

---

# Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale

par **Christian Defélix, Rodolphe Colle et Marie-Thérèse Rapiau**

## Résumé

Dans la tradition internationale des « clusters », les pôles de compétitivité français se mettent en place depuis l'été 2005 et lancent depuis cette date leurs premiers projets d'innovation. Selon leur principe fondateur, les pôles ont été élaborés entre des partenaires très différents - grandes entreprises, PME et centres de recherche notamment – et rassemblent donc des salariés relevant de modèles de GRH variés. Plusieurs voix s'élèvent aujourd'hui pour attirer l'attention sur cette dimension humaine, et inviter à innover pour faciliter le travail collaboratif au sein des pôles. Dans quelle mesure les acteurs des pôles de compétitivité prennent-ils cet appel en compte ? Vont-ils jusqu'à innover en matière humaine et sociale au sein de cette forme française des « clusters » ? A partir d'un suivi général sur les pôles de compétitivité français et d'une grille de lecture portant sur l'innovation de gestion, cet article étudie le cas d'un pôle particulier, « Minalogic », dédié en Isère aux solutions miniaturisées intelligentes. Les entretiens d'acteurs ainsi qu'un travail de recherche collaborative avec les entreprises impliquées mettent en lumière le démarrage d'un réel mais difficile processus d'innovation en matière de ressources humaines.

## Abstract

The French “pôles de compétitivité”, as French form of cluster, have been developing innovation projects since 2005. They gather different types of organizations - small business, big companies and public laboratories – and everyone uses a specific way of human resource management. According to some experts the poles have therefore to develop social innovation and not only technical innovation projects. But is it a reality ? This article deals with a particular case, “Minalogic”, in the area of Grenoble-Isère. It highlights the beginning of a real process of innovation in the social field.

« *Penser globalement, agir localement* »... La célèbre formule du débat sur la mondialisation n'est pas seulement une balise importante en matière de marketing stratégique : elle inspire aujourd'hui de nouvelles formes d'organisation économique. Dans une économie mondiale de plus en plus concurrentielle, la France a lancé en 2004 une nouvelle politique industrielle visant à combiner

les ressources dans les territoires afin de développer une capacité d'innovation de niveau mondial. La traduction concrète en est la création des pôles de compétitivité, qui associent, sur une même zone géographique, des entreprises, des centres de recherche et des organismes de formation, « *engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s)* »<sup>1</sup>. A partir d'un appel d'offres et d'une labellisation officielle par le gouvernement français, une soixantaine de pôles de compétitivité ont vu le jour en juillet 2005. Ils ont eux-mêmes labellisé et fait démarrer leurs premiers projets d'innovation, que l'on dit « collaboratifs » dans la mesure où ils sont portés par des partenaires nombreux et variés<sup>2</sup>.

A y regarder de près, cette mise en réseau au service de l'innovation industrielle questionne bien des fonctionnements managériaux traditionnels. En effet, les systèmes d'information, le marketing ou la gestion de production ont d'abord été développés et conçus dans le contexte d'une organisation donnée ; or, les pôles de compétitivité représentent une nouvelle forme d'organisation, entre hiérarchie et marché, interpellant les modèles et les pratiques habituels. Le constat est vrai aussi de la gestion des ressources humaines (GRH) : comment faire travailler ensemble dans des projets collaboratifs des salariés ne relevant ni de la même relation d'emploi, ni d'une relation commerciale ?

L'innovation technologique, par ce type de forme organisationnelle, invite donc, sur le papier au moins, à de l'innovation sociale. Ce constat est plus ancien que les pôles : Gordon (1989, p. 8) a ainsi constaté que l'innovation est « *de plus en plus engendrée par de nouvelles formes d'interdépendances qui transcendent à la fois l'entrepreneuriat et l'intégration verticale* » ; Picq (2003) a récemment mis en valeur les conditions RH propices à l'émergence d'innovations dans les « clusters ». Mais depuis que les pôles de compétitivité sont créés, plusieurs voix s'élèvent pour inviter effectivement les pôles de compétitivité à prendre en compte le facteur humain : ainsi le Comité Economique et Social de la Région Rhône-Alpes pointait-il dès début 2006, parmi les « *conditions de succès* » des pôles, « *la capacité des acteurs à travailler ensemble et à générer des innovations technologiques bien sûr, mais aussi sociales, organisationnelles, managériales* » (CESR 2006, p.35). Dans quelle mesure les acteurs des pôles de compétitivité prennent-ils cet appel en compte ? Vont-ils jusqu'à innover en matière humaine et sociale ?

Un état de l'art théorique et empirique nous permettra, tout d'abord, de préciser les termes de cette possible innovation en matière de GRH (1). L'étude d'un pôle de compétitivité particulier, ensuite, nous permettra effectivement d'observer des acteurs convaincus et des dispositifs innovants de GRH qui voient le jour (2). Une

---

1. Site officiel des pôles de compétitivité français : <http://www.competitivite.gouv.fr/>

2. Les pôles de compétitivité recourent donc à des collaborations qui privilégient le niveau territorial. Mais ils se différencient des districts industriels, des systèmes productifs locaux et des « clusters » au sens de Porter (1998), dans la mesure où leur fonctionnement bénéficie d'une importante action publique de valorisation et de soutien. Les pôles de compétitivité constituent donc une forme d'innovation organisationnelle et sociale au niveau territorial.

# Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale

---

relecture théorique et une discussion, néanmoins, nous conduiront à proposer le diagnostic plus nuancé d'une « longue marche » des pôles vers l'innovation sociale (3).

## **1. Pôles de compétitivité et ressources humaines : chronique d'une rencontre de plus en plus annoncée**

Deux familles d'arguments militent en faveur de l'apparition de nouvelles pratiques de GRH au sein des pôles de compétitivité : d'une part, ces pôles succèdent à d'autres formes de collaborations inter-entreprises qui ont elles-mêmes engendré jusqu'ici de nouvelles pratiques sociales (1.1) ; d'autre part, les caractéristiques spécifiques du modèle des pôles de compétitivité appellent à imaginer l'invention d'une nouvelle GRH (1.2). La prise en compte de l'état de l'art et d'une grille de lecture particulière sera nécessaire pour observer l'apparition éventuelle de ces nouvelles pratiques (1.3).

### **1.1. L'expérience des configurations « collaboratives » : déjà, une pépinière de pratiques de GRH originales**

Les pôles de compétitivité se caractérisent d'abord par l'idée de combiner, sur un territoire donné, les ressources de différents partenaires. Or, tant les expériences collaboratives en général que les dispositifs de management territorial ont été jusqu'ici des terrains propices à des pratiques de GRH originales.

