

Introduction générale

Dans un contexte de transformations continues des organisations et du monde du travail, le thème du territoire s'est imposé comme une question centrale, occupant depuis une vingtaine d'années, une place majeure dans la littérature en GRH. Traitant d'enjeux contemporains de la GRH et proposant un prisme d'analyse original, le territoire participe d'un « *renouvellement de la GRH* » (Coron *et al.*, 2024).

La création du GRT¹ « *GRH et Territoires* » en 2009 au sein de l'AGRH en constitue un jalon remarquable, qui a fortement contribué à l'émergence et a structuré le développement de la littérature relative à la GRH-Territoriale ou GRH-T (Bories-Azeau *et al.*, 2008 ; Mazzili, 2008, 2010, 2011 ; Defélix *et al.*, 2013). Né à l'initiative de Anne Loubès, Isabelle Bories-Azeau et Christian Defélix en 2009, le GRT a ensuite été animé par Ingrid Mazzilli et Ludivine Calamel qui venaient de terminer leur thèse consacrée à cet objet d'étude, pionnières en la matière. Elise Marcandella a ensuite rejoint Ingrid Mazzilli et le GRT a été renommé « *Territoire, Réseaux et Innovations* », avant le passage de flambeau à Gaëlle Angelergues, Clara Aoun, Cynthia Blanchette et Juliette Evon en 2023. C'est à ce moment que le GRT porte comme nom « *Territoire, RSE, InnovationS* ». Depuis 2024, Gaëlle Angelergues et Clara Aoun animent ce groupe de recherche. L'histoire du GRT est en ce sens une histoire de transmission et d'évolution.

En 2015, l'ouvrage collectif *RH, RSE et territoires* (Bories Azeau *et al.*, 2015) produit par le GRT, mêlant réflexion de fond et modélisation de terrain, s'est affirmé comme une référence majeure pour qui traite des questions de territoire en GRH.

Dix ans après la parution de cette première édition, nous proposons ici un nouvel ouvrage de recherche pour faire le point sur l'état des connaissances relatives aux liens entre GRH et Territoire, en mettant en valeur les évolutions récentes de la recherche sur cette thématique, tant au niveau théorique, méthodologique que des connaissances orientées vers la pratique.

1. Groupe de recherche thématique.

1. Délimitation du champ de recherche

Dans la littérature, essentiellement francophone, consacrée à la GRH-T, le territoire est largement admis comme étant un « *construit social* », dans lequel les interactions et les relations entre acteurs, réunis par une volonté commune de répondre à une problématique partagée (Raulet-Croset, 2014) en sont au fondement. Les frontières administratives ont donc peu de valeur opératoire dans cette conception, puisqu'elles sont fortement liées à la territorialisation des politiques de l'emploi, généralement administrées par l'acteur public national ou régional et renvoyant à l'expression d'un « *territoire prescrit* » (Loubès *et al.*, 2016). Dans l'approche constructiviste de la GRH-T, le territoire devient une ressource pour l'action (Raulet-Croset, 2008). En ce sens, le territoire est véritablement « *le lieu privilégié (...) de la production d'intelligences collectives* » (Pham, 2026).

Dans cette perspective, la « **GRH-territoriale** » (GRH-T), est définie comme une GRH impliquant « *des liens étroits entre acteurs publics et privés, renforcés par des actions collectives et structurés par des maillages où les problématiques RH sont peu à peu portées au niveau territorial pour y être conjointement traitées (modèle territorial)* » (Bories-Azeau *et al.*, 2015).

Ainsi, à compétences et ressources complémentaires, des acteurs se réunissent en vue de coconstruire des pratiques de GRH (ex : formations sur le territoire, actions de GPEC-T, recrutement) ou de mener des actions communes, autour d'un projet territorial : diagnostics de territoire (Defélix et Michaud, 2019) ; actions de marketing territorial (Loufrani-Fedida et Saint Germès, 2018), *etc.* Via des modalités d'actions collectives singulières, la co-construction de réponses vise à résoudre des problématiques partagées, par une prise en charge collective au niveau territorial.

