

Mot des rédacteurs invités

**Approche(s) territoriale(s) de la GRH et de l'entrepreneuriat : Quels enjeux ?
Quels process ? Quelles limites ?**

Word from the Guest Editors

**Territorial Approach(s) to HRM and Entrepreneurship: What Is at Stake?
What Is the Process? What Are the Limitations?**

Palabras de los redactores invitados

**Enfoque(s) territorial(es) de la gestión de las empresas y del espíritu
empresarial: ¿Qué está en juego? ¿Qué procesos? ¿Qué límites?**

Dominique Philippe Martin, Philip Shapira, Ludivine Calamel et Virginie Gallego-Roquelaure

Volume 24, numéro 6, 2020

Approche(s) territoriale(s) de la GRH et de l'entrepreneuriat : Quels
enjeux ? Quels process ? Quelles limites ?
Territorial Approach(s) to HRM and Entrepreneurship: What Is at Stake?
What Is the Process? What Are the Limitations?
Enfoque(s) territorial(es) de la gestión de las empresas y del espíritu
empresarial: ¿Qué está en juego? ¿Qué procesos? ¿Qué límites?

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1077344ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1077344ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

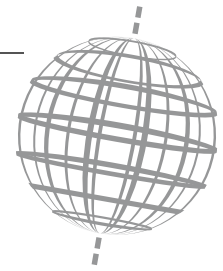
Citer ce document

Martin, D. P., Shapira, P., Calamel, L. & Gallego-Roquelaure, V. (2020). Mot des
rédacteurs invités : Approche(s) territoriale(s) de la GRH et de l'entrepreneuriat :
Quels enjeux ? Quels process ? Quelles limites ? / Word from the Guest Editors:
Territorial Approach(s) to HRM and Entrepreneurship: What Is at Stake? What Is the
Process? What Are the Limitations? / Palabras de los redactores invitados:
Enfoque(s) territorial(es) de la gestión de las empresas y del espíritu empresarial:
¿Qué está en juego? ¿Qué procesos? ¿Qué límites? *Management international /
International Management / Gestión Internacional*, 24(6), 11–16.
<https://doi.org/10.7202/1077344ar>

© Management international / International Management / Gestión
Internacional, 2020

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des
services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique
d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>



Approche(s) territoriale(s) de la GRH et de l'entrepreneuriat : Quels enjeux ? Quels process ? Quelles limites ?

DOMINIQUE PHILIPPE
MARTIN
IAE de Rennes1, CREM
UMR 6211

PHILIP SHAPIRA
Alliance Manchester
Business School and Georgia
Institute of Technology

LUDIVINE CALAMEL
Grenoble Ecole de
Management

VIRGINIE GALLEGO-
ROQUELAURE
iaelyon school of
management, Centre
de recherche Magellan,
UJML3, Université de Lyon

La mobilisation du concept de territoire, auquel s'attache le numéro, permet de prendre en compte l'ensemble des ressources – intangibles, institutionnelles, relationnelles ... - partagées par les acteurs pour déployer leurs activités économiques (Pinto 2009). Ces territoires – dont le périmètre peut varier selon l'objet d'étude – sont nécessairement traversés par de multiples intérêts. L'un des principaux enjeux centraux, tant conceptuel que managérial, est d'identifier et de favoriser de possibles synergies entre ces ressources partagées.

Les ressources humaines sont un des « actifs » majeurs dans la performance territoriale, que ce soit par exemple en termes de création de valeurs et d'emplois. En effet, d'une part la proximité des parties-prenantes facilite le processus de création de connaissance (Rutten 2017). D'autre part et plus fondamentalement la capacité d'absorption des entreprises dépend des caractéristiques de leur capital humain (Jansen, Van Den Bosch et al. 2005). Certaines études soulignent d'ailleurs que ce dernier peut être un actif parfois plus important que le seul capital technologique (Paci and Marrocu 2013).

