

## *A la découverte des deux versants de la Gestion des Ressources Humaines-Territoriale (GRH-T) : Le formel et l'informel*

*Ndiaga NIASSE<sup>1</sup> et Demba KANE<sup>2</sup>*

---

### Mots clés:

*GRH-Territoriale*

*Formel*

*Informel*

*Emergente*

*Constructive*

### **RÉSUMÉ**

Cet article part du constat d'un manque d'investigations théoriques sur la nature variée d'un phénomène apparemment nouveau en sciences de gestion : la Gestion des Ressources Humaines-Territoriale (GRH-T). L'objectif est de fournir, à travers une démarche théorique, des éléments comparatifs (ressemblances et distinctions) entre les versants formel et informel de la GRH-Territoriale. Après une revue de la littérature sur la question, nous faisons recours à la méthodologie de Martineau et al. (2001) qui repose sur trois axes fondamentaux : L'interpréter, l'argumenter et le raconter. Les résultats montrent une similitude dans les types de pratiques détectées mais également une tendance paradoxale dans la prise de racine des deux formes de GRH-Territoriale. Alors que la GRH-Territoriale du formel est aperçu comme un concept normatif issu d'une dynamique constructive, la GRH-Territoriale de l'informel paraît tout à fait originale. Il s'agit d'un concept qui se veut émergent, libre de tout projet de construction et non impulsé par aucune initiative publique.

---

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

---

Adresses de correspondance des auteurs :

1. Université Gaston Berger de Saint-Louis (UGB), Sénégal

Département de Gestion, Laboratoire SERGe

Email : niassendia@gmail.com

2. Université Gaston Berger de Saint-Louis (UGB), Sénégal

Département de Gestion, Laboratoire SERGe, Sénégal

Email : demba.kane@ugb.edu.sn

## INTRODUCTION

La Gestion des Ressources Humaines-Territoriale (GRH-T) a pris naissance tout au début des années 2000 dans la littérature francophone avec les travaux séminaux de Dèfèlix et al. (2010 ; 2013) et de Mazzilli (2010, 2011). Elle s'affiche comme une nouvelle conception de la GRH qui répond aux besoins d'élargissement des problématiques communes de RH des entreprises à l'échelle du territoire où elles peuvent être résolues. Depuis la période 2008-2010 marquée par les toutes premières propositions de communication sur le sujet présentées aux colloques de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), le phénomène de Gestion des Ressources Humaines -Territoriale a connu une ampleur considérable et devient aujourd'hui une source de convoitise pour de nombreux chercheurs. Toutefois, les plus amples travaux demeurent confinés en contexte occidental, particulièrement Français où beaucoup d'auteurs se sont illustrés (Bories-Azeau et al., 2008 ; Dèfèlix et al., 2010, 2013, Mazzilli, 2011 ; Mazzilli & Pichault, 2015). L'une des particularités de ces travaux est qu'ils se sont en grande partie focalisés sur des tentatives de description et de caractérisation du phénomène dans des contextes de regroupement d'entreprises à base territoriale, liés par des rapports contractuels, c'est-à-dire formels (Bobulescu & Calamel, 2009 ; Calamel & Roquelaure, 2014). Ces regroupements d'entreprises ne sont autre que des réseaux territoriaux formels à l'image des Pôles de Compétitivité (PC) et des Systèmes Productifs Locaux (SPL) caractérisés par la présence d'une diversité d'acteurs publics et privés et une certaine gouvernance publique. Cette disposition facilite grandement la façon de gérer les ressources humaines à l'échelle du territoire où elles sont implantées avec un accent particulièrement mis sur la coopération entre acteurs souvent régis par des règles formelles. La GRH-Territoriale propulsée par ces types de réseaux territoriaux serait donc assimilée à du formel (GRH-T du formel) dans la mesure où il y'aurait une uniformisation des démarches de territorialisation des actions RH.

Paradoxalement se dégage une autre forme de GRH-Territoriale toute particulière dont l'émergence serait implicitement liée à la faiblesse du degré de formalisation des acteurs : il

s'agit de la Gestion des Ressources Humaines-Territoriale de l'informel (GRH-T de l'informel). Une littérature encore balbutiante montre que les travaux pionniers sur le phénomène en terrain informel demeurent ceux de Simen et Tidjani (2017) sur le « SPL » informel des productrices de fruits et légumes des régions de Dakar et Thiès. S'en suit les travaux de Nimaga (2019,2020) et récemment ceux de Silla et Simen (2022) sur le regroupement informel des ferrailleurs du quartier industriel de Dakar et Niasse et Kane (2022a, 2022b) sur le Réseau Territorial Informel des cordonniers de Mèkhè.

