

CAHIER DE RECHERCHE n°2009-08 E1

Les pratiques RH dans les systèmes productifs locaux : six cas en France.

BOBULESCU Roxana, CALAMEL Ludivine

LES PRATIQUES RH DANS LES SYSTEMES PRODUCTIFS LOCAUX : SIX CAS EN FRANCE

BOBULESCU Roxana
Grenoble Ecole Management
Roxana.BOBULESCU@grenoble-em.com

Et

CALAMEL Ludivine
Grenoble Ecole Management et Université de Grenoble
Ludivine.calamel@gmail.com

Résumé :

Dans quelle mesure le SPL en tant que forme d'organisation de la proximité permet-il de répondre aux problèmes de GRH des PME-TPE? L'article évalue et compare plusieurs pratiques en termes de GRH propres aux SPL. L'étude de six SPL en France (dans les régions Bretagne, Rhône-Alpes et Centre) nous permet trois niveaux d'analyse. Primo, la mutualisation de la GRH entre les membres d'un SPL s'inscrit dans une logique de réseau ou groupement d'employeurs dont l'objectif est la réduction des coûts. Secundo, la proximité physique, territorialisée, résulte d'une dynamique de complémentarité entre les entreprises et les pouvoirs publics, à travers les dispositifs pour l'emploi et la proximité avec les centres de formation. Cette dynamique attire de nouvelles implantations, pour lesquelles la présence d'un pôle de main d'oeuvre qualifiée, spécialisée, est perçue comme une externalité positive. Enfin, la GRH commune est un moyen d'organisation de la proximité, à l'aide de la construction, dans le temps, d'une culture commune, dont les dimensions d'appartenance et de similitude seront expliquées.

Mots clés :

**Proximité, systèmes productifs locaux, gestion des ressources humaines, PME
(Proximity, local productive systems, management of human means, SMES)**

LES PRATIQUES RH DANS LES SYSTEMES PRODUCTIFS LOCAUX

Cet article se penche sur les pratiques RH des systèmes productifs locaux français et s'interroge sur leur rôle. Composés de PME et TPE, les SPL (système productif local) permettent-ils de répondre aux besoins en termes de GRH des ces entreprises ?

L'approche des externalités montre que le SPL repose sur les avantages liés à un marché local, tenant à une proximité spatiale. Mais ce constat n'expliquerait pas à lui seul l'existence de pratiques RH communes. Si l'appartenance à un SPL était une solution aux problèmes GRH des petites entreprises, il n'y aurait pas besoin de GRH commune, de mutualisation des ressources et autres pratiques collectives. Le simple fait d'avoir accès à un marché du travail local efficace et formé suffirait pour répondre aux besoins de recrutement des PME et TPE.

Mais le fait que ces pratiques existent montre que le SPL a besoin d'actions spécifiques en termes de GRH. Pour être une solution, le SPL doit intégrer dans sa stratégie des politiques GRH.

Quels sont les facteurs qui expliquent ces actions communes ? Quels sont les différents degrés d'avancement de politiques GRH ? L'action du temps apparaît comme un facteur déterminant, comme si la construction de la confiance, de la culture commune est nécessaire en amont et en accompagnement des pratiques GRH communes. Ces politiques de formation et de recrutement des SPL nécessitent et présupposent une culture commune, fondée sur une logique d'appartenance. Elles font partie de l'organisation de la proximité, montrent l'insuffisance de la proximité spatiale, et le fait que les externalités de la localisation à proximité d'un marché de travail spécialisé et efficace ne peuvent pas être seulement postulées, mais construites dans le temps.

La réponse que nous donnerons alors est que le SPL peut apporter une solution appropriée aux problèmes de la GRH des PME s'il organise la proximité au moyen de la formation et de politiques de recrutement communes.

Si l'axe RH n'est pas stratégique, l'organisation d'une GRH mutualisée va au-delà de la simple baisse des coûts de recrutement pour les PME, vers une vision stratégique commune, qui renforce les effets positifs, permet d'anticiper et de gérer les fluctuations du marché du travail et le besoin de compétences spécifiques, essentiel pour la croissance du SPL.

Les SPL qui n'ont pas fait un choix clair en termes de GRH ont aujourd'hui plus de difficultés. Ces conclusions sont à nuancer selon le secteur, la région, la maturité du SPL.

Nous analyserons dans une première partie le cadre théorique des externalités liés au marché du travail local et les problèmes de la GRH dans les PME et TPE. Nous développerons ensuite notre étude de cas réalisée en 2009 auprès de 6 SPL en France. Sur la base de ces observations nous interpréterons les résultats à la lumière de l'approche de la proximité.

1. Le cadre d'analyse de la PME et de son marché du travail

1.1 Le Marché du travail – un marché comme les autres ?

Le paradigme néoclassique traite le marché du travail sous un angle commun aux autres marchés de biens et services, en développant une théorie de l'offre et de la demande de travail. La nouvelle microéconomie du marché du travail (Cahuc, Zylberberg, 2003) a repris et développé cette approche et nous trouvons chez ces deux auteurs une analyse différenciée du coût du travail au sens propre (salaire), d'une part, et des coûts d'ajustement, liés à la réorganisation, à la fluctuation de marchés et à la mobilité de la main d'œuvre, d'autre part.

Ces coûts d'ajustement prennent en compte les coûts de licenciement, qui affectent la demande de travail dans un environnement incertain et changeant et les coûts d'embauche, liés au recrutement et à la formation initiale des nouveaux employés. Les coûts de licenciement sont des transferts versés en cas de séparation, des coûts indirects dus à la « protection de l'emploi ». Abowd, Kramarz (2000) ont étudié les coûts à l'embauche dans le contexte français. Le résultat montre que le coût moyen d'un départ représente 56% du coût annuel du travail, alors que le coût d'une embauche représente seulement 3,3% de ce même coût. Le contexte institutionnel a une importance déterminante sur la nature et l'importance de ces coûts. Les Etats-Unis ont une structure qui est à l'opposé de celle qui prédomine en France. Les coûts à l'embauche sont importants et supérieurs aux coûts de licenciement.

Malgré les progrès en termes de mobilités de la main d'œuvre résultant du mouvement de mondialisation de la production et des échanges, le marché du travail est un marché local, encadré dans un réseau social et dans un territoire, dans une région géographique. Les travaux sur les réseaux d'entreprises et sur les districts industriels et clusters ont défini le cadre du marché du travail local et ses avantages en termes d'économies externes.

Marshall, dans ses *Principles of Economics*, a été un des pionniers, montrant l'existence d'externalités présentes dans un district industriel, dans lequel une agglomération d'entreprises d'un même secteur, concurrentes. L'entreprise qui fait partie du district bénéficie de trois effets en se localisant près des autres firmes du même secteur : des économies de coûts de transport dans la production et la distribution (fournisseurs, clients), des échanges intenses d'information entre producteurs (l'« atmosphère industrielle » ou « technological spillovers ») et enfin un *marché du travail local spécialisé et efficace*. Ce dernier effet, dit de « labor market pooling », permet à l'entreprise de profiter d'opportunités d'embauche liées à l'offre de travail présente dans les autres entreprises de l'agglomération et souvent à des centres de formation spécialisés dans leur propre secteur d'activité, à des infrastructures développées. La main d'œuvre est également avantagée dans ces districts, ayant accès à de nombreuses opportunités en cas de perte d'emploi valorisant les savoir-faire et les compétences particulières acquises sans avoir à quitter la région.

