

La construction d'un espace d'action collective : Etude d'un dispositif d'anticipation des mutations en PME

Anne DIETRICH
IAE de LILLE, LEM-UMR 8179
anne.dietrich@iae.univ-lille1.fr

IAE de Lille
104 avenue du peuple belge
59043 Lille Cedex

Résumé

La communication rend compte du suivi actuellement encore en cours d'un dispositif expérimental d'action collective ayant pour objet l'anticipation des mutations économiques en PME. Considérant que les PME et TPE sont plus démunies que les grandes entreprises face aux mutations, aux moyens requis par l'anticipation et aux conditions du dialogue social et de la GRH, ce dispositif définit les conditions et instrumente les modalités d'un accompagnement de la PME, visant à favoriser la gestion préventive des transitions, que ce soit celle de l'entreprise face à une mutation affectant sa stratégie et son modèle économique ou celle des salariés menacés de perdre leur emploi. Adoptant la méthodologie préconisée par Latour dans la théorie de l'acteur-réseau (2006), nous décrivons ce dispositif que nous analysons ensuite comme un dispositif de construction de connaissances et de mise en relation des acteurs.

Introduction

La question de la contribution de la GRH au développement des territoires est aujourd'hui une question explicitement posée et débattue en région Nord-Pas de Calais. Certes, elle est récente dans une région stigmatisée par « 150 années de développement non durable » (Tognola, 2007), une concentration élevée de friches industrielles (Tognola, 2007, Pecqueur, 2000), des restructurations tristement médiatiques, des taux de chômage supérieurs à la moyenne nationale, avec une sur-représentation de la catégorie ouvrière et des niveaux de qualification faibles (Tognola, 2007). Elle traduit néanmoins un réel effort des institutions régionales (services déconcentrés de l'Etat, collectivités territoriales, chambres de commerce et d'industrie) pour repenser les termes du développement économique et réorganiser des territoires dont l'emploi était majoritairement assuré par une grande entreprise industrielle dominante, en favorisant le développement des PME et de l'entrepreneuriat.

Si « les paysages permettent une lecture de la crise et des recompositions à l'œuvre... ce sont les dynamiques territoriales plus que le territoire qui sont confrontées aux mutations économiques » (Pecqueur, 1996, p. 14-15). Par ces mots, l'auteur souligne que le territoire est un construit résultant d'une dynamique d'action collective. Celle-ci conduit les institutions régionales à faire aujourd'hui de l'anticipation des mutations économiques une priorité pour aider les PME à affronter les effets de la mondialisation, assurer l'attractivité du territoire régional et faire de la GRH un levier de son développement et de sa sécurisation. Le territoire ne peut donc se penser indépendamment de son environnement mondial. Cette stratégie, encore émergente, se traduit par un foisonnement d'actions et d'initiatives qui commencent à se structurer. Ainsi, les institutions régionales réorganisent-elles leurs services, développent des compétences en GRH, nomment depuis peu des chargés de mission à l'anticipation des mutations économiques ou à la GPEC. Elles promeuvent les dispositifs de GPEC territoriale (partenariat Etat-Région ; CCI), organisent des plateformes RH (CCI Grand Lille) à l'attention des PME et deviennent ainsi des acteurs majeurs de la promotion et de la territorialisation de la GRH.

Si cette dimension territoriale de la GRH semble encore balbutiante et peu conceptualisée dans ces projets, elle témoigne d'une volonté de partenariat et de mise en relation des acteurs participant au maillage d'un réseau de compétences diversifiées sur un territoire donné. Il s'agit donc ici d'une GRH *élargie*, affranchie d'une fonction particulière mais articulant de manière ambitieuse, anticipation stratégique, politique d'emploi, sécurisation des trajectoires professionnelles en PME et développement des dynamiques territoriales. C'est l'objet de l'action collective que nous présentons ici qui expérimente un dispositif d'anticipation des mutations en PME, attentivement suivi par les institutions régionales (1). Nous rendons compte de sa démarche (non de ses résultats, l'action étant encore en cours) et montrons qu'elle constitue un dispositif de production de connaissances (2) et de mise en réseau des acteurs (3).

1. PRESENTATION DE LA RECHERCHE

Nous présentons rapidement l'expérimentation conduite en matière d'anticipation des mutations économiques en PME, ses caractéristiques, ses contextes (1.1) ainsi que la méthodologie mobilisée (1.2).

1.1. Une action collective expérimentale et innovante

L'action collective présente les caractéristiques suivantes. Elle est conçue, initiée, portée et conduite par l'Aract Nord-Pas de Calais, membre du réseau ANACT¹. Elle est financée par la Direction Régionale de l'Industrie et de l'Environnement (DRIRE), la Direction Régionale du Travail, de l'emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP) et le Fonds Social Européen (FSE), suivie avec attention par les institutions régionales notamment la Direction de l'Action Economique du Conseil régional. Encore en cours actuellement, elle est pluri-annuelle (2006-2009), s'inscrivant dans la durée selon un cahier des charges rigoureusement préétabli et un calendrier prédéfini. Elle est aussi pluri-acteurs, associant partenaires institutionnels, acteurs du territoire (trois Chambres de Commerce et d'Industrie, aujourd'hui réunies dans la CCI Grand-Lille), Comités de Bassin d'Emploi, organisations patronales (CGPME, UIMM, Union des Industries Textiles), professionnelles (OPCA du textile, Association Régionale de l'Industrie Automobile), un syndicat de salariés (CFDT), acteurs du conseil et de la formation, chercheurs. Une trentaine de personnes étaient présentes lors du premier séminaire lançant l'action, témoignant ainsi de l'intérêt qu'elle suscite.

Intitulée AME (Anticipation d'une Mutation dans une Entreprise), cette action se présente comme « *un dispositif d'appui aux acteurs de l'entreprise pour l'anticipation des mutations* » (document de travail rédigé par le porteur du projet, 30 août 2006). Il s'agit dans la définition initiale du projet de prévenir une difficulté, d'accompagner un changement imposé par l'environnement externe (clients qui modifient leurs commandes, contrainte nouvelle du donneur d'ordre, nouvelle réglementation, procédé de fabrication à revoir, changement de produit, de process, etc...) et dont l'échéance probable est à 18 mois-deux ans, ce délai étant jugé nécessaire à la préparation d'une transition pour les salariés menacés dans leur emploi (plaquette de communication). Progressivement la mutation sera définie comme une menace extérieure, affectant l'entreprise et/ou l'emploi et l'anticipation comme un moyen d'éviter la rupture (réunion d'échanges élargie aux cabinets de conseil régionaux, du 6/2/08). Cet appui gratuit à la PME se traduit par une offre de conseil (consolider la stratégie par exemple) et une offre d'accompagnement de la période de transition (agir conjointement sur la stratégie, l'organisation, les compétences).