Ces écrits renseignent sur l'existence d'une forme de GRH-Territoriale toute particulière avec des spécificités liées à son environnement d'évolution. Nous l'intitulons GRH-Territoriale de l'informel en ce qu'elle relève typiquement du contexte des Réseaux Territoriaux Informels et ne présente pas la même trajectoire d'émergence que celle propulsée par les réseaux territoriaux formels, c'est-à-dire la GRH-Territoriale du formel.

Toutefois, il s'avère important de souligner que les deux types de GRH-Territoriale tendent à se différencier l'une de l'autre du fait qu'elles ne requièrent ni les mêmes conditions d'émergence, ni les mêmes démarches d'implantation, et n'ont pas non plus l'implication des mêmes acteurs. Et pourtant à l'heure où nous sommes, la littérature est encore restée muette sur de possibles similarités ou distinctions conceptuelles entre ces deux formes de GRH-Territoriale. Le développement de contributions théoriques qui permettent de clarifier le lecteur sur les apports d'une comparaison conceptuelle entre la GRH-Territoriale du formel et la GRH-Territoriale de l'informel devient alors une nécessité. Par conséquent, nous voulons savoir : Qu'est-ce qui lie ou différencie la GRH-Territoriale formelle à la GRH-Territoriale informelle ? L'objectif de ce papier est alors de combler le gap qui prévaut dans la littérature en fournissant des éléments conceptuels et comparatifs qui permettent de mieux appréhender la GRH-Territoriale du formel et celle de l'informel. Notre démarche est purement théorique, et conformément aux recommandations de Raïche et Noel-Gaudreault (2008), le papier est structuré ainsi : Nous passons d'abord en revue les notions de GRH-Territoriale du formel et de l'informel, ensuite nous présenterons la méthodologie et l'analyse des résultats de la recherche pour enfin discuter nos résultats. Ce papier contribue non seulement à enrichir le

champ de la recherche en Gestion des Ressources Humaines-Territoriale (GRH-T) à travers la mise en exergue de ses dimensions formelle et informelle mais aussi pose les jalons d'une nouvelle perspective de recherche dans des contextes dominés par la présence de Réseaux Territoriaux Informels.

## **1. Revue de la littérature**

Nous partons de l'analyse et de la caractérisation de la GRH-Territoriale en contexte formel pour ensuite exposer les éléments constitutifs de sa dimension informelle.

### **1.1. Focus sur la GRH-Territoriale du formel**

En contexte formel, la Gestion des Ressources Humaines-Territoriale (GRH-T) est définie comme la « mise en œuvre d'une démarche de concertation, développée conjointement par plusieurs organisations juridiquement indépendantes, associant des acteurs privés et publics et visant à réguler, de manière pérenne, les ressources humaines à l'échelle du territoire où elles sont implantées » (Mazzilli, 2011, p. 335). Cette forme de GRH se matérialise par une tendance à la mutualisation des ressources humaines entre entreprises de même territoire à travers des pratiques de recrutement, de mise à disposition des salariés et de formations communes. Son application se fait particulièrement dans des Réseaux Territoriaux Formels (Pôle de Compétitivité et SPL). Ces derniers constituent des types de réseaux qui structurent « les relations sociales ou économiques entre des organisations à partir d'une dimension institutionnelle avérée et reconnue » (Torre, 2016, p.458). Ils propulsent une forme de GRH étendue au territoire qui aurait une dimension normative telle que décrite dans de nombreux travaux (Bories-Azeau et al., 2008 ; Everaere & Glèe, 2011 ; Mercier & Colin, 2017, Mazzilli, 2010, 2011). Concrètement, la GRH-Territoriale du formel renvoie à un projet de construction qui décrit l'existence d'une initiative publique incitant les entreprises à porter leurs problématiques communes de RH au niveau territorial où elles peuvent être traitées suivant une perspective de développement local. La logique d'une démarche formelle de coordination et de coopération, à peine durable, entre acteurs publics et privés pour jeter les jalons de