Pour les entreprises, l'existence d'un vaste marché du travail spécialisé et formé réduit les coûts de recherche et de recrutement, donc les coûts d'ajustement. Ces bénéfices partagés sont un effet positif de l'agglomération, qui réduit les coûts d'ajustement, ceux d'embauche grâce à une main d'œuvre présente localement, ceux du licenciement grâce à une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de travail.

Dans son analyse des facteurs explicatifs de la création de clusters (Cluster Meta Study Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, 2003), Porter montre que le rôle principal dans le choix de la localisation revient à la proximité spatiale avec les facteurs de production, donc à l'existence d'une offre locale de main d'œuvre qualifiée.

Ce marché du travail est une source potentielle d'externalités positives pour la TPE et la PME, mais qu'en est-il en pratique ? Nous allons aborder les aspects organisationnels du marché du travail, en illustrant les problèmes spécifiques à la fonction GRH dans les petites structures.

1.2 La gestion des ressources humaines des PME

Les PME occupent une place prépondérante dans le monde économique français. Celles-ci constituent un des noyaux essentiels de l'emploi en France. Que ce soit d'ordre économique ou bien en termes d'emploi, le poids des PME ne cesse de progresser (Novelli, 1994) : « dans l'ensemble de l'UE, les TPE et PME emploient entre 65% et 80% de la main d'œuvre des entreprises non agricoles ». Par conséquent, les questions de management du personnel et des ressources humaines sont primordiales. Or, ces dernières rencontrent quelques difficultés liées à leur gestion des ressources humaines. Les PME sont donc amenées à être innovantes pour survivre et à réfléchir à d'autres formes d'organisations et de travail en réseau qui pourraient leur être utiles, c'est le cas des SPL.

Premièrement, il existe une faible formalisation des procédures et de la stratégie d'entreprise au sein de PME (Grepme, 1994). Il n'y a pas ou peu de normalisation d'outils de management ou de gestion, la coordination est plutôt non formalisée (Paradas, 2007). L'absence de normes peut être expliquée par la proximité relationnelle (Bouba-Olga, Grossetti), ce qui constitue une des spécificités des ME. Plus la structure est petite, plus l'effet de proximité est important. Cet effet peut expliquer le manque de normalisation et planification. Lorsque les problèmes apparaissent, les dirigeants de PME essaient d'apporter des solutions par le biais de la proximité. Il y a une centralisation autour du dirigeant ainsi qu'une personnalisation des pratiques de RH (Torrès et al, 2006). Les choix réalisés peuvent ne pas être adéquats aux vues des situations par manque de règles et connaissances. L'absence de normes peut aussi être expliquée par le fait que les dirigeants de PME sont issus de filières plutôt techniques et n'ont que rarement une formation de gestionnaire (Novelli, 1994). Par conséquent, ils apprennent sur le tas et leur personnalité joue un grand rôle dans l'orientation stratégique et managériale de l'entreprise (Fuller, 2003).

Les besoins et moyens d'une TPE ou ME ne sont pas les mêmes de ceux d'une grande entreprises. Les outils développés dans un groupe ne peuvent pas s'appliquer aux PME, leurs problématiques sont différentes. Ces dernières n'ont souvent qu'une vision à court terme et gèrent les urgences prioritairement. Par manque de moyens, de temps et par méconnaissance des centres de formations, les PME ne mobilisent que peu les formations adéquates proposées par ces derniers. Les employeurs reconnaissent être mal informés et ignorent les actions menées par les OPCA - organismes paritaires collecteurs agréés. Former son personnel est parfois problématique pour un dirigeant ; si l'entreprise n'a que cinq salariés et que l'un d'eux participe à une formation hors entreprise, cela représente 20% d'absentéisme sur l'effectif total (Nouvel économiste, avril 2009). Si la formation n'est pas considérée comme un enjeu stratégique pour la pérennité et la survie de l'entreprise, alors, elle s'oublie peu à peu. Cependant, la formation est un des vecteurs essentiels de la performance ; « dès lors que la compétence devient un élément déterminant de la performance, il devient essentiel de mieux manager la formation. » (Observatoire des PME, 2003).

Petites structures, d'où importance de bien s'entourer et d'avoir les compétences qui sauront rendre l'entreprise pérenne. Les compétences sont définies comme « une aptitude à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé ». Il y a des compétences imbriquées à l'entreprise (stratégiques, environnementales, etc.), mais aussi liées aux individus (Le Boterf, 2004). Quatre niveaux de compétences peuvent être considéré : requises, mobilisées, détenues et potentielles (Retour, 2005). Le delta entre certaines de ces compétences est parfois trop important, ce qui peut décourager les dirigeants à embaucher. Pourtant, il faut que les compétences des salariés soient en adéquation avec le profil de poste. D'après l'étude de l'Observatoire des PME (2003), « recruter les personnes adéquates est une des priorités des dirigeants ainsi que d'améliorer les compétences du personnel. » Or, les dirigeants de PME et TPE se heurtent à quelques verrous concernant le recrutement de leur personnel, et ce sujet reste au cœur de leurs préoccupations (Paradas, 1998).

Certaines entreprises se trouvent face à un problème d'attractivité, cela peut être lié à leur secteur d'activité et/ ou à l'image de l'emploi proposé. Certains métiers sont délaissés par les jeunes générations au profit de ceux qui les font rêver (informatique, multimédia, etc.). Cela peut aussi être dû à une rémunération et des avantages sociaux bien différents d'un grand groupe à poste équivalent, ce qui influence le choix du candidat potentiel. Les charges sociales peuvent représenter un autre frein à l'embauche, elles sont trop élevées selon les dires des dirigeants d'entreprise, ce qui bloque considérablement le recrutement de personnel (Observatoire des PME, 2003). Nous savons que « les charges sociales sont particulièrement élevées en France et obèrent le coût du travail pour les entreprises. » (Novelli, 1994). La main d'œuvre est souvent locale et peu formée de façon à être en adéquation avec le profil de poste proposé. Particulièrement pour les TPE où le personnel fait très souvent partie de l'entourage du dirigeant. Ce dernier s'entoure de personnes en qui il a confiance et qu'il côtoie très souvent, cependant celles-ci ne sont pas forcément formées pour tenir le poste. Il est difficile de trouver une main d'œuvre formée et prête à s'investir pour une petite structure (AGEFOS-PME). Autre frein à l'embauche ; le recrutement d'un candidat aujourd'hui déterminera la rentabilité de la PME demain. Si le dirigeant émet une erreur sur son choix de candidat, cela affectera grandement la pérennité de la structure. Le recrutement d'une personne est un acte très important et lourd de conséquence pour une TPE / PME, c'est un investissement à long terme.