Cette action est considérée comme expérimentale et innovante pour deux raisons majeures : l'actualité sensible de sa problématique et sa méthodologie. Si la nécessité d'anticiper les mutations économiques est admise par tout le monde depuis trente ans et ne constitue guère une nouveauté (Rouilleaut, 2007), les conditions de son instrumentation et de sa mise en œuvre ont fait défaut, au profit d'une gestion dite « à chaud » des restructurations « engendrant souvent une perte de richesse économique et une dynamique dépressive pour leur environnement » (Aubert, Beaujolin-Bellet, 2006, p. 957). Les connaissances acquises en matière de conduite des restructurations et des plans sociaux ont montré leur iniquité (Bruggeman, 2004), soulignant les inégalités de traitement entre salariés de grandes entreprises et de PME et le rôle possible du territoire dans un rééquilibrage de ces inégalités de traitement. Elles militent en faveur d'une gestion anticipée « pour 'agir à froid' sur des processus ou des comportements qui supposent du temps pour se transformer ou se réaliser » (Aubert, Beaujolin-Bellet, 2006, p. 959). Les accords GPEC promus par la loi du 18 janvier 2005 incitent ainsi à la gestion négociée et anticipée, dite « à froid » des mutations et des mobilités professionnelles.

¹ Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

C'est dans ce cadre théorique que s'inscrit le dispositif, avec la volonté de prouver la faisabilité d'une troisième voie, celle d'un accompagnement « à tiède »² de la PME. Un risque de rupture issu de l'environnement externe menace l'entreprise et il s'agit, dans des termes empruntés à Gazier (2005), de favoriser la gestion préventive des « transitions », que ce soit celle de la PME confrontée à une mutation, ou celles des salariés confrontés à une menace de perte d'emploi, ainsi qu'à « équiper » le chef d'entreprise au même titre que les salariés.

La seconde caractéristique de ce projet est de se déployer à un double niveau :

- celui, à l'échelle du territoire, de la construction d'un réseau, c'est-à-dire au sens de Latour (2006), d'un collectif mobilisant partenaires institutionnels, acteurs économiques régionaux, acteurs du conseil et de l'accompagnement des salariés, chercheurs dans la production de connaissances sur la PME et l'anticipation des mutations,
- celui de l'intervention au sein de 12 PME régionales, qui servent de terrain d'expérimentation et de support à l'analyse.

La dimension expérimentale de ce projet est donc clairement affichée et constitue un argument de son financement : « *c'est un séminaire d'apprentissage collectif et de transfert en même temps, c'est clair* » (porteur du projet). Il a en effet pour enjeu sa duplication et son transfert à d'autres acteurs.

1.2. Quelle méthodologie pour quel objet ?

Compte tenu de ces enjeux et objectifs, nous avons choisi d'observer la construction d'un espace d'action collective et d'analyser sa dynamique. Nous empruntons cette notion d'espace d'action collective à Aggeri et al. (2005, p. 4) qui la mobilisent pour caractériser les processus d'apprentissages collectifs tels que les définit Hatchuel (2000) dans sa théorie de l'action collective. Cette notion permet de « spécifier le périmètre et le contenu des interactions » (Aggeri et al., 2005, p. 4) entre acteurs. Elle est à prendre « non pas dans son sens géographique, mais dans le sens métaphorique où l'entend Michel Foucault ; à savoir comme un travail de cartographie visant à mettre en évidence simultanément des rapports de pouvoir et des relations de savoir, médiatisés par des dispositifs. Dans cette perspective, un espace d'action collective est à la fois le produit de pratiques établies de longue date et le champ d'exercice de ces pratiques » (Aggeri et al., 2005, p. 4). Nous nous sommes donc attachée à identifier le système de relations (figures d'acteurs, relations entre acteurs), les savoirs mobilisés et les processus de production des savoirs. Comme le préconisent les auteurs, nous n'avons pas retenu de définition préalable, préconçue ou substantielle des notions d'anticipation, de mutation et de PME mais avons cherché à saisir la façon dont les acteurs problématisent cette question. Nous avons également abordé le dispositif AME comme « un point d'entrée privilégié pour étudier ces espaces d'action collective », en suivant pas à pas « la conception, la mise en œuvre et les effets inattendus des dispositifs et des instruments mis en place à différents niveaux par les acteurs pour piloter ces processus d'action collective » (Aggeri et al., 2005, p. 5).

Sur le plan méthodologique, nous avons dans un premier temps adopté un design ouvert et relativement peu structuré (Giordano, 2003), privilégiant l'approche inductive et l'observation non participante de la conduite d'un projet lui-même exploratoire et relevant de la recherche-action. Notre démarche est aussi longitudinale. Nous avons eu l'opportunité de suivre cette action dans la durée, au rythme de ses acteurs et du cheminement du projet : depuis sa préparation/maturation et sa conception (2006) à sa mise en œuvre, de la réalisation des

² Les termes ou propos en italiques sont empruntés aux acteurs ou aux documents du projet.

interventions en PME (soit une durée de deux ans, 2007-2008) à leurs modalités de suivi jusqu'au démarrage du processus d'évaluation. Nous avons ainsi assisté à toutes les réunions et tous les séminaires jalonnant l'action, avec une prise de notes importante, suivant le déploiement contingent des échanges d'expériences (lors des réunions entre intervenants), des exercices de conceptualisation lors des synthèses présentées en comités de pilotage ou lors des séminaires de diffusion de la démarche auprès des réseaux de consultants. Pour dresser la cartographie des acteurs et identifier ce qui lie les acteurs de l'intervention publique, de l'accompagnement des PME et des salariés, nous avons complété cette approche par une quinzaine d'entretiens semi-directifs, enregistrés et retranscrits d'une durée minimale de deux heures avec les acteurs enrôlés dans le projet ou sur des missions de développement territorial. Ces entretiens et ces rencontres, suivies d'échanges avec certains d'entre eux, nous ont permis d'appréhender progressivement les espaces d'action collective auxquels ils appartiennent et dans lesquels ils interagissent au-delà du dispositif qui les réunit. Car « il est important de considérer cette notion d'espace au pluriel : il n'existe jamais un seul espace d'action collective qui épuiserait à lui seul l'ensemble des représentations possibles d'un phénomène » (Aggeri et al., 2005, p. 5). Il nous fallait comprendre leurs logiques d'action spécifiques, les dispositifs qui leur donnent forme pour situer leur intéressement au projet. Nous avons ainsi établi la cartographie des acteurs et leur circulation au sein d'un même « monde civique » (Boltanski et Thévenot, 1991).

