

UN NOUVEAU MODELE D'ANTICIPATION SOCIALE DES RESTRUCTURATIONS : L'ACTION COLLECTIVE DANS LE CADRE D'UN RESEAU D'ENTREPRISES¹

Isabelle BORIES-AZEAU

Docteur en Sciences de Gestion
PAST - IUT de Montpellier, site de Béziers
CREGO-ORHA Université Montpellier 2

Anne LOUBES

Maître de Conférences - IAE de Montpellier
CREGO – ORHA Université Montpellier 2
aloubes@univ-montp2.fr
04.67.14.46.47

Claude FABRE

Maître de Conférences - IUFM de Montpellier
CREGO-ORHA Université Montpellier 2
claude.fabre@montpellier.iufm.fr

Résumé

Le plus souvent appréhendées « *à chaud* » les restructurations ont des conséquences lourdes pour les salariés, les entreprises, et les territoires, pointées par des études de chercheurs et de consultants spécialisés. Pour éviter ces situations critiques, les acteurs s'accordent assez largement sur un principe : il faut davantage anticiper, renforcer les modalités d'intervention plus « *à froid* », en agissant en amont pour sortir de la logique de crise. Malgré les évolutions juridiques et les initiatives locales qui vont dans ce sens, la notion d'anticipation reste floue et les pratiques d'anticipation sociale très timides.

L'objectif de cette communication est d'apporter une contribution à la réflexion actuelle en mettant en évidence les conditions dans lesquelles peut se développer une anticipation sociale des mutations économiques au sein d'un réseau d'entreprises territorialisé. La réflexion proposée s'appuie sur l'étude de l'action collective dans le cadre du système productif local (SPL) CAMDIB (Club Alliance Métaux pour le Développement des Industriels du Bittérois).

Mots clés : restructurations, mutations économiques, anticipation, réseau d'entreprises, capital social, ressources.

¹ L'étude présentée dans ce papier a été menée dans le cadre d'une recherche collective du CREGO (Université Montpellier 2), groupe Organisation Ressources Humaines Activités (ORHA) et financée par la DRTEFP du Languedoc-Roussillon. Nous remercions vivement M. P. Faillenot, Responsable du cabinet Almatec, pour son aide précieuse dans cette recherche.

Autrefois conjoncturelles et limitées à certains secteurs, les restructurations d'entreprises sont devenues permanentes et protéiformes depuis le milieu des années 1980. Allant bien au-delà d'opérations se traduisant par un transfert de capital et de propriété², elles peuvent aujourd'hui être définies comme « *l'ensemble des ajustements, ponctuels ou continus, affectant le périmètre (fusions et acquisitions, prises de contrôle, externalisation, abandon d'activités...), la macrostructure (répartition géographique des activités et des volumes produits, organisation des centres de décision...) et la microstructure des entreprises (structures par projet, par centre de profit, ou par produit...)* » (Fabre et al., 2006). Se développe ainsi un phénomène profond et diffus de transformation des entreprises, du système productif et de l'économie en général. Aux restructurations conjoncturelles succèdent ainsi les « *mutations économiques* », pour reprendre une expression qui se généralise (Aubert, 2002 ; Viet, 2003).

Le plus souvent appréhendées « *à chaud* », pour des raisons liées au contexte économique, social, et juridique, les restructurations ont des conséquences lourdes pour les salariés, les entreprises, et les territoires, pointées par des études de chercheurs et de consultants. Du point de vue social, l'accompagnement à chaud se révèle souvent d'une efficacité limitée, malgré des progrès dans le domaine du reclassement, et d'un coût élevé pour les parties prenantes et pour la collectivité. Pour éviter ces situations critiques, les acteurs s'accordent assez largement sur un principe : il faut davantage anticiper, renforcer les modalités d'intervention plus « *à froid* », en agissant en amont pour sortir de la logique de crise. Au-delà des discours et des vœux affichés, la notion même d'anticipation reste floue et les pratiques d'anticipation sociale encore très timides. L'objectif de cette communication est d'apporter une contribution à la réflexion actuelle en mettant en évidence les conditions dans lesquelles peut se développer une anticipation des mutations économiques au sein d'un réseau territorialisé de PME. Ce choix se justifie par le fait que les PME ont été négligées par les travaux antérieurs sur les restructurations alors qu'elles sont largement concernées par ce phénomène et que les réponses spécifiques qu'elles y apportent mériteraient une plus grande attention.

Après avoir précisé la problématique étudiée, nous exposerons le cadre théorique qui permet d'expliquer l'émergence d'une dynamique d'anticipation, puis nous présenterons le terrain et la méthodologie de l'étude, pour nous focaliser ensuite sur les principaux résultats obtenus.

1. La problématique de l'anticipation sociale des mutations économiques

Une des conséquences des mutations économiques est la transformation profonde du marché du travail et du rapport salarial. La relation d'emploi se précarise sous l'influence conjuguée des pratiques de réduction d'effectif, de recours aux contrats flexibles et de segmentation de la main-d'œuvre. Comparant le marché classique et le marché moderne du travail, Schmid et Gazier (2002), montrent que ce dernier se caractérise par des transitions professionnelles nombreuses, complexes, et risquées pour les salariés et les entreprises. D'un modèle d'exclusion caractéristique de l'accompagnement social des restructurations des années 1970, on passe ainsi progressivement à un modèle de transition (Bruggeman et Paucard, 2003).

Si ces mutations économiques s'imposent désormais comme un phénomène de fond (quoique les entreprises en sont à la fois victimes et initiatrices), il importe de les conduire de façon responsable (Beaujolin et al., 2006) et de sécuriser les transitions professionnelles pour en limiter les risques sociaux. Dans ce contexte, les enjeux de l'anticipation sont évidents. Une évolution est perceptible dans les intentions et dans les faits :

² On dénombre cependant plus de 23.000 opérations de fusions et acquisitions dans le monde en 2004.

- Les rapports de J.P. Aubert (2002) et de C. Viet (2003) ont clairement souligné les enjeux de l'anticipation face aux mutations économiques actuelles.
- Le droit du travail instaure une obligation de négociation triennale sur la GPEC pour les entreprises de 300 salariés et plus (Loi de Cohésion Sociale du 18 janvier 2005), et les accords de méthode peuvent servir de base à un dialogue social plus anticipé
- Des démarches de GPEC territoriale ou sectorielle sont mises en place dans des bassins d'emplois des branches professionnelles
- Des dispositifs de prévention des restructurations ou de renforcement de l'employabilité sont développés par différentes grandes entreprises.

Avec l'accompagnement des salariés et la revitalisation des bassins d'emplois, l'anticipation est un des trois piliers de la démarche, nécessairement « *collective, efficace, et mobilisatrice* » de prise en charge des mutations économiques défendue par Viet (2003). Selon ce dernier, « *l'anticipation doit permettre d'élaborer des diagnostics globaux, ou spécifiques à certains bassins d'emplois ou à certaines filières industrielles, de façon à établir des diagnostics partagés, à détecter et prévenir les risques et à mettre en œuvre les actions et les politiques adaptées* ». De façon plus opérationnelle, Beaujolin et al. (2006) identifient deux acceptations de l'anticipation :

- « *Un partage anticipé de l'information sur les difficultés économiques éventuelles et sur la stratégie de l'entreprise, voire une annonce précoce de la décision de restructuration par la direction.*
- *Une préparation des salariés et des territoires aux conséquences des restructurations. Pour les premiers, elle renvoie notamment au recours à des formations professionnelles, voire à des démarches de développement d'employabilité. Pour les seconds, elle implique des politiques de développement d'activités, préventives voire permanentes* ».