projets RH à l'échelle territoriale, est donc bien opérée : « Les projets de GRH territoriale trouvent leur origine dans le besoin de voir se développer de nouvelles formes de collaboration entre des acteurs privés et publics à l'échelle locale » (Mazzilli & Pichault, 2015, p.31). Ces projets sont dans la plupart des cas portés par toute une synergie d'entreprises, d'acteurs et d'institutions qui s'engagent à mener des actions collectives au niveau territorial en vue d'apporter des réponses relatives à un problème de gestion dont la réalisation serait improbable au niveau intra organisationnel (Bories-Azeau et al., 2008). Les dispositifs d'hébergement de ces projets les plus courants sont les Pôles de Compétitivité, les Systèmes Productifs Locaux et les Maisons de l'Emploi et de la Formation. Mais malgré leur rôle prépondérant dans les procédures de recrutement ainsi que le partage, l'échange de salariés et leurs mobilités, ces dispositifs sont généralement adossés à une certaine gouvernance publique non négligeable (Bories-Azeau et Loubès, 2011). Cette forme d'intervention polysémique (à la fois publique et entrepreneuriale) dans la mise en place d'une GRH-Territoriale montre tout l'intérêt de la dimension normative du concept en ce qu'il n'est point considéré comme un processus émergent : plutôt il s'assimile à un projet de construction qui émane d'initiatives communes.

La GRH-Territoriale du formel est donc dite normative en ce qu'elle regorge plusieurs caractéristiques : l'existence d'un projet de GRH-T, l'injonction Etatique, la dimension constructive et la gouvernance du projet de GRH-T. Premièrement, l'existence d'un projet de GRH-T signifie que la démarche ne découle pas d'actions hasardeuses, elle n'est pas non plus spontanée mais requiert au préalable une conception et une planification rigoureuse du projet. Deuxièmement, l'injonction Etatique montre, en dépit de la volonté délibérée, l'intérêt des pouvoirs publics d'intégrer le territoire comme variable stratégique (Mercier & Colin, 2017) qui permet de répondre aux besoins organisationnels selon les principes du développement local. Troisièmement, l'allure constructive de la GRH-Territoriale relève d'une volonté participative qui met en jeu plusieurs acteurs (entreprises, acteurs privés, publics, territoriaux, institutions, organismes de recherche) sous forme de partenariat dans le but d'atteindre des objectifs communs.

In fine, il importe de retenir que cette dimension normative de la GRH-Territoriale du formel tant saluée dans la littérature, serait alors incluse dans l'ADN des acteurs et des dispositifs formels de territorialisation de la GRH. Dans tout cela, la pérennité des pratiques de GRH au niveau territorial demeure une préoccupation majeure ainsi que l'éventualité d'un non-respect des principes par l'une des parties prenantes (Défèlix et al., 2013). C'est ainsi qu'il est possible de considérer davantage la GRH-Territoriale comme une démarche volontaire entreprise par deux ou plusieurs organisations qui visent à étendre leurs problématiques RH jusqu'au niveau territorial où elles peuvent être traitées via la coopération territoriale (avec différents acteurs territoriaux) fondé sur le strict respect des principes d'éthique, d'équité et de transparence (Niasse et Kane, 2023). Nous nous intéressons dans ce qui suit à la dimension émergente et non constructive de la GRH-Territoriale.

## **1.2. La GRH-Territoriale : le passage du formel à l'informel**

La littérature dominante a suffisamment montré que les réseaux territoriaux formels (Pôles de compétitivité et SPL) constituent le premier épicode de cette nouvelle forme de GRH étendue au territoire. En effet, tout est lié à un cadre formel et coopératif entre les acteurs impliqués. Les acteurs nouent des relations contractuelles où le respect des règles édictées prévaut dans toute circonstance. Par contre, la GRH-Territoriale bascule dans l'informel lorsqu'elle relève de la spécificité des Réseaux Territoriaux Informels, généralement constitutifs de liens non contractuels et se basant particulièrement sur des relations de confiance et de coopération entre les membres (Torre, 2016). Le passage de la GRH-Territoriale du formel à l'informel trouve sa nécessité dans la dimension spontanée et émergente des activités des Réseaux Territoriaux Informels (RTI) qui nécessite une autre façon de concevoir la GRH. Les Réseaux Territoriaux Informels (RTI) prennent naissance à partir de l'existence d'un potentiel de très petites unités de production qui mènent des activités non déclarées autour d'un espace délimité, prétendant répondre à la demande locale et dont les interactions avec des organismes tierces sont plus ou moins valorisées (Niasse et Kane, 2023). Dans ces réseaux, les ressources humaines relèvent d'une dimension

