

Travailler ensemble au sein des projets collaboratifs de R&D

Ludivine Calamel et Ingrid Mazzilli

Chaire Capital humain et innovation, IAE Grenoble – www.chaires-iae-grenoble.fr

L'étude complète évoquée dans cet article provient de : Calamel, L., Defélix C., Picq, T., Retour D. (2012), 'Inter-organisational projects in french innovation clusters : the construction of collaboration', International Journal of Project Management, à paraître.

« Il est facile de trouver des manuels de management de projet. Mais le guide du management de projets collaboratifs n'a pas encore été écrit ! »¹ Les projets collaboratifs rassemblent en effet des salariés issus d'organisations et d'employeurs différents, et par conséquent, leur management ne va pas de soi... Quelle est donc la réalité de la collaboration entre les ingénieurs et les chercheurs issus de contextes organisationnels différents ? Quels sont les obstacles rencontrés et comment les dépasser ?

Le poids du facteur humain au sein des projets collaboratifs a été mis en exergue par plusieurs études antérieures : celles-ci pointent en particulier trois domaines. Le premier concerne la constitution des équipes : il est en effet nécessaire de tenir compte de la compatibilité des partenaires au moment de leur sélection. Le deuxième domaine a trait à la formalisation d'un objectif de travail commun. Il s'agit d'un ingrédient critique, auquel viennent s'ajouter le respect mutuel et la confiance. Le troisième domaine renvoie enfin à l'attitude des partenaires : plusieurs recherches confirment l'importance de la réciprocité afin d'améliorer les interactions et la communication.

Comment ouvrir la « boîte noire » des projets collaboratifs ? La littérature suggérant que la collaboration ne se met pas en place naturellement, nous proposons de considérer les projets collaboratifs à l'aune de trois dimensions (fig.1) : la coordination, la coopération et les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). La coordination renvoie aux actions délibérées et intentionnelles permettant de structurer l'activité des partenaires au sein du projet. La collaboration, au contraire, désigne la volonté des partenaires à travailler ensemble. En somme, la coordination relève d'un processus hiérarchique, obligatoire et basé sur des procédures, tandis que la coopération relève plutôt de l'ajustement mutuel volontaire. La GRH constitue enfin la troisième dimension : elle peut former l'un des supports à la construction d'une équipe, par exemple par l'harmonisation des salaires ou une gestion des compétences adéquate.

¹ Citation d'Yves Jongen, directeur de Mecatech, Belgium innovation cluster, 03/03/2009, Liège.

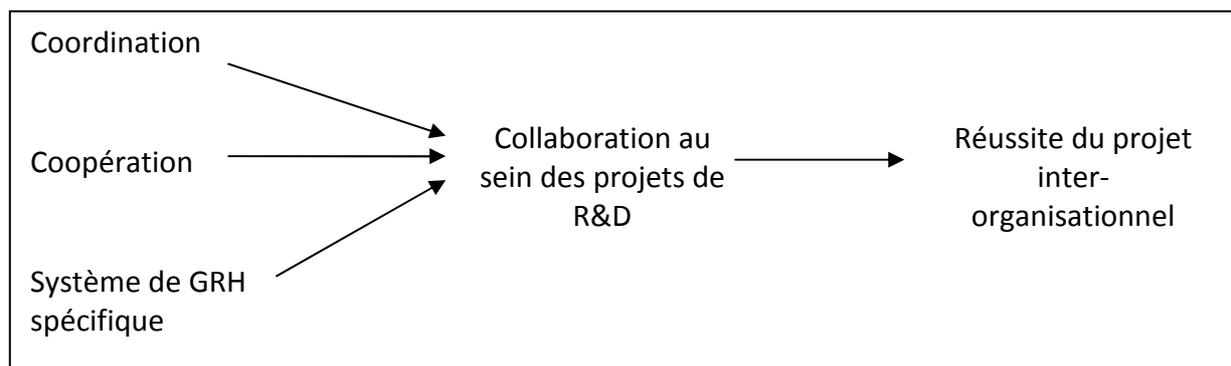


Figure 1 : Une grille de lecture pour ouvrir la boîte noire des projets collaboratifs