Les recherches sur différents terrains et territoires ont donné lieu à une production scientifique significative dans des revues de sciences de gestion, de GRH et de sciences régionales, en invitant au questionnement de nouvelles modalités de « GRH », à la base de l'approche par le territoire. Ces travaux en GRH-T documentent le passage du niveau organisationnel vers des dynamiques collectives qui font émerger une « *communauté de projets RH* », voire un « *écosystème territorial* », au sein duquel des acteurs co-élaborent des pratiques RH et co-construisent des réponses à des problématiques communes, liées à la gestion de l'emploi et des compétences, à l'attractivité des entreprises et des territoires et aux démarches de RSE (Angelergues & Condomines, 2022 ; Evon, 2022 ; Marcandella & Mazzilli, 2021 ; Loufrani & Saint-Germès, 2018 ; Mazzilli et Pichault, 2015). Elles répondent également à des problématiques d'employabilité sur le territoire, en organisant l'accompagnement à l'emploi, notamment des travailleurs exclus (Aoun & Retsin, 2024). Ces alliances territoriales sont également porteuses d'innovations (Marcandella *et al.*, 2018), sur un territoire bâti par ces hybridations et ces coopérations.

2. Du territoire construit au territoire comme système : une approche systémique du territoire

Parallèlement à la littérature considérant le territoire comme un lieu de projets partenariaux, dans lequel des pratiques de GRH-T s'apparentent à des outils de gestion et s'inscrivent dans une visée stratégique, des travaux plus récents invitent à poser un regard systémique sur le territoire, dont certains chapitres de cet ouvrage font état. Le territoire, entendu comme système, fait référence à un agencement complexe, qui « *ne peut être déconnecté de son environnement dans lequel il entretient des relations* », il est non seulement « *un ensemble d'éléments en interrelation* », et constitue un tout construit et organisé, qui représente « *plus que l'ensemble des parties* » (Moine, 2014, p. 16). Le territoire comme système est fondamentalement dynamique et résulte de l'interaction continue de trois sous-systèmes : l'espace géographique, les représentations des acteurs et leurs interrelations multiples. Dans la littérature, les références aux 3 pôles du modèle de Moine se retrouvent dans : 1/ l'espace géographique pensé à travers le bassin d'emploi, qui a une existence physique, et des réseaux qui organisent cet espace ; 2/ des représentations des acteurs qui perçoivent et interprètent le territoire, conduisant à des négociations et des compromis pour réunir les représentations divergentes des acteurs pour poser un diagnostic territorial et gouverner les dispositifs (Mazzilli et Pichault, 2015 ; Defélix et Michaux, 2019) ; 3/ les interrelations des acteurs, pour comprendre l'émergence de dispositifs, leur maintien dans les décisions, les alliances, mais également les oppositions.

Ainsi, le territoire est fondamentalement un niveau qui entremêle des aspects croisés de la vie humaine (lieu de vie, lieu de travail, lieu de sociabilité, lieu de symboles), et ne peut donc pas être considéré simplement comme un facteur contextuel. Ainsi, la gestion de l'emploi sur un territoire ne peut s'envisager de manière isolée, mais foncièrement ancrée dans un système de vie plus global et corrélée à un cadre de vie, qui offre des aménités naturelles (paysage, beauté des lieux...), mais également une offre de service et de vie (médecin traitant, crèche, écoles, logement, culture...), des représentations, des constructions de sens partagé, des symboles et des acteurs qui rayonnent sur tous les membres d'une même famille. Ainsi, les questionnements portant sur l'attractivité, la fidélisation, la motivation ou même la QVCT sont indissociables de ce contexte.

De ce point de vue, les interactions entre acteurs territoriaux participent de l'ancrage territorial de la GRH et représentent un levier activable de premier ordre, en ce sens qu'elles offrent à l'organisation la possibilité de participer à l'écosystème territorial auquel elle appartient et/ou qu'elle participe à façonner.

Les travaux en GRH-T ont ainsi documenté de multiples formes d'organisations : pôles de compétitivité, dynamiques de GPEC-T, formations mutualisées, groupements d'employeurs, tiers-lieux, territoire zéro chômeurs de longue durée, plateforme RH, etc. témoignant du caractère systémique du territoire.

Dans ces études, l'attention s'est progressivement portée sur les nouveaux modes de gouvernance des dynamiques partenariales qui englobent une pluralité de parties prenantes réunies autour d'un projet commun. Ce faisant, la gouvernance est qualifiée de « *gouvernance partenariale et territoriale des Ressources Humaines* » (Uzan *et al.*, 2017) et la place de l'entreprise oscille au gré des dynamiques partenariales de porteur de projet, pilote central de gestion des partenaires à réelle partie prenante d'un projet territorial auquel elle participe. Cette gouvernance introduit des modalités partenariales, participatives, ascendantes et territorialisées, où le territoire est considéré comme une partie prenante de premier plan (Uzan *et al.*, 2017 ; Loubès *et al.*, 2021 ; Gautier-Laurent, 2024), questionnant les modes de dialogue des parties prenantes (Condomines *et al.*, 2015), engagées et ancrées sur le territoire.