communautaire pour non seulement prendre en compte les hommes et les femmes travaillant dans les unités de production mais également inclure les membres de la communauté tels que les habitants, et les autres acteurs territoriaux. Les acteurs adoptent alors des pratiques de GRH essentiellement enclins dans une dynamique sociale et proxémique du territoire qui leur est propre. Cette forme de GRH suit la même tendance sociale d'une GRH dit de l'apprentissage informel marqué par des recrutements basés sur des liens cognitifs, ethniques, familiaux et surtout de la confiance (Codjo, 2018, 2020). Plus précisément, l'aspect informel de la GRH-Territoriale s'explique davantage par le fait qu'elle peut être assimilée à l'extension des pratiques de GRH traditionnellement limitées dans le périmètre individuel des Unités de Production Informelles (UPI), vers leur territoire où la coopération entre acteurs territoriaux permet de répondre aux problématiques communes de RH sans qu'il n'y ait une véritable force impulsive des autorités publiques. A cet égard, les travaux pionniers ont établi l'existence de deux types de pratiques de GRH-Territoriale de l'informel : la mobilité et l'apprentissage collectif. Toutefois, si le premier traduit une sorte de mobilité des acteurs d'une unité de production à une autre appartenant au même réseau, il n'en demeure pas moins que la pratique d'apprentissage collectif à caractère mutuel reste d'une part confinée à l'intérieur des unités de production (Simen & Tidjani, 2017) et d'autre part elle s'emboîte de bout en bout à l'échelle du réseau territorial (Silla & Simen, 2022). Mieux, les travaux de Nimaga (2019, 2020) sur le réseau des travailleurs de fer de l'espace Dinga Ba du quartier Hippodrome de Bamako montrent une forme de Gestion des Ressources Humaines étendue sur le territoire avec des pratiques d'apprentissage, de mobilité et de dialogue social. Par ailleurs, les récents travaux de Niasse et Kane (2022a, 2022b) permettent d'aller plus loin avec le phénomène grâce à des découvertes importantes qui posent les prémisses d'une littérature prometteuse. En réalité, les auteurs ont mis en exergue des pratiques de gestion des ressources humaines bâties autour d'un fort ancrage territorial et socioculturel : ils s'agissent entre autres du Recrutement à Base Territoriale, de la Mobilité Externe, de la Mise à Disposition et de la Formation Territorialisée. Comparativement aux travaux antérieurs, chacune de ces pratiques serait multidimensionnelle. Par exemple la Mobilité Externe des

travailleurs découverte par Simen et Tidjani (2017) dans le réseau des productrices de fruits et légumes aurait une dimension patronale et d'apprentissage selon Niasse et Kane (2022b) sur le réseau des cordonniers de « Mèkhè ». Ces mêmes auteurs ont également prouvé que la pratique de Mise à Disposition peut se faire soit par Emprunt soit par Gratuité. La teneur de ces pratiques renseigne qu'en contexte informel, la GRH-Territoriale revêt une particularité notoire. Elle va au-delà de l'entente d'un projet de construction de GRH-T, car étant ni impulsée par des initiatives publiques ni assujettie à une quelconque gouvernance publique. Elle a une dimension émergente et non constructive et peut être assimilée à l'extension des pratiques de GRH traditionnellement limitées dans le périmètre individuel des Unités de Production Informelles (UPI) vers leur territoire où la coopération entre acteurs territoriaux permet de répondre aux problématiques communes de RH sans qu'il n'y ait une véritable force impulsive des autorités publiques. Nous l'appelons autrement pour retenir les caractéristiques d'une forme de GRH-Territoriale spontanée qui émerge parallèlement à la spontanéité des activités des Réseaux Territoriaux Informels. Elle ne repose ni sur une démarche processuelle de construction, ni sur des dispositifs de pilotage ou d'hébergement mais émerge plutôt sans que les acteurs concernés en prennent véritablement conscience. Le seul moyen de le repérer est d'infiltrer le site et d'appréhender la façon dont les acteurs concernés en relation avec leur territoire, recrutent, forment et mettent à disposition leurs apprentis, pour ainsi le qualifier de GRH-Territoriale de l'informel. Nous retenons ainsi les principales caractéristiques de la GRH-Territoriale de l'informel comme suit. Elle :

- Se déroule de manière spontanée et non structurée ;
- N'émane pas d'une initiative quelconque et n'est soumise à aucun pilotage ;
- Règne sous le joug d'un environnement local influençant ;
- Est d'une part coopérative et d'autre part non coopératif ;
- Inclue les acteurs principaux et quelques acteurs territoriaux.