Au niveau de la GRH, il s'agit de dépasser la GPEC traditionnelle, dont l'échec, lié en partie aux difficultés de prévision stratégique, est aujourd'hui avéré, pour développer une GPEC adaptée aux mutations économiques actuelles. Cette vision renouvelée « *évite l'écueil de l'instrumentation immédiate en ne proposant pas d'outillage universel* », s'inscrit « *dans un système d'acteurs élargi, associant non seulement directions et représentants du personnel, mais aussi acteurs locaux administratifs et politiques, prenant acte du caractère multi-dimensionnel des effets des restructurations, tant pour les individus, que pour les organisations et les territoires* » et « *tient compte des changements de nature des restructurations, en abandonnant définitivement la perspective des prévisions certaines possibles* ». (Beaujolin et al., 2006). Dans la continuité de ces travaux, notre ambition est surtout d'essayer de comprendre comment peut se construire dans l'entreprise une dynamique anticipatrice significative d'un nouveau modèle productif (Dietrich et Pigeure, 2005) fondé sur l'idée que la flexibilité n'est pas la seule alternative possible à la prévision. Il ne s'agit pas de laisser de côté les outils « traditionnels » mais de les intégrer dans des dispositifs globaux et continus, ouverts sur le territoire, privilégiant l'action, et faisant du développement des compétences individuelles et collectives l'élément moteur de l'anticipation. L'objectif est d'expliquer, au plan de la gouvernance et au plan managérial, les conditions du développement d'une attitude de veille et de prévention, d'un partage de l'information parmi les acteurs, et de la mise en œuvre d'actions propices à l'émergence d'intentions stratégiques et de démarches de sécurisation des emplois.

L'étude présentée dans ce papier porte exclusivement sur un réseau de PME de la Région Languedoc-Roussillon : le SPL CAMDIB³. Elle s'inscrit à ce titre dans la réflexion actuelle sur les pratiques de GRH mutualisées rendues possibles par les rapprochements, sur des territoires géographiquement identifiés, d'entreprises différentes (leur taille dépend de la nature du rapprochement et de la « labellisation »), et le soutien des pouvoirs publics (Bernon et al., 2006 ; Culié et al., 2006). Rappelons que 99% des entreprises françaises ont moins de 250 salariés et que les PME représentent 60% des emplois salariés, dont 40% dans les PE. Ces dernières sont souvent pénalisées par un accès limité à la GRH (formation professionnelle notamment) et par un dialogue social faible ou inexistant. Incité par les pouvoirs publics⁴, le regroupement de ces entreprises en réseaux, districts industriels, systèmes productifs locaux (SPL) ou pôles de compétitivité, peut apporter des éléments de réponse à cette problématique en favorisant les synergies et les démarches d'anticipation stratégique et sociale au niveau territorial.

Cette étude a été réalisée en 2005-2006 dans le cadre d'une recherche collective sur l'accompagnement social des restructurations (Fabre et al., 2006), financée par la DRTE-FP du Languedoc-Roussillon. Les principaux objectifs étaient d'évaluer les dispositifs mis en œuvre, d'analyser les jeux d'acteurs et les modes de gouvernance adoptés d'une part dans l'accompagnement « à chaud » (dans le cadre des plans de sauvegarde de l'emploi) et d'autre part dans l'accompagnement « à froid » (démarches d'anticipation) des restructurations.

2. Une conception de l'anticipation fondée sur la théorie des ressources et la théorie du capital social

Notre postulat de départ est que le maillage des PME dans le cadre de réseaux de type SPL renforce la dynamique anticipatrice ; parce qu'ils sont propices au développement du capital social (Nhapiet et Ghoshal 1998 ; Alder et Kwon, 2002), ils génèrent des échanges et des ressources à dominante immatérielle, des compétences individuelles et collectives basées sur des échanges d'informations, sur le transfert de connaissances, sur des apprentissages technologiques et relationnels, sur de la confiance et de l'entraide. Constituées peu à peu, ces ressources favorisent l'émergence de postures anticipatrices et le processus peut se diffuser au territoire et à ses acteurs clefs.

La théorie des réseaux sociaux (Granovetter, 1985) constitue un outil d'analyse des relations d'alliance et de coopération entre les organisations (Baret et al., 2006). Issu de la sociologie des réseaux, le capital social s'est ainsi imposé en gestion comme un concept-phare. Bourdieu (1980, in Baret et al., 2004) le définissait comme « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance* ». Il est constitué de l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles, accessibles grâce à des réseaux sociaux (Putman 1995 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998), étant à la fois la relation et la ressource qu'elle procure.

Sur la base de ce positionnement, il importe de préciser les effets potentiels du capital social, pour envisager les liens entre capital social, développement de ressources et anticipation. Les travaux de recherche recensés abordent davantage les caractéristiques des réseaux sociaux que les ressources auxquelles ils permettent d'accéder et, souvent, l'unique ressource étudiée est l'information (Baret et al., 2005). Pourtant, le capital social est chargé de plus amples vertus. Il améliore l'efficacité des actions : diffusion d'information, réduction de l'opportunisme

³ Club Alliance Métaux pour le Développement des Industriels du Biterrois.

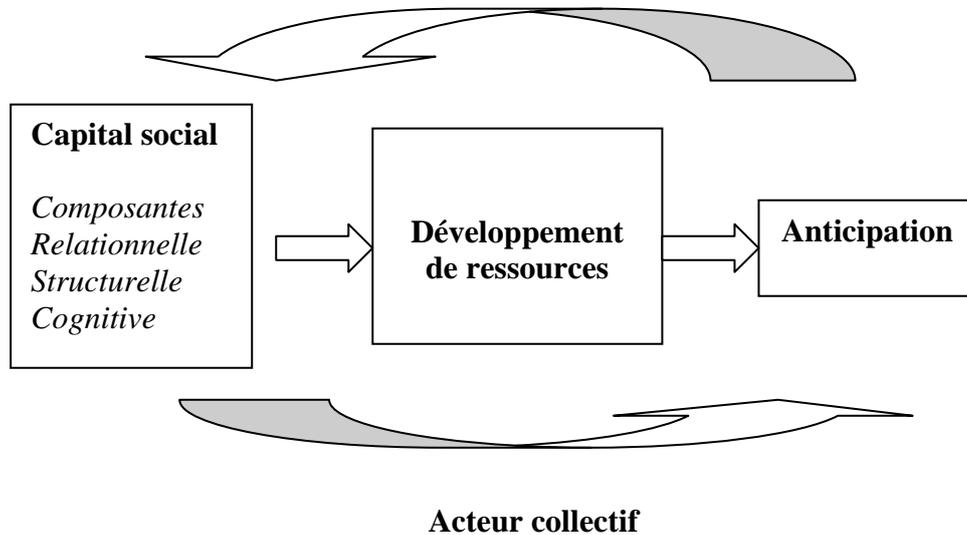
⁴ Exemple : la politique gouvernementale de soutien au développement des SPL qui a été lancée à la suite d'un Comité Interministériel d'Aménagement et du Développement du Territoire (CIADT) du 15 décembre 1997.

dans les relations entre membres du réseau et diminution des coûts de transaction (Josserand, 2004). Il contribue au développement du capital intellectuel (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Adler et Kwon, 2002 ; Inkpen et Tsang 2005) et favorise les innovations (Bouty, 2000). Josserand (2004) établit aussi un lien entre le développement du capital social du personnel d'unités opérationnelles et la position concurrentielle de l'entreprise (gestion de la relation client, adaptations et innovations locales). Le réseau est enfin un espace d'apprentissage technologique et relationnel (Ferrary et Pesqueux 2004). Plus qu'une contribution à de simples échanges d'information, le capital social agit finalement sur le développement de ressources stratégiques. A ce stade, on peut établir un lien avec la théorie fondée sur les ressources (Barney 1991 ; Prahalad et Hamel 1990) selon laquelle le rôle des ressources immatérielles, des compétences individuelles et collectives est prépondérant pour le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel durable. Ces ressources et compétences générées en interne se fondent sur le savoir, l'information, les relations et les processus d'apprentissage. Elles conduisent la firme à développer des stratégies d'intention qui ne sont plus exclusivement guidées par les phénomènes environnementaux. La compétence de l'entreprise lui ouvre ainsi de nouvelles portes. Les ressources issues du capital social s'inscrivent dans cette dynamique.

Les processus de formation du capital social sont complexes et posent la question de la gouvernance. Dans les réseaux d'entreprises, les problèmes de gouvernance sont récurrents. Ils s'étendent au territoire et à ses acteurs-clefs. Capiiez et Girlando (2004) proposent comme cadre d'analyse la théorie des parties prenantes pour repérer les acteurs influents et leur rôle dans la performance du réseau. Nous retenons ici une définition large du concept de partie prenante à l'instar de Ballet (2004) et reprise de Freeman (1984) : « (...) *tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par l'accomplissement des objectifs de l'organisation* ».