Du côté des expériences collaboratives, on peut, en se référant à Garel et al. (2004), en distinguer trois grands types possibles. La coopération d'affaires, d'abord, permet à des entreprises de s'associer pour un projet autour d'une entreprise pivot qui va porter une offre globale au près d'un système clients. La coopération d'externalisation, ensuite, montre de son côté une entreprise majeure qui puise dans un ensemble de prestataires ressources. La coopération de mutualisation, enfin, présente fréquemment en France et dans le monde (Bernon et al., 2006), relève d'une situation d'alliance où les partenaires sont à égalité, au moins en théorie. On y mutualise des ressources complémentaires sur une partie de la chaîne de valeur, dans une vraie logique de co-développement. Dans ce dernier cas, qui se rapproche de la réalité des pôles de compétitivité, la gestion de projet est exposée avec une acuité particulièrement forte aux défis de tout projet transversal - notamment sur les dimensions inter-organisationnelles, inter-statutaires et interculturelles au sens large - sans pouvoir reposer sur des modes d'arbitrage traditionnels. Dès lors, des pratiques managériales et RH nouvelles ont été rapidement adoptées pour accompagner et faciliter ce type de coopération<sup>3</sup>, telles que les séquences de lancement de projet permettant de créer une identité commune au projet naissant, les chartes de « bonne conduite »

---

3. Voir par exemple le dossier « Stratégies d'alliances : quels défis pour les RH ? », HR Lab Review, n°9, 2005, p. 8-27 ; « STMicro, Philips et Freescale ont inventé la 'coopétition' », Entreprise et carrières, 13 septembre 2005.

consistant par exemple à ne pas recruter des collaborateurs chez le partenaire pendant le projet, ou encore un accompagnement spécifique pour aider le chef de projet dans la dimension institutionnelle et politique de sa fonction.

Du côté des dispositifs de management territorial, les retours d'expérience montrent également l'émergence et l'application de pratiques de GRH nouvelles, que ce soit au sein des groupements d'employeurs ou des systèmes productifs locaux. Martin (2006) a ainsi montré que la spécificité de la relation d'emploi tripartite des groupements d'employeurs conduit peu à peu leurs gestionnaires à repenser les pratiques de GRH, la rémunération étant un point de tension particulier. Un premier bilan des pratiques mises en œuvre à ce jour (Delalande et Buannic, 2006) fait ainsi ressortir des actions mutualisées de recrutement et de formation, qui s'affranchissent du cadre unilatéral de la relation d'emploi classique. Mais c'est sans doute du côté des systèmes productifs locaux (SPL) - qui, selon le Club des Districts Industriels Français (Brault, 2003 ; CDIF, 2005), intègrent majoritairement la problématique des ressources humaines - que l'on a le plus observé des pratiques innovantes en matière sociale (Brault, 2003) : formations communes, listes de diffusion des *curriculum vitae*, partage des compétences, mutualisation d'outils...

### **1.2. Les caractéristiques spécifiques des pôles de compétitivité : des facteurs renforçant la nécessité de nouvelles pratiques de GRH**

Si les pôles de compétitivité s'inscrivent donc dans la lignée déjà importante des formes d'organisation collaboratives, ils présentent néanmoins des spécificités, dont trois retiennent ici notre attention : leur caractère institutionnel fort, une mise en réseau élargie, et une orientation très claire en faveur de l'innovation industrielle. Ces trois caractéristiques, nous allons le voir, rendent nécessaires des pratiques d'accompagnement en GRH nouvelles.

En premier lieu, la dimension institutionnelle des pôles de compétitivité français frappe l'observateur. En effet, contrairement aux districts industriels ou aux *clusters* nord-américains, les pôles ont été labellisés par l'Etat ; ils sont tous dotés d'une structure de gouvernance ; ils labellisent à leur tour des projets qui leur sont soumis avant que ceux-ci ne soient financés par des bailleurs de fonds. Ils ne sont donc pas une forme de collaboration émergente et constituent bien un instrument de politique industrielle. De ce fait, ils sont l'objet de recommandations de la part des partenaires sociaux et des pouvoirs publics. Le Comité Economique et Social de la Région Rhône-Alpes, dans son rapport publié en 2006, invitait ainsi les acteurs des pôles à explorer la piste d'une « *politique ressources humaines concertée* » (CESR, p.27). Pour sa part, le Vice-Président délégué à l'enseignement supérieur et à la recherche de cette même Région déclarait récemment la nécessité d'innover de manière intimement liée « *en*

## Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale

---

*matière technologique, commerciale, organisationnelle et sociale* »<sup>4</sup>. Du côté du gouvernement, un document publié par le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi en janvier 2008 incitait à de « bonnes pratiques » au sein des pôles et en particulier une « gestion des compétences » : « *Une gestion des ressources humaines adaptée est une des conditions de succès des pôles de compétitivité : le facteur humain est décisif pour animer le réseau d'acteurs partenaires du pôle et les amener à travailler ensemble* »<sup>5</sup>.

En deuxième lieu, les pôles de compétitivité français sont bâtis sur une « mise en réseau » élargie : il s'agit non seulement de faire travailler ensemble les grandes et les petites entreprises avec les laboratoires de recherche, mais aussi avec les universités et les collectivités locales. L'activité de l'entreprise ne s'arrête donc pas à son périmètre juridique, mais se conçoit dans l'enveloppe organisationnelle de l'ensemble très large des partenaires d'affaires, ce qui suppose un partage de ressources et une coordination des activités (Collins et Doorley, 1992). Les pôles de compétitivité s'inscrivent ainsi dans la perspective des réseaux fédérés tels que Pichault et Rorive (2003) puis Rorive (2005) les ont analysés : les enveloppes organisationnelles se composent et se recomposent en fonction des projets labellisés, les actifs spécifiques du réseau (compétences, savoir-faire...) sont forts et les liens d'interdépendance réciproques. L'enjeu principal consiste alors à susciter l'adhésion de tous les collaborateurs au projet global ainsi que le respect des normes de qualité : de nouvelles pratiques RH au niveau du réseau se superposent aux modèles qui existent dans chaque entité. Dans le cadre de cette mise en réseau élargi, le pilotage des projets multipartenaires présente des enjeux humains : les acteurs relevant de plusieurs organisations différentes, la transversalité est plus intense et plus complexe que dans la plupart des projets multipartenaires classiques, rendant nécessaire un accompagnement spécifique.

En troisième lieu, les pôles de compétitivité ne visent pas seulement la production de connaissances nouvelles ni même seulement le dépôt de brevets : ils sont clairement tournés vers des innovations industrielles, orientées marché. Or, une importante littérature a mis en lumière la nécessaire contribution des ressources humaines aux processus d'innovation technologique. D'une manière générale, il est reconnu que la GRH permet de mettre en place des conditions propices à l'émergence d'innovations (Aydalot, 1986). En particulier, elle peut intervenir dans plusieurs domaines (Romelaer, 1998 ; Picq, 2003) : les compétences du porteur de projet innovant (Filion, 1997), les mécanismes de production de la connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1997), le rôle des réseaux de compétences dans l'innovation collective (Le Boterf, 1994), les pratiques spécifiques aux chercheurs de R&D (Allen et Katz, 1986)... En d'autres termes, l'innovation

---

4. Présentation de Roger Fougère, séminaire de travail du 13 décembre 2006 en Région Rhône-Alpes : « Pôle de compétitivité et recomposition sociale, le vertige de l'acteur syndical ».