Toutefois, cette étude longitudinale n'a pas été sans difficulté et nous a contrainte à redéfinir à plusieurs reprises notre objet de recherche. L'étalement de l'action dans le temps, un suivi gouverné par le calendrier mensuel et/ou trimestriel des réunions, le peu d'événements observables lors des réunions vu que le matériau est avant tout langagier nous ont conduit à mobiliser dans un second temps la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 2006). Nous avons alors adopté les quatre principes suivants :

- considérer le dispositif comme un *actant*, c'est-à-dire comme un acteur de plein droit, jouant un rôle aussi important pour la constitution du collectif que les acteurs eux-mêmes, et s'attacher à le « décrire » selon les préconisations de Latour (2006), afin de suivre les associations qui se font entre acteurs, entre acteurs et objets, entre connaissances ;
- considérer le concept d'anticipation des mutations économiques en PME « pour ce qu'il est : une entité stratégique » permettant « d'intéresser et de tenir son monde » (Latour, 1995, p. 28), c'est-à-dire d'impliquer une multiplicité d'acteurs, de créer des associations, du réseau, autour d'enjeux de connaissance soulignant l'importance d'une stratégie d'anticipation en région. Car « ces idées et ces concepts seront d'autant plus forts, qu'ils vont lier un plus grand nombre d'horizons » (ibid., p. 27) : la mobilisation des acteurs institutionnels locaux pour ces questions d'anticipation des mutations économiques étant récente, il convenait pour les acteurs du projet d'une part, de prouver la pertinence d'agir dans ce domaine et d'autre part, d'outiller l'action, de prouver sa faisabilité et son efficacité ;
- considérer les acteurs du projet et de l'intervention pour ce qu'ils sont : des experts, admettre *a priori* leur réflexivité, c'est-à-dire leur capacité à analyser mieux que nous leur propre action, et donc adopter la posture préconisée par la théorie de l'acteur-réseau : « d'abord se confronter aux constructions de mondes de ceux que les observateurs étudient » (Latour 2006, p. 82),
- attendre le déploiement du projet à partir du dispositif et tenir compte du temps nécessaire avant de viser tout retour ou toute préconisations aux acteurs.

Adopter la méthode descriptive préconisée par Latour nous a permis de reconsidérer l'étude systématique des nombreux écrits jalonnant l'action : documents préparatoires, de synthèse, d'analyse, comptes-rendus, mises en récits des interventions en entreprises, cahiers des

charges, comptes-rendus d'entretiens et documents divers produits en entreprises, fiches synoptiques et de suivi des interventions sur l'intranet. Nous avons abordé tous ces écrits comme des objets médiatisant les relations entre acteurs, comme autant de « traces » (Latour, 2006, p. 106) du maillage d'un collectif et des controverses qui traversent le projet. Paradoxalement, c'est cette approche qui nous a permis d'appréhender la dynamique des savoirs, liée à l'activité réflexive des intervenants et d'identifier le rôles des actants, des acteurs non humains dans la construction d'un espace d'action collective. C'est l'objet des deux parties suivantes.

2. UN DISPOSITIF DE PRODUCTION DE CONNAISSANCES

Nous identifions la théorie de l'action sous-jacente au projet (2.1) et proposons des éléments d'analyse de la dynamique des connaissances, en soulignant le rôle de la justification dans la construction d'un espace d'action collective (2.2).

2.1. Une « théorie de l'action », expression de la capacité réflexive des acteurs

L'expérimentation conduite se propose explicitement de produire, capitaliser, valider et diffuser de la connaissance, avec pour objectif final la modélisation et le transfert d'une ingénierie d'accompagnement de PME en difficulté confrontées à une mutation. Elle répond à des enjeux de connaissance d'autant plus identifiables qu'ils sont au centre des préoccupations et des stratégies des acteurs institutionnels, qu'il s'agisse des PME, des modalités de leur accompagnement ou de l'anticipation des mutations. L'hétérogénéité fondamentale des PME, le poids décisif du dirigeant, leur méfiance à l'égard de toute ingérence, surtout quand elles sont en difficulté, en font un objet mal connu, d'un abord difficile. La sensibilité des PME aux fluctuations de toutes sortes, leur dépendance à un donneur d'ordre ou leur manque de ressources internes constituent autant d'obstacles à une stratégie d'anticipation. De même, si leur développement et leur accompagnement sont considérés comme essentiels au développement territorial, les modalités de l'intervention publique sont sujettes à controverse et les pouvoirs publics eux-mêmes s'interrogent sur l'efficacité des moyens financiers investis et la pertinence des critères définissant les cibles de l'aide publique. Tels sont les enjeux de connaissance qui « intéressent » les acteurs du territoire.

Ce projet mobilise par ailleurs un important travail de conception, de conceptualisation et d'ingénierie dont témoignent les nombreuses typologies, les modèles sans cesse repris, les définitions ressassées, les *verbatim* récurrents d'acteurs de l'entreprise. A partir du moment où l'on s'en distancie, en les considérant non pas sous l'angle de leur contenu mais sous l'angle de l'activité réflexive des intervenants, comme des objets médiateurs des relations entre acteurs et des savoirs qui les mettent en relation, le dispositif apparaît pour ce qu'il est : la traduction d'une théorie de l'action (Latour, 2006), d'un système d'interprétation (Tsoukas, Vladimirou, 2001). Nous montrons qu'il constitue un ensemble organisé d'hypothèses et de propositions soutenant l'intervention. L'affichage d'une posture réflexive et l'exercice maîtrisé de la réflexivité nous ont réduite un certain temps à l'état de spectateur, et cela d'autant plus que nous partageons posture, conclusions et valeurs affichées. Pourtant c'est bien là le signe que : « les acteurs sont tout à fait capables de proposer leurs propres *théories de l'action* afin d'expliquer comment les formes d'existence manifestent leurs effets » (Latour, 2006, p. 82). C'est en acceptant de rendre compte « des constructions de mondes » de ceux que nous avons suivis (*ibid.*), en inventoriant les « objets » (Latour, 2006, Carlile, 2002) de cette construction que nous avons identifié le processus de connaissance en jeu. Le tableau suivant donne un aperçu rapide des composants de cette théorie de l'action.