La dynamique collective peut permettre aux PME de résoudre certains de leurs problèmes. En effet, quelques entreprises décident d'affronter la concurrence ensemble et s'allient sous formes juridiques diverses et variées. Cela peut être le cas des systèmes productifs locaux : SPL¹. Certaines PME se constituent adhérentes d'un SPL, ce qui peut leur apporter des solutions face aux problèmes rencontrés, notamment ceux de gestion du personnel. Ces entreprises restent juridiquement autonomes et indépendantes, il n'y a pas de relations hiérarchiques. Celles-ci tirent profit de ce regroupement, que ce soit pour une réduction de coûts ou un accroissement de compétences ou bien encore pour élargir leur réseau professionnel. Afin d'assurer le développement et la survie des PME, les pouvoirs publics jouent un rôle important. Ces derniers peuvent insuffler actions et modes de pensées aux restants des acteurs économiques locaux : "les lois de décentralisation élargissant les compétences des collectivités territoriales permettent à celles-ci de subventionner, voire de prendre des participations individuelles dans les entreprises ; mais les collectivités locales sont aussi invitées à se comporter davantage en animateur de la vie économique locale favorisant les synergies nécessaires." (Novelli, 2004). Les collectivités assurent le développement local de petites entreprises, ainsi que le maillage des acteurs locaux. Une région peut avoir plusieurs atouts ; universitaires, industriels, de recherche, etc. sans pour autant que ces derniers soient en relation ou bien connaissent les particularités et richesses de leurs voisins. La collectivité territoriale peut alors jouer un rôle de connecteur entre tous ces acteurs, facilitant ainsi la circulation de projets et informations. Les PME peuvent aspirer à se distinguer grâce à ce genre d'initiatives. "Le réseau innovateur local permet alors aux PME de sortir de leur isolement quant à l'innovation." (Torrès, 1999).

¹ SPL : « Organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi » POMMIER 2002

2. L'étude des cas

2.1 Méthodes de travail

Le recours à la méthode des cas dans le cadre d'une recherche exploratoire nous a été suggéré par Eisenhardt (1989), pour qui elle permet de générer un savoir aux applications pratiques à partir de données empiriques.

Afin d'identifier nos SPL cibles, nous nous sommes concentrées sur ces groupements d'entreprises labellisés par le CDIF. Un premier mail a été envoyé à vingt et un SPL au mois de janvier 2009, sept d'entre eux ont immédiatement répondu, sans qu'aucune relance ne soit faite. L'un d'entre eux n'a malheureusement pas pu être questionné *in fine*. Les six SPL que constitue notre échantillon ont été rencontrés entre les mois de février et d'avril 2009.

Cette étude exploratoire réalisée ces derniers mois est donc d'ordre qualitatif. Nous avons mené six entretiens semi directifs sur la base d'un questionnaire commun comportant deux volets : un premier contextuel et un deuxième plus pratique, stratégique. La durée de ces derniers variait selon l'interlocuteur, allant d'une heure d'interview à trois heures. Des compléments d'information ont été demandés par la suite auprès de chaque animateur rencontré. Les réponses montrent une forte domination de la région Rhône-Alpes, (il y a quatre SPL), ensuite viennent les régions de la Bretagne et du Centre.

Notre méthode d'analyse du discours (entretiens qualitatifs semi-directifs) s'est basée sur une analyse thématique permettant la classification des données en idéaux-types, catégories significatives illustrant notre propos (Miles et Huberman, 2003).

Nous allons étudier les principales caractéristiques de ces six SPL en croisant les réponses données par leurs animateurs avec les statistiques de l'INSEE (par Région et par secteur d'activité) et les résultats des enquêtes BMO récentes (2006 et 2009). Nous avons retenu un découpage territorial par Région pour analyser les grandes lignes d'évolution du contexte économique, puis un découpage par Département afin de prendre en compte le rôle joué par les collectivités locales (comités d'expansion du département). Enfin, nous avons affiné notre analyse par un dernier zoom sur le découpage par bassin d'emploi. Nous avons utilisé les statistiques par métier et bassin d'emploi, qui correspondent aux grandes zones urbaines qui concentrent la main d'œuvre du département. Par exemple, le département de la Loire contient plusieurs bassins d'emploi, par ordre décroissant de taille: St Etienne, Roanne, Giers, Loire Centre et Annonay.

Nous avons également confronté nos résultats avec une étude réalisée par Armelle Brault, AB Conseil, pour le CDIF, sur les pratiques et les besoins des SPL en matière de formation et de gestion collective des RH.

Pour étayer nos dires, nous avons également eu recours aux informations des SPL eux-mêmes, outils de gestion développés par les SPL, brochures et plaquettes explicatives liées à leur cœur de métier.

2.2 Les six cas français

Voici les six SPL, avec leur fiche d'identité :

▪ **POLEPHARMA** (15000 emplois directs, 100 adhérents, naissance en 2002)

- Situé dans la région Centre, département Eure et Loir, proche de la région parisienne. Bassin d'emploi Chartres.
- Industrie pharmaceutique CF (code NAF, INSEE).
- Effectifs CVS : en croissance de 1,2% (95,5 milliers en 2008).
- Pénurie de la fonction « maintenance » (techniciens)
- Projets d'embauche sur Chartres (EBMO 2009) T06 catégorie Techniciens, agents de maîtrise de la maintenance (45 postes).

▪ **A L'OUEST DES DENTS** (350 emplois directs, 92 adhérents, naissance en 2000)

- Bassin d'emploi de Rennes, département Ile et Vilaine, région Bretagne, caractérisée par un dynamisme de l'emploi industriel très fort. Ville attractive (classements villes Française, l'Express).
- Secteur d'activité (code NAF) CM Autres industries manufacturières
- 32 Autres industries manufacturières sous-section
- 32.5 Fabrication d'instruments et de fournitures à usage médical et dentaire.
- Métiers recherchés dans le département : S05 Techniciens bucco-dentaires (professions paramédicales). Projets de recrutement à 129 postes (EBMO 2009).
- MDO encrée localement, spécifique. Résultats de formations locales, succès d'une stratégie axée GRH-métier.

▪ **RA PACKAGING**

(2000-2500 emplois directs, 50 adhérents, naissance en 1999, label SPL an 2007)

- Région Rhône-Alpes, département du Rhône, bassin d'emploi Lyon – Rhône Est. La région la plus dynamique en termes d'emplois.
- Secteur d'activité (code NAF) Emballage section C Industrie Manufacturière, sous-sections Travail du bois et fabrication d'articles en bois (Fabrication emballages bois et papier) et Industrie chimique, fabrication de produit caoutchouc et plastique, fabrication d'emballages. Concerne plusieurs secteurs industriels.
- Grande diversité de métiers (plus de dix) en fonction des matériaux et de la technologie. Pénurie dans les métiers thermo-formeurs et technico-commercial
- Profils recherchés : ouvriers de l'industrie 9153 (8% du total) malgré la crise, qui modifie la donne.
- 18% des projets de recrutement visent autres industries manufacturières (1992 projets) selon EMBO 2009. Constat pénurie dans les métiers techniques : I06 Autres ouvriers qualifiés travaillant par formatage de métal (287 en Rhône-Est), T04 Techniciens, agents de maîtrise de la chimie (Lyon centre 40, Rhône Est 36) et C06 technico-commerciaux (Lyon centre 264, Rhône Est 135).