## 2. Méthodologie de la recherche

Le recours à une méthodologie spécifique pour mener une recherche théorique demeure

discutable dans la littérature. Si certains ne distinguent pas de cadre méthodologique spécifique dans une recherche théorique (Cossette, 2010), d'autres sont d'avis que comme toute recherche empirique, la recherche théorique requiert une méthodologie qui doit permettre de comprendre la démarche adoptée par l'auteur pour produire des résultats interprétables (Raïche et Noel-Gaudreault, 2008). Par conséquent, notre démarche méthodologique repose sur l'utilisation des trois axes fondamentaux recommandés par Martineau et al. (2001) : l'interpréter, l'argumenter et le raconter. Le premier axe a consisté pour nous à procéder à la fois à l'interprétation et à l'analyse de concepts et arguments théoriques qui gravitent autour de notre sujet. Le deuxième axe nous a amené à argumenter de façon rhétorique et convaincante tout en nous dépossédant de la littérature existante pour produire un texte original. Enfin, l'axe du raconter repose principalement sur des pratiques d'écritures et une certaine narrativité basée sur de la cohérence discursive (Cf. Martineau et al., 2001).

### 3. Présentation et Discussion des Résultats

#### 3.1. Résultats

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessous permettent de procéder à une analyse comparative entre la GRH-T du formel et la GRH-T de l'informel à deux niveaux. Spécifiquement, il existe d'une part des similitudes dans les types de pratiques observés, et d'autre part des différences dans les processus d'adoption, de gouvernance, d'atmosphère locale, entre autres.

Tableau 1 : Comparaison entre la GRH-T du formel et la GRH-T de l'informel

	<b>GRH-T du formel</b>	<b>GRH-T de l'informel</b>
<b>Nature</b>	Normative-Constructive	Spontanée-Emergente
<b>Gouvernance</b>	Assujettie à une gouvernance publique	Non assujettie à une gouvernance publique
<b>Dispositifs d'hébergement</b>	Réseaux territoriaux	Réseaux Territoriaux

	formels. Exemple : Cluster, Pôles de compétitivité, SPL	Informels (Réseaux non structurés et non labélisés). Exemple : Réseaux des cordonniers de Mèkhè (Niasse & Kane, 2022b), Réseau des Ferrailleurs du quartier Dinga Ba de Bamako (Nimaga, 2020)
<b>Caractère</b>	Mutualisant	Plus ou moins mutualisant
<b>Démarche</b>	Processuelle	Indéfinie
<b>Taux de présence des Acteurs territoriaux</b>	Forte présence	Faible présence
<b>Nature des liens</b>	Contractuels	Non contractuels
<b>Pratiques observés : Similitude dans les types de pratiques et différence dans les dimensions</b>	Unidimensionnelles -Recrutement -Formation -Mise à Disposition -Mobilité	Bidimensionnelles -Recrutement -Formation -Mise à Disposition -Mobilité
<b>Présence d'une « atmosphère industrielle »</b>	Modéré	Fort ancrage socioculturel
<b>Valeurs consenties</b>	Au dépend des règles édictées	Confiance, solidarité, entraide

Source : Auteurs

A la lecture de ces résultats, la Gestion des Ressources Humaines-Territoriale (GRH-T) devient un concept bidimensionnel qui peut varier d'un contexte à un autre, dépendant du

degré de formalité des acteurs impliqués. Si d'un côté les adeptes de la GRH-T du formel se reconnaissent dans la dimension normative et constructive du concept, imbriquant une diversité d'acteurs ; de l'autre côté l'on noue sa dimension émergente et spontanée, libre de toute initiative publique et non assujettie à un pilotage ou gouvernance publique pour tout simplement traduire une GRH-T de l'informel. Globalement on retrouve les mêmes types de pratiques de GRH-Territoriale de part et d'autre à savoir le recrutement, la formation, la mobilité qu'il s'agisse du formel ou de l'informel, mais il existe deux différences fondamentales : les pratiques de GRH-T du formel sont mutualisant et quelque fois unidimensionnelles tandis que les pratiques de GRH-T de l'informel peuvent ou peuvent ne pas être mutualisant et présentent tous un caractère bidimensionnel. Tel est l'exemple de la Mobilité Externe Patronale et de la Mobilité Externe des Apprentis découverte en terrain informel. Ces pratiques relèvent également d'une atmosphère locale à forte connotation sociale et culturelle qui peut être modérée en terrain formel. Rappelons qu'une pratique de GRH-Territoriale renvoie à « une activité ou plusieurs activités de GRH qui s'établissent entre au moins deux entreprises et auxquelles diverses organisations tierces (administrations, associations, etc.) peuvent participer » (Mazzilli, 2008, p.4). En outre, la GRH-T de l'informel s'appuie sur l'inexistence de liens contractuels, suppléé par des relations de confiance et de solidarité entre acteurs, fondées sur des croyances routinières et culturelles alors que dans son versant formel, elle se construit à partir de liens contractuels existants et requière une démarche processuelle soutenue par une certaine gouvernance publique (Mazzilli & Pichault, 2015). Ici, les acteurs concernés sont conscients de l'existence d'un projet de construction de GRH-Territoriale et convergent tous vers l'atteinte d'objectifs communs. En somme, la GRH-Territoriale du formel se diffère principalement de celle de l'informel dans la prise de conscience des acteurs concernés, la mise en place d'une démarche processuelle, la planification et le pilotage des actions RH.