Ces mêmes caractéristiques du capital humain et des interactions de proximité sont également constitutives d'une partie du capital social des acteurs et sont donc des vecteurs structurants dans la réussite ou l'échec des projets entrepreneuriaux (Bollingtoft and Ulhoi 2005).

Pour ces différentes raisons ce numéro spécial est consacré à l'étude des interactions entre « territoire », « ressources humaines » et « entrepreneuriat » (Gallego-Roquelaure, 2016)

Les recherches portant sur la GRH et le territoire se développent depuis quelques années, au travers notamment de la création en 2009 du groupe thématique de l'AGRH « GRH et territoire » aujourd'hui « Territoire, Réseaux, Innovations et Inclusions » aboutissant à plusieurs publications. Ces travaux et d'autres permettent de faire un constat : la GRH dépasse désormais les frontières de l'organisation et s'étend au territoire (Mazzilli et Pichault, 2015; Loufrani-Fedida et St Germe, 2019). Toutes ces recherches soulignent l'opportunité des échanges entre membres de différents réseaux territoriaux d'organisation.

Le territoire vient également à la rencontre de l'entrepreneuriat, comme en atteste notamment une journée de recherche du groupe « Stratégies, Espaces et Territoires » de l'AIMS organisée

en 2013. En effet, les dirigeants sortent des limites de l'organisation afin de mutualiser des informations ou développer des projets collaboratifs au sein de réseaux (Lamine et al., 2004). En outre, des initiatives comme l'organisation des pôles de compétitivité favorisent les dynamiques entrepreneuriales sur un territoire en rapprochant entreprises, Universités et centres de recherche (Messegem et Sammut, 2011; Autant-Bernard, Mangematin et Massard, 2006). Cette dynamique peut dépasser le territoire local et s'étendre à l'international.

Enfin, une passerelle tend également à se construire entre la GRH et l'entrepreneuriat. Des travaux de recherche permettent d'établir un dialogue entre ces deux champs (Yu, 2013; Pichault et Picq, 2013; Zhang et Jia, 2010). Ces derniers soulignent notamment le rôle de la GRH dans le développement de l'intrapreneuriat.

Si des rapprochements ont été opérés entre ces trois champs d'investigation, ils sont encore aujourd'hui peu explorés dans la littérature de façon simultanée. Or, l'élargissement des frontières de l'organisation pousse les entrepreneurs à agir en réseau afin de mutualiser les ressources, et notamment les ressources humaines. Les capacités entrepreneuriales des entreprises reposent aussi sur leur participation à des projets collaboratifs inter-organisationnels et sur les ressources humaines présentes dans ces organisations.

Ainsi, dans leur article « L'engagement d'une région dans un processus de construction de compétences entrepreneuriales territoriales, le cas d'un programme de recherche en région Centre Val de Loire. », Typhaine Lebègue, Juliette Evon, Annabelle Hulin et Franck Gavaille s'intéressent aux interactions entre acteurs au sein d'une région, qui constitue un territoire propice aux dynamiques d'innovation. Cette recherche propose un cadre d'analyse du processus de construction de compétences entrepreneuriales territoriales (CET). Les auteurs interrogent la question de la construction de la CET. Leur recherche enrichit ce concept et permet d'appréhender les étapes structurantes de construction de CET, afin d'identifier également les défis qui s'offrent aux professionnels et institutionnels quant à la mise en place de dispositifs, ainsi que pour développer la gouvernance des décisions publiques via un management dédié.

Dans un article portant sur l'« émergence de dispositifs de GRH partagés entre PME dans des clusters, enseignements à

partir de 6 cas en France. », Ludivine Calamel et Pierre-Yves Sanséau analysent l'émergence et la nature de dispositifs et pratiques de GRH partagés par des PME appartenant à 6 clusters. Les auteurs utilisent l'approche analytique de la proximité afin de mettre en exergue ce phénomène d'émergence de dispositifs de GRH partagés.