3. De l'entreprise-pilote central à l'entreprise-partie prenante de la dynamique collective

Le concept de territoire a été initialement introduit pour questionner de nouvelles modalités de GRH « *hors les murs* » (Bories-Azeau *et al.*, 2015 ; Defélix *et al.*, 2013), souvent pilotée par l'organisation, prenant appui sur ses partenaires et sur son environnement économique, social, institutionnel et territorial. Par glissement, le niveau d'analyse s'étend de *l'entreprise* à *l'entreprise ouverte sur son territoire*, collaborant avec d'autres acteurs du territoire : acteurs privés, publics, associatifs, etc., réunis autour d'un projet (de GRH) commun. Au cœur de la démarche qu'elle pilote, l'entreprise initie les actions et les partenariats qu'elle juge pertinents pour sa stratégie et son développement, en sollicitant les acteurs du territoire, au gré des besoins qu'elle ne parvient pas à satisfaire seule. Elle travaille avec les partenaires de l'emploi comme France Travail ou la Mission Locale pour trouver de potentiels candidats et satisfaire ses besoins de recrutement ; elle mobilise les dispositifs de formation et d'accompagnement ou conseil RH pour obtenir un appui face à son manque de moyens et de ressources ; elle fait partie d'un club entreprises pour bénéficier d'une formation mutualisée ou un partage d'expériences, etc.

Or, parallèlement à cette première conception de la GRH-T qui tend à concevoir une dynamique descendante et unilatérale (Mazzilli, 2011), une seconde approche considère l'aspect intrinsèquement multi-parties prenantes des dynamiques territoriales et mène des travaux dans des formes d'organisations multi-parties prenantes qui structurent et incarnent les partenariats sur le territoire. Certaines de ces dynamiques disposent d'une structuration formelle (groupements d'employeurs, pôles de compétitivité, tiers-lieux, territoire zéro chômeurs de longue durée, etc.), alors que d'autres formes de structurations sont plus informelles, à l'image des Tiers-Lieux, où les frontières juridiques et territoriales sont plus diffuses. Dans cette perspective, le regard est déplacé de l'entreprise vers le projet collectif, qui devient le point d'attention focal de l'analyse et dans lequel l'entreprise est une partie prenante au même titre que d'autres partenaires

territoriaux. En ce sens, elle rejoint l'analyse de Mazzilli (2011) éloignant « *la transposition d'un modèle intra-organisationnel à un échelon territorial* » (p. 1).

Loin d'être anecdotique, cette approche amène une complémentarité conceptuelle aux analyses originelles, en reconnaissant et en institutionnalisant le caractère foncièrement multi-partenarial de ces démarches, qui sont amenées à embrasser des questionnements qui dépassent le strict cadre RH.

4. La GRH-T : l'institutionnalisation d'une fonction sociale agissante

La GRH-T est souvent envisagée comme le soulignent Mazzilli et Evon (Chapitre 4) dans une recherche de « *réduction des tensions* » entre besoins en emplois et compétences des entreprises et des ressources humaines disponibles, et le territoire apparaît comme un levier potentiel dans cette recherche d'adéquation.

De nouvelles voies conceptuelles ont été développées depuis l'édition de l'ouvrage de 2015, dont certaines sont mobilisées dans ce nouvel ouvrage. Des travaux plus récents se sont emparés de nouvelles thématiques et ont initié de nouvelles propositions conceptuelles qui méritent d'être soulignées en préambule de cet ouvrage. Nous mettons en lumière les plus saillantes.

La GRH-T est à l'origine de propositions nouvelles pour les salariés ayant des aspirations liées au sens du travail (Commeiras *et al.*, 2022) et à une participation accrue à la gestion de leur emploi (Angelergues, 2023). De plus, face aux défis de la transition sociale et environnementale, le territoire joue un rôle majeur dans la gestion de l'emploi, des compétences et de la qualité de vie, ce qui invite à s'intéresser à sa soutenabilité (Marcandella, 2022).

