ancrés territorialement)	<i>Caractéristiques identiques</i>
Mode de pilotage	Animation par le chef de projet de groupes de travail participatif élargis	<i>Caractéristiques identiques</i>
Méthodologie	Projet de territoire et étude prospective	<i>Caractéristiques identiques</i>
Processus		
Logique d'action	Projet initié par un acteur public	Projet co-construit
Dynamique collaborative	Dynamiques collaboratives préexistantes Ateliers de prospective participative	

3.3. Discussion

Cette étude s'était donnée pour objectif d'analyser les changements opérés au cours des projets de GRH-T et ses incidences en termes de redéfinition du contenu afin de mieux se saisir des contextes des territoires. Cette recherche contribue à approfondir la littérature sur la GRH-T sur deux points : elle réaffirme premièrement l'importance des processus au cours de l'émergence et de la pérennisation de tels projets, ainsi que la prise en compte des facteurs contextuels qui contribuent à faire évoluer le contenu des projets de GRH-T. Ces résultats s'inscrivent ainsi dans la continuité des travaux ayant montré que la dynamique collective constitue le cœur de ces projets de GRH-T (Arnaud et al. 2013 ; Loufrani-Feddida et Saint-Germes, 2018 ; Couteret et al., 2019). Deuxièmement, les résultats apportent de nouveaux éléments à la littérature en mettant l'accent sur la prise en compte d'une approche globale du territoire (facteurs de contexte externes notamment) pour réaliser un travail d'identification et de valorisation des compétences.

Tout d'abord, notre étude souligne que les processus sont l'un des fondements de la GRH-T. Cela est matérialisée ici notamment par la participation des acteurs territoriaux à des ateliers collectifs qui apportent une compréhension nouvelle des enjeux de la GRH territoriale. Dans les deux cas étudiés, les mécanismes de coordination mis en œuvre sont peu formalisés et se fondent sur des dynamiques relationnelles prenant, par exemple, la forme d'ajustements mutuels entre les acteurs impliqués dans le projet de GRH-T. Ces nouveaux éléments favorisent des interactions sociales, comme le suggère notamment Pokrovsky (2016), qui sont au centre

du processus de construction territoriale (Pecqueur et Ternaux et 2008). Le territoire est alors appréhendé comme un réseau d'interactions concrètes et matérielles, entre des sujets d'une part, et entre ces sujets et leur environnement d'autre part (Borghi, 2006). La théorie du capital social peut ici offrir un cadre d'analyse, dans la mesure où elle permet de mieux cerner la dimension relationnelle de la GRH-T, comme l'ont montré les recherches sur les démarches collectives de GRH-T (Angeon et Callois, 2006, 2004, par exemple). Plus précisément, le capital social territorial désigne une ressource collective présente dans les relations de coopération, dans la confiance et dans la réciprocité et opérant dans le cadre de projets collectifs. A ce titre, il peut être appréhendé comme une ressource territoriale. De plus, les « effets de proximité » favorisent son renforcement. Le partage des connaissances, le déplacement des modes d'action et de représentation traditionnels des acteurs de la régulation territoriale (administrations publiques, élus locaux, entreprises, organisations syndicales...) lié au travail institutionnel révèlent autant le capital social territorial et que les conditions de son développement (Borghi, 2006). Toutefois, cela suppose de dépasser des registres de l'action collective qui diffèrent selon les acteurs institutionnels, collectivités territoriales et service public de l'emploi notamment (Maillefert et Screnci, 2009) ou entre acteurs privés et publics (Bories-Azeau et Loubès, 2010) comme le mettent en exergue les résultats de notre étude.