Enfin, dans leur article portant sur les compétences entrepreneuriales d'un dirigeant dans l'émergence d'un réseau international de PME, Virginie Gallego-Roquelaure et Ludivine Adla, ont mené une étude longitudinale et rétrospective d'un cas émergent de réseau de PME en Tunisie. Les résultats révèlent trois étapes clés : l'identification de l'opportunité d'un réseau international impulsée par la mobilisation du capital humain et relationnel, l'évaluation de l'opportunité s'appuyant sur l'animation du capital humain et relationnel, et l'exploitation de l'opportunité nécessitant la coordination du capital humain et relationnel.

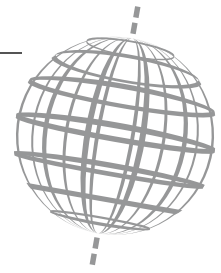
Enfin, Géraldine Galindo présente une note de lecture sur l'ouvrage « Des robots et des Hommes » de Laurence Devillers aux Editions Plon. Cet ouvrage offre une vision nuancée sur le rôle et l'évolution des robots et de l'intelligence artificielle

dans notre société. Il permet finalement de dépasser les clivages entre les partisans et les opposants. Cette note de lecture est suivie d'une présentation synthétique de trois ouvrages qui portent également sur la relation entre entrepreneuriat, GRH et innovation.

Ce dossier thématique a pu être réalisé grâce au précieux travail mené par les évaluateurs qui ont contribué à la sélection et à l'enrichissement des articles retenus. Nous leur adressons donc nos plus vifs remerciements.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude au comité éditorial de la revue Management International, en particulier à Patrick Cohendet et Bachir Mazouz, rédacteurs en chef, et à Sara Hammiche, responsable publication et diffusion. Leur confiance, leur expertise et leurs conseils ont permis de préparer ce dossier thématique dans d'excellentes conditions.

Dans un contexte dans lequel la transdisciplinarité permet une fertilisation croisée de différents champs, nous espérons que ce numéro spécial intéressera les chercheurs, ainsi que les dirigeants de PME, les praticiens et professionnels de la GRH, des PME, de l'entrepreneuriat et plus largement du territoire.



Territorial Approach(s) to HRM and Entrepreneurship: What Is at Stake? What Is the Process? What Are the Limitations?

DOMINIQUE PHILIPPE
MARTIN
IAE de Rennes1, CREM
UMR 6211

PHILIP SHAPIRA
Alliance Manchester
Business School and Georgia
Institute of Technology

LUDIVINE CALAMEL
Grenoble Ecole de
Management

VIRGINIE GALLEGO-
ROQUELAURE
iaelyon school of
management, Centre
de recherche Magellan,
UJML3, Université de Lyon

The mobilization of the concept of a territory, to which this issue is dedicated, allows us to take into account all the resources - intangible, institutional, relational... - shared by the actors to deploy their economic activities within a geogeographical area (Pinto 2009). These territories - the scope of which may vary depending on the subject of study - are necessarily the crossroads of multiple interests. One of the key issues, both conceptual and managerial, is to identify and foster possible synergies between these shared resources.

Human resources are one of the major “assets” in territorial performance, for example in terms of the creation of values and jobs. On the one hand, the proximity of stakeholders facilitates the process of knowledge creation (Rutten 2017). On the other hand, and more fundamentally, the absorption capacity of companies depends on the characteristics of their human capital (Jansen, Van Den Bosch et al. 2005). Some studies also point out that the latter may be a more important asset than the technological capital alone (Paci and Marrocu 2013). These same characteristics of human capital and proximity interactions are also part of the social capital of the actors and are thus structuring vectors in the success or failure of entrepreneurial projects (Bollingtoft and Ulhoi 2005).