Tableau 1. Une théorie de l'action

Une théorie de l'action	Exemples
<i>Des hypothèses de départ, sorte de « common knowledge », issues de la littérature ou de convictions partagées</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de mutations peuvent être anticipées car font l'objet d'annonces, d'échéances, de signes avant-coureurs annonciateurs de difficultés à venir. - L'accompagnement des PME est une nécessité (DRTEFP) - La réactivité des PME fait qu'aidées, elles peuvent dépasser leurs difficultés : thèse à prouver
<i>Des cadres conceptuels à visée heuristique, élaborés à partir des leçons tirées d'expériences passées</i>	<p>Formulation de la mutation à tiède <i>typologie en 3 temps</i> « à chaud, à froid, à tiède » (doc du 30/08/07), référée à des types d'interventions et des problématiques (doc du Séminaire du 10/07/2007)</p> <p>A chaud : urgence, rupture de fonctionnement = restructurations, « <i>le cadre des procédures s'impose</i> » : intervention curative, changement subi</p> <p>A froid : des mutations continues, faites d'adaptation au changement, : action prédictive, proactive, amélioration continue</p> <p>A tiède : catégorie qu'ont permis d'identifier les 4 récentes interventions (2005-06) et qui est retenue comme cadre de l'action, « <i>intervention préventive et proactive mais déterminée par une menace</i> »</p> <p>Identification de signaux dits faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>une ou plusieurs activités, des emplois sont menacés,</i> - <i>la situation financière est tendue mais pas détériorée,</i> - <i>il reste du temps pour agir : au moins 18 mois</i> (doc du 10/07/2007) <p>Un signal fort : <i>la dépendance mono-client</i> de nombre d'entreprises</p> <p>Formulation des caractéristiques de la PME en difficulté</p>
<i>Des cadres méthodologiques relevant de la gestion de projet, de l'ingénierie d'intervention, telle que l'éprouve et la formalise le réseau (cf. « initier et conduire une action collective », F. Dumalin, coord., éditions de l'anact).</i>	<ul style="list-style-type: none"> - construire une chaîne d'acteurs pour articuler les dimensions territoriale, collective, concertée et partenariale (doc du 06/12/06) <p>Phasage de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> - Détection des PME par les partenaires et engagement volontaire du dirigeant (rencontre tripartite) - Diagnostic, scénarii, proposition d'intervention <ul style="list-style-type: none"> o Construction du plan d'action o Appui à la conduite du projet de l'entreprise o Communication/diffusion de l'intervention selon un calendrier prédéfini - Démarche d'accompagnement <ul style="list-style-type: none"> o Articulation de trois niveaux d'intervention : stratégies, organisation, compétences, o Création et/ou dynamisation d'un collectif d'acteurs associant les managers, les IRP et les salariés
<i>Des convictions et des valeurs, propres à une culture de réseau centrée sur l'organisation et le travail (doc 1 CR du 21/12/06)</i>	<p>nécessité d'un « tiers », d'un médiateur/traducteur pour</p> <ul style="list-style-type: none"> - mettre en réseau et outiller les acteurs, - reformuler les problèmes (ex. <i>dire</i> ce que personne ne veut dire ou entendre : menace sur l'emploi, dire des choses qui vont à l'encontre des apparences) - intervenir dans des relations de pouvoir (ex. poser le cadre du dialogue social interne) <p>importance de la verbalisation et de la mise en mots : mettre des mots sur le non-dit</p> <p>nécessité de passer par l'analyse du travail pour</p> <ul style="list-style-type: none"> - faire un diagnostic des modes de fonctionnement de la PME (management, organisation du travail) - permettre la valorisation et la réappropriation des compétences par les salariés, l'émergence de nouvelles identités professionnelles
<i>Des références théoriques diffusées au sein du réseau ou dans le cadre du projet</i>	<p>La sociologie de la traduction de Callon et de Latour, Employabilité, marchés transitionnels (Gazier), Numéro de l'IRES (2005) sur les restructurations, Article de Buffard, Tognola (Ecole des Mines) sur l'anticipation des mutations</p>

Ce tableau pêche par excès de statisme, il ne rend pas compte de la dynamique entre ces différents éléments. Ainsi par exemple, la sociologie de la traduction constitue-t-elle un cadre méthodologique bien plus déterminant que les formalisations de l'action collective produites en interne. Toutes les hypothèses de départ (anticipation à tiède des problèmes d'emploi, conceptualisation du *à tiède*) n'ont pas pu être vérifiées, les entreprises engagées dans l'action ne correspondant pas au profil attendu. Toutefois, l'analyse des spécificités des PME accompagnées a conduit à d'autres hypothèses, d'autres constats remettant en cause par exemple les représentations des dirigeants de PME, leur rapport à l'emploi ou leurs processus de décisions. Il nous semble important de souligner que les dichotomies traditionnelles entre connaissance tacite/explicite, informelle/formalisée, expérientielle/théorique ou technique, certes repérables ici, se sont révélées peu fécondes pour notre analyse. Cette théorie de l'action témoigne d'une « connaissance localisée, encadrée et investie dans la pratique » (Carlile, 2002). Et comme le souligne l'auteur, ces caractéristiques de la connaissance dépassent la conception dominante du savoir tacite comme savoir d'action difficilement formulable (Nonaka, Takeuchi, 1997). Au contraire, la formulation d'hypothèses, de typologies est ici au cœur de la dynamique de la connaissance et de l'action. La typologie y apparaît comme l'outil méthodologique privilégié, le plus approprié à la manipulation des caractéristiques des PME, qu'il s'agisse de profiler leurs dirigeants, d'inventorier leurs problèmes de marché, de management, de compétences ou d'organisation du travail. Elle est construite à partir des récits que les consultants font de leurs interventions, de la comparaison de leurs expériences des entreprises en vue de formaliser la connaissance et d'instrumenter l'action.

2.2. Dynamique de la connaissance dans la construction d'un espace d'action collective

Nous tentons de caractériser plus avant les processus de construction de la connaissance, en nous référant notamment à la théorie de l'action collective d'Hatchuel (2000). Il s'agit tout d'abord d'une connaissance enracinée, encadrée dans l'action (*embedded knowledge*, Carlile, 2002). Les postulats et cadres conceptuels qui la fondent ont en effet été formalisés à l'issue de l'analyse réflexive et comparée de quatre cas d'entreprises accompagnées entre 2003 et 2005. Ces quatre entreprises témoignent de la volonté explicite de leurs dirigeants d'anticiper des mutations annoncées d'ici deux à trois ans afin de permettre aux salariés et aux sous-traitants de se préparer aux changements qu'ils vont devoir affronter, en les rendant acteurs de ces reconversions. La connaissance est donc située, *localisée* au sens où elle répond à une certaine approche des problèmes (Carlile, 2002), à la fois par les dirigeants soucieux du devenir de leurs salariés ou de leurs partenaires territoriaux (cf tableau 2) et par les intervenants de l'Aract.