Enfin, on relève que les processus engagés favorisent l'identification d'une approche globale des problématiques de GRH du territoire. Les projets de GRH-T étudiés ici supposent que tous les acteurs, dans leurs interactions quotidiennes, peuvent agir sur leur environnement pour maintenir ou faire évoluer les contenus du projet, comme par exemple les champs d'intervention des différentes parties prenantes. Dans cette optique, les activités liées au projet de GRH-T et ses dynamiques territoriales peuvent être assimilées au « travail » d'une multitude d'acteurs qui s'engagent pour refaçonner le contenu du projet et redéfinir de nouvelles manières de travailler ensemble, pour construire des formes de collaboration basées sur des principes de « co-construction » et d'expérimentation. Les ateliers de mise en action (cas Erdre et Gesvres) et ateliers prospectifs (deux cas) qui associent entreprises, acteurs institutionnels et politiques, acteurs associatifs et citoyens, en sont une illustration. Les résultats complètent les travaux ayant observé une évolution de l'approche des projets de GRH-T, d'une conception instrumentale, autrement dit, la mise en œuvre à l'échelle territoriale de dispositifs de GRH expérimentés, à une conception partenariale de la GRH territoriale (Uzan et al., 2017), plus ouverte et plus qualitative dont l'enjeu peut être l'accroissement de l'attractivité du territoire. Nous rejoignons ici Houillier-Guibert (2019) qui montre que cet objectif d'attractivité permet une approche plus large des facteurs du développement d'un territoire en incluant notamment une dimension qualitative. Il ne s'agit plus d'apprécier uniquement le développement du territoire en termes de nombre d'emplois maintenus ou créés, d'implantation d'entreprises, mais de prendre aussi en compte l'amélioration des conditions d'emploi des salariés du territoire et l'émergence, voire le renforcement d'un capital social territorial.

Conclusion

Les cas que nous avons étudiés mettent en exergue une compréhension nouvelle des enjeux de la GRH-T. Il ne s'agit plus de traiter uniquement une problématique de développement de l'emploi et des compétences en particulier, comme celle des difficultés de recrutement des chefs d'entreprise dans le cas Erdre et Gesvres, mais bien d'entamer une réflexion plus large sur les conditions d'emploi : mobilité, cadre de vie, attractivité, réseaux d'acteurs, etc... Il s'agit aussi d'établir une lecture commune des problématiques de GRH au sein d'un territoire, ce qui implique une formalisation et une clarification des rôles. Les règles du jeu sont alors à construire par des concertations et la responsabilisation des différents acteurs.

Références bibliographiques

Angeon V., Caron P., Lardon S. (2006), « Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ? », *Développement durable et territoires* [En ligne], Dossier 7 : Proximité et environnement, mis en ligne le 17 juillet 2006, URL : <http://developpementdurable.revues.org/2851>

Angeon V., Callois J.M. (2006), « Capital social et dynamiques de développement territorial : l'exemple de deux territoires ruraux français », *Espaces et sociétés*, n°124-125, p.55-71.

Angeon V., Callois J.M. (2004), « Fondements théoriques du développement local : quels apports de la théorie du capital social et de l'économie des proximités ? », *Quatrièmes journées de la proximité*, Marseille.

Aoun, C. (2021). Employabilité et Inclusion : quelles perspectives en GRH ? *31^{ème} Congrès de l'AGRH, Tours*.

Arnaud N., Fauvy S., Nekka H. (2013), « La difficile institutionnalisation d'une GRH territoriale », *Revue Française de Gestion*, N°231, p.15-33.

Barabel M., Chabault D., Meier O., Tixier, J. (2009), « La dynamique de territoire et l'évolution d'un pôle de compétitivité : le cas de Cosmetic Valley », *Management & Avenir*, 25, p.144-163.

Barney J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), p.99-120.

Berthinier-Poncet A. (2014), "Gouvernance et dynamiques d'innovation au sein d'une technopole. Une analyse par les pratiques institutionnelles d'innovation", *Management International*, 19(1), p.94-112.

Bocquet R., Mothe C. (2009), « Le rôle des institutions publiques dans la gouvernance des pôles de compétitivité de PME », *Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales*, Vol. XXXII, n°3, p. 411-426.