Partant des conclusions des travaux antérieurs, nous postulons que les coopérations inter-organisationnelles et inter-institutionnelles sont susceptibles de favoriser le développement du capital social au sein du réseau, et que ce dernier contribue à la création de ressources et de compétences collectives, rendant possible l'adoption de postures anticipatrices de la part des membres du réseau et des parties prenantes extérieures au réseau. Ceci suppose une logique forcément collective, portée par ce que nous nommons « *l'acteur collectif territorial* » investi progressivement d'une responsabilité économique, sociale et territoriale.

Schéma n°1. Le modèle de départ



3. Le terrain et la méthodologie de l'étude

Nous présentons successivement le terrain de l'étude et la méthodologie de la recherche.

3.1. Une étude focalisée sur le système productif local CAMDIB

Regroupant des entreprises de la filière « Travail des Métaux », CAMDIB a été créé en 1996 autour de quatre métiers principaux : tôlerie-emboutissage-chaudronnerie, mécanique, traitement de surface, mobilier urbain d'éclairage auxquels s'ajoutent des prestations complémentaires comme les interventions sur bois. CAMDIB a été initié par la volonté conjointe des pouvoirs publics (DRIRE, Europe, Etat, Région Languedoc-Roussillon et département de l'Hérault), des acteurs institutionnels locaux (CCI, MEDEF) et de 13 industriels de la filière métaux. Deux éléments ont joué un rôle-clé lors de la création :

- Une étude réalisée en 1995 par le cabinet CET pour la DRIRE, le conseil général de l'Hérault et la direction des services économiques et de l'emploi, qui révèle que le biterrois est le premier pôle industriel de l'Hérault grâce à la filière métaux.
- La dépendance de cette filière vis-à-vis d'un grand donneur d'ordre unique implanté sur le territoire et acteur mondial de la production de biens d'équipement gaziers et pétroliers. Or, à partir de 1995, les difficultés de l'industrie pétrolière ralentissent son activité ce qui induit une réduction de ses effectifs (555 emplois en 1995, 490 en 1998, 400 en 2000) et des travaux sous-traités et pose la question du devenir des industriels sous-traitants.

Le regroupement a été opéré dans une logique défensive de réponse à une menace perçue, comme le font observer bon nombre de nos interlocuteurs institutionnels et politiques, parmi lesquels un responsable DRTEFP : « sur l'origine de CAMDIB... En fait, on se rend compte que l'organisation en réseau se fait dans les PME par l'émergence d'une prise de conscience d'un risque ».

Connu pour être le plus ancien des réseaux régionaux, CAMDIB est aujourd'hui un SPL dynamique : le nombre d'entreprises du réseau a plus que doublé (30 entreprises aujourd'hui), le chiffre d'affaires s'est accru significativement (environ 85 millions d'euros de CA annuel) et 225 emplois ont été créés en 10 ans (au total 850 emplois actuellement). La culture RH du réseau est clairement affirmée, dans la logique fondatrice des SPL. Concernant le pilotage du réseau, il faut distinguer la présidence, assurée à tour de rôle par les dirigeants membres du Club, et l'animation, confiée à un cabinet extérieur qui a joué un rôle déterminant dans le développement du réseau.

3.2. Une méthodologie qualitative et multi-acteurs

Notre étude est essentiellement exploratoire. Pour mieux connaître le réseau CAMDIB, nous avons choisi une approche contextuelle et cherché à appréhender les représentations des acteurs pertinents du réseau et extérieurs au réseau. Nous nous sommes donc appuyés sur une méthodologie qualitative. Deux types de données ont été utilisées, chacun faisant l'objet d'un traitement spécifique :

- **34 entretiens semi directifs ont été réalisés**, auprès de :
 - Membres du réseau : 10 chefs d'entreprise, DRH d'une entreprise du réseau, Président du réseau)
 - Directeur de l'usine « grand donneur d'ordre »
 - Représentants des organismes et institutions publics en contact avec le réseau : CCI, DRTEFP, DRIRE, ANPE, Maison de l'Emploi, Conseil régional, Communauté d'agglomérations, Mairie, Sous-préfecture
 - Cabinet chargé de l'animation du réseau : responsable et chargée d'études
 - Responsables syndicaux (patronat, salariés)
 - Représentants des deux autres réseaux locaux.

Le guide d'entretien a été conçu pour que les membres du réseau puissent exprimer précisément leurs représentations du fonctionnement du réseau à partir des trois dimensions du capital social (Nahapiet et Ghoshal 1998) :

- **Composante structurelle** : cette dimension a trait aux caractéristiques structurelles des réseaux sociaux : structure des liens, propriétés du système, présence ou absence de liens entre les acteurs, configuration du réseau, la nature des liens.
- **Composante relationnelle** : décrit l'ensemble des relations que les personnes développent dans des interactions, comme le respect, l'amitié. On retrouve ici quatre éléments clés : la confiance et la loyauté, les normes et les sanctions, les obligations et les attentes réciproques, l'identité sociale.
- **Composante cognitive** : se réfère aux représentations partagées, interprétations et systèmes de compréhension réciproques. Cette composante est proche des systèmes culturels.

La première partie du guide d'entretien vise à identifier les représentations des membres de CAMDIB sur les trois composantes précédentes. Il s'agit de connaître leur perception des retombées du réseau et plus précisément des effets du capital social qu'il génère. La deuxième

partie du guide porte sur le développement de capital humain et immatériel (apprentissage, compétences individuelles et collectives) et l'anticipation (capacité d'anticipation du réseau, orientations stratégiques, anticipation et emploi...). Les problèmes de régulation et de jeux de pouvoir sont appréhendés dans une partie intitulée « gouvernance du réseau ».

Les données recueillies lors des entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 1996) basée sur les thèmes de la grille d'entretien : les perceptions du réseau, la nature des liens avec le réseau, les effets du réseau sur le développement territorial, les perceptions de l'accompagnement. Elle a permis de préciser le contenu de ces thèmes et de faire émerger d'autres thèmes et sous thèmes.

- **Des données secondaires ont été analysées :** pour affiner l'étude thématique, nous avons utilisé une méthode documentaire basée sur l'analyse de documents fournis par le Cabinet CET (présentation des différents projets, études, compte rendu de réunion de pilotage, bilans) et complétée par des supports de communication des organismes et institutions extérieurs au réseau. Nous avons eu aussi recours à la presse régionale (PQR et presse économique) et nationale comme sources de données secondaires. Cette analyse affine et enrichit les résultats de l'étude, objective les discours des répondants, évalue les écarts entre discours et pratiques.

4. Les principaux résultats de l'étude : le développement du capital social et de postures anticipatrices au sein du réseau

La présentation des résultats de l'étude s'articule autour de deux thèmes centraux. Le premier, celui des facteurs de structuration du réseau, montre comment les différentes composantes du réseau ont émergé et se sont structurées pour former le capital social. Le second met en exergue les effets du capital social au niveau global et stratégique et sur les ressources humaines et pose la question de la durabilité mais aussi de la fragilité des ressources développées par le réseau. Le débat est donc élargi aux problèmes de gouvernance : modalités d'intervention, acteurs concernés et lieux pertinents, tels que le territoire, pour des actions d'anticipation favorables à l'emploi.

L'exposé privilégie volontairement les aspects positifs de l'histoire et du fonctionnement du réseau, en insistant sur le développement et les apports du capital social. Cela ne signifie pas que les jeux d'acteurs et les conflits d'intérêts sont absents, mais que la dynamique qui s'est instaurée a permis de dépasser les logiques individuelles. Il n'en demeure pas moins que des interrogations subsistent quant à l'avenir du réseau.