For these reasons this special issue is devoted to the study of the interactions between “territory”, “human resources” and “entrepreneurship” (Gallego-Roquelaure, 2016) Research on HRM and the territory has been growing for a number of years, notably through the creation in 2009 of the AGRH thematic group “HRM and territory”, which is now “Territory, Networks, Innovations and Inclusions”, leading to several publications. This and other work makes it possible to note: the scope of HRM now extends beyond the boundaries of the organization and extends to the territory (Mazzilli and Pichault, 2015); Loufrani-Fedida and St Germe, 2019). All of this research highlights the desirability of exchanges between members of various territorial organizational networks.

The territory also intersects with entrepreneurship, as evidenced by a research day of the AIMS Group “Strategies, Spaces and Territories” organized in 2013. In fact, leaders are moving beyond the boundaries of the organization to pool information or develop collaborative projects within networks (Lamine et al., 2004). In addition, initiatives such as the organization of competitiveness clusters promote entrepreneurial dynamics

in a territory by bringing together companies, universities and research centers (Messegheem and Sammut, 2011); Autant-Bernard, Mangematin and Massard, 2006). This dynamic can extend beyond the local territory and spread internationally.

Finally, a bridge is also emerging between HRM and entrepreneurship. Research is being carried out to establish a dialogue between these two fields (Yu, 2013); Pichault and Picq, 2013; Zhang and Jia, 2010). The latter emphasize the role of HRM in the development of intrapreneurship.

Although these three fields of inquiry have been reconciled, they have not yet been simultaneously explored in the literature. The broadening of the organization’s boundaries leads

entrepreneurs to network in order to pool resources, including human resources. The entrepreneurial capabilities of companies are also based on their participation in collaborative inter-organizational projects and on the human resources present in these organizations.

Thus, in their article “The involvement of a region in a process of building territorial entrepreneurial skills, the case of a research program in the region Centre Val de Loire”, Typhaine Lebége, Juliette Evon, Annabelle Hulin and Franck Gavaille are interested in the interactions between actors within a region, considered as a territory conducive to innovation dynamics. This research provides a framework for analyzing the process of building territorial entrepreneurial skills (TEC). The authors investigate the construction of the TEC. Their research enriches this concept and allows us to understand the structural stages of building TEC, in order also to identify the challenges facing professionals and institutions in setting up policy instruments, as well as to develop appropriate governance of public decisions through a dedicated management.

In an article on the “emergence of HRM devices shared between SMEs in clusters, lessons from 6 cases in France. “, Ludivine Calamel and Pierre-Yves Sanséau analyze the emergence and nature of HRM policies and practices shared by SMEs belonging to 6 clusters. The authors use the analytical approach of proximity to highlight this phenomenon of the emergence of shared HRM policies.

Finally, in their article on the entrepreneurial skills of a leader in the emergence of an international network of SMEs, Virginie Gallego-Roquelaure and Ludivine Adla, conducted

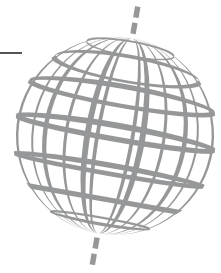
a longitudinal and retrospective study of an emerging SME network in Tunisia. The results reveal three key steps: the identification of the opportunity for an international network driven by the mobilization of human and relational capital, the evaluation of the opportunity based on the activation of human and relational capital, and the exploitation of the opportunity requiring the coordination of human and relational capital.

Finally, Géraldine Galindo presents a reading note on Laurence Devillers's (2017) book "Des robots et des Hommes", Editions Plon, Paris. This book offers a nuanced view of the role and evolution of robots and artificial intelligence in our society. It finally transcends the divide between supporters and opponents of robots. This reading note is followed by a summary presentation of three books which also deal with the relationship between entrepreneurship, HRM and innovation.

This thematic issue was made possible by the valuable work of the evaluators who contributed to the selection and enrichment of the selected articles. We therefore extend our warmest thanks to them.