▪ **LOIRE NUMERIQUE** (4400 emplois, 136 adhérents, naissance 2002)

- Région Rhône-Alpes, département de la Loire, bassin d'emploi Roanne.
- Secteur d'activité Code NAF JC Activité informatique services, sous-section Edition logiciels et
- Programmation, conseil, autres activités informatiques
- Effectifs CVS +6,6% (311,4 milliers en 2008).
- Secteur en croissance, nouveaux adhérents, faible impact de la crise.
- Pénurie sur le métier de télé conseil, projet de recrutement.
- Métiers les plus recherchés sur le bassin d'emploi : cadres informatiques 6/10 et 31,8% des projets de recrutement dans la région.
- Ingénieurs et cadres spécialisés de l'informatique (sauf technico-commerciaux) sont parmi les 15 métiers qui enregistrent les plus fortes variations à la hausse (en nombre de projets de recrutement) entre 2002 et 2009.

▪ **COLLECTIF DESIGNERS**

(140 emplois, 35 adhérents, naissance en 2004) : le plus petit SPL.

- Région Rhône-Alpes, département de la Loire, bassin d'emploi St Etienne.
- Secteur d'activité code NAF M. Activités spécialisées, scientifiques et techniques,
- 74 Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques,
- 74.1 Activités spécialisées de design
- Effectifs CVS du secteur MA Activités juridiques compta gestion architecture ingénierie en hausse de 4% (893,3 milliers en 2008).
- Croissance du secteur, mais activité très aléatoire, mouvements saisonniers, irrégularité. Niveau d'études élevé.
- Métier : Services scientifiques, techniques, administratifs et soutien (EMBO 2009) qui représente 16,4% des établissements ayant des projets de recrutement (16760 embauches prévues en 2009 (EBMO 2009).
- Métiers qui recrutent. C02 Ingénieurs et cadres d'étude et de recherche.

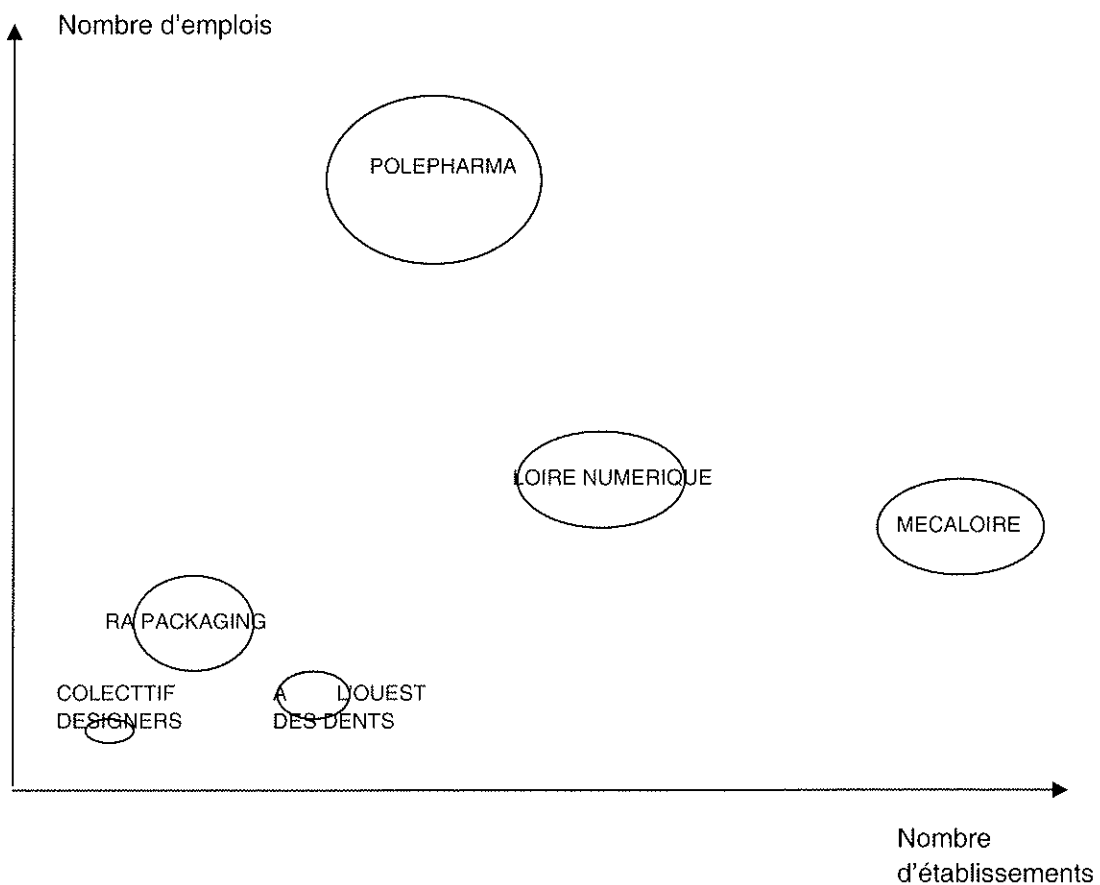
▪ **MECALOIRE** (4000 emplois directs, 300 adhérents, naissance en 2002)

- Région Rhône Alpes, département de la Loire, bassin d'emploi St Etienne.
- Secteur d'activité code NAF CK Fabrication de machines et équipements n.c.a.,
- Effectifs CVS stables (+0,2) à 228,6 milliers. Effet important de la crise sur le secteur.
- E2 industrie des équipements mécaniques, 3104 emplois sur le bassin de St Etienne (168 établissements) et plus de 2000 sur Roanne, 1572 sur Loire Centre, 1679 sur Gier.
- Métiers qui font l'objet de projets de recrutement : ouvriers qualifiés de la mécanique (soudeurs, monteurs, mécaniciens, ajusteurs...), ouvriers non-qualifiés de la mécanique (monteurs, contrôleurs, serruriers...) figurent parmi les 15 métiers enregistrant les plus fortes variations à la baisse (2002-2009, EBMO) en Rhône-Alpes.

Sur le graphique suivant (Tableau 1) nous avons représenté les six SPL selon leur taille (en nombre d'emplois) et le nombre de leurs entreprises. Nous avons donc, en termes de concentration (nombre de petites structures) une grande diversité.

Polepharma est le plus grand, en termes d'emploi, alors que Mécaloire possède le plus grand nombre d'adhérents. Collectif Designers est le plus petit en termes d'emplois et de nombre d'adhérents. En termes de concentration, Polepharma possède en moyenne la plus grande concentration, suivi par RA Packaging, Loire Numérique, Mécaloire, Collectif Design et A L'Ouest des Dents. Les SPL les moins concentrés sont donc très éparpillés, avec de nombreuses TPE (Collectif Design et A L'Ouest des Dents). Cela permet de vérifier si la taille du SPL a une quelconque importance dans la mise en place de pratiques GRH communes.