4.1. Aux sources du capital social : une coopération fondée sur des actions collectives

Si dans la littérature, les alliances se créent de façon naturelle du fait de la répétition de relations marchandes qui favorisent l'émergence de relations sociales plus larges impliquant les dimensions affectives et normatives (Baret et al., 2006), CAMDIB a été créé ex-post par l'intervention des pouvoirs publics, comme c'est le cas pour d'autres réseaux territorialisés. Les premières actions furent des réunions impulsées par la DRIRE et des visites d'entreprises qui ont permis aux dirigeants de CAMDIB de se connaître et développer des relations pour rompre leur isolement. Elles ont contribué à dépasser les méfiances initiales et à construire des comportements partenariaux. Progressivement, des modalités de fonctionnement propres

au réseau se sont alors mises en place : règles d'entrée, rythme des réunions, philosophie et orientation des actions en même temps que des actions collectives émergeaient. Ce sont surtout ces actions collectives qui ont contribué à former la composante cognitive du capital social et à développer les composantes relationnelles et structurelles :

- **Actions initiales de prévention** : elles ont permis de sentir, d'exprimer et d'anticiper les risques liés aux difficultés d'un grand donneur d'ordres (trop forte dépendance et nécessité de se diversifier). Elles ont conduit à une analyse critique de la situation et à la formulation d'une problématique collective. Ces actions se sont focalisées sur les aspects commerciaux et organisationnels qu'elles ont structurés, avec notamment, la « (...) *nécessaire mise à niveau des entrepreneurs et de leurs entreprises* ». Les propos de ces chefs d'entreprise illustrent cette structuration : « *je faisais mon commerce en tapant sur l'épaule de mon client* »... « *Je suis passé de la petite épicerie à l'état d'entreprise industrielle* ».
- **Actions de formation** : la formation des salariés, surtout basée sur un Engagement De Développement Formation (EDDF) est un réel enjeu pour CAMDIB. Les dépenses de formation ont représenté jusqu'à 10% de la masse salariale brute et 108 215 heures de formation ont été dispensées entre 2002 et 2005, avec un objectif initial de 75 000 heures.

L'EDDF a nécessité une analyse des besoins de formation induisant une réflexion des chefs d'entreprise sur les compétences de leurs salariés et l'élaboration de référentiels compétences. Sans le soutien du réseau, ces questions sur la formation et les compétences ne se seraient sans doute pas posées ou auraient été posées autrement. L'appartenance au réseau a facilité l'accès à des formations techniques (accompagnement de la production par exemple) et managériales (systèmes d'information par exemple), les ouvriers qualifiés étant les principaux bénéficiaires de ces actions. Une véritable ingénierie de la formation et un effort de formation (coût de formation rapporté à la masse salariale brute) en constante évolution ont permis la mise en commun d'actions de formation sans précédent. Ici encore, sans le soutien du réseau, les entreprises, essentiellement des PME, n'auraient pas mené des actions de cette envergure en termes de coût et d'effectif. Par ailleurs, la formation a contribué à l'émergence du capital social en favorisant le développement de connaissances communes aux membres du réseau et des échanges entre les salariés du réseau. Le retour sur investissement de la formation est clairement affirmé. Les quatre niveaux généralement retenus (Kirkpatrick, 1987) -réactions, apprentissage, comportement et résultats- se retrouvent en grande partie dans les critères mentionnés par les dirigeants de CAMDIB :

- Le renforcement des liens entre salariés du réseau : ils se connaissent mieux grâce aux formations collectives ce qui leur permet par exemple de s'entraider quand ils ont un problème technique ;
- La maîtrise de l'évolution de la technologie de production et le développement des compétences techniques et managériales ;
- L'implication des salariés : la formation, facteur de motivation, semble avoir modifié favorablement les comportements au travail ;
- La performance de l'entreprise ; exemple : remplissage du carnet de commandes (critère des résultats)
- La possibilité de développer son secteur d'activité ou de nouveaux secteurs d'activité via la formation aux nouveaux métiers de l'entreprise ;

- **Actions autour du programme PG1** (Programme Global n°1). Cet axe du programme concerne le développement technologique. Il vise à renforcer la diversification et accroître les activités des entreprises du secteur mécanique. Il regroupe des actions individuelles (développement de nouveaux process comme le collage, le dômage, ou le revêtement de surface, nouvelles activités comme les bateaux aluminium, ou les services liés à l'énergie douce, et nouveaux matériaux comme l'aluminium) et des actions collectives (mise au point de produits et de process, prospection de marchés, recherche de partenariats au sein des différents pôles). Deux plateformes d'apprentissage, dédiées aux salariés de CAMDIB et aux apprentis des lycées environnants, ont été créées dans deux entreprises : la première dans le métier de la soudure, métier stratégique pour CAMDIB, et la seconde dans l'usinage grande vitesse (UGV), technologie qui n'existait pas sur le territoire. Le choix de cette plateforme découle de la volonté de maîtriser une technologie indispensable pour aborder de nouveaux marchés (automobile ou aéronautique), volonté soutenue par 8000 heures de formation. Le dernier niveau du PG1 comporte deux volets : l'accès à de nouveaux marchés (étude de marché, recrutement de 12 commerciaux, présence dans les salons et foires spécialisés) et l'amélioration de l'organisation et du système d'information : procédures collectives (« diagnostics flash »), échange de bonnes pratiques pour la maîtrise des systèmes d'information et des logiciels.

Les différentes étapes de la création du réseau favorisent l'émergence du capital social dans ses composantes structurelle, relationnelle et cognitive, les actions collectives contribuant largement à cette structuration. Et les actions de formation jouent ici un rôle important.

4.2. Les apports du capital social pour l'anticipation stratégique et sociale dans le réseau CAMDIB

A l'instar de Baret et al. (2005), nous considérons que ce qui importe dans le capital social n'est pas tant le contact ou la relation que la ressource à laquelle ils permettent d'accéder. Ici, cette ressource est le « *savoir anticiper* » ou du moins apprendre à anticiper. Les liens plutôt forts et stables repérés, inscrits dans les représentations des dirigeants de CAMDIB, sont certainement essentiels à l'élaboration de démarches anticipatrices s'inscrivant dans une certaine durée au niveau stratégique et au niveau des ressources humaines.

4.2.1. Au niveau global : vers l'anticipation continue

Selon un dirigeant, « *le réseau est un espace pour aller de l'avant, pour anticiper et pour construire l'action d'aujourd'hui et de demain* ». Même si des relations marchandes existent au sein du réseau (les échanges avec d'autres entreprises du réseau sont privilégiés), les dirigeants soulignent fréquemment l'absence de concurrence au sein du réseau, bien qu'elle reste possible. Une confiance s'est développée entre membres, favorisant le partage d'informations et l'entraide : les échanges d'informations stratégiques et l'analyse collective des projets stratégiques sont nombreux : « *le réseau est un caisson de résonance* » explique ce chef d'entreprise. Il permet aussi de développer le soutien mutuel ; les dirigeants l'affirment : sans le réseau certaines entreprises auraient disparu et avec elles, de nombreux emplois. Les aides prennent différentes formes : possibilité d'étalement des paiements d'un client membre du réseau ou discussion avec un banquier commun en cas de difficultés, conseils pour la mise en route d'un projet (développement international par exemple), l'établissement ou l'analyse des documents comptables de fin d'exercice, prêts de salariés, etc.

Les phénomènes que nous avons décrits nous amènent à envisager la force des liens au sein du SPL. CAMDIB est perçu par les dirigeants d'entreprises comme un réseau où les relations sont plutôt solides et basées sur des relations d'échange, de confiance et d'entraide. En théorie, ce type de liens correspond à des relations sociales fréquentes, durables, interpersonnelles avec un engagement émotionnel fort (Ferrary et Pesqueux, 2005). Dans notre cas, ces indicateurs apparaissent clairement et l'entraide participe à cet engagement émotionnel fort. Grâce à ces liens, les échanges d'informations et le partage de connaissances tacites sont nombreux, que ce soit dans les réunions bimensuelles entre dirigeants ou de façon informelle. Ces échanges se déclinent aussi au niveau de l'encadrement, par exemple sous forme d'appels téléphoniques entre agents de maîtrise d'entreprises différentes pour obtenir des informations sur les méthodes de soudure particulières. Selon un chef d'entreprise, « *de nombreuses compétences se trouvent dans ma société et proviennent des membres du réseau* ». Ces propos montrent que le réseau permet l'échange de ressources complexes et difficiles à spécifier comme le soutien social, le soutien affectif et surtout la connaissance (Adler et Kwon, 2002). Les ressources des entreprises du réseau sont ainsi « *revisitées* » et appréhendées selon une stratégie de diversification ayant permis à plusieurs entreprises intervenant comme sous-traitantes sur des métiers traditionnels de réduire leurs risques de dépendance. Par exemple, une entreprise fait à présent de la vente à distance auprès des non professionnels, une autre fabrique des cheminées et des bateaux et plus seulement des planchers d'échafaudages.

4.2.2. Au niveau de la GRH : des effets très favorables

Enfin, un discours stratégique centré sur la compétitivité et des actions collectives d'envergure, comme la formation, révèlent l'importance des ressources et de la GRH. Au niveau social, de nombreux résultats apparaissent.