### **3.2. Discussion**

Discuter un papier théorique revient à comparer les résultats obtenus à ceux des recherches

antérieures déjà présentées dans le cadre théorique (Raïche et Noël-Gaudreault, 2008). Rappelons que nos découvertes ont mis en exergue une similitude et une différenciation dans les types de pratiques de GRH-Territoriale observés aussi bien en contexte formel qu'informel. Ces pratiques partent du recrutement en passant par la formation jusqu'à la mise à disposition. Tout de même, le Recrutement à Base Territoriale en contexte informel (Niasse et Kane, 2022a) n'offre pas une corroboration étroite avec le type de recrutement présent en GRH-T du formel. Cette dernière révèle une mutualisation des procédures de recrutement et la mise en place de plateformes communes de recrutement (Calamel et Cateura, 2014 ; Mazzilli, 2010). L'offre de formation participative au niveau patronal et à l'échelle des apprentis (Niasse et Kane, 2022 ; Nimaga, 2019 ; Simen et Tidjani, 2017) est une précieuse découverte en GRH-T de l'informel, mais elle ne présente pas un caractère mutualisé par opposition au type de formation en GRH-T du formel (Mazzilli, 2010). Cela peut d'une part s'expliquer par le manque d'uniformisation et de coordination étroite entre les acteurs des unités de production des Réseaux Territoriaux Informels (RTI). Plus précisément, en contexte de GRH-T informel, certes le mode de recrutement prend source du territoire, mais il se décrète unilatéralement en fonction des besoins de chaque entreprise du réseau. Il faut tout de même souligner que la pratique de Mobilité Externe (ME) découverte en GRH-T informel corrobore les travaux de Mazzilli (2010) et de Calamel et Cateura (2014) en contexte formel, particulièrement dans son caractère descriptif symbolisant le déplacement des RH d'une entreprise ou unité de production à une autre appartenant au même réseau territorial. Toutefois, il est évident de noter que la pratique de Mise à Disposition en contexte de GRH-T formel (Calamel et Roquelaure, 2014 ; Lethielleux, 2019) et informel (Niasse et Kane, 2022b) reste discutable dans sa source d'alimentation. En effet, en contexte de GRH-T formel, la Mise à Disposition des Salariés émane particulièrement des Groupements d'Employeurs (Lethielleux, 2017) alors qu'elle serait plutôt liée à une initiative patronale en contexte informel (Niasse et Kane, 2022). Cette pratique peut fortement être induite par une proximité multiforme entre acteurs territoriaux (Calamel et Roquelaure, 2014 ; Niasse et Kane, 2022b ; Nimaga, 2020). D'ailleurs la proximité cognitive relève d'une importance capitale dans

l'élévation des pratiques RH du réseau vers le territoire. Plus précisément, il s'agit d'une forme de proximité qui « lie les acteurs et les rend interdépendants, à cause des savoirs partagés qui poussent les acteurs vers une collaboration et un apprentissage efficace » (Nimaga, 2020, p.692). Nous concluons que le tryptique Industrie-Recherche-Formation, véritable empreinte des réseaux territoriaux formels, est quasiment absent dans les Réseaux Territoriaux Informels, ce qui sans doute entre dans l'explication du décalage dans le nivellement des pratiques de GRH-T du formel à ceux de l'informel.