5. « Recueil de bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité réalisé pour la Direction Générale des Entreprises », Ministère de l'Economie, des Finances et de l'emploi, janvier 2008, p. 105 (disponible sur le site [www.competitivite.gouv.fr](http://www.competitivite.gouv.fr)).

sociale apparaît comme une condition de la maîtrise du changement technique (Debresson, 1993), ainsi que de la création et de la mise en œuvre de l'innovation technologique (Gordon, 1989). Ainsi, les pôles de compétitivité, tant du fait de la pression institutionnelle que de la nécessité de gérer la mise en réseau et d'optimiser les processus d'innovation technologique, se doivent de prendre en compte le facteur humain. Mais l'innovation sociale sera-t-elle pour autant au rendez-vous ?

### **1.3. L'innovation sociale au rendez-vous ? Une aide au décryptage**

A mi-chemin entre les idéaux-types du marché et de la hiérarchie, les nouvelles formes d'organisation collaboratives interpellent donc depuis longtemps le modèle traditionnel de la GRH, basé sur la relation d'emploi classique. Comme le souligne Picq, « *le point commun des nouvelles formes d'organisation est le passage d'une réflexion centrée sur les composants d'un système à celle portant sur les liens et interactions portant entre ces éléments* » (Picq 2005, p. 24) ; en créant des espaces favorables à l'autonomie et la transversalité, les projets induits « *bousculent également les systèmes traditionnels de management et de GRH* » (Picq 2005, p. 64). Les pôles de compétitivité se situent dans cette même lignée et leurs caractéristiques propres renforcent le besoin annoncé de nouvelles pratiques. En première hypothèse, nous pouvons donc penser que de nouvelles pratiques sont possibles et souhaitables :

- possibles, pour deux raisons : d'une part, l'orientation clairement industrielle des pôles légitime et facilite un travail et une exigence sur les processus fonctionnels devant soutenir ce type d'organisation. La présence dans les pôles de « poids lourds économiques », fortement structurés, induit une professionnalisation et une ouverture à l'instrumentation de gestion. En outre, la dimension institutionnelle des pôles légitime également un travail sur la gestion des ressources humaines : les gouvernances peuvent y trouver un levier d'action et de mise en réseau ;
- souhaitables pour les raisons précédemment évoquées : l'innovation en réseau est dépendante « d'archétypes relationnels » sur lesquels la GRH peut agir, la gestion par projets inter-organismes place des salariés au sein de systèmes de GRH non nécessairement compatibles qu'il convient alors d'aménager ou de transformer.

Mais « nouvelles pratiques de GRH » ne signifie pas pour autant « innovation sociale ». Celle-ci peut-être définie comme « *toute nouvelle approche, pratique ou intervention, ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés* » (Bouchard, 1999, p.2). Une innovation sociale apparaît ainsi comme une nouvelle pratique de GRH qui trouve

## Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale

---

son utilisation. La question posée est donc double : au-delà de la nécessité de vérifier s'il y a bien au sein des pôles de nouvelles pratiques de GRH, celles-ci répondent-elles à des besoins clairement perçus et font-elles l'objet d'une véritable appropriation par les acteurs ? Il s'agit donc de dépasser une vision étroitement fixée sur leur contenu intrinsèque pour envisager leur insertion dans un contexte complexe, qui suppose une coopération minimale entre des acteurs diversifiés (Cloutier, 2003).

En première analyse, trois niveaux de réalité doivent être observés, à l'invitation du « recueil de bonnes pratiques » délivré par le Ministère de l'Economie<sup>6</sup> : les projets collaboratifs, le pôle en lui-même, et le territoire dans lequel il est inséré. Sur ces trois niveaux, afin de dépasser la seule dimension du contenu des nouvelles pratiques et d'appréhender au mieux ce processus qui finalement permet de juger ou non de l'existence de réelles innovations, nous adopterons le cadre théorique de la traduction développé par Callon et Latour<sup>7</sup>. L'art de l'innovation, c'est ainsi l'art d'utiliser de bons porte-parole et d'intéresser les autres acteurs. Les nouvelles pratiques de GRH en germe dans les pôles de compétitivité font-elles ainsi l'objet d'une traduction et d'une mise en réseau ? Au terme de deux années de fonctionnement des pôles, voit-on une dynamique d'intéressement à l'œuvre sur les sujets sociaux ?

### **2. Le cas du pôle « Minalogic » : un environnement favorable, des acteurs convaincus et de nouveaux dispositifs RH qui voient le jour**

Afin d'étudier de près les pratiques effectives de gestion des ressources humaines en jeu dans les pôles et de discerner les éventuelles innovations sociales qui y sont développées, nous sommes passés du regard général à l'étude d'un pôle en particulier, « Minalogic » (2.1). Les éléments recueillis sur le terrain font apparaître des acteurs convaincus par la nécessité de développer des pratiques de GRH innovantes (2.2), ainsi que des chantiers de nouvelle GRH qui commencent à voir le jour (2.3).

#### **2.1. Du regard général au cas particulier étudié : le pôle « Minalogic »**

La soixantaine de pôles de compétitivité existant en France depuis l'été 2005 se préoccupe-t-elle de gestion des ressources humaines ? Au-delà de la vision

---

6. « Recueil de bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité réalisé pour la Direction Générale des Entreprises », Ministère de l'Economie, des Finances et de l'emploi, janvier 2008, chapitre 6, p. 105-118.

7. Dans cette perspective, développée pour rendre compte des innovations techniques mais applicables à des innovations d'une autre nature, ce qui fait la réussite d'une innovation n'est pas la qualité intrinsèque de celle-ci : c'est le réseau social qui la porte. Une innovation ne convainc pas parce qu'elle est performante ; elle ne peut être performante que si les utilisateurs sont a priori convaincus. Ceux-ci doivent être reliés par un réseau socio-technique, chaînage d'acteurs et d'actants qui portent l'innovation jusqu'à son adoption, en s'appuyant sur des « investissements de forme » que sont des procédures, des associations, des écrits. Si les différents éléments de ce chaînage entrent dans le réseau, c'est parce qu'ils sont d'accord sur un bien commun. Pour mettre en place un tel réseau, il s'agit de savoir traduire l'innovation en termes pertinents pour ceux que l'on veut enrôler (Akrich et al., 1988).

théorique et de l'expérience des systèmes productifs locaux que nous avons rappelées, un regard général peut d'abord être jeté sur l'ensemble des pôles, au moins dans ce qu'ils donnent à voir sur le sujet. Or, à cet égard, le constat est celui d'une absence apparente d'actions concrètes en la matière<sup>8</sup>. Les observateurs des pôles font remarquer que cette situation est peu inattendue dans la mesure où les pôles sont récents et où les priorités ont concerné d'abord et avant tout la structuration des équipes de gouvernance et les procédures de labellisation des projets. L'agenda social, lui, ne semble pas encore au rendez-vous.