- **Effets positifs sur l'emploi (des chiffres aux perceptions...) et sur l'employabilité :** en recoupant les données relatives à l'impact du regroupement, on peut avancer que les entreprises du réseau ont connu sur la période 1996-2001 une croissance de leur activité évaluée entre 8 et 12%, contre 2 à 3% au niveau national, et une croissance moyenne de leur chiffre d'affaires de l'ordre de 35%. Selon l'animateur du réseau, plusieurs faits marquants sont à souligner : depuis la création du réseau, aucune entreprise n'a fermé, très peu d'activités ont été externalisées, et de nombreux emplois ont été créés ou maintenus, grâce à la croissance de l'activité et à la mobilité sociale interne jugée très forte. Les entrepreneurs sont unanimes : CAMDIB crée des emplois et a permis de sauver des entreprises et des emplois. Même si les effets du regroupement sur l'emploi sont difficiles à évaluer précisément (des restructurations avec suppressions d'emplois ont eu lieu chez les deux donneurs d'ordres principaux), les engagements sont parlants et la gestion de l'emploi semble essentielle pour les dirigeants : « (...) *nous avons le souci permanent de l'emploi* ». Le réseau permet aussi d'agrèger des problèmes de recrutements qui seraient restés isolés : pénurie de postes d'ouvrier, notamment des soudeurs, et problèmes des postes qualifiés qui sont liés à l'attractivité du territoire. Il favorise une prise en charge collective de cette problématique. La création d'une plate forme d'apprentissage en soudure est une des réponses. Le réseau développe ainsi une prise de conscience des problèmes d'employabilité, l'EDDF ayant servi de révélateur. Les chefs d'entreprise avec les salariés sont sensibilisés à la formation alors qu'ils sont parfois très réticents... « *Un soudeur qui soude depuis 10 ans et qui connaît bien son métier ne comprend pas toujours pourquoi il doit partir en formation. Le rôle du chef d'entreprise a évolué : c'est vrai tu sais souder mais tout cela peut vite changer et il faut te tenir informé des évolutions qui concernent ton métier... et puis un jour il te faudra peut-être aller souder ailleurs* ».

- **Emergence de compétences collectives** : dans le cadre des projets que nous avons qualifiés de structurants par rapport au capital social, la compétence collective, ou capacité à agir et à réagir collectivement (Michaud, 2005), s'est peu à peu construite au-delà de la simple addition de compétences individuelles. Les projets collectifs ont en effet favorisé des échanges interindividuels et des capacités collectives d'apprentissage au sens d'Aubret et al. (2005). Par exemple, pour les plus petites entreprises de CAMDIB, la démarche initiale a consisté en une mise à niveau leur conférant une véritable compétence stratégique pour prendre de l'avance sur les entreprises du même secteur et de même taille : *« par rapport à des sociétés comme la mienne, en comparaison avec celles qui ne sont pas dans CAMDIB, elles n'ont même pas la norme, elles ne sont même pas structurées... Nous, nous avons défini toutes nos activités. Nous avons mis une gestion de production en place, nous ne travaillons plus sans fiches, nous avons mis en place toute une organisation. Les gens que je connais ont pris beaucoup de retard. Ils n'ont pas fait d'évaluation des risques, les mises aux normes des SI, la formation des personnels chariots élévateurs...Ils ont pris tellement de retard que maintenant, ils n'y arrivent pas ! »*. Les compétences collectives s'inscrivent dans le développement de l'apprentissage i.e. un processus d'acquisition et de transformation des connaissances, de capacités d'adaptation continue face à l'incertitude. CAMDIB se déploie progressivement pour former une organisation apprenante. La co-production d'actions dans le cadre des projets transverses amène les entrepreneurs à acquérir des capacités nouvelles. Les plateformes, qui réunissent plusieurs entreprises et leurs salariés autour des savoir-faire stratégiques, en sont une illustration. La maîtrise de ces technologies favorise le développement des compétences individuelles des salariés du réseau concernés par ces métiers et les compétences collectives du réseau : maîtrise des différents types de soudure et de l'UGV, pour former au final, la compétence du réseau. Le territoire est impacté, ces dispositifs étant destinés à être plus ouverts aux apprentis. Même si CAMDIB est dans un processus *« d'amorçage »*, les apprentissages acquis dans un cadre collectif via des projets transverses génèrent donc bien de nouvelles ressources pour le réseau et ses entreprises. Ces capacités nouvelles, collectives, touchent au fonctionnement intime du réseau. Elles sont stratégiques car elles fondent les bases d'avantages concurrentiels actuels et futurs.

- **Développement, structuration d'activités et politiques de GRH** : au-delà de la sensibilisation des salariés à la formation, l'analyse des compétences liée à l'EDDF a initié une réflexion sur les activités de GRH de certaines entreprises. Sans nécessairement induire de véritables politiques RH, elle a conduit au développement d'outils structurant ces activités, comme le note ce dirigeant : *« on a délégué davantage, j'ai fait toutes les fiches de poste qui sont là...J'ai défini les tâches de chacun...personne par personne...Je connais ça par cœur, savoirs, transmission des savoirs, savoir faire... »*. Certaines entreprises ont mis en place de véritables référentiels métiers, d'autres des processus d'évaluation avec des entretiens professionnels. De l'avis des dirigeants et de la DRH interrogés, *« l'ouverture d'esprit »*, le *« changement de comportement »* des salariés et des dirigeants générés par la formation ont facilité l'acceptation de ces outils. Certains diront également, qu'avec la formation, les salariés du réseau ont évolué, *« il faut donc que les entreprises évoluent avec eux ! »*.

- **Volonté d'aller vers la mutualisation des ressources humaines** : même si les résultats au niveau des RH sont reconnus, certains dirigeants veulent aller plus loin. Des échanges de main d'œuvre ont par exemple été proposés : *« j'ai toujours dit que ce qui était aussi intéressant, mais ça, ils ne sont pas partisans pour le faire, ce sont des échanges de main d'œuvre. C'est-à-dire que pour des salariés qui sont dans une entreprise comme chez nous*

depuis 15 ans, qui tous les jours le déplorent et se plaignent, c'est bien qu'ils aillent voir ailleurs. Cela leur ouvre l'esprit quand ils sont réticents à certains changements... Et après quand ils reviennent, ils ont de bonnes idées... Cela permettrait de voir la carrière autrement... ». Les chefs d'entreprises pourraient aussi être concernés : *«Je voudrais même pousser le vice jusqu'au chef d'entreprise. Quand je dis ça, ils se marrent. Mais moi, j'irais bien à la place de M. pendant une semaine...Peut-être un jour ou deux seulement sur son poste ... Cela peut être intéressant de voir comment les gens s'organisent... c'est un peu du benchmarking...au final, c'est toujours instructif! ».* Par ces échanges, le réseau pourrait devenir un lieu de formation pour les dirigeants : savoir comment fait l'autre, tirer parti de son expérience... Ces échanges de main d'œuvre permettraient plus de polyvalence, le développement de compétences collectives et l'émergence de nouveaux projets. Ces propositions pourraient aussi s'inscrire à plus long terme dans des actions de flexibilisation des RH dans un contexte sécurisé.