Une étude a été réalisée dans cette perspective sur deux projets collaboratifs de R&D au sein du pôle de compétitivité Minalogic, dont l'ambition est de développer les applications autour des micro-nanotechnologies d'une part, et des logiciels embarqués d'autre part. Le pôle regroupe, autour de l'agglomération de Grenoble, près de 140 membres, dont des entreprises privées, des centres de recherches publics, des organismes de formation et des collectivités locales. Deux projets de R&D labellisés par le pôle – nommés ici le projet A et le projet B- ont été suivis dans le temps, via des entretiens auprès des chefs de projets et de sous-projets au sein de chaque entité. Au total, 36 entretiens ont été réalisés au cours de deux périodes en 2007 et en 2008 et ont été complétés par divers documents.

Le projet A fait partie de la famille technologique des logiciels embarqués, car son ambition est de développer des composants contribuant à améliorer l'efficacité énergétique. Démarré en janvier 2007, le projet est piloté par une firme leader sur le marché de l'équipement électrique. Le reste du projet est composé de 11 autres partenaires, dont 6 grandes entreprises privées, 3 PME et 3 centres de recherche. Grâce à un budget de 20,5 millions d'Euros répartis sur 4 ans, le projet rassemble l'équivalent de 127 personnes par an.

Le projet B appartient quant à lui à la famille des semi-conducteurs, car il vise à développer de nouveaux substrats pour les circuits intégrés utilisés dans les systèmes électroniques. Il regroupe deux partenaires : une ancienne *start-up* du secteur de l'industrie micro-électronique ainsi qu'un centre de recherche. Il permet d'employer l'équivalent de 100 personnes sur une période de quatre ans, pour un budget total de 207 millions d'Euros. Deux tiers de cet effectif appartient à la grande entreprise et le tiers restant au centre de recherche. Le projet a également démarré en janvier 2007.

La naissance de la collaboration. L'orientation du projet A avait été clairement formulée dès le départ, mais les objectifs de chacun des partenaires n'étaient pas clairs aux yeux de tous. Aussi, un laps de temps relativement important a été consacré à l'ajustement entre les partenaires. Des conflits sous-jacents ont peu à peu fait surface, reflétant les divergences entre l'intérêt de la firme leader et ceux des autres organisations. Le pilotage du projet a été confié à un chef de projet expérimenté appartenant à cette firme. Il a joué un rôle crucial au démarrage du projet dans le processus d'obtention des financements. Il a également scindé le projet en 5 sous-projets, eux-mêmes découpés en « *workpackages* ». Un sous-chef de projet est responsable de leur exécution. L'ensemble du projet est supporté par un espace de travail collaboratif virtuel permettant le partage de documents. Malgré les vues

divergentes sur le projet, la plupart des membres reconnaissent apprécier les efforts d'orchestration développés par la firme leader. La première année du projet a été pourtant vécue comme un « choc culturel » car les membres du projet étant issus d'organisations très diverses. Au fil du temps, ils ont ainsi dû apprendre à communiquer grâce à un vocabulaire partagé par tous et ont été amenés à comprendre les enjeux de chacun. Après deux ans de fonctionnement, les partenaires ont souligné les progrès réalisés en termes de collaboration grâce à l'attitude positive des membres. Tandis que la collaboration émerge peu à peu, des outils de coordination ont vu le jour après 2 ans de fonctionnement : réunions mensuelles au niveau des sous-projets combinées à des réunions par *workpackage*, élaboration d'un support commun de report des apprentissages, etc. La coopération s'est donc développée et la coordination a été renforcée, tandis qu'une vision commune du projet a peu à peu été construite.