Pour autant, les questions de gestion des ressources humaines se posent plus tôt dans certains pôles que dans d'autres. C'est notamment le cas dans les pôles dits « de taille mondiale », correspondant à des territoires déjà engagés depuis longtemps dans des projets collaboratifs et ayant lancé rapidement des dizaines de recherches labellisées devant faire travailler ensemble des salariés d'organismes différents. Notre regard s'est ainsi porté sur l'un des six pôles mondiaux, « Minalogic », dont la presse a récemment souligné la dynamique et le nombre de projets développés<sup>9</sup>. « Minalogic » signifie « Micro NANotechnologies et LOGiciel Grenoble-Isère Compétitivité » : l'ambition est de construire un centre de dimension internationale pour les solutions miniaturisées intelligentes, grâce à la mise en commun de moyens en micro-nanotechnologies et en technologies du logiciel. Dès sa constitution, pas moins de 47 acteurs ont décidé de s'associer formellement dans ce pôle de compétitivité : 28 entreprises (de la micro-electronique et du logiciel), 6 organismes de formation et de recherche, ainsi qu'une dizaine de collectivités locales. Début 2008, Minalogic regroupe 116 membres, dont une trentaine de PME aux côtés des « poids lourds » de l'innovation technologique comme le Commissariat à l'Energie Atomique ou de grandes entreprises comme Schneider Electric ou STMicroelectronics.

De nature exploratoire, cette recherche a pour objectif principal d'étudier la prise en compte du facteur humain au sein des pôles de compétitivité. L'étude de cas se veut longitudinale et articule deux volets méthodologiques différents : un volet d'observation classique, fait de deux séries d'entretiens en 2006 puis 2007, et un volet de recherche collaborative avec les praticiens eux-mêmes (encadré 1). Cette triangulation des données vise à obtenir une plus grande richesse dans les réponses émises par les personnes interrogées et à un contrôle plus rigoureux de ces réponses en vue d'une réduction des biais de désirabilité sociale et d'auto-contrôle. Le caractère longitudinal de l'étude de cas permet d'étudier la prise en compte du facteur humain aux balbutiements de la création du pôle Minalogic, puis un an après.

---

8. Un tour d'horizon des sites internet des différents pôles fait ainsi apparaître comme préoccupations prioritaires affichées les dimensions technologiques, financières et juridiques, mais pas celle des ressources humaines. Un autre signe de cette absence peut être trouvé dans le programme du congrès mondial des « clusters », organisé à Lyon en octobre dernier : ni les thèmes affichés dans le programme ni les orateurs en séance plénière n'abordent les questions sociales. Lors du premier colloque de chercheurs en gestion organisé sur le management des entreprises innovantes dans les pôles de compétitivité (colloque du PESOR, en mars 2007), seule une communication abordait les « défis humains » des pôles.

9. Gabrielle Serraz, « Pôles de compétitivité : à Grenoble, Minalogic totalise déjà 65 projets de recherche labellisés », Les Echos, lundi 15 janvier 2007, p. 5.

## Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale

---

Le protocole de recherche qualitatif se caractérise par « *des échantillons de taille réduite qui n'ont aucun objectif de représentativité au sens statistique du terme, mais qui répondent à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée compte tenu du problème spécifique de l'étude. Dans tous les cas, on construit l'échantillon autour de critères qui traduisent la diversité des cas possibles face au problème étudié* » (Evrard et al., 2000 ; p.100). Nous avons retenu ce principe pour définir la population interrogée. Cette dernière se divise en trois groupes : des acteurs institutionnels, des responsables ressources humaines et des managers. Dans le but de déterminer le nombre et la qualité des personnes devant être interrogées, Romelaer (2000) propose d'explorer la variété *a priori* des réponses. Mais « la variété des cas ne peut jamais être totalement capturée et le choix des personnes interrogées ou le nombre d'entretiens est un compromis » (p.59). Conscient de cette limite, nous avons recherché « *la richesse de contenu, sa profondeur, sa diversité et sa qualité* » suivant en cela les recommandations d'Evrard et al. (2000). Dans le cadre de notre recherche, nous avons dès lors privilégié la variété des expériences des personnes interrogées.

La recherche a été menée selon deux volets :

- *Un volet de recherche par entretiens semi-directifs* : 13 entretiens semi-directifs ont été menés en deux vagues distinctes. Une première série de 9 entretiens a été réalisée au premier trimestre 2006, puis 4 autres entretiens menés en février et mars 2007 (tableau 1).

Les entretiens ont été analysés selon la méthode de l'analyse de contenu préconisée par Bardin (1993), méthode permettant de dégager des éléments nouveaux qui compléteraient ceux qui ont déjà été mis en perspective par la revue de littérature.

Tableau 1 : Présentation de l'échantillon du 1er volet de recherche

Phase de l'étude	Statut	Poste et responsabilités	Durée
1ère phase 1er trimestre 2006	« Institutionnel »	Directeur général adjoint des services en collectivité locale	1h
	« Institutionnel »	Manager de projet dans une agence de valorisation économique	1h
	« Institutionnel »	Consultant spécialisé en Droit social	1h
	« Institutionnel »	Chargé d'études au sein d'une confédération syndicale	1h
	Praticien	Manager d'équipe R&D	1h
	Praticien	RRH	1h

2ème phase 1er trimestre 2007	« Institutionnel »	Délégué général du pôle de compétitivité Minalogic	1h
	Praticien	Responsable de programme de recherche au sein d'un gd centre public	1h
	Praticien	Responsable de projet labellisé en entreprise industrielle	1h
	Praticien	Responsable RSE en entreprise industrielle	1h

- *Un volet de recherche collaborative* : nous avons participé en 2006 à deux groupes de travail parallèles, réunissant chercheurs en gestion et praticiens d'entreprises adhérentes au même pôle de compétitivité, portant respectivement sur le management de la recherche-développement et sur la dynamique collective au sein des pôles. Chaque réunion des deux groupes de travail parallèles a fait l'objet d'un enregistrement, permettant ensuite une analyse approfondie des échanges. Ces groupes de travail ont conduit à la constitution, au sein de Minalogic, d'un comité de réflexion et de prospective sur les enjeux ressources humaines, auquel nous participons depuis le printemps 2007 et qui réunit des responsables ressources humaines ainsi que deux membres de l'équipe de gouvernance du pôle.

## 2.2. Au sein du pôle Minalogic, des acteurs convaincus de la nécessité d'innover en RH

Formellement, l'observation « lointaine » du fonctionnement du pôle Minalogic ne laisse pas apparaître un souci particulier sur les questions de ressources humaines. La consultation du site internet comme la lecture des différentes lettres d'information ne donnent pas à repérer ce thème ; seul un passage discret sur les « thématiques transverses du pôle » permet d'entrevoir la possibilité de « *projets structurants dont l'objectif est de soutenir et développer des ressources communes aux acteurs du pôle* ». Pourtant, au sein du pôle, plusieurs acteurs relèvent la nécessité de prendre cette dimension ressources humaines en considération : on les trouve au niveau de la gouvernance ainsi que du côté de quelques entreprises adhérentes.