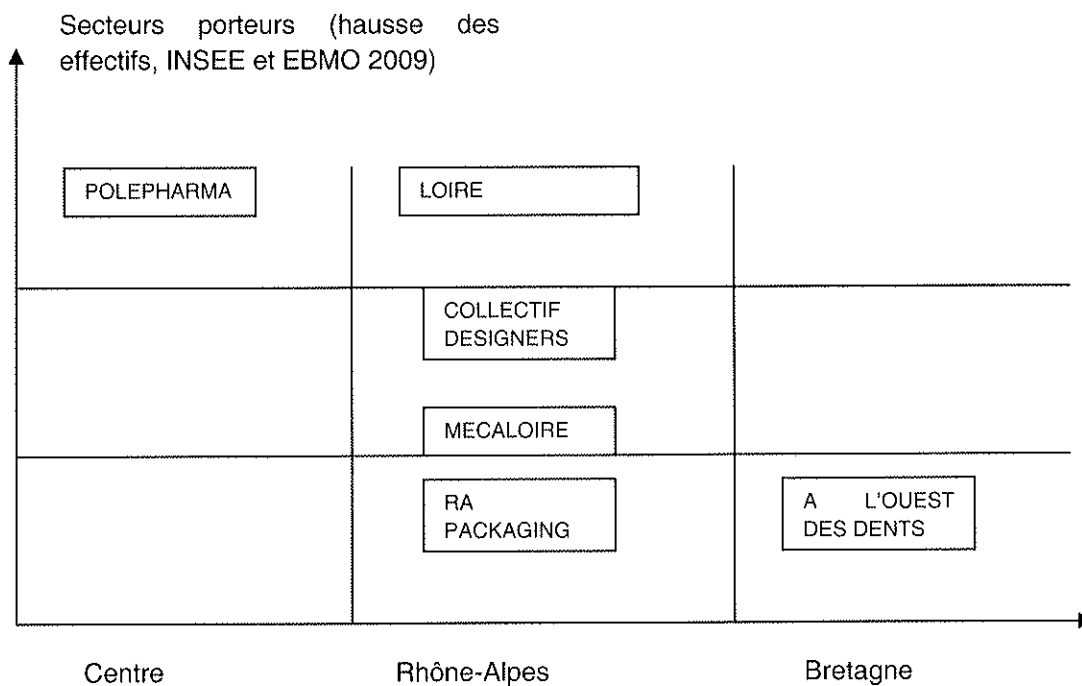
Tableau 1



Ce deuxième graphique (Tableau 2) représente les différents SPL en faisant jouer deux facteurs : les secteurs porteurs et le dynamisme de l'emploi régional. Les secteurs porteurs sont pour nous ceux qui connaissent une hausse des effectifs entre 2007 et 2008 et une prévision à la hausse en termes de projets de recrutement sur les bassins d'emploi respectifs.

Le dynamisme de l'emploi régional est basé sur les données de l'INSEE, tous métiers confondus, et reflète l'attractivité de la région pour la main d'œuvre, les opportunités d'embauche et les perspectives de croissance de l'emploi. Cela limite le risque de pénurie durable de main d'œuvre dans certains métiers.

Tableau 2



Polepharma appartient à un secteur porteur, mais à une région moins dynamique que Rhône Alpes ou Bretagne, mais bénéficiant néanmoins d'un bassin d'emploi (Chartres) des plus dynamiques de la région. A l'opposé, nous trouvons A l'Ouest des Dents, qui, malgré sa situation dans une région dynamique en termes d'emploi, appartient à un secteur beaucoup moins porteur que Polepharma.

Les quatre autres SPL sont en Rhône Alpes, région dynamique avec d'importants bassins d'emploi. Les meilleures perspectives d'embauche sont en informatique, et Loire Numérique est bien situé à ce niveau. Vient ensuite Collectif Designers, puis Mécaloire et RA Packaging, les deux derniers étant également les plus durement touchés par la crise économique, ont connu une stagnation et même des licenciements dus à la baisse d'activité des entreprises.

2.3 Les pratiques GRH

Nous avons repris dans le tableau suivant (Tableau 3) les résultats de nos recherches ; voici l'état actuel de la politique de gestion des ressources humaines au sein des SPL rencontrés. La politique RH des SPL peut être selon nous ; **planifiée** (les actions de GRH sont plutôt sous forme de projet et de réflexion), **opérationnelle** (il existe des actions de GRH concrètes et réelles) ou **avortée** (la GRH n'est pas ou plus d'actualité). Nous avons établi quatre critères pour pouvoir ainsi donner l'état de la politique RH ;

- communication intra SPL (informations, newsletter, etc.)
- projets de formation réalisés et partenariats avec centres de formation
- recrutement mutualisé (en projet ou réalisé)
- gestion des compétences (en projet ou informelle mais réalisée)

L'état actuel de la politique de gestion des ressources humaines est différent suivant les SPL. Nous n'avons pas d'exemple de GRH avortée pour ces six SPL parce qu'ils ont tous des actions ou projets en management et RH (avec un biais méthodologique important dans la collecte de données, car les SPL ayant répondu à notre recherche avaient tous des actions RH – il y en a certainement qui n'ont pas d'actions RH et ne nous ont pas répondu). Concernant les deux premiers cas, nous estimons que trois SPL ont une gestion des ressources humaines planifiée, les trois autres en ont une plutôt opérationnelle, suivant les quatre critères établis.

Tableau 3

Nom SPL	Polepharma	A l'Ouest des Dents	RA Packaging
Etat de la GRH	<i>Opérationnelle</i>	<i>Opérationnelle</i>	<i>Opérationnelle</i>
Niveau d'études et Spécificités métier	CAP à Bac+8 Diversité de métiers	Bac à Bac+8 Manque de reconnaissance métier prothésiste	CAP à Bac+3 Grande variété de métiers complémentaires
Communication	Newsletter Slogan Plaquettes Petits déjeuners thématiques	Partage infos Plateforme commune	Newsletter Revue de presse professionnelle
Formation	Formations modulées ou créés	Partenariats centres de formation Projet EQUÉL Ecoles ingénieurs	Formations modulées ou créés
Recrutement	Projet en cours (3 postes pour 10 structures)	Non (métiers en concurrence, confidentialité)	Projet de mutualisation de ressources (1 poste créé pour 3 structures) Mise à disposition de CV (bourse d'emploi)
GPEC	Recueil des besoins en compétences	Informelle mais besoins en compétences identifiés	Recueil des besoins en compétences

Nom SPL	Mécaloire	Loire Numérique	Collectif Designers
Etat de la GRH	<i>Planifiée</i>	<i>Planifiée</i>	<i>Planifiée</i>
Niveau d'études et spécificités métier	CAP, Bac Pro à Bac+2 Métiers très techniques	Bac+2 à Bac +4 Besoin de recrutement	Bac+2 à Bac+4 Activité aléatoire, non régulière sur l'année
Communication	Plateforme commune Petits déjeuners thématiques	Charte de bonnes pratiques Rencontres emplois	Newsletter Réunions thématiques Logo Plaquette
Formation	Partenariat CCI Formation et IUMM	Partenariats Institut télécom et Ecole des mines Formations créées	Partenariats avec centres formation (écoles ingénieurs, beaux arts, écoles de commerce...)
Recrutement	Faible mutualisation des ressources Mise à disposition de CV intranet	Projet commun télétravail (plateforme pour rassembler les télétravailleurs) Diffusion de CV	-
GPEC	-	-	Projet de recueil des besoins en compétences

Lorsqu'il y a des processus enclenchés, nous considérons que l'état de la politique RH est opérationnelle. Afin d'étayer le choix de nos quatre critères et de leurs validités, les voici un par un avec des justifications empiriques.

Concernant le 1^{er} critère, la communication, nous constatons que de nombreuses actions sont réalisées en vue de faire partager les informations pour tous les adhérents et de les fédérer autour de valeurs communes. Le SPL Collectif Designers organise notamment des réunions thématiques afin que les dirigeants de PME puissent se rencontrer, échanger et créer des liens de confiance. D'autres actions sont menées et contribuent à développer ces liens là : notons pas exemple la newsletter qui est distribuée régulièrement et informe les organisations adhérentes du SPL des dernières nouveautés concernant le secteur d'activité, les nouvelles règles juridiques, etc.