Le territoire joue également un rôle clé dans la qualité de vie au travail ressenti par les salariés. Alaux et Saint Germès (2023) inaugurent la notion de « *Qualité de Vie Territoriale* » définie comme la « *combinaison de la qualité de vie au travail et de la qualité de vie sur un territoire. Elle comprend des éléments objectifs globaux et des éléments subjectifs de perceptions individuelles qui permettent de mesurer ces deux formes de qualités complémentaires* » (p. 184). Ainsi, l'ancrage territorial, les ressources du territoires (infrastructures, services, dynamiques de projets) ainsi que les interactions de l'organisation et de son environnement territorial influencent le vécu ressenti des salariés au travail.

De fait, la GRH-T conduit à un élargissement de la RSE vers le concept de Responsabilité Territoriale de l'Entreprises (Filippi, 2022). Plus concrètement, la notion de responsabilité renvoie à l'implication active des organisations dans le développement équilibré et durable de leur territoire (Gautier-Laurent, 2025), au-delà de leurs seuls impératifs économiques (Filippi, 2024). Cette « *GRH territoriale et responsable* » (Bories-Azeau *et al.*, 2015), déjà impulsée dans le précédent ouvrage, peut se manifester à travers le renforcement de la qualité de vie au sein du territoire *via* un soutien global apporté aux salariés ou

le développement d'une employabilité fondée sur et par le territoire (Aoun et Retsin, 2024). Elle s'appuie sur des pratiques situées, adaptées et respectueuses des caractéristiques culturelles, géographiques, sociales et économiques des territoires. De ce point de vue, les politiques RH coordonnées et multi-parties prenantes contribuent à la soutenabilité des territoires.

De manière plus englobante, ces démarches s'inscrivent dans des formes d'« *innovation sociale territoriale* » (Bories-Azeau *et al.*, 2025), qui désignent un processus de transformation sociale qui émerge à l'échelle d'un territoire, et s'ancre dans trois domaines : 1/ un besoin social non satisfait par les dispositifs existants ; 2/ une réponse collective entendue dans le cadre d'un processus d'émergence et de construction ; 3/ un résultat ou impact sur le territoire, qui ne se mesure pas seulement de manière quantitative, mais qui produit des bénéfices sociétaux plus difficilement décelables.

Aussi, depuis la première édition de l'ouvrage collectif, les travaux consacrés dans le champ de recherche en GRH-T n'ont cessé de se renouveler, montrant la vitalité de cette littérature. Nous souhaitons que ce présent ouvrage contribue à cette dynamique féconde.

5. Présentation de l'ouvrage et des chapitres

Les contributions constituant cet ouvrage sont le fruit pour partie de communications présentées lors de la journée d'étude : « *Territoire et GRH : collaborations et dynamiques partenariales renforcées et vertueuses* », organisée par le GRT « *Territoire, RSE, InnovationS* », le 23 mai 2025 à l'Université de Montpellier. Vingt-cinq auteurs se sont mobilisés à travers onze chapitres pour débattre et dessiner une vision renouvelée et plurielle de la GRH-T. Trois acteurs de terrain apportent leur regard expert pour illustrer chacune des parties. L'ouvrage débute par une préface signée par un chercheur en philosophie, sur la notion de territoire.

Certains des chapitres présentés dans cet ouvrage émanent de contributrices et contributeurs phares du champ de la GRH-T, qui ont grandement façonné cette littérature, dans le prolongement des travaux originaux ; d'autres chapitres mettent en lumière des recherches inédites qui stimulent la réflexion en proposant de nouveaux terrains ou des cadres d'analyse encore méconnus de ce champ.

La première partie de l'ouvrage, intitulée « *Les partenariats territoriaux comme modalité de réponses alternatives aux besoins organisationnels* », s'organise autour de trois chapitres qui reviennent sur le potentiel qu'offre le territoire aux organisations, peu dotées ou peu appareillées pour trouver des solutions seules. Le premier chapitre s'intéresse aux modalités concrètes de coopération territoriale, à travers une Plateforme d'Attractivité et d'Emploi Territoriale, étudiée comme une initiative nouvelle en matière de GRH-T. Les auteurs montrent comment ce dispositif, réunissant différents acteurs du territoire, contribue à la création d'une « *Marque Employeur Territoriale* », en prenant en

compte la personne dans sa globalité, comme un élément du territoire (emploi du conjoint, logement, etc.).