Borghi V. (2006), « Capital social, institutions et agir public », in Bevort A. et Lallement M., *Le capital social : performance, équité et réciprocité*, p.279-292, Paris : La Découverte.

Bories-Azeau I., Fort F., Noguera F., Peyroux C. (2021), Leadership politique et leadership d'expertise dans la gouvernance des structures d'accompagnement à la création d'entreprise : vers un leadership partagé ? in *La gouvernance dans tous ses états* (M. Dufour, F. Noguera, D. Vallade, J-M. Plane, F. Zogning Dir.), Editions EMS – Collection Gestion en liberté, p. 67-95.

Bories-Azeau I., Loubès A. (2013), « Pour une conception renouvelée de l'évaluation des dispositifs territoriaux : le cas de la GPEC », *Management & Avenir*, n°59, p.158-178.

Bories-Azeau I., Loubès A. (2010), "Local Systems of Production and territorial governance", *Conference IFSAM 2010, Track "Territorial multi-stakeholders strategizing practices between public and private organisations"*.

Bories-Azeau I., Loubès A. (2009), « Les maisons de l'emploi : un dispositif au cœur de la GTRH ? », *20^{ème} Congrès de l'AGRH*.

Bories-Azeau I., Loubès A., Estève J.M. (2008), Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter firmes, *19^{ème} Congrès de l'AGRH*.

Bories-Azeau I., Loubès A., Fabre C. (2007), « Un nouveau modèle d'anticipation sociale : l'action collective dans le cadre d'un réseau d'entreprises », *18^{ème} Congrès de l'AGRH*.

Boschma R. (2005), "Proximity and Innovation: A Critical Assessment", *Regional Studies*, 39(1), p.61-74.

Bourgain M., Tixier J. (2010), « À la recherche d'un cadre d'analyse des actions RH des pôles de compétitivité », *21^{ème} Congrès de l'AGRH*.

Bryson, J. M.; Crosby, B. C.; Stone, M.M (2015). "Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging", *Public Administration Review*, 75(5), p. 647-663.

Brouwers I, Cornet A., Gutierrez I., Pchault F., Rousseau A., Warnotte G. (1997), « Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste », De Boeck Université, Paris-Bruxelles.

Calamel L., Defélix C., Mazzilli I., Retour D. (2011), « Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes », *Management & Avenir*, 1(41), p.175-193.

Chabault D. (2010), « Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité », *Management & Avenir*, 36, p.130-151.

Colletis G., Pecqueur B. (2005), « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Revue Économie et Institutions*, 6-7, p.445-463.

Colletis G., Gilly J.-P., Leroux I., Pecqueur B., Perrat J., Rychen F., Zimmermann J-B. (1999), « Construction territoriale et dynamiques productives », *Sciences de la société*, 48, p.25-46.

Colletis G., Pecqueur B., (1993), « Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives ? », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* n°3, p.489-507.

Colletis, G., Pecqueur, B. (2018). Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2018-n°5-6, 993-1011.

Colletis G., Gianfaldoni P., Richez-Battesti N. (2005), « Economie sociale et solidaire, territoires et proximité », *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 296, p.8-25.

Couteret P., Bornarel F., Virgili S. (2019), « L'échec de la mise en œuvre d'une GTES : une étude longitudinale », *Gestion 2000*, Vol. 36, p.33-50.

Crespo-Febvay A-V., Loubès A. (2019). « Le dialogue interentreprises comme levier d'innovation responsable », *Innovations*, 2019/2 (N° 59), p. 75-102.

Defélix C., Dégruel M., Le Boulaire M., Retour D. (2013). Élargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ? *Revue Management et Avenir*, n°59, p.120-138.

Defélix C., Mazzilli I. (2009). « De l'individu au territoire : la longue marche de la gestion des compétences », In Retour D., Picq T., Defélix C. (Ed.), *Gestion des compétences. Nouvelles dimensions, nouvelles relations*, Ed. Vuibert, Paris.

Dubrion B., (2011), « GPEC territoriale et évaluation du travail : essai d'analyse », *Gestion 2000*, 28 (1), p.77-91.