La formation constitue le second critère. Ce dernier est fortement présent au sein de plusieurs SPL ; les équipes d'animation recherchent et trouvent des centres de formations proposant des modules qui soient en adéquation avec leur secteur d'activité. Certaines fois, des modules sont simplement modifiés, d'autres sont créés pour coller parfaitement à la réalité des entreprises. C'est le cas pour RA Packaging : « *Nous avons créé un programme de formation continue avec un centre de formation plasturgique, ce programme a été monté conjointement avec un lycée technique en 2008.* » A l'Ouest des Dents a fait de même après s'est rendu compte d'un problème de niveau d'études. L'écart de niveau d'études entre un prothésiste dentaire et un chirurgien dentiste s'est accentué ces dernières

années, d'où la création d'un Mastère spécialisé : « *nous nous sommes rendu compte d'un problème de reconnaissance et de niveau dans cette fonction, nous avons mis en place un programme de Mastère en partenariat avec l'Ecole Centrale de Paris.* » Le SPL Polepharma a également des actions de formations pour développer son attractivité. En juin dernier, deux universités ont officiellement rejoint ses membres : « *L'adhésion des universités de Tours et d'Orléans [...] marque la volonté de Polepharma de développer des relations étroites entre l'industrie pharmaceutique et l'université, afin de favoriser l'innovation et la recherche publique-privée, ainsi que l'émergence de formations nouvelles, adaptées aux nouveaux besoins d'un secteur industriel d'excellence en profonde mutation.* »

Des formations sont créées ou adaptées aux besoins des entreprises. Les centres de formation sont souvent ancrés localement et ont une proximité géographique avec les entreprises adhérentes des SPL et un lien historique avec le bassin d'emploi régional. La proximité des centres de formations avec les entreprises locales est un aspect clé de la survie et de la réussite d'un SPL.

Dans les six cas que nous avons étudiés, nous rencontrons un thème récurrent : spécificité de la main d'œuvre et difficultés liés au recrutement (3^{ème} critère). En effet, les difficultés de recrutement sur certains postes d'opérateurs et de techniciens sont bien réelles. Pour cette raison, nous avons identifié des actions de recrutement mutualisé, comme cela est le cas pour deux SPL : RA Packaging et Polepharma. Concernant le premier, il y a un projet de mutualisation de ressources. Un poste est créé pour trois organisations adhérentes au SPL. Elles se partagent le recrutement d'une personne. Pour Polepharma : « *sur les actions de recrutement, il y a un début de mutualisation ... avec l'aide de l'OPCA, une dizaine d'entreprises essayent de monter un projet et un cahier des charges a été rédigé en fonction des trois postes demandés, à savoir deux postes d'opérateurs et un technicien.* » Aussi, en novembre 2008, une formation a été remodelée et est maintenant plus adaptée aux besoins des entreprises du SPL. Les difficultés liées à la non-attractivité peuvent être palliées par les partenariats créés avec les universités et écoles. La communication faite auprès des jeunes lors de journées organisées par les écoles peut avoir un réel impact. Collectifs Designers mène une action dans ce sens et essaye de mobiliser les étudiants aux différents métiers présents au sein des entreprises, qui proposent des stages.

La proximité physique et de coordination entre les entreprises adhérentes aux SPL et les centres de formation est susceptible de favoriser l'adéquation entre un poste proposé et un candidat. Pour l'instant, ces partenariats et formations créées sont trop jeunes pour pouvoir tirer des conclusions sur l'impact de ces derniers sur le développement des compétences et la viabilité économique des entreprises. Concernant notre dernier critère, nous ne pouvons donc pas affirmer qu'une gestion des compétences soit en marche. Cependant, quelques signaux nous laissent penser que c'est un début d'action, prometteur pour certain. La déléguée générale d'A l'Ouest Des Dents nous confie qu'elle « *sait où sont les besoins en termes de compétences, ... les besoins sont identifiés.* »

Tous ces critères correspondent à des thématiques de gestion des ressources humaines clés et sont corrélés les uns aux autres. Notons que lorsqu'il y a des difficultés de recrutement pour certains métiers, on met en place des formations ou on les module en fonction de la réalité des entreprises, et certains formés seront par la suite recrutés par ces entreprises locales, ce qui constitue le bassin d'emploi de la région. Les aspects de recrutement, de formation et de gestion des compétence sont donc effectivement bien liés.

Nos résultats corroborent ceux de l'enquête de l'entreprise AB Conseil réalisée pour le CDIF. Le taux le plus important de réponses pour cette enquête (25 réponses au questionnaire, 14 régions, 6 secteurs professionnels et 17 métiers différents) a été obtenu en Rhône-Alpes et en Bretagne. Nous, chercheurs, avons également quatre SPL en Rhône Alpes (dont deux dans la Loire), un en Bretagne et un autre dans la région Centre. Dans l'enquête d'AB Conseil, un secteur d'activité domine les réponses : la mécanique et le travail des métaux (ce que l'on retrouve comme secteur dominant dans l'annuaire des SPL). Nous avons également la mécanique présente dans trois SPL sur six (à différents niveaux) : Mécaloire, A l'ouest des dents et RA Packaging.

Les mêmes manques apparaissent :

- formations inadaptées ;
- souffrance de la filière (mauvaise image, faible attractivité des entreprises et du bassin d'emploi) ;
- recrutement (pénurie de profils).

Enfin, nous retrouvons également les actions listées dans l'enquête : formations techniques, mise à disposition de CV sur internet, recueil des besoins en termes de compétences, recrutement mutualisé et plateforme commune de télétravail pour Loire Numérique par exemple.

3. Constats

3.1 Principaux constats

Parmi ces SPL certains se sont donc engagés de manière durable à organiser leur GRH. Quels sont les facteurs déterminants de ce choix ? Quels sont les facteurs qui expliquent le retard ou l'avance en termes de GRH? Pourquoi certains semblent avoir plus besoin que d'autres d'organiser, de mutualiser leurs ressources ensemble ?

Tableau 4

GRH Opérationnelle				<i>Polepharma</i>	<i>A L'Ouest des Dents</i>	<i>RA Packaging</i>
GRH Planifiée	<i>Collectif Designers</i>	<i>Loire Numérique</i>	<i>Mécaloire</i>			

Pour des compétences spécifiques, suite d'une inadéquation entre les besoins des entreprises et les formations, des pénuries de main d'œuvre peuvent exister même sur des bassins d'emploi importants : comme les pénuries dans les métiers techniques sur le bassin lyonnais (RA Packaging), les télé-conseillers sur Roanne (Loire Numérique), les techniciens bucco-dentaires sur Rennes (A l'Ouest des Dents).

Les secteurs porteurs sont à la fois des moteurs (car perspectives d'embauche plus forte et manque de qualification pour y répondre) et de freins (comme l'accès aux compétences recherchées est relativement aisé, la GRH ne risque pas de devenir l'axe de développement stratégique). Il n'est, de fait, l'axe stratégique d'aucun des SPL analysés.