Tableau 2. : les quatre cas d'entreprises anticipant les conséquences de mutations prévues

Confection	Logistique	Métallurgie	Site sidérurgique d'un grand groupe et PME sous-traitantes
Fermeture définitive de l'atelier confection	Perte annoncée d'un gros client	Arrêt programmé d'un atelier	Arrêt programmé de l'activité aciérie
Aider les salariés à construire un projet professionnel, favoriser la mobilité externe	Prévoir les risques d'une réduction d'activités pour les salariés	Prévoir les risques d'une réduction d'activités pour les salariés	Redéfinition de l'entreprise, accompagnement des salariés

Tirant les leçons de l'expérience, l'analyse comparée de ces quatre cas d'entreprise a permis d'opposer deux conceptions de la mobilité externe, anticipée vs subie comme à Metaleurop³ et d'en tirer des principes d'action : l'anticipation à tiède reste possible, la présence d'un médiateur est nécessaire pour formuler les problèmes, favoriser le dialogue social permet aux partenaires sociaux de négocier les actions à conduire en vue du reclassement interne ou de la reconversion des salariés. Les interventions réalisées ont ainsi permis de réfléchir aux conditions d'une transition réussie et à la nécessité d'équiper le dirigeant comme les salariés. C'est à partir de ce moment qu'a pu être construite *une philosophie sur ce qu'était l'anticipation de la mutation, et c'est là qu'on a commencé à dire « à tiède »* (porteur du projet). Mais cette connaissance est fondamentalement située, contextualisée et pour la valider et en faire un « *repère pour l'action* » (intervenant Aract), il faut à son tour la tester et construire une action pour démontrer la pertinence des hypothèses : c'est l'objet du dispositif AME et de sa formalisation. En ce sens la connaissance est investie ou réinvestie (Carlile, 2002) dans des méthodologies d'intervention formalisées qui à leur tour lui donnent forme et en font un point de départ pour l'action.

Il y a bien construction conjointe de l'action et de la connaissance mais dans une dynamique qui montre que

- il n'y a pas d'action (collective) sans connaissance, c'est-à-dire sans hypothèse sur ce qu'il faut faire, quelles que soient l'origine et la nature de la connaissance ; en ce sens Hatchuel (2000) en fait « une condition axiomatique de l'action »,

- l'action n'est pas connaissante en soi, elle suppose un sujet connaissant capable d'interprétation et ayant la volonté d'intervenir dans le réel, de le transformer par l'action, selon une posture qui consiste à « ne pas considérer l'action comme un phénomène naturellement observable, mais comme une modification du monde que nous devons concevoir. La conception de l'action peut être entendue de deux manières non exclusives : soit pour la faire exister, l'action est alors notre création, soit pour la reconnaître : l'action n'est pas créée par nous mais elle existe parce que nous la percevons » (Hatchuel, 2000, p. 30).

Les propos suivants tenus lors de l'ouverture du premier comité de pilotage, par le directeur de l'Aract nous semble rendre compte de cette dynamique : « *bien sûr on a une idée sur la manière de faire et on veut vérifier si ça marche, avec des accompagnateurs* » (comité de pilotage du 21/12/06). Ou encore : « *l'action collective a une valeur démonstrative : elle cherche à montrer entre autres, que la réponse à la mutation et à ses conséquences, peut faire l'objet d'un projet multi-acteur, incluant le dialogue social sur le fond et non seulement sur des points de procédures.* » (doc 1. CR réunion du 21 déc.06).

La connaissance n'est pas seulement finalisée, elle vise à convaincre : on retrouve à ce niveau les deux conceptions de l'action évoquées par Hatchuel, étroitement imbriquées dans le projet : il y a création d'un dispositif pour faire exister l'action, prouver sa performance et au travers de cette expérimentation, la faire reconnaître par les partenaires institutionnels afin de favoriser sa duplication sur le territoire. Ces propos soulignent par ailleurs une autre dimension de la connaissance : son inscription dans une relation, dans un jeu de pouvoir, qui rend le savoir indissociable de la relation dans laquelle il s'inscrit.

S'agissant d'emploi pour les salariés, de performance ou compétitivité pour des PME, de développement territorial pour les acteurs économiques ou institutionnels, « tout

³ Où l'Aract est intervenue pour redynamiser la cellule de reclassement en difficulté. Pour la méthodologie suivie, voir Dietrich, Jouvenot, Lenain (2008).

développement économique durable, toute mutation réussie sont des attentes collectives » (Salais, 1996, p. 9) qui supposent la définition d'un intérêt commun ou d'enjeux partagés entre des acteurs hétérogènes, aux visées différentes et dont les relations aux territoires et entre eux ne vont pas de soi. En soulignant qu'il n'y a pas de connaissance indépendante de la manière dont les humains se perçoivent les uns les autres Hatchuel (2000, p. 33) nous permet d'aborder la connaissance, non pas à partir de ses propriétés intrinsèques, comme le fait généralement la littérature, mais à partir de son contexte de production et de sa justification. Cette dimension sociale de la connaissance est rarement abordée mais avec le recul, elle nous semble constitutive de l'action étudiée. Dans cette perspective, nous mobilisons l'approche de Tell (2004).

En forçant le trait, on pourrait dire que l'action a lieu parce que l'ensemble des acteurs et institutions partenaires reconnaît à l'Aract une compétence, au double sens d'habilitation et de capacité à faire, ainsi qu'une légitimité à produire et diffuser de la connaissance. Les propos de sources multiples rapportés ci-dessous en témoignent. Au sein de la cartographie des acteurs du territoire régional, l'Aract est en effet en position « *d'appui aux services publics, de formateur, conseiller aux têtes de réseau et aux consultants. Cela nous situe bien toujours sur 'qu'est-ce que c'est découvrir un objet'* » (chef de projet). « *Notre légitimité n'existe que dans ce transfert de compétences aux acteurs publics puisque du temps nous est donné (financé par les pouvoirs publics, Etat Région) pour aller en entreprise* », produire de la connaissance et transférer des actions que nous n'avons pas vocation à reconduire (introduction par le directeur de l'Aract de la réunion élargie aux consultants du 6/2/08). Citons encore cette métaphore du président du comité d'orientation (janvier 2008) : « *dans une région, il faut des acteurs mayonnaise* », largement reprise par les partenaires sociaux pour nommer la capacité de l'Aract à créer du réseau, du lien entre les acteurs d'un territoire, « *à faire travailler ensemble de multiples partenaires qui ne le font pas naturellement, ni d'eux-mêmes, sans empiéter sur les compétences respectives des institutions mobilisées* » (un représentant de la DRTEFP), mais aussi comme un *producteur de connaissances*, en raison de sa capacité à capitaliser, à construire des méthodologies d'intervention, à les rendre transférables et à les transférer.