Au niveau de la gouvernance, tout d'abord, on partage l'idée qu'il y a dans les pratiques de GRH un levier à mettre en œuvre pour optimiser le fonctionnement du pôle de compétitivité. « *J'ai cette volonté depuis le début de travailler sur cette dimension humaine des pôles* », déclare ainsi le Délégué Général de Minalogic. Un de ses thèmes de préoccupation est par exemple « *le temps de « staffing » des centres de R et D et des plateaux projet. Qu'est-ce qu'on est capable de créer aujourd'hui à Grenoble ? Quels indicateurs produire ? Ce volet RH est clef pour un pôle de compétitivité !* ». Lors d'une conférence récente, le « patron » de Minalogic pointait un autre enjeu RH, celui de la rémunération : « *Il arrive*

## Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale

---

*que les employés oeuvrant dans un même projet et dans un rôle assez proche mais provenant d'entreprises différentes, comparent leur salaire et s'aperçoivent d'écarts importants. Cela crée immédiatement des tensions et une perte d'efficacité »<sup>10</sup>. Au-delà de ces seuls enjeux de recrutement et de rétribution, le responsable du pôle justifie la nécessité de développer des actions de GRH par le changement de modèle économique sous-jacent au concept des pôles : « On a comme première difficulté de fonctionner avec un modèle radicalement différent : non pas la relation d'emploi organisationnelle, mais la relation collaborative. » Si les différents collègues de la cellule qui anime le pôle partagent cette conviction, ils relèvent néanmoins qu'aborder ces questions de GRH n'est pas chose aisée : « Il faut que les sociétés partenaires autorisent leurs chefs de projet à fonctionner différemment ».*

Du côté des entreprises adhérentes au pôle, précisément, le souci affiché de mettre en place de nouvelles pratiques de GRH pour accompagner les projets collaboratifs est inégal. Au cours de nos entrevues, certains interlocuteurs avançaient l'idée que l'existant était suffisant, à l'image de ce juriste déclarant qu'il y avait déjà « *quantité d'outils, j'en ai quantité qui me viennent : les groupements d'intérêt économiques, les groupements d'employeurs, le portage salarial...* ». Dans le même ordre d'idées, le DRH d'une entreprise de la micro-électronique, adhérente de la première heure à Minalogic, voyait avant tout la nécessité de « *développer les échanges de bonnes pratiques* » et de renforcer « *ce qui existe déjà : contrats d'apprentissage, interventions en filières de formation, etc* ». Mais à l'inverse, au terme de nombreux contacts, huit praticiens - essentiellement des responsables de ressources humaines, mais aussi quelques managers de recherche et développement -, sensibles à l'idée que quelque chose de neuf devait être inventé, ont accepté de réfléchir avec nous, enseignants-chercheurs, sur les enjeux humains du pôle de compétitivité naissant. A partir de sept séances de travail ayant permis d'écouter des retours d'expérience de projets collaboratifs ou des présentations d'experts, trois grandes convictions partagées se sont imposées :

- En premier lieu, un pôle de compétitivité apparaît *a priori* comme une aventure humaine dans la mesure où il induit des projets multi-entreprises. En effet, dans de tels projets, les objectifs technologiques ne produisent pas à moyen terme un « ciment » suffisant et il est nécessaire de forger une culture commune aux différents partenaires. On comprend alors que le responsable du projet doive assumer particulièrement, outre les responsabilités technologiques et managériales, une mission « politique » consistant à gérer les sensibilités et les intérêts des différents organismes impliqués : « *Nous nous posons justement en ce moment la question, pour le projet [X], d'avoir deux chefs de projet, un tourné vers*

---

10. « Minalogic, ou comment accélérer l'histoire », séminaire des Amis de l'Ecole de Paris, séance du 3 octobre 2007. Disponible sur [www.ecole.org](http://www.ecole.org)

*l'extérieur (relations avec les institutionnels, les politiques, etc.) et un tourné vers les aspects techniques » (DRH). Cette aventure humaine, que l'on peut supposer a priori, n'est pas le dessein premier recherché par les initiateurs du pôle de compétitivité. Toutefois, elle apparaît comme une des conséquences induites par le travail collaboratif multi-partenaires du pôle.*

- En deuxième lieu, l'orientation visée par les pôles - générer de l'innovation industrielle et pas seulement du savoir académique ou des brevets - implique une attention forte sur l'identification et l'accompagnement des personnes impliquées dans les projets : *« Il nous faut recruter des gens qui savent faire des compromis, s'arrêter dans l'activité de recherche. Il faut à la fois une expertise technique et la connaissance de la contrainte du marché. C'est une grosse responsabilité de savoir quand s'arrêter. Ce sont des critères importants au niveau du recrutement » (manager).*

- En troisième lieu, un pôle de compétitivité fait structurellement travailler ensemble des salariés relevant d'organisations et donc de modèles de GRH différents. Certes, il n'est pas nécessaire de niveler les différences entre les systèmes respectifs des membres d'un même projet ; néanmoins, selon la DRH d'une des entreprises impliquées dans ce même projet, *« les modèles de GRH public/privé sont tellement différents que les salariés sont (...) dans la comparaison en termes d'équité globale en tenant compte du couple contribution/rétribution »<sup>11</sup>.*

Enfin, la constitution, au sein de Minalogic, d'un comité de réflexion et de prospective sur les enjeux ressources humaines témoigne d'acteurs convaincus de la nécessité de prendre en compte le facteur humain au sein des pôles. Il reste à ce comité à développer des dispositifs de GRH spécifiques.

### **2.3. Des dispositifs de « GRH inventive » qui commencent à voir le jour**

Un pôle de niveau mondial déjà très actif dans la labellisation des projets, une tradition historique et locale de collaboration, des acteurs convaincus de devoir produire des actions de GRH d'accompagnement : tous les ingrédients semblent au rendez-vous pour que de véritables innovations sociales voient rapidement le jour. Or, la réalité observée est plus contrastée : près de deux ans après son lancement, le « passage à l'acte » en la matière n'est que partiellement au rendez-vous. Pour autant, ce qui est notable, c'est la mise en route de deux nouveaux

---

11. L'un des responsables du projet en question, dont la feuille de route prévoit de passer des 30 personnes affectées actuellement à près de 150 en vitesse de croisière au cours des prochaines années, abonde en ce sens : « L'enjeu du pôle, il est avant tout RH ! A chaque fois qu'on travaille entre recherche et industrie, il y a des problèmes d'envies différentes, d'objectifs différents... (...) Ce qui serait extrêmement fédérateur, c'est de dire aux gens : vous êtes dans la même structure, le projet prend en compte tous les problèmes qui sont les vôtres et qui sont pas seulement techniques. (...) Y'a quelque chose à faire ! Il y a une composante RH qui permettrait de booster vraiment ; si on veut pérenniser les choses, il faut prendre en compte cette dimension RH ; dans les projets il y a un 'package RH' ».

## Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale

---

dispositifs ressources humaines qui semblent prometteurs pour la suite : le « pôle mobilité » d'une part, et l'aide aux projets collaboratifs d'autre part.