- Durance P., Godet M., Mirenowicz P., Pacini V. (2007), « La Prospective territoriale. Pour quoi faire ? Comment faire ? », *Cahier du LIPSOR*, série Recherche n°7.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, 23(4), p.660-679.
- Ehlinger, S., Perret V., Chabaud D., (2015), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? ». *Revue Française de Gestion*, N° 170, p.155-171.
- Evon, J. (2018). L'attractivité territoriale : de l'existence des ressources à leur valorisation en compétences, *Thèse de doctorat en Sciences de gestion*, Université de Tours, France.
- Evon, J. (2019), « La construction d'un territoire inclusif à travers l'existence d'un programme de recherche régional, mobilisateur de ressources et révélateur de compétences territoriales », *30^e Congrès de l'AGRH, Bordeaux, France*.
- Fauvy S., 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 roséristes du Douessin », *Management & Avenir*, 56, p.54-74.
- François H., Hirczak M., Seni, N. (2006), « Territoire et patrimoine : la co-construction d'une dynamique et de ses ressources », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, p.683-700.
- Houllier-Guibert C. (2019, « L'attractivité comme objectif stratégique des collectivités locales », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, p.153-175.
- Jouvenot C., Parlier M. (2011), « La constitution d'un acteur collectif, condition d'une GPEC territoriale », *22^{ème} Congrès AGRH*.
- Lamara H. (2009), Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales, *Développement durable & territoire*, URL : <http://developpementdurable.revues.org/8208>
- Lanciano E., Saleilles S. (2011), « Le travail institutionnel du mouvement des Amap », *Revue Française de gestion*, n°217, p.155-172.
- Leloup F., Moyart L., Pecqueur B. (2005), « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie, économie, société*, n°7, p.321-332.
- Loubès A., Bories-Azeau I., Defélix C. (2021), Territoire et GRH : question ancienne, approche récente in *Les grands courants en Gestion des ressources humaines* - Editions EMS, Collection Pratiques d'entreprises (R. Beaujolin et E. Oiry Dir.), p.315-334.
- Loubès A., Bories-Azeau I. (2016), « Les logiques de la GPEC élargie au territoire : une proposition de typologie », *Gestion 2000*, n°2-3 (mars-avril / Mai-juin), p.141-160.
- Loufrani-Fedida S., Saint-Germes E. (2018), « L'engagement durable des parties prenantes dans une démarche de GRH territoriale : le cas de la GTEC de Sophia Antipolis », *Revue de gestion des ressources humaines*, 110(4), p.18-40.
- Loufrani-Fedida S., Saint-Germes E. (2015), « Quand le territoire s'organise pour attirer à l'international et fidéliser en local les talents : le cas du cluster technologique de Sophia Antipolis », *@GRH*, n°15, p. 99-125.

Loubès, A., Bories-Azeau, I. et Defélix, C. (2021). Territoire et GRH : question ancienne, approche récente, p.315-335, In Beaujolin R. et Oiry E., Les grands courants en gestion des ressources humaines, Ed. EMS, 408 pages.

Maillat D. (1995), « Territorial Dynamic, Innovative Milieus and Regional Policy », *Entrepreneurship & Regional Development*, n°7, p.157-165.

Maillefert M., Screnci N. (2009), « Politique publique et action collective territoriale. Une analyse de la politique environnement-emploi de la Région Nord-Pas de Calais », *Développement durable et territoires* [En ligne], Varia (2004-2010), mis en ligne le 30 janvier 2009, consulté le 11 avril 2022. URL: <http://journals.openedition.org/developpementdurable/7963> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.7963>

Mazzilli, Ingrid (2016), « Dans les rouages de la GPEC territoriale : surmonter les tensions pour élaborer une stratégie collaborative », *@grh*, vol. 1, no 18, p. 39-63.

Mazzilli I., Pichault F. (2015), « La construction des dispositifs de GRH territoriale : grille d'analyse et modalités du processus de traduction », *Management International*, 19(3), p.31-46.