Les SPL qui sont sur des secteurs porteurs, dans des régions dynamiques, ont aussi à gagner en mutualisant leurs pratiques, car la mobilité extra –SPL peut être forte (vers d'autres bassins d'emploi, régions ou inter-sectorielles pour des fonctions peu spécifiques, faisant jouer la concurrence inter-régionale). Alors qu'à l'opposé, dans les régions peu dynamiques, la main d'œuvre très spécifique est fragilisée. Exemple de la Loire, où les trois cas ont un retard en matière de GRH collective (seulement RH planifiée). Par conséquent, les métiers très recherchés peuvent connaître de pénuries, selon l'activité (saisonniers ou réguliers). Les bassins d'emploi peuvent être dynamiques, attractifs, de par leurs infrastructures et cela peut jouer en faveur des SPL qui y sont implantés.

La GRH opérationnelle est la plus avancée pour Polepharma et A l'Ouest des Dents. Devons-nous chercher des éléments d'explication dans le dynamisme sectoriel ou régional, dans le degré de concentration du SPL ?

Nous sommes ici en présence de deux situations polarisées :

Tableau 5

Polepharma (GRH opérationnelle)	A l'Ouest des Dents (GRH opérationnelle)
<ul style="list-style-type: none"> • Secteur porteur • Région moins dynamique • Forte concentration 	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur peu porteur • Région dynamique • Faible concentration, beaucoup de TPE

Dans ces deux cas, ni le dynamisme sectoriel, ni le dynamisme local ne permettent, ni la taille des entreprises ne permettent *a priori* d'expliquer l'avancée de ces SPL en termes de GRH mutualisée.

Analysons une autre polarisation (Tableau 6). RA Packaging et Mécaloire, similaires selon trois critères, mais qui présentent une grande différence en termes de nombre d'établissements (Mécaloire compte le plus d'adhérents). Ici, le critère du nombre d'établissements semble avoir joué en défaveur de Mécaloire, pour qui la GRH est planifiée, alors que pour RA Packaging elle est déjà opérationnelle.

Tableau 6

RA Packaging (GRH opérationnelle)	Mecaloire (GRH planifiée)
<ul style="list-style-type: none"> • Secteur peu porteur (et faible niveau d'études) • Région dynamique • Concentration assez forte • Taille réduite 	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur peu porteur (et faible niveau d'études) • Région dynamique • Concentration assez forte • Grande taille, grand nombre d'établissements

Enfin, les deux derniers SPL, Collectif Designers et Loire Numérique, appartenant à la même région, connaissent des différences importantes en termes de taille et de secteur - Loire Numérique est beaucoup plus grand et appartient à un secteur très porteur. Ces facteurs n'ont pas joué de rôle important, les deux SPL ayant une GRH planifiée (sans mutualisation de ressources).

Etant donné le rôle faible joué par ces variables dans le développement de la GRH commune, nous pouvons faire l'hypothèse d'une évolution temporelle du SPL vers une mutualisation. Or, le graphique suivant montre qu'en effet, le temps permet à des initiatives de se concrétiser, il y a aussi des exceptions. Polepharma, Loire Numérique et Mécaloire ont le même âge, mais Polepharma a une avance importante par rapport aux deux autres SPL.

Tableau 7

GRH Opérationnelle		- Polepharma	- A L'Ouest des Dents	-RA Packaging
GRH Planifiée	- Collectif Designers	- Loire Numérique		
		- Mécaloire		
	5 ans	7 ans	9 ans	10 ans

Age SPL →

Une coopération stratégique en termes de GRH se développe dans le temps, à travers la mise en place d'outils spécifiques, de politiques communes, en termes de recrutement et de formation. La volonté d'aller plus loin et de dépasser les hésitations des dirigeants à déléguer des responsabilités dans un domaine si sensible découle d'une confiance réciproque, qui a besoin de temps pour se consolider.

Tout comme la création du SPL demande du temps, le passage d'une stratégie orientée « marché » à une stratégie GRH se fait progressivement. Les succès, la satisfaction des dirigeants de PME ou TPE à trouver par ce biais la solution à leurs problèmes de recrutement d'une main d'œuvre formée pour correspondre à leurs besoins joue un rôle décisif dans le passage du stade « planifié » au stade « opérationnel ». Les réussites de la GRH évitent également de faire avorter les projets de mutualisation des ressources entre les membres du SPL.

Si nous considérons les quatre critères qui décrivent la politique RH des SPL – la formation, le recrutement, la gestion des compétences et la communication intra-SPL, nous observons que les stades de développement de la GRH commune sont : la communication, qui permet de faire circuler l'information et de donner le sentiment d'appartenance au réseau. Elle est une étape clé de la création d'un SPL. Vient ensuite le stade de la formation, à travers des partenariats avec des instituts de formation (que nous trouvons dans les six cas étudiés), avec la mise en place de formations adaptées aux besoins des entreprises, de la filière, notamment pour les profils très techniques (mécanique, pharmacie, prothésistes, designers...). Un pas supplémentaire est franchi avec le recrutement mutualisé, qui commence par la mise en ligne de CV pour les membres, le prêt de main d'œuvre ou les projets communs de recrutement. Le stade le plus avancé est celui de la gestion des compétences communes, que seuls Polepharma, À l'Ouest des Dents et RA Packaging ont commencé à développer, de manière informelle.

3.2 Organiser la proximité : la culture commune et la GRH

Si les deux premiers critères – la communication et la formation – sont généralement identifiables dans les SPL, il n'en est pas de même du recrutement mutualisé et de la GPEC commune. Ces deux critères correspondent aux deux derniers stades d'avancement de la GRH commune dans les SPL. D'après nos principaux constats, ils apparaissent comme les manifestations d'une maturité du SPL, d'une confiance consolidée permettant d'avancer vers le partage de ressources stratégiques que sont les compétences. Le développement de cette confiance partagée est le résultat d'une culture commune - ce socle indispensable que la communication et la formation ont permis de construire. A l'origine méfiants et souhaitant garder leurs secrets de fabrication - c'est le cas des prothésistes dentaires bretons - les dirigeants de TPE et ME s'enferment dans des bulles imaginaires et ne coopèrent pas avec leurs homologues. Le fait de développer une culture commune et des valeurs à l'intérieur d'un SPL peut casser les barrières fictives qui se trouvent entre les dirigeants et par conséquent, entre les entreprises.

Le développement d'une GRH commune est donc le résultat de l'accumulation des actions appartenant aux quatre critères, dans un horizon temporel déterminé (qui, dans nos six cas, ne dépasse pas dix ans).

Cependant, l'analyse ne peut pas s'arrêter là. La GRH commune contribue à son tour, par un effet de feed-back, au renforcement de la coopération des PME, de la culture et des valeurs communes du SPL.

Le recrutement mutualisé et la GPEC contribuent à deux mécanismes de renforcement de la proximité: d'abord au niveau des individus, qui en sont les vecteurs, ensuite entre les organisations. Ces mécanismes permettent, dans une logique cumulative, de renforcer la dynamique de proximité du SPL, qui acquiert une identité émergente par la GPEC et le recrutement. Le SPL a pour vocation de devenir une structure qui recrute et organise la stratégie de recrutement de ses adhérents.

Les six SPL étudiés réunissent les caractéristiques des SPL « classiques »², qui n'ont pas nécessairement de pratiques GRH communes, et des GE (groupements d'employeurs), qui sont fondés sur la logique de recrutement mutualisé.