On y retrouve les quatre registres de la justification identifiée par Tell (2004) :

- une justification externe, liée à la position institutionnelle de l'Aract au sein du territoire : avec le transfert de la démarche aux acteurs de l'accompagnement des PME et du territoire, l'Aract ne fait jamais qu'exercer une partie de son cœur de métier,
- une justification interne, liée à la cohérence de la philosophie sous-jacente à l'action, qui partagée par un certain nombre d'acteurs institutionnels, notamment la direction de la DRTEFP,
- une justification par la procédure, liée à l'expertise développée en méthodologies d'intervention, issue du champ d'exercice des pratiques (Aggeri et al., 2005)
- une justification par la performance, liée à la réussite des projets menés, génératrice de confiance, de légitimité et de pérennisation des financements.

Ces quatre registres de justification sont interdépendants dans le cas présent et la gestion réussie des processus de transitions dans les quatre entreprises à l'origine de l'action permet d'utiliser ces cas comme une *preuve* de la possibilité d'intervenir *à tiède* dans des PME confrontées à des mutations et de formuler dans le même temps des *hypothèses* sur l'intérêt d'intervenir dans des PME en difficulté. Cet intérêt fait aujourd'hui l'objet de « controverses » entre la CRCI d'un côté, l'Aract et la DRTEFP de l'autre.

3. UN DISPOSITIF DE MISE EN RELATION

Nous développons maintenant la seconde grande caractéristique de ce projet, la construction d'une chaîne d'acteurs (3.1) en soulignant l'instrumentation par laquelle elle passe (3.2).

3.1. Construire une chaîne d'acteurs

A l'origine du projet, figure la volonté explicite *de construire un collectif, une chaîne d'acteurs* et d'en assurer le rôle de *traducteur*. Ces termes scandent les propos du porteur de projet. Explicitement empruntés à la sociologie de la traduction de Callon et Latour, telle que l'ont diffusée Amblard et al. (1996), ils témoignent de la mobilisation de référents théoriques pour penser l'architecture du dispositif. Il s'agit dans cette opération dite de *chaînage*, d'enrôler des acteurs, ou dans les termes plus récents de Latour (2006), de procéder à des regroupements continuels. Ce terme de regroupement figure d'ailleurs explicitement dans un document préparatoire (06/12/06) présentant ce chaînage d'acteurs.

Encadré 1. Le chaînage des acteurs

Un tableau (doc du 06/12/06) identifie quatre niveaux d'action, allant du territoire aux entreprises. Aux deux extrêmes, en amont et en aval de l'action, figurent les effets attendus : duplication de la démarche par les instances régionales, gestion de projets dans les PME. Aux niveaux intermédiaires, l'action collective avec les formes d'enrôlement des partenaires territoriaux, et les opérations réalisées dans l'entreprise par les intervenants. Ce chaînage prend les formes suivantes :

- il identifie des groupes : institutions (Etat, Région), *têtes de réseau* (structures du développement économique et sociale du territoire, d'accompagnement des entreprises, organisations professionnelles et syndicales), consultants, chercheurs, porteur de projet,
- il leur attribue des rôles : co-construction de l'action, « *détection par les têtes de réseau, suivi/régulation par le comité d'orientation, capitalisation et publication, évaluation et retour d'expérience, transfert* » (doc 06/12/06),
- il les formalise dans des formes de regroupement-type (un séminaire par an regroupant l'ensemble des acteurs, trois comités d'orientation, réunions régulières du groupe restreint consultants, porteur, chercheurs),
- il organise des « *passages de relais* » entre les différents acteurs du dispositif dans un premier temps, entre les acteurs de l'entreprise dans un second temps,
- ces passages de relais étendent le collectif et les ressources utiles aux PME : passage de relais entre porteur de projet, consultants et acteurs de la formation et de l'orientation ou acteurs locaux de l'environnement économiques (banque, organismes de crédit, chambres professionnelles...)
- il favorise de nouveaux collectifs : équipe d'encadrement en soutien au dirigeant, renforcement de collectifs de salariés, amélioration des relations entre management et salariés.

Le tableau suivant illustre ces *passages de relais*.

Tableau 3. Des opérations de médiation et de traduction successives

Passages de relais : Acteurs et traces écrites	Détecteur/dirigeant	Détecteur/Dirigeant/porteur du projet	Détecteur/dirigeant/porteur du projet/intervenant	Détecteur/médiateur en cas de problème entre le dirigeant et le consultant
	Offre d'intervention accord du dirigeant	Analyse de la demande	Proposition d'intervention	Coaching consultant-dirigeant dans certains cas
Création de collectifs	Extension de l'action collective aux acteurs du conseil intéressés par la duplication de l'action, aux acteurs de la formation et de l'orientation		Mise en place d'un projet pluri-acteurs en entreprise via le consultant dirigeant/représentants du personnel/salariés dirigeant/encadrants	
Extension à l'environnement	Assurer le lien entre les consultants identifiant les problèmes et les structures locales ou nationales offrant des solutions (organismes de crédits, aides financières potentielles, experts d'une branche professionnelle concernant un marché donné etc...)			
Extension de l'action et nouvelle chaîne de traduction : deux acteurs-relais parmi les détecteurs deviennent à leur tour porteurs de projet, ayant obtenu des financements pour dupliquer l'action.				

Le terme de *collectif* désigne donc ce processus permanent de regroupement et d'extension à de nouvelles entités autour de l'entreprise : cabinets de conseil susceptibles de prendre le relais, organismes de formation et d'orientation censés accompagner les transitions des salariés. Le terme de *réseau* désigne moins ici une chose, « un ensemble de points interconnectés comme un réseau téléphonique » (Latour 2006, p. 190) qu'une chaîne d'actions où chaque participant est traité comme un médiateur (ibid., p. 189). Il est donc un concept, un outil qui aide à décrire et non ce qui est décrit (ibid., p. 191). Ce collectif est mouvant : tous les partenaires associés ne s'engagent pas dans le projet (UIMM, Comités de Bassin d'Emploi) ou suivent de loin (CFDT), d'autres changent de fonction, plusieurs personnes d'une même institution peuvent se relayer, d'autres arrivent par « effet de réseau » (ARIA, Direction Départementale du Travail et de l'Emploi). Ce collectif ne cesse néanmoins de s'étendre avec

- la diffusion des principes et postures de l'action auprès du réseau des consultants locaux au sein de trois séances de travail collectif,
- la duplication et la pérennisation de l'action par des *têtes de réseau* qui deviennent à leur tour porteurs de projet financés par les services déconcentrés de l'état.

Ce collectif ne se crée pas *ex nihilo* mais à partir de relations préexistantes, au sein d'un espace d'action pré-construit. Dresser la cartographie des acteurs révèle à la fois les liens préexistants entre les acteurs sollicités et plus encore leur circulation au sein des mêmes institutions pour un certain nombre d'entre eux. D'autres acteurs auraient pu être sollicités, sur le champ de la prospective métier notamment (directrice déléguée de la DRTEFP).