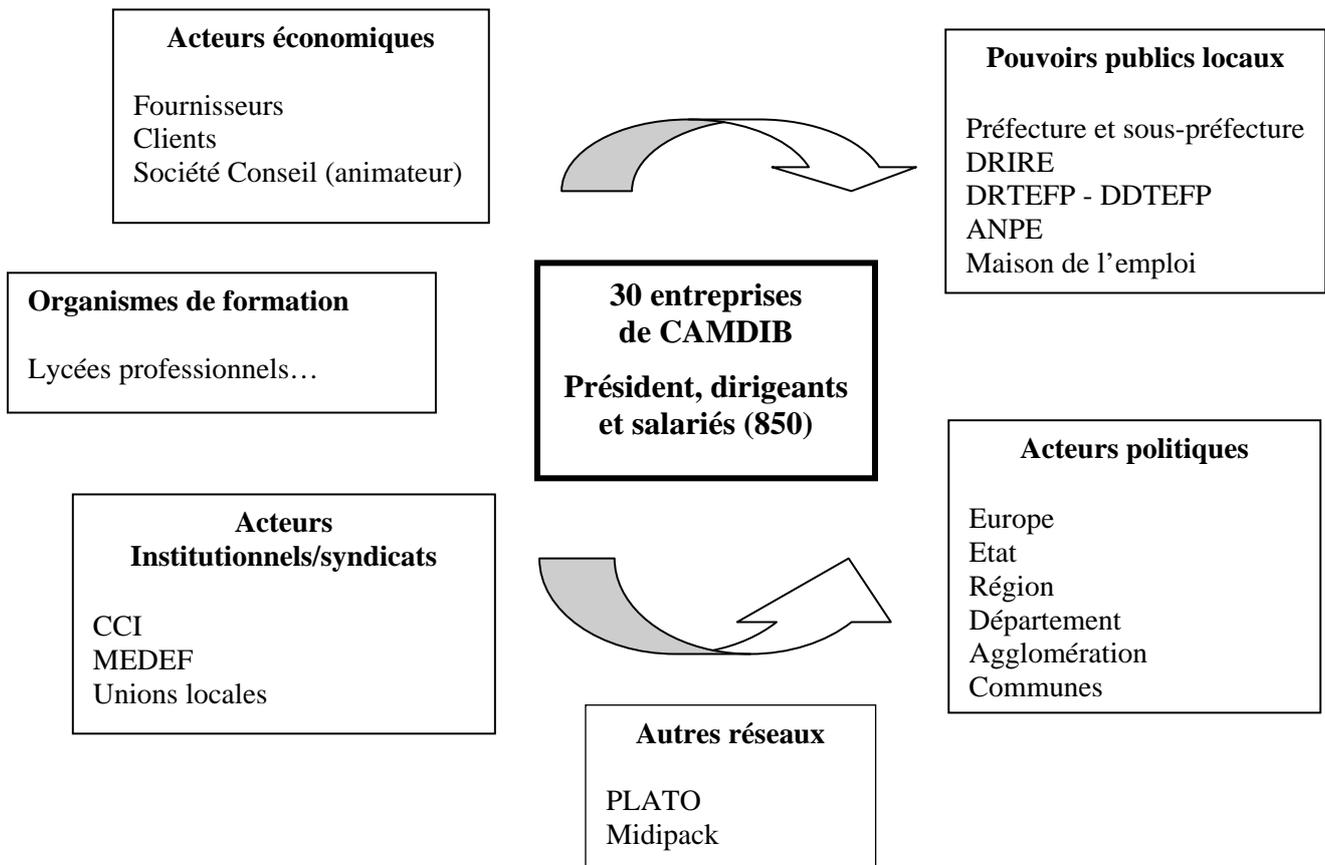
Sans pouvoir parler ni de GRH de réseau, ni de véritable mutualisation des RH (Bernon et al., 2006) les entreprises de ce réseau sont fortement sensibilisées aux problématiques de GRH.

4.3. Les ressources du réseau sont-elles durables ? L'importance de l'acteur collectif...

La valeur des liens peut changer au cours du temps. Les ressources issues du réseau ne sont pas immuables. Pour Huault (2004), les réseaux sociaux perdent parfois de leur influence ou sont démantelés sous l'effet d'évènements imprévus. Le départ d'une partie prenante importante peut mettre en péril la structure. Mais, comme le notent Coro et Gandinetti (1999, In Huault, 2004), les institutions locales peuvent justement jouer un rôle majeur dans la régulation des crises d'un district industriel. Ces réseaux denses de partenaires institutionnels, d'infrastructures locales, d'organismes de formation ou de services dédiés rendent l'environnement propice à l'accueil et à la viabilité des entreprises.

Sans pouvoir affirmer la durabilité des ressources développées dans le cadre du réseau, il est possible d'envisager la question de son encastrement au sein de systèmes plus vastes tels qu'un territoire, un département ou une région...Les dynamiques locales, les compétences territoriales progressivement acquises bénéficient des ressources générées par le réseau et sont garantes de leur durabilité : *« le réseau produit des effets sur le territoire dans lequel il est implanté et réciproquement ; donc, sur les territoires, mais également sur l'environnement économique...et là, CAMDIB joue un rôle économique positif. Parce qu'il a amené 25 entreprises à se regarder, à se parler... »* (un représentant de la DRTEFP). L'étude révèle aussi qu'un acteur collectif s'est formé autour de CAMDIB. Nous avons schématisé cet acteur collectif constitué des parties prenantes au réseau, i.e. les différents acteurs impliqués à divers degrés dans CAMDIB ou en relation avec le réseau :

Schéma 2. L'acteur collectif dans le réseau et autour du réseau



Les parties prenantes, dont le rôle dans le développement territorial a pu être démontré (Capiez, 2004), ont leurs propres logiques d'actions, objectifs, degrés d'influence, représentations et attentes. Si elles reconnaissent que CAMDIB participe au développement économique et à l'attractivité du territoire, elles ont cependant quatre interrogations principales, sachant que les réponses qu'elles proposent diffèrent. Autour de ces interrogations les acteurs développent des jeux politiques et des positionnements parfois contradictoires. Nous présentons ci-dessous une synthèse des principales interrogations autour desquelles se focalisent d'innombrables jeux d'acteurs :

- **Comment va évoluer le réseau CAMDIB ?** Deux questions sont ici posées : celle de l'élargissement du réseau (CAMDIB doit-il rester positionné sur un territoire, acquérir une dimension régionale ou couvrir plusieurs régions ?) et celle du financement des actions collectives par les fonds publics, notamment les fonds européens (concrètement, que devient CAMDIB si ces fonds ne sont plus accessibles ?).
- **Comment les méthodes et outils de GRH utilisés au sein du réseau doivent-ils évoluer ?** Ces méthodes et outils, comme par exemple la GPEC, sont-ils suffisamment élaborés pour permettre une anticipation sociale des entreprises de CAMDIB ? Comment, avec qui, et selon quel modèle peut-on développer une GRH de réseau et comment favoriser un dialogue social propre au réseau ?

- **Comment le pilotage du réseau peut-il évoluer ?** Le rôle central de l'animateur est souligné par les parties prenantes : un animateur très présent, facilitateur des échanges au sein du réseau et des échanges du réseau avec son environnement. La question de la force des liens entre les membres du réseau peut être aussi soulevée, comme celle de l'implication des dirigeants de CAMDIB dans le fonctionnement du réseau.
- **Comment CAMDIB peut-il contribuer à une gouvernance territorialisée des activités économiques et des emplois ?** Le réseau a-t-il réellement la volonté de s'ouvrir sur son environnement, d'intégrer dans sa gouvernance des acteurs externes (institutions publiques, collectivités territoriales, organismes de formations) ? Quelles sont alors les modalités de rapprochement et d'intervention offertes aux acteurs extérieurs au réseau, doivent-ils être représentés dans un dispositif de gouvernance mieux structuré ? Certaines parties prenantes ont en effet clairement exprimé leur volonté de se rapprocher du réseau, pour une lecture commune des problématiques de l'emploi, par exemple. Mais comment est perçue cette volonté par les membres de CAMDIB ?

Ces interrogations renvoient au problème de la gouvernance. Comme le souligne Huault (2004) le réseau social peut être considéré comme un mode de gouvernance lorsque les entreprises se développent à l'intérieur de réseaux sociaux constitués comme les districts industriels. Ces modes de gouvernance élargis sont complexes, diffus (modalités d'intervention et parties prenantes hétérogènes). Il s'agit pour CAMDIB d'analyser la diversité et les contradictions des attentes des parties prenantes et de prioriser les réponses à apporter. Les parties prenantes doivent aussi s'impliquer et faciliter les actions du réseau, devenir de véritables « networks facilitators » (McEvily et Zaheer, *à paraître*). Mais les enjeux politiques, les jeux de pouvoir sont des risques pour la survie de ce type d'organisation.