Les entreprises adhérentes sont caractérisées par une proximité spatiale. Ces entreprises ont également en commun des ressources matérielles et cognitives (au sens de Bouba-Olga et Grossetti, 2008).

Le premier de nos critères, la communication, constitue une ressource cognitive. En effet, tout ce qui a trait à ce critère correspond aux *newsletters* distribuées pour les adhérents, aux logos et slogan d'appartenance, à l'information circulant par les membres du SPL. Tous ces aspects sont véhiculés par les acteurs eux-mêmes. Ces aspects consolident l'idée et la logique d'appartenance. Il s'agit de valeurs, de culture commune développée au sein des SPL par le biais des acteurs.

Le critère de la formation fait partie des ressources matérielles. De part les formations réalisées et le niveau d'études obtenu, le statut de l'employé est défini, c'est un acquis. Les individus d'un même SPL ont souvent fait les mêmes études et se connaissent en amont. Pour A l'Ouest Des Dents, les écoles spécialisées sont si peu nombreuses que les individus sont amenés à se connaître car les métiers sont assez spécialisés et uniques.

Nous partons du principe que pour qu'il y ait proximité relationnelle, il faut qu'il y ait au préalable proximité cognitive. Sans confiance réciproque, ni échange, la confiance et la collaboration ne se décrètent pas. Pour construire cette proximité cognitive, il faut du temps. Nous l'avons constaté plus haut, le temps est une variable considérable au fait qu'il y ait ou pas une GRH commune au sein des SPL. Cette proximité peut être soutenue et activée grâce au concours des collectivités locales et territoriales. La proximité relationnelle peut être construite en activant la dynamique relationnelle des individus repérés comme étant leader au sein des entreprises, des têtes de réseaux. Dans cette continuité, il faut qu'il y ait des relations salariales, présentes, se traduisant par une forte cohérence et une relative pérennité de tous les éléments du modèle d'emploi (PERRAT, 2007).

La confiance est renforcée, car elle dépasse les logiques de marché, pour partager les ressources humaines, les stratégies futures. En retour, ces ressources consolident la proximité cognitive et relationnelle entre les individus et entre les entreprises, car il y a identité parfaite entre les ressources partagées et les membres du réseau. A la différence de toute autre ressource matérielle (machines, matières premières, autres acquis), les employés des entreprises du SPL sont en même temps ressources et acteurs. Ces ressources circulent entre les entreprises, contribuant à créer la confiance entre ces entreprises. Les gens se connaissent, et portent la culture d'une entreprise à l'autre. La logique coopérative se renforce si le résultat est à la hauteur des attentes (gestion d'une crise, développement et croissance..), permettant au SPL de devenir une solution aux problèmes de GRH des PME.

² Le SPL est situé au croisement entre proximité géographique et proximité organisée (Rallet, Torre 2004, Gilly et Lung 2004). Cette articulation des deux types de proximité est essentielle, car la seule localisation n'est pas suffisante pour créer la proximité, à travers la coopération des acteurs au niveau local.

Conclusion

La proximité spatiale ne suffit pas pour expliquer la présence de pratiques de management communes et de GRH au sein des SPL. Ce n'est pas en postulant que la présence d'entreprises sur un bassin d'emploi est source d'externalités, mais aussi en favorisant le moindre coût de la main d'œuvre, car le marché est localisé, encadré dans les réseaux sociaux formés dans le temps, par la coopération. Le développement des partenariats et de la proximité avec les centres de formation est essentiel pour la survie des SPL. De part les formations adéquates mises en place, la gestion des besoins en compétences et le recrutement sont plus ciblés et par conséquent mieux anticipé et géré.

La GRH mutualisée permet de gérer les fluctuations du marché du travail et le besoin de compétences spécifiques essentiel pour la croissance du SPL. Le SPL peut en effet amener des solutions aux défis de la GRH des PME à condition qu'il organise la proximité, par le biais de différents facteurs, à savoir ; la communication, la gestion des compétences, la formation et le recrutement.

Une question intéressante serait de savoir s'il y a des compétences stratégiques que les firmes refuseront de déléguer ? Et de connaître jusqu'où peut aller la coopération au sein des SPL ?

Bibliographie

- ABOWD, KRAMARZ, 2000, *The Cost of Hiring and Separations*, Labor Economics, vol.10, issue 5, pp. 499-530.
- AGEFOS – PME, 2006, *Emploi et formation dans les PME : la confiance s'installe*, Perspectives 2006
- BOUBA-OLGA O., GROSSETTI M., 2008, *Socio-économie de proximité*, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n° 3, pp. 1-18.
- CAHUC P., ZYLBERBERG A., 2003, *Microéconomie du travail*, La découverte, Paris.
- EISENHARDT K. M., 1989, *Building theories from case study research*, Academy of Management Review, n° 14, pp. 532–550.
- FULLER, 2003, *If small business futures are personal, are societies' futures entrepreneurial?*, ICSB, Ireland.
- GILLY J-P. et LUNG Y., 2004, *Proximités, secteurs, territoires*, 4èmes journées de la Proximité, *Proximités, réseaux et coordination*, Marseille, juin.
- GREPME, 1994, *PME : bilan et perspectives*, Editions Economica
- MARSHALL A., 1890, *Principles of Economics*, Macmillan and Co, Londres.
- MILES, A.M., HUBERMAN A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, Bruxelles.
- NOVELLI, 1994, *Aider les PME*, les Editions d'Organisation
- Observatoire des PME, 2003, *Gestion du personnel et de l'emploi dans les PME*, Paris
- PARADAS, 2007, *Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME : une variété de réponses*, La Revue des Sciences de Gestion, n°226 – 227
- PARADAS, BAYAD, 1998, *Les difficultés de recrutement en PME*, in TORRES O. : « PME, des nouvelles approches », Economica, chap.9
- PECQUEUR B. et ZIMMERMANN J-B., 2004 (dir.) *Economie des Proximités*, Hermès Lavoisier, Paris.
- PERRAT J, (2007) Rapport de recherche, Adees Rhône Alpes.
- POMMIER, 2002, *Les systèmes productifs locaux*, La documentation française, DATAR
- PORTER M., 2003, *Cluster Meta Study*, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School.
- PORTER M., 2000, *Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*, *Economic Development Quarterly*, Vol. 14, n°1, pp. 15-34.
- RALLET A., TORRE A., 2004, *Proximité et localisation*, *Economie Rurale*, n° 28, mars avril, pp. 25-41.
- Rallet A., Torre, A., 1995, *Economie industrielle et économie spatiale*, Ed. Economica, Paris, 473p.
- RETOUR, 2005, *Le DRH de demain face au dossier compétence*, Management & Avenir, n°4, pp. 187-200.
- SOVANNY CHHUN, 2009, *L'insuffisance de formation continue dans les TPE et PME, d'abord une question de mentalité*, Le Nouvel Economiste, Paris
- TORRES O., 1999, *Les PME*, Flammarion, Paris, Collection Dominos, 128p.
- TORRES O., 2003, *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*, dans Revue Française de Gestion, vol. 29, n° 144, pp. 119-138.
- TORRES O., DELMAR, 2006, *Smallness of firm and HRM: the key role played by proximity*, Brussels