We would also like to express our gratitude to the editorial committee of the journal *Management International*, in particular to the editors Patrick Cohendet and Bachir Mazouz, and to publication and distribution manager Sara Hammiche. Their confidence, expertise and advice have enabled this special issue to be prepared in excellent conditions.

In a context in which transdisciplinarity allows cross-fertilization of different fields, we hope that this special issue will be of interest to researchers, as well as to SME managers, practitioners and professionals of HRM, SMEs, entrepreneurship and of territorial regions.



Enfoque(s) territorial(es) de la gestión de las empresas y del espíritu empresarial: ¿Qué está en juego? ¿Qué procesos? ¿Qué límites?

DOMINIQUE PHILIPPE
MARTIN
IAE de Rennes1, CREM
UMR 6211

PHILIP SHAPIRA,
Alliance Manchester
Business School and Georgia
Institute of Technology

LUDIVINE CALAMEL,
Grenoble Ecole de
Management

VIRGINIE GALLEGO-
ROQUELAURE,
iaelyon school of
management, Centre
de recherche Magellan,
UJML3, Université de Lyon

La movilización del concepto de territorio, al que se refiere este número, permite tener en cuenta todos los recursos -intangibles, institucionales, de relaciones...- compartidos por los actores para desplegar sus actividades económicas (Pinto 2009). Estos territorios, cuyo perímetro puede variar según el objeto de estudio se encuentran atravesados, evidentemente, por múltiples intereses. Uno de los principales retos, tanto conceptuales como administrativos, es identificar y promover posibles sinergias entre estos recursos compartidos.

Los recursos humanos suponen uno de los “activos” más importantes en el rendimiento territorial, ya sea en términos de creación de valores y de empleo. En efecto, por una parte, la proximidad de las partes interesadas facilita el proceso de creación de conocimiento (Rutten 2017). Por otra parte, y más fundamentalmente, la capacidad de absorción de las empresas depende de las características de su capital humano (Jansen, Van Den Bosch y otros, 2005). Algunos estudios señalan, por otra parte, que este último puede ser un activo a veces más importante que el único capital tecnológico (“t and Marrocu 2013”).

Las mismas características del capital humano y de las interacciones de proximidad también constituyen una parte del capital social de los actores y, por lo tanto, son vectores estructurantes para el éxito o el fracaso de los proyectos empresariales (Bollingtoft and Ulhoi 2005).

Por estas diferentes razones, este número especial se dedica al estudio de las interacciones entre “territorio”, “recursos humanos” y “emprendimiento” (Gallego-Roquelaure, 2016). La investigación sobre la gestión de recursos humanos (GRH) y el territorio se ha venido desarrollando desde hace algunos años, en particular mediante la creación en 2009 del grupo temático de la AGRH “GRH y Territorio”, actualmente “Territorio, Redes, Innovaciones e Inclusiones”, que ha dado lugar a varias publicaciones. Estos y otros trabajos permiten constatar: La GRH supera ahora las fronteras de la organización y se extiende al territorio (Mazzilli y Pichault, 2015); Loufrani-Fedida y St Germes, 2019). Todas estas investigaciones subrayan la conveniencia de los intercambios entre miembros de diferentes redes territoriales de organización.

El Territorio también se encuentra en contacto con el espíritu empresarial, como lo demuestra, entre otras cosas, un día de investigación del grupo “Estrategias, Espacios y Territorios” del

AIMS, organizado en 2013. En efecto, los dirigentes se encuentran fuera de los límites de la organización para intercambiar información o desarrollar proyectos de colaboración en redes (Lamine y otros, 2004). Asimismo, iniciativas como la organización de los polos de competitividad favorecen la dinámica empresarial en un territorio uniendo empresas, universidades y centros de investigación (Messeghem y Sammut, 2011); Igual que Bernard, Mangematin y Massard, 2006). Esta dinámica puede trascender el territorio local y extenderse al ámbito internacional.