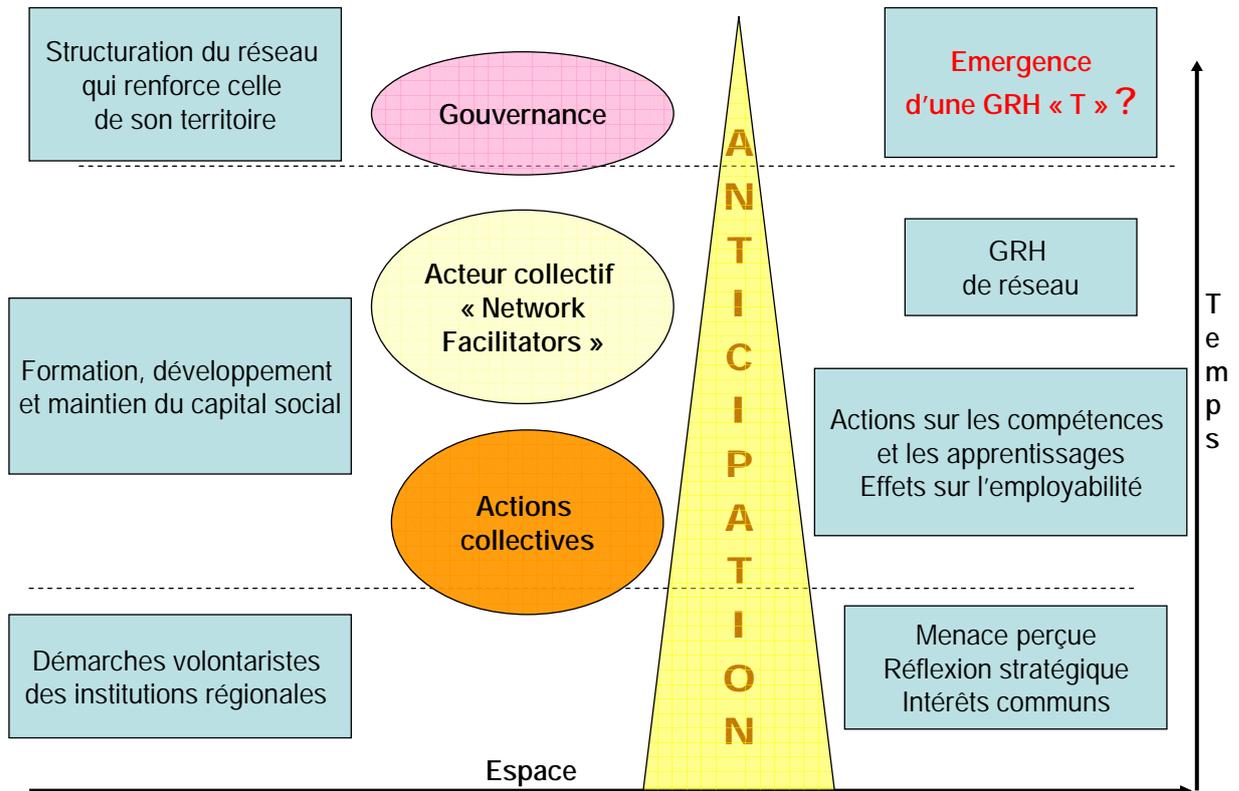
Conclusion : un modèle d'anticipation revisité et des préconisations managériales

L'analyse que nous présentons ici reste exploratoire et doit être validée avec l'étude d'autres cas similaires et la mise à l'épreuve des propositions qui émanent du modèle revisité (voir schéma 3). Ce dernier, malgré une logique de présentation séquentielle tente de mettre en exergue les éléments fondateurs d'une GRH « T », comme Territoriale, dont la finalité serait d'arriver à favoriser le développement du capital social, au sein d'un territoire et d'en faire l'élément moteur de l'anticipation. Notre cas focalisé sur un système productif local met en exergue l'importance du capital social généré par un maillage inter entreprises pour la stratégie des entreprises membres du réseau et pour le réseau lui-même, mais également pour les ressources humaines de ce réseau considérées au fur et à mesure des interactions et des actions collectives comme forces motrices de la stratégie.

L'anticipation sociale territoriale est possible mais complexe. Elle n'existe pas en soi, elle existe parce que des entreprises, des institutions, des acteurs politiques... y trouvent un intérêt et développent des démarches volontaristes. Sans parler dans le cas ici présenté de gouvernance territoriale formalisée dans le cadre d'une structure dans laquelle tous les acteurs sont représentés et donc ouverte à des acteurs externes, présentant une très forte hétérogénéité (Alberti 2001, Ehlinger et al., 2007), le réseau CAMDIB a permis l'émergence d'un acteur collectif relativement facilitateur et surtout des prises de conscience, au sein du territoire biterrois, des enjeux de ce type de structuration. Même si ce réseau a été initié dans une logique défensive par les acteurs locaux, il s'appuie sur une dynamique mettant en relation risques perçus par des acteurs territoriaux, actions de structuration et d'anticipation. Le risque serait alors le moteur de l'anticipation. En effet, pour ces entreprises, la mise en réseau favorise l'émergence de problématiques propices à l'ancrage de la GRH dans la stratégie et au développement du cercle vertueux compétitivité-emploi (Naro, 2004).

Les problématiques portées par le réseau deviennent progressivement celles d'un territoire. Le réseau est un niveau pertinent de réflexion autour duquel les dynamiques collectives peuvent se créer, à la place d'actions trop souvent individualisées, et favoriser l'émergence de l'acteur collectif. Plus largement, les capacités stratégiques du territoire dépendent de la gouvernance locale et de sa capacité à se servir des relations pour en fonder les compétences clefs (Mendez et Mercier, 2006). Compte tenu de l'importance du développement économique et social d'un territoire, il est peut-être temps de considérer ce dernier comme un établissement doté d'une stratégie qui prend racine dans ce que nous pourrions appelé une « GRH T », basée sur le capital social.

Schéma 3. Un modèle d'anticipation révisé : vers une GRH territoriale ?



Se pose alors la question de l'émergence d'une GRH de réseau, spécifique et qui reste à inventer (Culie et al., 2006) mais dont le socle s'appuie sur le capital social à savoir sa création, sa mobilisation et son maintien. La problématique centrale de cette nouvelle GRH serait non seulement de combiner localement des ressources (Culie et al., 2006), de les mutualiser, mais également de développer des outils et des pratiques de GRH centrées sur le capital social : par exemple, comment favoriser les échanges, les relations entre les dirigeants du réseau mais également entre les salariés ? La formation constitue dans le cas ici présenté, un premier élément de réponse. Ou bien, comment identifier, évaluer voire rémunérer les compétences et les apprentissages issus du capital social ? Ou encore, comment identifier les mécanismes de transfert d'informations, de connaissances tacites et valoriser la coopération ? Comment comptabiliser les ressources immatérielles et analyser la création de valeur émergeant des mises en relation ? Comment accentuer les pratiques de dialogue social ? Quelles nouvelles relations d'emploi peut-on envisager (statut de salarié pluri actif) ?...

Ces questionnements nous amènent au-delà de la GPEC et du renforcement de la flexibilité partenariale, dont les principales finalités sont d'échanger et mutualiser des ressources dans le cadre d'un réseau ou d'un territoire. Il s'agit d'une nouvelle philosophie dont les fondements dépassent les outils souvent trop complexes pour des PME, s'appuyant sur des actions et des processus à construire collectivement, qui font de la relation et de la création d'actifs spécifiques des éléments moteurs de l'anticipation. En effet, alors qu'une PME isolée a du mal à adopter une logique « *développement de ressources* » pour créer de la valeur et affirmer de véritables intentions porteuses de processus anticipatifs, la mise en réseau offre une ouverture aux entrepreneurs plus sensibles à la dimension humaine et à la place des RH

dans l'avantage compétitif qu'ils peuvent construire. Dans le cas de Camdib, la relation stratégie/GRH s'est inversée. Les dirigeants ont pris conscience que les ressources favorisées par le capital social sont porteuses de nouveaux projets stratégiques et qu'elles ont ouvert des portes vers de nouveaux marchés.

Avec la mise en réseau, l'anticipation peut ainsi devenir continue car l'échange de ressources, souvent informel, est permanent. Il est facilité par les relations de confiance et de proximité, l'entraide et la coopération, et finalement, peu coûteux à long terme. Cette anticipation est multi-acteurs : le capital social dépend des autres et du développement de projets et d'actions collectives et son espace s'élargit. Les frontières de l'entreprise s'estompent et s'ouvrent au réseau et au territoire. Les apprentissages collectifs favorisent alors le développement local, entendu comme une stratégie d'organisation par le territoire de ses propres conditions de développement (Greffé, 2002). Dans ce contexte, le recours à des outils de GPEC territoriale comme les dispositifs de veille sur les emplois et les qualifications, les démarches mutualisées favorisant la formation et la mobilité des salariés d'un bassin, ou encore les actions visant à sécuriser les parcours professionnels au sein du territoire sont possibles. Mais la capacité du réseau à constituer un vecteur d'innovation sociale (Culie et al., 2006) sur le territoire dépend de plusieurs conditions :

- Une harmonisation des pratiques de GRH des entreprises du réseau (Culie et al., 2006), grâce notamment aux échanges de bonnes pratiques ;
- Un rapprochement des entreprises avec les établissements de formation initiale locaux (exemple : les lycées professionnels) pour permettre une adéquation entre les besoins et l'offre de formation territoriale ;
- Une gestion collective des RH comme le préconise le CDIF (2005)⁵ ;
- Une mutualisation des RH au sein du réseau.