Dans ce chaînage d'acteurs, la position de détecteur apparaît comme la plus controversée, au sens de Latour (2006). Aborder l'entreprise non demandeuse se révèle d'entrée de jeu une difficulté, surtout quand on la pense en situation de risque. Au culte du secret du dirigeant répond le souci de non-ingérence de la part des détecteurs. Un séminaire sera consacré à cette question (21/12/06). La demande de critères, d'instruments de mesure sera forte chez certains, lors des entretiens. Seuls les acteurs entretenant une relation de proximité ou de confiance avec les dirigeants se diront à l'aise dans la détection mais celle-ci se fera sur des bases assez informelle. La CGPME par exemple s'appuiera sur les remontées de ses conseillers concernant les demandes d'entreprises en difficulté. La proximité ne va donc pas de soi, les difficultés de détection en témoignent, et constitue elle aussi un objet à construire, ce dont ont conscience les acteurs institutionnels. Elle pose aussi la question du suivi territorial des entreprises, de leur connaissance. Enfin, si l'expertise avérée des cabinets intervenants est

admise *a priori*, l'arrêt de l'intervention est imputé au détecteur, dans les premiers temps du moins, certaines entreprises se révélant très rapidement plus près du *chaud que du tiède* ! Cela relancera la controverse sur la catégorie « PME en difficulté », leurs critères d'identification et la pertinence de l'intervention financière de la puissance publique face à la régulation par le marché.

3.2. Le rôle des actants dans la construction d'un espace d'action collective

Ces controverses ont fait ressortir le rôle majeur des objets, des « actants » selon Latour (2006), dans la construction d'un espace d'action collective. Ainsi, le dispositif est-il tout d'abord ce qui permet de constituer et de maintenir ce collectif. Il a pour fonction de le « performer », c'est-à-dire de le maintenir en action, en cohésion car « lorsque vous cessez de faire et de refaire des groupes, vous cessez d'avoir des groupes » (Latour, 2006 p. 53). Le porteur de projet joue à ce niveau un rôle essentiel et complexe de traducteur-médiateur-reformulateur, aux deux niveaux de l'action collective et de l'intervention en entreprise, en raison de la légitimité dont il est investi par les acteurs du réseau. En suivant les associations établies à l'occasion du dispositif, comme le préconise la théorie de l'acteur-réseau, on renoue avec la définition que Foucault donne du dispositif : « le dispositif lui-même c'est le réseau qu'on établit entre ces éléments (...) par dispositif, j'entends une sorte - disons - de formation qui à un moment donné, a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. Le dispositif a donc une fonction stratégique dominante » (Foucault, 1977, 1994, p. 299). Foucault précise ensuite qu'il « est toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours lié aussi à une ou des bornes de savoir, qui en naissent, mais, tout autant, le conditionnent ».

En ce sens, le dispositif AME constitue aussi un révélateur ou un analyseur des relations et des modes de coordination entre acteurs du territoire. Tous ont la PME pour cible, tous s'intéressent au vieillissement de leurs dirigeants et aux difficultés de transmission et tous l'abordent à partir d'une logique de dispositifs, qu'il s'agisse des dispositifs de création ou de transmission d'entreprises, d'aide au développement des PME financés par la Région, ou des dispositifs de GPEC territoriale (Etat, Région) qui visent à faire du territoire un acteur de l'accompagnement des transitions professionnelles pour les salariés de petites structures. La logique de dispositif constitue ainsi un objet médiateur dominant des relations entre institutions publiques et entreprises mais aussi entre financeurs (les mêmes institutions publiques développant des politiques publiques) et les *têtes de réseau*. Pour le néophyte, il semble qu'il y ait pléthore de dispositifs. Mais ceux-ci définissent des critères d'éligibilité qui souvent exaspèrent les acteurs-relais, les *têtes de réseau*, car ils ne parviennent pas à y faire entrer des entreprises détectées. De ce point de vue, le dispositif AME « permet d'offrir une aide aux entreprises n'entrant dans aucun des dispositifs mis en place régionalement » (chargée de mission GPEC, secrétaire générale de la CGPME), constat acté dans le compte-rendu de la seconde réunion élargie aux cabinets de conseil (3/04/08). Néanmoins, la lisibilité de la carte des dispositifs existants et le non-empiètement d'un dispositif sur l'autre reste un souci important des acteurs institutionnels, notamment de la Région.

D'autres controverses sont apparues *via* les dispositifs. Nous ne ferons que les mentionner ici. Les frontières entre GPEC territoriale et AME ne sont pas toujours apparues clairement à tous les acteurs, notamment lors des réunions élargies aux cabinets de conseil locaux et ont fait l'objet de débats parfois vifs, montrant l'insuffisante conceptualisation de la notion de *à tiède*. Plus fondamentalement, le projet AME rencontre un autre dispositif développé par la CRCI. Le directeur régional des études économiques et territoriales a en effet construit un outil de diagnostic des PME régionales permettant d'identifier leur *business model* (Lecoq et al.,

2007), en vue d'une analyse prospective de leurs besoins de développement et de leurs besoins à venir en emplois et en compétences. S'inscrivant dans un projet plus large d'intelligence économique, cet outil est activement mobilisé par la CCI Grand Lille qui développe ainsi une véritable veille des PME régionales et assure le lien avec la GPEC territoriale. Construit de manière inductive et exploratoire à partir d'un échantillon de PME sur un territoire donné, cet outil, appelé SEPT, propose une typologie des PME en sept configurations. Quatre d'entre elles sont particulièrement opérantes pour identifier leurs capacités de développement (celles qui fondent leur avantage compétitif sur l'innovation technologique ou marketing) ou au contraire, les risques qui pèsent sur leur pérennisation (les PME détenant de longue date un savoir-faire mais sans stratégie, les PME dont l'activité est menacée. Nombre de ces entreprises qualifiées de « en danger » lors de l'étude exploratoire ont déjà disparu, faute de ressources internes, faute de perspectives de développement ou faute de marché.