Le « pôle mobilité » n'est pas une initiative directe du pôle de compétitivité Minalogic, mais sa genèse est fortement imprégnée du contexte et de la contribution active du pôle lui-même. Il s'agit d'un dispositif inter-entreprises, relevant juridiquement du statut associatif, mis en place en mars 2007 sur Grenoble par plusieurs entreprises désireuses de nouer un partenariat au service de l'employabilité de leurs salariés sur le bassin d'emploi : « *L'idée est de mutualiser les moyens (bilans de compétences, coaching, conseil en création, recensement d'opportunités d'emplois...) et d'aller vers des détachements/transferts dans les autres entreprises. La mobilité est envisagée par la formule juridique du détachement* » (responsable responsabilité sociale). L'un des partenaires du projet est une entreprise industrielle fortement impliquée dans le pôle de compétitivité, qui s'appuie sur son retour d'expérience de la gestion des cycles d'activité très fluctuants de ces dernières années<sup>12</sup>.

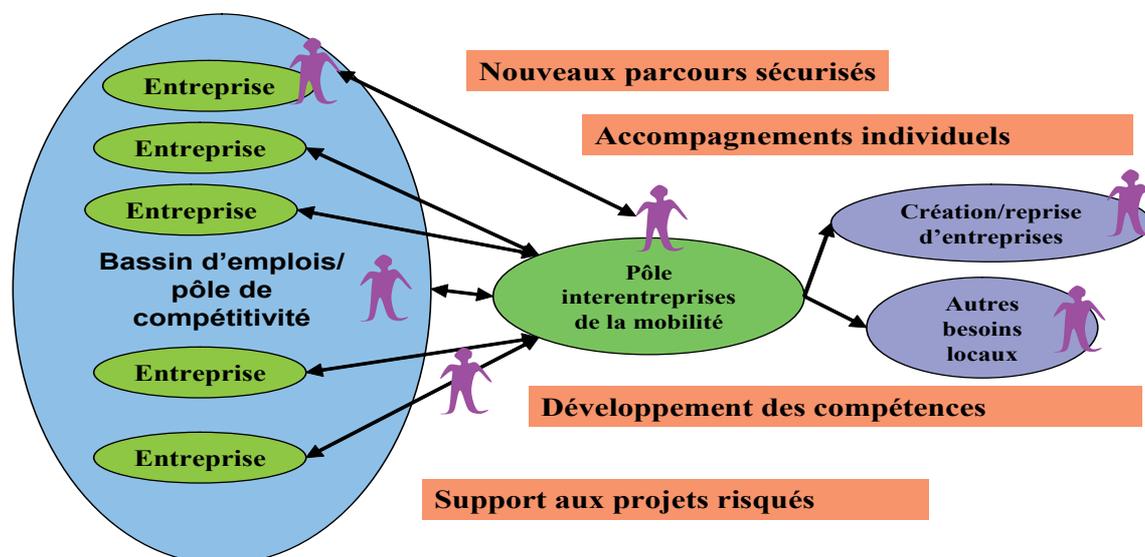
Le concept de ce « pôle de mobilité », associatif et multi-partenaires, est donc de mutualiser des ressources entre entreprises et de faciliter non seulement les projets personnels de création d'activité, mais aussi les transferts d'une entreprise à l'autre sur le même bassin d'emploi local (figure 1). Le projet a été élaboré en forte concertation avec le pôle Minalogic, dont plusieurs animateurs font partie du groupe de ses concepteurs. Même s'il ne consiste pas en un « bras armé » du pôle pour gérer les mobilités, il représente un chantier nouveau en faveur d'une gestion territoriale et inter-entreprises des carrières. Il est d'ores et déjà passé du projet à la réalité concrète avec un lancement officiel depuis mars 2007 : « *Cette expérience pilote regroupe aujourd'hui cinq entreprises (...) et répond à un double objectif : l'anticipation des besoins en matière d'innovation et de mutation des compétences d'une part, l'accompagnement du mouvement des compétences sur un même territoire d'autre part, indépendamment de toute opération de restructuration* »<sup>13</sup>. Fin 2007, sans bénéficier d'une communication institutionnelle mais par le seul biais du bouche à oreille, le pôle de mobilité avait déjà reçu 65 demandes de salariés et commencé à accompagner ceux-ci dans leur réflexion et leur projet professionnel.

---

12. En effet, suite à une douloureuse fermeture d'usine dans une autre région de France, cette société avait réussi à restructurer autrement l'un de ses établissements sur la région grenobloise, avec un dispositif d'accompagnement très développé : « On est arrivé à 220 départs volontaires (tout le monde n'a pas été retenu), dans un contexte social plutôt serein. Cela confirme l'intérêt d'avoir ce genre de structure, externe, confidentielle. On a voulu allier cela avec l'anticipation ».

13. Extrait de l'interview de Thierry Denjean, vice-président de STMicroelectronics SA et DRH, in « Des entreprises jouent la mobilité », Présences, mai 2007, p. 26.

Figure 1 : l'exemple du « pôle de mobilité régional » sur Grenoble



Un second dispositif de GRH voit également le jour au cours de l'année 2007 : une expérimentation de nouvelles pratiques « grandeur nature ». Cette expérimentation est née de l'échange provoqué en mars 2007, au niveau de la gouvernance du pôle, par la restitution des groupes de travail de l'année 2006 sur les enjeux ressources humaines des pôles de compétitivité. Suite aux grands constats dressés - des projets multipartenaires nécessitant un accompagnement, une orientation d'innovation industrielle induisant une GRH attentive, des modèles sociaux différents à faire cohabiter -, quatre représentants d'entreprises ont proposé de créer au sein du pôle un « comité ressources humaines » chargé de proposer, de tester et d'observer les pratiques de GRH adéquates dans les projets collaboratifs. Face à cette proposition consistant finalement à « *embarquer la GRH dans les projets technologiques du pôle* », l'équipe d'animation de Minalogic a d'abord refusé d'aborder ce sujet de manière hiérarchique ou autoritaire : « [Même si] on peut adopter une position dure en disant qu'on ne financera aucun projet sans investissement sur les compétences et les ressources humaines, (...) il faut [plutôt] faire de l'effet Parmentier : dire que la pomme de terre est un plat de roi et le faire désirer ! ». L'option prise dans un premier temps a été de proposer une expérimentation au sein de projets collaboratifs, mêlant grandes et petites entreprises en particulier, pour tester grandeur nature des formules innovantes d'« *incentive projets* » et de formations mutualisées, avec l'ambition de groupes de travail devant livrer fin 2007 des outils de GRH collective et une démarche d'implémentation, pour les tester *in vivo* dans trois projets labellisés volontaires au cours de l'année 2008. Puis, suite à la rencontre et l'échange avec les responsables de projets eux-mêmes, le comité s'est recentré sur deux actions plus modestes qui lui semblaient davantage correspondre « *au besoin exprimé* » : améliorer la socialisation et l'intégration des membres au début d'un projet, pour ne pas buter sur la diversité des cultures professionnelles ;

## Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale

---

et, au sein d'un projet collaboratif volontaire - le projet « Nanosmart », travailler à l'harmonisation des primes collectives entre les différents organismes faisant travailler leurs salariés.