#### **4. Implications théoriques et limites de la recherche**

Nos découvertes permettent d'aller plus loin dans la conception de la GRH-Territoriale. La mise en évidence de similarités et de distinctions entre les deux versants de la GRH-Territoriale (GRH-T) permet d'apporter une nouvelle touche à la littérature. Notre étude fait donc ressortir nettement une distinction conceptuelle entre GRH-Territoriale du formel et informel à travers leurs dimensions constructive et normative d'une part, et spontanée et émergente d'autre part. La GRH-Territoriale devient un concept binaire qui peut soit reposer sur une dynamique formelle soit sur une dynamique informelle de gérer les ressources humaines sur le territoire. En plus de montrer que tous les deux versants de la GRH-Territoriale demeurent des champs d'investigations prometteux, notre recherche propulse les bases d'une littérature sur la GRH-Territoriale en contexte informel encore balbutiante malgré les pratiques innovantes dont nous avons fait le tour. Cependant, la principale limite relève de la nature théorique de la recherche qui n'offre pas la possibilité de collecter et d'analyser des données qui reflètent concrètement la réalité du terrain. L'adoption d'une démarche empirique qui permet de peaufiner le travail sera sans doute nécessaire pour les prochaines études sur le sujet. Plus précisément, les futures recherches devront non seulement se concentrer sur la découverte de nouvelles pratiques qui caractérisent la GRH-Territoriale de l'informel ou à même d'approfondir les travaux antérieurs (Nimaga, 2019,2020 ; Niasse & Kane, 2022 ; Simen & Tidjani, 2017 ; Silla & Simen, 2022) mais aussi d'investiguer empiriquement les pistes de différenciation des deux formes de GRH-Territoriale abordées.

## CONCLUSION

L'objectif de ce papier est de fournir une caractérisation et une conceptualisation comparative des notions de GRH-Territoriale de l'informel et du formel. Globalement, la littérature sur la Gestion des Ressources Humaines-Territoriale (GRH-T) présente une certaine disparité du fait qu'elle est plus en vue dans des contextes de réseaux territoriaux formels que dans ceux de l'informel où le phénomène n'est qu'à ses tous premiers débuts. Les pratiques de GRH-Territoriale étalées de part et d'autre ainsi que leurs dimensions montrent tout l'intérêt d'un phénomène grandissant et théoriquement contributif dans la recherche en sciences de gestion. Ce papier permet ainsi d'apporter une nouvelle touche relative à la distinction entre les deux formes de GRH-Territoriale dont l'une a une dimension normative et constructive, et l'autre est de nature spontanée et émergente. Les pistes de recherche ouvertes permettront d'apporter ultérieurement des éléments d'enrichissement du champ de la recherche en Gestion des Ressources Humaines-Territoriale (GRH-T).

## Bibliographie

- Bobulescu R. & L. Calamel (2009). Les pratiques RH dans les systèmes productifs locaux : six cas en France, 6ème Journées de la proximité.
- Bories-Azeau I., Loubès A. & J.M. Esteve (2008). Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter firmes, 19ème Congrès AGRH, Jan 2008, Dakar, Sénégal.
- Bories-Azeau I., & Loubès A. (2009), Les maisons de l'emploi, un dispositif en faveur d'une gestion territoriale des ressources humaines, 20ème Congrès de l'AGRH, 2009
- Bories-Azeau I., & Loubès A. (2011), Analyse de la contribution des maisons de l'emploi à l'émergence d'une gestion territoriale des ressources humaines,
- Calamel, L. & V., Gallego-Roquelaure (2014), « Le prêt de main-d'œuvre : un dispositif innovant au service des territoires ». Relations Industrielles, Vol.69, n°3, p. 575-596.
- Codjo, A. C. (2020). Secteur de l'apprentissage informel en contexte africain : Place de la confiance dans la gestion des ressources humaines. Revue Cedres-Etudes, (8).
- Codjo, A. C. (2020), Les manifestations de la confiance dans la Gestion des Ressources Humaines du Secteur Informel au Bénin, Thèse de Doctorat Université Cheikh Anta Diop de Dakar,
- Cossette, P. (2010). Publier dans une revue savante. Les 10 règles du chercheur convaincant. Québec : Presses de l'Université du Québec
- Défèlix, C., Dègruel, M. & Le Boulaire, M. (2010), Territorialisation de la GRH : de nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH, 21ème Congrès AGRH, Rennes
- Défèlix, C., Dègruel, M., Le Boulaire, M. & Retour, D. (2013), « Élargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ? » Management & Avenir, n°59, p.120-138.
- Everaere, C. & C. Glée-Vermande (2011), « Observatoire de l'évolution des emplois et des compétences de la ville de Lyon : une contribution à une GRH Territoriale durable ? Développement durable, Territoires et localisation des entreprises : vers une attractivité durable ? Bordeaux, France