Le chapitre 2 explore les projets de GRH-T des TPE-PME dans des territoires ruraux comme réponse durable aux défis de l'attractivité territoriale, à travers la notion d'employeurabilité, entendue comme la « *capacité d'un territoire à rendre ses employeurs attractifs* ». Également situé dans une PME, le troisième chapitre interroge le processus de transformation de sa GRH et de ses outils numériques dans un contexte de tensions institutionnelles et territoriales, à travers de multiples facettes de la notion de territoire (géographique, institutionnel, professionnel et symbolique).

Cette partie se clôture par le témoignage d'un professionnel qui accompagne quatre territoires ruraux dans la valorisation et la transmission de leurs compétences stratégiques et spécifiques, les aidant ainsi à élaborer une stratégie territoriale prospective autour de la notion de « territoires apprenants ».

La seconde partie intitulée : « *Territoires en transition et territoires durables : perspectives émergentes* » s'articule autour de quatre chapitres, qui répondent à l'invitation de l'ouvrage de 2015 d'investiguer la notion de responsabilité en GRH-T. Le chapitre 4 vise à enrichir la littérature de la GRH-T en l'envisageant, à travers une organisation multi-parties prenantes, jouant un rôle d'intermédiaire pour la transition sociale et environnementale. Il explore la capacité transformatrice des dispositifs de GRH-T et ouvre les perspectives sur la nécessaire intégration des enjeux environnementaux dans l'analyse de ces dispositifs.

Les chapitres 5 et 6 s'intéressent à la responsabilité territoriale, entendue non pas comme une déclinaison territoriale de la RSE, mais comme un ancrage territorial favorisant des pratiques organisationnelles coconstruites et contextualisées au territoire, organisées vers « *un bien commun* ». Ainsi, le chapitre 5 expose les problématiques et les implications que rencontre la fonction RH face à la montée des éco-anxieux. Il interroge dans quelle mesure les pratiques éco-responsables des services RH, regroupées sous la notion de *GRH verte*, articulent responsabilité sociale, territoriale et bien commun, pour répondre aux préoccupations environnementales des éco-anxieux, deviennent vectrices de sens au travail ou visent à faire évoluer la conduite des salariés moins sensibilisés à cette cause. Le chapitre 6 aborde la Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE) comme un cadre de compréhension renouvelé de la GRH territoriale. L'étude d'un Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) illustre une gestion territoriale des RH, dans lequel les « *ressources humaines deviennent un bien commun co-géré par les acteurs du territoire* ». Enfin, le chapitre 7 applique la responsabilité sociale à la GRH, dans un territoire insulaire, périphérique et culturellement spécifique (l'archipel des Marquises en Polynésie française). À travers une lecture anthropologique, il montre que ces pratiques, peu formalisées, s'ancrent dans les logiques communautaires et les savoirs locaux, privilégiant une approche située et endogène aux cadres

normatifs globaux de la RSE. La partie se termine avec le témoignage d'un acteur de terrain concernant la mise en œuvre de pratiques de GRH-T dans un territoire de moyenne montagne, en proie au changement climatique, qui reconfigure l'activité économique du territoire.

La troisième partie nommée « *Territoires solidaires: fruits de dialogues et d'engagements mutuels* » est composée de quatre chapitres qui mettent en relief le potentiel de la GRH-T dans l'engagement et le dialogue sur le territoire comme une voie vers un développement soutenable et durable des territoires et la solidarité. Le chapitre 8 documente une recherche-action menée dans une école de management, il propose le concept de *care* organisationnel de la planète et du vivant (COPV) comme nouveau cadre d'analyse, invitant à dépasser la RSE pour repenser les pratiques organisationnelles dans une perspective de soutenabilité forte, en impliquant les parties prenantes territoriales, avec un soin apporté aux parties prenantes les plus vulnérables. Le chapitre 9 montre comment la GRH d'une entreprise peut se réinventer avec et par le territoire, *via* une co-construction mutuelle dans le cadre d'une politique RSE, en examinant les tensions et paradoxes inhérents à une approche partenariale et territoriale de la GRH. Dans le chapitre 10, la solidarité sur le territoire est étudiée à travers le sens donné par les acteurs mobilisés dans la création et mise en place d'une plateforme territoriale solidaire dans le secteur sanitaire et social, qui agit au profit de l'employabilité des personnes, notamment éloignées de l'emploi. Enfin, en se basant sur l'étude d'un groupement d'employeur et d'un collectif inter-entreprises, le dernier chapitre (chapitre 11) propose une discussion sur les formes de dialogue territorial qui, entre proximité et solidarité, contribuent à la justice sociale locale.