### **3. Relecture et discussion : une « longue marche » vers l'innovation sociale**

L'interprétation du matériau que nous avons recueilli donne d'abord à voir des niveaux et périmètres en partie différents de ce que nous escomptions pour les nouvelles pratiques de GRH (3.1). L'application de la théorie de la traduction pointe la difficulté à intéresser réellement au même degré tous les acteurs concernés et donne à voir un « tâtonnement social » situé entre le délibéré et l'émergent (3.2). Des préconisations pour la recherche et l'action peuvent dès lors être proposées (3.3).

#### **3.1. Plutôt que de réelles innovations sociales, de nouvelles pratiques aux périmètres d'application variés**

Un premier constat s'impose. L'exploration et l'observation réalisées ainsi que le matériau recueilli nous amènent à dire tout d'abord que nous ne sommes pas en face d'une « révolution managériale » ni d'un « nouveau modèle complet de GRH » que les pôles auraient fait advenir ipso facto. On a bien ici des acteurs convaincus, une tradition locale de coopération, la présence de grandes entreprises disposant de services fonctionnels pouvant mettre à disposition des outils de gestion, et même une collectivité locale qui incite à être audacieux en matière sociale ; cependant, même dans le cas de ce pôle Minalogic où toutes les conditions semblent favorables, les avancées dans le domaine des ressources humaines restent modestes, même si elles sont prometteuses à bien des égards. Le projet de prime harmonisée ne concerne que deux partenaires, l'étape de socialisation au démarrage des projets collaboratifs n'est qu'un enrichissement des phases de démarrage de projet, et le pôle de mobilité régional n'accueille encore que quelques dizaines de personnes : bien qu'effectivement nouveaux et stimulants, les dispositifs en émergence touchent peu de monde et n'ont pas encore trouvé de « marché ».

Un second constat est que ces nouvelles pratiques de GRH se distinguent bien selon leur périmètre de mise en œuvre, mais pas exactement selon les trois niveaux que nous avons identifiés (le projet, le pôle et le territoire). D'une part, les entreprises impliquées dans la réflexion des groupes de travail courant 2006 ont bien noté qu'en leur sein elles avaient, en amont des projets collaboratifs du pôle auxquels elles décidaient de participer, à sélectionner les bonnes personnes et les accompagner : comme le disait ce manager interrogé, il s'agit de « *recruter des gens qui savent faire des compromis, s'arrêter dans l'activité de recherche* ». L'adage traditionnel du recrutement - la bonne personne pour le bon poste -

prend en d'autres termes une résonance particulière pour le choix des acteurs à affecter aux projets des pôles, ce qui révèle l'enjeu d'une réflexion et d'une action déjà intra-partenaire.

D'autre part, il s'avère nécessaire de distinguer, s'agissant des projets, deux cas de figure possibles. Dans un premier cas, les partenaires d'un projet particulier décident de mutualiser ou d'harmoniser certaines pratiques de GRH, à l'instar du projet « Nanosmart » où en l'occurrence le partenaire industriel et le Commissariat à l'Energie Atomique travaillent à l'harmonisation des primes. Dans un second cas, c'est l'ensemble des projets collaboratifs qui est concerné par une action de GRH, comme avec la séquence d'accompagnement et de formation visant une meilleure socialisation mutuelle lors de l'étape de lancement d'un projet.

L'ensemble des pratiques nouvelles ou potentielles que les spécialistes de GRH peuvent préparer dans le cadre d'un pôle de compétitivité se répartit donc sur quatre niveaux possibles et différents :

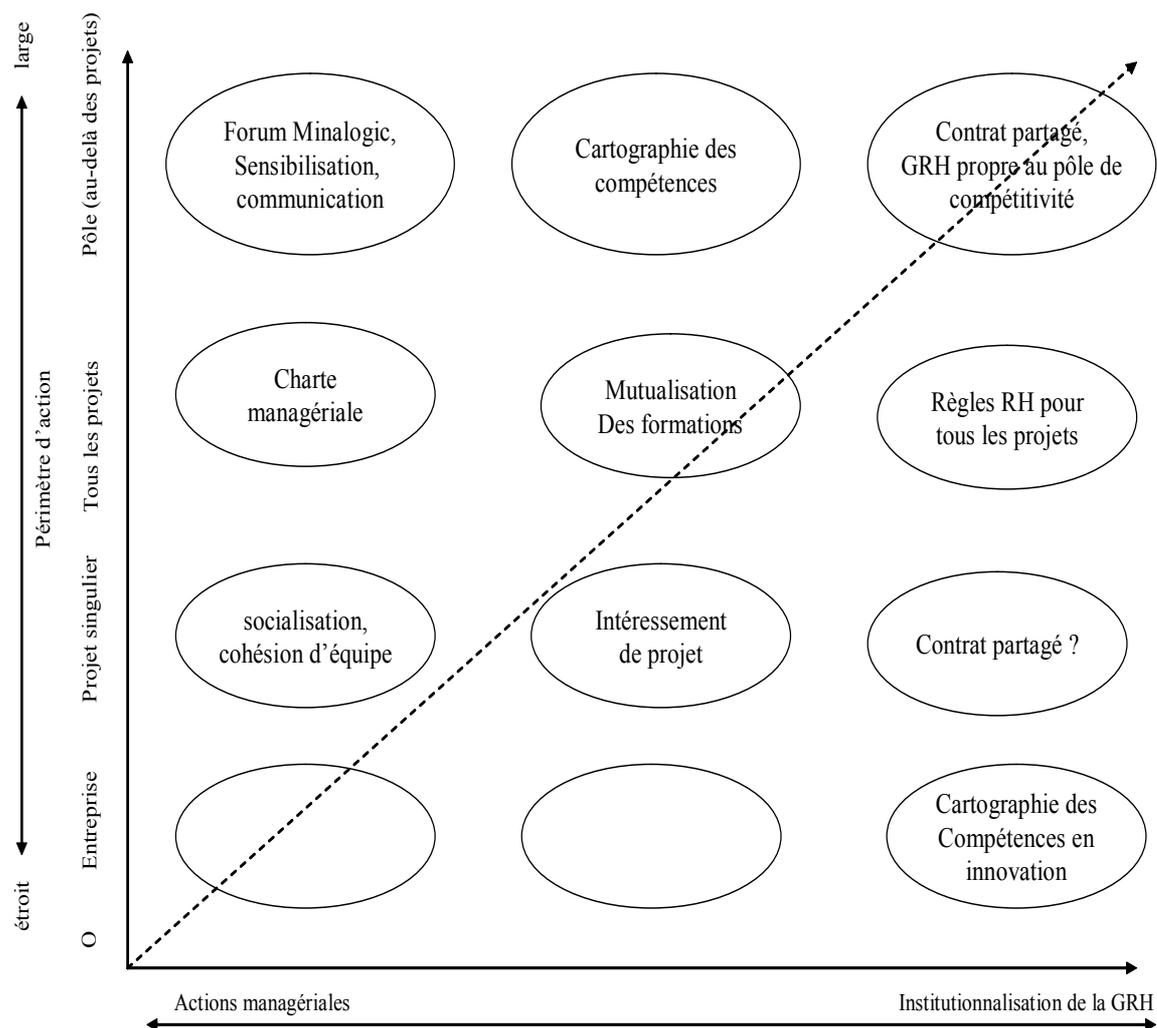
- le niveau intra-organisationnel : au sein par exemple d'une entreprise adhérente à un pôle, la direction ou le département de Recherche et développement peut « cibler » des actions de formation à destination des techniciens et ingénieurs embarqués dans les projets du pôle ou en passe de le devenir. Le site de recherche et développement d'une des firmes pivots du pôle réfléchit ainsi actuellement au développement des compétences relationnelles et transverses de ses ingénieurs ;
- le niveau inter-organisationnel dans le périmètre d'un projet donné : les organisations collaborant dans le cadre d'un projet labellisé peuvent décider de mettre en œuvre des pratiques de GRH fédératrices uniquement dédiées à ce projet, comme c'est le cas pour les primes harmonisées ;
- le niveau inter-organisationnel valable pour tous les projets labellisés dans un pôle, à l'image des démarches généralisées de socialisation mutuelle au démarrage de tous les projets ;
- le niveau du pôle lui-même : un souci constant est par exemple celui de l'identification des compétences et des ressources disponibles sur le territoire, pour conseiller et inciter les porteurs de projets candidats à la labellisation de se rapprocher de telle ou telle organisation. Un projet de cartographie des compétences a ainsi vu le jour sur Sophia Antipolis (Barlatier et Thomas, 2007).