L'histoire du projet B est sensiblement différente : les membres sont moins nombreux et avaient déjà auparavant travaillé ensemble, car l'entreprise était à l'origine une *spin-off* du centre de recherche. Les deux partenaires étaient donc déjà engagés dans un processus collaboratif lors de la labellisation du projet au sein du pôle de compétitivité. Toutefois, l'intégration du projet au sein du pôle a eu pour effet le renforcement des procédures de *reporting*. Tout comme le projet A, le projet B est organisé en sous-projets (6 dans ce cas) et en *workpackages*. Tandis que les membres du projet A travaillent indépendamment au sein de leur organisations, les équipes du projet B sont physiquement regroupées au sein d'une même entité. Cela facilite la tenue de réunions très régulières. Toutefois, le travail collaboratif est considéré comme difficile de la part des chefs de projets et de sous-projets car les deux entités se considèrent très différentes, tant du point de vue de la culture qu'organisationnelle que des aspects de rémunération ou des conditions de travail. Mais après deux ans de fonctionnement, des progrès notables ont été réalisés en termes de collaboration : la qualité de la coopération est liée à la compréhension et à la clarification des enjeux de chacun. Des outils de *reporting* imposés par les organismes financeurs ont contribué à renforcer la coordination.

En conclusion, plusieurs éléments sont à retenir de cette étude (fig.2) :

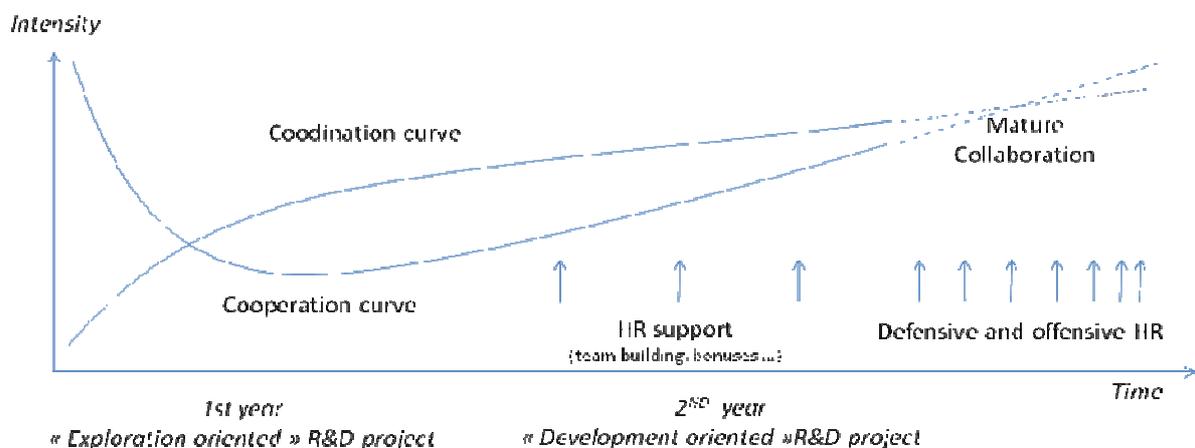


Figure 2: La construction de la collaboration sur une période de deux ans

Tout d'abord, il apparaît que les efforts de coordination sont nécessaires mais non suffisants. En effet, comme cela a été montré dans les deux projets, la coordination, relativement faible au démarrage du projet, s'est progressivement renforcée au cours de la deuxième année grâce à la mise en place d'outils (réunions, reporting, médias...). La coordination, très faible au démarrage des deux projets, apparaît maintenant mature et bien établie.

Ensuite, on observe que la motivation des acteurs à coopérer n'est pas « naturelle » mais s'acquiert dans le temps. L'enthousiasme initial à collaborer a laissé rapidement la place à un certain nombre de problèmes d'ajustements, voire de conflits, même au sein du projet B. Les divergences, considérées comme mineures au démarrage, sont devenues problématiques. Ainsi, la forte coopération du début diminue fortement au cours de la première année mais devient de nouveau importante lorsque les obstacles ont pu être dépassés et que le projet permet de déboucher sur de réels apprentissages, individuels, collectifs et organisationnels.

Enfin, les actions de GRH peuvent constituer un levier supplémentaire afin de renforcer la collaboration. Sur le projet A, une session de cohésion d'équipe a en effet été mise en place sur l'un des sous-projets afin d'accélérer la compréhension et le partage réciproques des enjeux. Du côté du projet B, des expérimentations sont en cours afin d'aligner le processus d'attribution de primes à la fin d'un projet à tous les membres. On peut distinguer de manière générale, des actions de GRH proactives et réactives. Les premières doivent faire en sorte de ne pas freiner la collaboration. Les secondes viendraient faciliter le démarrage du projet afin de gagner en performance.