Por último, también tiende a crearse un puente entre la GRH y el espíritu empresarial. Las investigaciones permiten establecer un diálogo entre estos dos campos (Yu, 2013; Pichault y Picq, 2013; Zhang y Jia, 2010). Estos últimos subrayan, en particular, el papel de la GRH en el desarrollo de la innovación. Si bien se han realizado conciliaciones entre estos tres campos de investigación, todavía no se han explorado simultáneamente en la literatura. Ahora bien, la ampliación de las fronteras de la organización empuja a los empresarios a actuar en red para mutualizar los recursos, en particular los recursos humanos. La capacidad empresarial de las empresas también se basa en su participación en proyectos de colaboración interinstitucionales y en los recursos humanos de esas organizaciones.

Así, en su artículo “Compromiso de una región en un proceso de construcción de competencias empresariales territoriales”, el caso de un programa de investigación en la región Centro Val de Loire. “, Typhaine Lebègue, Juliette Evon, Annabelle Hulin y Franck Gavaille se interesan por las interacciones entre actores dentro de una región, que constituye un territorio propicio para la dinámica de innovación. Esta investigación propone un marco de análisis del proceso de construcción de competencias empresariales territoriales (CET). Los autores plantean la cuestión de la construcción de la CET. Su investigación enriquece este concepto y permite comprender las etapas estructurantes de construcción de CET, con el fin de identificar también los retos que se presentan a los profesionales e institucionales en cuanto a la creación de dispositivos, así como para desarrollar la gobernanza de las decisiones públicas a través de una gestión dedicada.

En un artículo sobre “la aparición de dispositivos de GRH compartidos entre PYME en clusters”, enseñanzas a partir de 6 casos en Francia. “, Ludivine Calamel y Pierre-Yves Sanséau

analizan la aparición y la naturaleza de dispositivos y prácticas de GRH compartidos por PYME pertenecientes a 6 clusters. Los autores utilizan el enfoque analítico de la proximidad para poner de relieve este fenómeno de emergencia de dispositivos de GRH compartidos.

Por último, en su artículo sobre las competencias empresariales de un líder en la creación de una red internacional de PYME, Virginie Gallego-Roquelaure y Ludivine Adla, han realizado un estudio longitudinal y retrospectivo de un caso emergente de red de PYME en Túnez. Los resultados revelan tres etapas clave: la determinación de la oportunidad de una red internacional impulsada por la movilización del capital humano y relacional, la evaluación de la oportunidad basada en la animación del capital humano y relacional y la explotación de la oportunidad que requiere la coordinación del capital humano y relacional.

Finalmente, Géraldine Galindo presenta una nota de lectura sobre la obra “De robots y de hombres” de Laurence Devillers a Editions Plon. Esta obra ofrece una visión matizada del papel y la evolución de los robots y de la inteligencia artificial en nuestra

sociedad. Al final, permite superar las diferencias entre los partidarios y detractores. Esta nota de lectura irá seguida de una presentación sintética de tres libros que también se refieren a la relación entre empresa, GRH e innovación.

Este expediente temático se pudo realizar gracias a la valiosa labor realizada por los evaluadores que contribuyeron a la selección y enriquecimiento de los artículos seleccionados. Por lo tanto, les expresamos nuestro más sincero agradecimiento. También queremos expresar nuestro agradecimiento al comité editorial de la revista *Management International*, en particular a Patrick Cohendet y a Bachir Mazouz, editores en jefe, y a Sara Hammiche, responsable de publicación y difusión. Su confianza, su pericia y su asesoramiento han permitido preparar este expediente temático en excelentes condiciones.

En un contexto en el que la transdisciplinariedad permite la fertilización cruzada de diferentes campos, esperamos que este número especial sea de interés para los investigadores, así como para los directivos de las PYME, los profesionales y profesionales de la GRH, las PYME, el espíritu empresarial y el territorio en general..