Cet outil a surgi dans tous nos entretiens avec les acteurs régionaux : s'il suscite de vives controverses (nombre d'acteurs institutionnels ne tolèrent pas qu'on parle d'entreprises menacées), il constitue une référence indéniable en matière d'instrumentation, pour l'analyse et pour l'action. Près de deux mille PME confrontées à de forts enjeux de compétitivité auront été investiguées d'ici septembre 2008, donnant une idée des forces des différents territoires. Cet outil permet une approche critérisée et territorialement située des PME. Il contribue à théoriser la catégorie PME en faisant notamment de sa situation territoriale un élément prédictif de son développement : la PME est-elle pourvoyeuse d'emplois et d'activités pour son territoire ? Trouve-t-elle dans son territoire les ressources nécessaires à son développement ? AME et SEPT sont des dispositifs qui font de la PME un actant, un acteur majeur du territoire, à la fois dans une dynamique collective (la PME apparaît comme un objet fédérateur au niveau régional) et dans une dynamique territoriale. Pour l'acteur consulaire, la problématique porte moins sur les moyens d'un accompagnement des PME (logique du dispositif étudié) ou sur la faisabilité d'une stratégie d'anticipation des mutations que sur la définition des besoins du territoire en matière de PME. Nous la reformulons ainsi : de quelles PME les territoires ont-ils besoin ? Dans cette perspective, la logique de la CRCI est d'aider prioritairement les PME à potentiel d'innovation ou de développement commercial, tout en focalisant l'aide aux PME en difficulté sur l'accompagnement des reconversions ou des transitions des salariés. Mais l'intérêt du dispositif AME est d'interroger la capacité de rebond des PME en difficulté et de défendre la nécessité de les repérer, sous peine d'appauvrir encore le territoire. La DRIRE souhaitant croiser les deux regards, la controverse peut s'avérer féconde.

Conclusion

Cette communication s'est attachée à rendre compte d'une action collective expérimentale que nous avons suivie dans la durée et « pas à pas », au rythme de ses acteurs, de son montage, de son déploiement, de ses effets et de ses controverses au sein d'une communauté réunissant les acteurs de l'action publique, des institutions régionales porteuses de l'intervention publique aux acteurs de l'accompagnement des entreprises. L'étude approfondie du dispositif nous a permis de rendre compte de la dynamique d'une action collective et de souligner les liens étroits entre construction d'un collectif (au sens de Latour, 2006) et construction de connaissances. Concernant cette dernière, nous avons tenté d'en retracer la genèse en identifiant d'une part les éléments de ce que nous avons appelé 'une théorie de l'action' et leur dynamique, en soulignant d'autre part l'importance des réseaux d'acteurs et des logiques de justification dans la construction d'une dynamique cognitive collective. Une première limite de ce travail est indéniablement de s'attacher à l'amont du processus d'action et de connaissance : nous n'avons pas décrit les actions conduites en entreprise, pour des raisons de confidentialité, le bilan de l'action n'étant pas encore réalisé.

La notion d'espace d'action collective mobilisée dans ce cadre semble également pertinente pour comprendre l'émergence et la diffusion de problématiques au sein d'un territoire. Dans le cas régional évoqué, l'anticipation des mutations économiques, le développement d'une GPEC territoriale, la PME comme acteur d'une dynamique territoriale ne sont pas des questions nouvelles mais leur traitement se renouvelle car il semble que les acteurs du territoire sont aujourd'hui en capacité de les poser. Nous avons enfin insisté sur le rôle des « objets », des construits d'action élaborés par les acteurs pour penser ces problématiques, en soulever de nouvelles et soutenir une dynamique territoriale. Toutefois une seconde limite peut être mentionnée : le territoire n'a guère de place dans le projet, l'intervention étant spécifique à chaque entreprise, dans un lien plus ou moins étroit entre dirigeant et consultant, sans réunion collective entre les PME. Dans ce cadre, l'élargissement de la GRH à l'inter-organisationnel apparaît très limité, voire n'est plus à l'ordre du jour.

Bibliographie

- Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier A. (2005) *Organiser le développement durable*, Vuibert.
- Amblart H., Bernoux P., Herreros G., Livian YF (1996) *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions du Seuil.
- Aubert JP, Beaujolin-Bellet R. (2006) « les plans sociaux », *Encyclopédie des ressources humaines*, Allouche J. (coord), 2^{ème} édition Vuibert, p. 953-960.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991) *De la justification, Les économies de la grandeur*, Gallimard.
- Bruggeman F. (2004) « restructurations et licenciements », *Droit Social*, n°9/10, p. 852-858.
- Buffard L., Tognola J. (2005) *Anticiper les restructurations : incantation ou vrai remède ?* Mémoire sous la dir. De M. Berry, Ecole des Mines de Paris, <http://www.annales.org/gazette>.
- Carlile P R. (2002) « A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries : Boundary Objects in New Product Development » *Organization Science*, vol. 13, n°4, p. 442-455.
- Dietrich A., Jouvenot C., Lenain MC (2008) « L'employabilité à l'épreuve du travail », *Le travail, un défi pour la GRH*, Beaujolin-Bellet R., Louart P., Parlier M. (coord), Editions de l'ANACT, p. 98-117.
- Dumalin F. (coord.) (2003) *Initier et conduire une action collective*. Editions de l'ANACT.
- Foucault M. (1977, 1994) « Le jeu de Michel Foucault », *Dits et Ecrits 1954-1988*, Editions Gallimard, p. 298-329.
- Gazier B. (2005) « Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions » *Revue de l'IREs*, n°47, 2005/1. P. 301-317.
- Giordano Y. coord (2003) *Conduire un projet de recherche*, éditions EMS.
- Hatchuel A. (2000) « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective » in David A. Hatchuel A., Laufer R. (coord) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, p. 7-43.
- Revue de l'IREs (2005), n° 47 sur les restructurations, 1/2005.
- Latour B. (1995) *Le métier de chercheur, regard d'un anthropologue*, INRA Editions.
- Latour B. (2006) *Changer de société – Refaire de la sociologie*, éditions La Découverte.
- Lecoq X., Demil B., Warnier V. (2007) « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *Problèmes Economiques* n° 2.918, 1^{ère} version *L'expansion management review*, n° 123, hiver 2006.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1997) *La connaissance créatrice*, De Boeck Université.
- Pecqueur B. (1996) *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan.
- Pecqueur B. (2000) *Le développement local*, Syros, 2^{ème} édition augmentée.
- Rouilleaut H (2007) *Anticiper et concerter les mutations. Rapport sur l'obligation triennale de négocier*, La Documentation française.
- Salais R. (1996) « Préface » à *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Pecqueur, L'Harmattan, p. 7-11.
- Tognola J. (2007) « l'industrie régionale en 2007 », *Enjeux pour l'industrie du Nord-Pas de Calais*, Préfecture de Région-DRIRE, p. 15-51.
- Tell F. (2004) « What Do Organizations Know ? Dynamics of Justification Contexts in R&D Activities », *Organization*, 11(4), p. 443-471.
- Tsoukas H., Vladimirou E. (2001) « What is organizational knowledge ? » *Journal of Management Studies*, vol. 38, n° 7, p. 973-993.