Mendez A., Mercier D. (2006). « Compétences clés des territoires : le rôle des relations inter organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, 32(164), p.253-275.

Michaux V., Defélix C. (2019), Conduire un diagnostic partagé en contexte inter-organisationnel : enseignements théoriques et pratiques, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°111, p.19-34.

Moity-Maïzi P, Bouche R. (2011), « Ancrage territorial et hybridation des savoir-faire au sein d'un système agroalimentaire localisé. Le cas des fromages corses », *Économie rurale*, n°322, p.24-38.

Naedenoen F., Pichault F. (2012), « Restructurations d'entreprises et reconversion territoriale, Vers une institutionnalisation adaptative », *Revue Française de Gestion*, n°220, p.133-147.

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.

Oiry E., Bidart C., Brochier D., Garnier J., Gilson A., Longo M. et Tchobanian R. (2010), « Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations », *Management & Avenir*, n°36, p.84-107.

Paille, P., Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.

Pettigrew, A.M. (1990) ; « Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice », *Organization Scienc*, vol.1, n°3, p.267-291.

Pham G., Bories-Azeau I. (2019), « La théorie du capital social : une grille de lecture des démarches de GPEC territoriale », *30^{ème} Congrès de l'AGRH*.

Pham TG., Aubert F. (2013), Diagnostic des enjeux territoriaux de GRH, retour d'expérience de Fougères et de Figeac, *Présenté au colloque JRSS*, 2013.

Poirot J., Gérardin H. (2010), « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », *Mondes en développement*, 149, p.27-41.

Pokrovsky, A. (2016). Le rôle de la proximité dans le travail institutionnel : enseignements du réseau *Slow Food*. *Géographie, économie, société*, n°18, p.551-568.

Prahalad C. K., Hamel G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68(3), p.79-91.

Raulet-Croset, N. (2021). La question du territoire en sciences de gestion – Point de vue sur le territoire comme ressource pour les organisations, *Question(s) de management*, n°33, p.33-36.

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

Rivière A., Loubès A. Oriou, L. (2019). « Mécanismes de construction et d'appropriation d'un dispositif de GPEC élargie au territoire (GPEC-T) dans le secteur sanitaire et médico-social : une étude de cas exploratoire en Languedoc-Roussillon », *@GRH*, 2019/2, (31), p. 65-89.

Sawicki F. (2003), « Leadership politique : un concept à remettre sur le métier ? » in *Le leadership politique et les territoires. Les cadres d'analyse en débat* (Smith A. et Sorbets C. dir.), Presses universitaires de Rennes, « Res publica », p.71-88.

Selsky, J. W. and B. Parker: 2005, 'Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice', *Journal of Management* 31(6), 849–873.

Sourisseau J-M, Bélières J-F, Bourgeois R., Soumare M., Rasolofo P., Guengant J-P., Bougnoux N. (2017), Penser ensemble l'avenir d'un territoire - Diagnostic et prospective territoriale au Mali et à Madagascar, *Etudes de l'AFD*, 179 p.

Ternaux P. et Pecqueur B. (2008), « Ressources Territoriales, Structures Sociales et Comportements des Acteurs », *Canadian Journal of Regional Science*, 31(2), p.261-276.

Uzan O., Bonneveux É., Bories-Azeau I., Condomines B., Delattre M., Houessou B., Loubès A., Raulet-Croset N. (2017), De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales. *Revue de gestion des ressources humaines*, n°103, p.20-39.

Villeneuve-Alain, Pascale et Yves Hallée (2019), « La gestion des ressources humaines territoriale : État des lieux et regards sur la situation au Québec », dans F.B. Malo, J. Thwaites et Y. Hallée (dir.), *L'humain, plus qu'une ressource au cœur de la gestion*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 319 à 337.

Zimmerman J.B. (2008), « Le territoire dans l'analyse économique - Proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion*, n°184, p.106-118.