- Everaere, C. & C. Glèe- Vermande (2014), « Une GPEC territoriale ? Un outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH », *Management & Avenir*, n°73, p.73-91.
- Joyeau A., Le Gall, S., & Poilpot-Rocaboy, G. (2019). « Le groupement d'employeurs et ses parties prenantes : Quelles conditions de réussite du réseau ? Une application au métier de RRH à temps partagé », *Actes du 30ème Colloque de l'AGRH*.
- Lethielleux, L. (2017). Réseaux et nouvelles configurations RH territoriales: le rôle des groupements d'employeurs. *Revue management et avenir*, (5), 171-188.
- Lethielleux, L., & André, C. (2019). Les enjeux de la mise à disposition des salariés des groupements d'employeurs pour les TPE/PME. *GRH*, (4), 149-169.
- Martineau, S., Simard, D. & Gauthier, C. (2001). Recherches théoriques et spéculatives : considérations méthodologiques et épistémologiques. *Recherches qualitatives*, 22, 3–32.
- Mazzilli, I. (2008), Une gestion des ressources humaines à l'interface des organisations : vers une GRH territoriale?, *Cahier de recherche 2008-02 E1*
- Mazzilli, I. (2010), GRH, Territoire et Traduction, ou la difficile naissance d'une gestion territoriale des ressources humaines, *XXIème congrès AGRH, Rennes/Saint-Malo*
- Mazzilli, I. (2011), Les dispositifs de GRH territoriale : d'une logique de transposition à la construction d'un modèle nouveau ? *22ème Congrès AGRH, Marrakech*
- Mazzilli, I. & F. Pichault (2015), « La construction des dispositifs de GRH territoriale : grille d'analyse et modalités du processus de traduction », *Management International*, Vol.19, n°3, p.31-46
- Mercier, E. & T. Colin (2017). Le territoire : quelle alternative pour le DRH ? *Management & Avenir*, Vol.5, n°95, p.107-127
- Niasse, N. & Kane, D. (2022a), la Gestion des Ressources Humaines Territoriale dans les réseaux territoriaux des activités informelles : Cas d'un réseau de cordonniers, *33ème congrès de l'AGRH, 19-21 Octobre 2022 à Brest*
- Niasse, N. & Kane, D. (2022a), *Territorial-Human Resource Management in Informal*

- Territorial Networks : Evidence from « Mèkhè », Sénégal, Africa Journal of Management, Forthcoming
- Niasse, N. & Kane, D. (2022b), Rôle de la proximité dans la Gestion des Ressources Humaines-Territoriale, 9eme édition du colloque ASSG, Décembre 2022 à Dakar
- Niasse, N., & Kane, D. (2023). Territorial-Human Resources Management (T-HRM): From History to Emergence. Journal of Behavioral and Applied Management, 23(2), 122-129.
- Nimaga, A. (2019). Le rôle de la GRH dans la construction des rapports sociaux dans les espaces spécialisés des travailleurs et vendeurs de fer: Cas de l'espace Dingε Ba du quartier Hippodrome de Bamako. Revue Africaine des Sciences Sociales et de la Sante Publique, 1(2).
- Nimaga, A. (2020) « Gestion des ressources humaines et synergie de petites entreprises du secteur informel de l'espace spécialisé Dingε ba du quartier Hippodrome de Bamako : Une contribution du système organisationnel des travailleurs et vendeurs de fer au développement du territoire », Revue internationale des sciences de gestion « Volume 3 : Numéro 4 », pp : 685 - 710.
- Raîche, G. & Noël-Gaudreault, M. (2008). Article de recherche théorique et article de recherche empirique : particularités. Revue des sciences de l'éducation, 34(2), 485–490.
- Simen, S.F & B. Tidjani (2017), Réseaux territoriaux et développement local : Comment les acteurs dans le secteur des fruits et légumes contribuent-ils à reconfigurer les pratiques de GRH aux processus sociaux ? Numéro Spécial Entreprenariat féminin, Très petites et moyenne entreprises (TPME) et développement local en contexte africain
- Silla, M. & Simen, S.F. (2022), Réseaux sociaux et construction d'une GRH territoriale : le cas du regroupement des travailleurs du fer de Rebeuss à Dakar, Revue africaine de management, 7 :1, 98-118
- Torres, A. (2016), La figure du réseau : dimensions spatiales et organisationnelles Géographie, Économie, Société, 18, 455-469