Nous avons pu repérer dans le réseau Camdib des pratiques s'inscrivant dans cette perspective (constitution de référentiels métiers communs, création de postes de cadres consécutive à l'EDDF, mise en place d'un système d'appréciation du personnel...), mais en l'état actuel, ces pratiques sont ponctuelles et dispersées et ne s'appuient pas sur un réel dialogue social. On est donc encore assez loin de la GPEC territoriale dont parlent certains.

Sur la base des éléments précédents, quelques préconisations peuvent être formulées :

○ **Le capital social est susceptible d'apparaître lorsque :**

- Les institutions régionales s'impliquent dans l'accompagnement du réseau
- Les acteurs du réseau ont des intérêts communs
- Des actions collectives se mettent réellement en place
- La structure est suffisamment stable dans le temps
- Une proximité territoriale existe : elle se définit comme « *une combinaison de proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle* », selon Ternaud (in Lamotte, 1998).

⁵ Cahier du CDIF n°3 : "Gestion collective des RH dans les SPL"

- **Le développement et le maintien du capital social permettent d'adopter des postures anticipatrices lorsque :**
 - L'importance de la dimension sociale du réseau apparaît à côté de sa dimension stratégique et si une GRH de réseau se constitue (lien compétitivité/GRH)
 - Une volonté de développement continu des compétences individuelles et collectives existe parmi les membres du réseau
 - Les parties prenantes adoptent une position facilitatrice (implication et cohésion), autrement dit se positionnent comme des « *networks facilitators* »

- **Les réseaux, en créant du capital social :**
 - Favorisent une structuration territoriale « pertinente »
 - Permettent à long terme, l'émergence d'une GRH «T» (Territoriale) structurée par, dans et avec les réseaux.

Bibliographie

- ADLER P., KWON S. (2002), *Social capital: prospects for a new concept*, Academy of Management Review, vol.27 (1).
- ALBERTI F. (2001), *The Governance of Industrial Districts: a Theoretical Footing Proposal*, Liuc Papers N° 82, Serie Piccola et Media Impresa, 5.
- AUBERT J.P. (2002), *Mutations industrielles*, rapport remis au Premier Ministre.
- AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F., (2005), *Management des compétences*, Dunod.
- BAKER W. (1990), *Market networks and corporate behavior*, American Journal of Sociology, 96.
- BALLET J. (2004), *Stakeholders et capital social*, Revue Française de Gestion.
- BARET C., GERAUDEL M., MOTHE C., (2005), *Le rôle des réseaux sociaux dans la dynamique d'innovation*, Colloque management et réseaux sociaux, AIMS AGRH, EME Lyon.
- BARET C., I. HUAULT, PICQ T., (2006), *Management et réseaux sociaux, Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations*, Revue Française de Gestion, avril.
- BARET C., MACIEL A.S, (2004) *Apports et limites de la mesure du capital social en recherche en gestion des ressources humaines*, XVIème Congrès de l'AGRH.
- BARNEY J.B. (1991), *Firms resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17 n°1.
- BEAUJOLIN R., CORNOLTI C., KUHN A., MOULIN Y. (2006), *L'anticipation des restructurations : épreuves de réalité et responsabilités*, XVIIè Congrès de l'AGRH.
- BERNON J., GRILLET S., QUINT C., TROUVE P. (2006), *La mutualisation des ressources humaines pour les TPE localisées sur un territoire*, XVIIè Congrès de l'AGRH.
- BOUTY I. (2000), *Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries*, Academy of Management Journal, 43 (1).
- BRUGGEMAN F., PAUCARD D. (2003), *Un bilan des pratiques françaises et du dispositif d'accompagnement des restructurations*, Séminaire sur les restructurations responsables en Europe, Dublin.
- CAPIEZ A. (2004), *Collectivités locales, entreprises et développement territorial : une approche managériale*, In Management local, de la gestion à la gouvernance, Dalloz p. 89-109.
- CAPIEZ A., GIRLANDO N. (2004), *Approche méthodologique du développement régional*, In Management local et Réseaux d'entreprises, sous la dir. de M. Rousseau, Economica p. 19-39.
- CDIF (2005), *SPL et ressources humaines : les plans collectifs de formation (cahier N°1), Gestion collective des ressources humaines dans les SPL (cahier N°3)*.
- CULIE J.D, DEFELIX C., RETOUR D., VALETTE A. (2006), *Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines*, XVIIè Congrès de l'AGRH.
- DEFELIX C., KLARSFELD A., OIRY E. (coord.) (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, Collection Recherche AGRH.

- DIETRICH A., PIGEYRE F. (2005), *La gestion des ressources humaines*, Repères, la Découverte.
- FABRE C. (coord.), BORIES-AZEAU I., BRIOLE A., CHAPPELLIER P., LOUBES A., SAINT-GERMES E. (2006), *L'accompagnement social des restructurations d'entreprises : étude des plans de sauvegarde de l'emploi et des démarches d'anticipation*, Rapport de recherche, DRTEFP du Languedoc-Roussillon, août.
- FERRARY M., PESQUEUX Y. (2004), *L'organisation en réseau, mythes et réalités*, La politique éclatée, PUF.
- GAZIER B. (1999), *Assurance-chômage, employabilité et marches transitionnels du travail*, Cahiers de la MSE, n°1999-03.
- GRANOVETTER M. (1985), *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, American Journal of Sociology, 91, p. 481-510.
- GREFFE X. (2002), *Le développement local*, L'aube, DATAR.
- HUAULT I. (Coord.), *Institutions et gestion*, FNEGE, Vuibert, 2004.
- INKPEN A.C, TSANG E.W. (2005), *Social capital, networks and knowledge transfer*, Academy of management Review, Vol.30, p. 146-165.
- JOSSERAND E. (2004), *Les stratégies de maillage : comment les entreprises construisent et maintiennent le capital social local*, Management.
- KIRKPATRICK D.L. (1987), « Evaluation », *Training and development handbook, A guide to human resource development*, Third Edition, McGraw-Hill, p.301-319.
- LAMOTTE B. (1998), *Les régulations de l'emploi : les stratégies des acteurs*, l'Harmattan.
- MCEVILY B., ZAHEER A. (à paraître), *Architect of trusts: the role of network facilitators in geographical clusters*, Trust and distrust in organizations, Kramer R. and Cook K. (Eds) Russel Sage.
- MENDEZ A., MERCIER D. (2006), *Compétences clefs de territoires : le rôle des relations interorganisationnelles*, Revue Française de Gestion, 32, 164, p. 253.
- MICHAUD V. (2005) *Capital social et compétence collective : convergence des enjeux et enseignements*, Colloque management et réseaux sociaux, AIMS AGRH, EME Lyon.
- NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, Academy of Management Review, 23, 2.
- NARO G. (2004), *Contrôle de gestion et structuration des politiques sociales des entreprises*, In Management de la Compétitivité et Emploi, Programme MCE, Coord. Pérez R., Brabet J. et Yami S., L'Harmattan.
- PICQ T., BARET C. (2005), *Le rôle de la formation dans le développement du capital social des managers : le cas d'un groupe agro-alimentaire français*, 16^e Conférence de l'AGRHParis Dauphine.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1990), *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, 3.
- PUTMAN R.D. (1995), *Bowling alone: America's declining social capital*, Journal of Democracy, 6, p. 65-78.
- SCHMID G., GAZIER B. (2002), *The new dynamics of full employment, Social Integration through labour markets in the European Union*, E. Elgar.

SCHMID G. (2002), *Une assurance-emploi pour gérer les transitions professionnelles tout au long de la vie*, Symposium France/OIT, Lyon, Janvier.

VIET C. (2003), *Rapport de synthèse de la mission exploratoire sur les mutations économiques*, Ministère des Affaires Sociales et de la Solidarité.