En croisant ces différents niveaux avec le degré d'institutionnalisation des pratiques, une schématisation de la variété des nouvelles pratiques de GRH peut être proposée (figure 1). Ainsi les pratiques de cohésion d'équipe, en bas à gauche, représentent-elles des modes d'action restreints à un projet donné, sans caractère nécessairement institutionnel. A l'inverse, l'établissement des mêmes règles de GRH pour tous les projets d'un pôle représenterait une institutionnalisation

## Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale

forte. En l'état, les acteurs du pôle étudié privilégient les actions managériales d'accompagnement aux démarches trop institutionnalisées.

Figure 2 : différents niveaux et degrés pour les nouvelles pratiques de GRH dans les pôles



### 3.2. Entre le délibéré et l'émergent, un « tâtonnement social »

L'hypothèse générale que nous avons posée dans ce travail était que le caractère institutionnel des pôles, et notamment l'existence d'une gouvernance, rendraient possibles le développement et l'adoption de nouvelles pratiques de GRH. Ne suffirait-il pas a priori pour une gouvernance de décréter l'établissement de ces pratiques ou de généraliser de manière contraignante des règles en la matière ? Cette vision est en fait largement fondée sur un modèle implicite de hiérarchie, mal adapté à la réalité d'un pôle. Même si, au sein de Minalogic, la tentation s'est fait jour de rendre obligatoire dès l'adhésion au pôle des engagements en matière sociale, les animateurs de la gouvernance ont rapidement vu les limites de cet

exercice dans un contexte où l'adhésion, coûteuse, ne va pas de soi : « *On nous dit souvent, notamment côté PME : on cotise, mais pour quoi en échange ?* ». La seule incitation ou proposition ne porte pas non plus nécessairement ses fruits : en essayant de constituer une communauté de pratiques des chefs de projet labellisés, la gouvernance de Minalogic a connu un échec, faute de participants suffisamment nombreux prêts à répondre à l'invitation.

Finalement, quatre cas de figure peuvent être anticipés quant aux choix qui vont être faits dans les différents pôles de compétitivité. Certains pôles préféreront ne rien faire en la matière, préoccupés avant tout par les défis technologiques, juridiques ou financiers. D'autres laisseront les partenaires des projets collaboratifs élaborer eux-mêmes les règles du jeu RH propres à faciliter le projet. D'autres encore tenteront sans doute d'élaborer des règles de « GRH de projet au sein du pôle » à généraliser. Enfin, il est envisageable que dans certains pôles naissent des structures de gestion territoriale des ressources humaines, notamment en matière de formation et de carrière.

Au sein du comité de réflexion en ressources humaines mis en place par Minalogic, les débats des derniers mois montrent que cette diversité d'approches peut aussi se retrouver au sein d'un même pôle. Après le programme initial ambitieux de développement et de fourniture d'outils de « GRH embarquée » à tous les projets collaboratifs, le pôle s'est replié sur la perspective de répondre aux besoins les plus immédiats et les plus exprimés, comme celui de l'intégration. Au sein du comité débattent ainsi les tenants d'une approche volontariste et délibérée - assimilable au modèle de l'innovation par l'offre technologique - et ceux qui sont plus soucieux de coller à une demande émergente - que l'on peut rapprocher du modèle de l'innovation tirée par le marché.

Cette réalité « têtue » est à mettre en lien avec les conclusions récurrentes de l'histoire des sciences et des techniques. Akrich et al. (1988) nous ont mis en garde contre la vision naïve d'une innovation « diffusée », consistant à concevoir, mettre au point puis valoriser. De la même façon, les nouvelles pratiques de GRH dans le cas de Minalogic ne font absolument pas l'objet d'une conception rationnelle préalable ni d'une planification. En revanche, la proximité avec le « modèle de la traduction » est frappante dans la réalité que nous avons observée : quelques acteurs convaincus ont une vision en la matière - « *L'enjeu du pôle, il est avant tout RH !* » comme disait l'un d'entre eux - et cherchent à constituer un réseau de soutien pour développer et faire avancer cette vision. Dans la même optique, la gouvernance ne souhaite pas décider unilatéralement d'actions à mener mais souhaite rendre l'innovation sociale désirable, à l'image de la pomme de terre de Parmentier : une expérimentation grandeur nature est le moyen trouvé pour continuer cette dynamique d'intéressement, dans laquelle on prend soin de vouloir inclure des PME. En parallèle, le soutien à une initiative de pôle de mobilité permet d'étendre le réseau de soutien. Certes, le risque

## Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale

---

du tâtonnement et de la lenteur est au rendez-vous, mais il est le prix à payer pour que la gouvernance et les adhérents co-construisent une GRH réellement adaptée et pertinente. A ce prix, les nouvelles pratiques deviendront réellement des innovations sociales, répondant à des attentes et des besoins non supposés et adoptés parce qu'adaptés.

### **3.3. Une dynamique à étudier et à soutenir : préconisations pour la recherche et l'action**

La réalité tangible d'un pôle étant avant tout le travail en mode projet entre quelques partenaires, c'est sans doute à ce niveau qu'il faut à l'avenir privilégier la recherche et l'observation. Dans la perspective d'un suivi longitudinal, plusieurs dimensions-clefs pourront être étudiées :

- *la labellisation et la constitution de l'équipe-projet* : la constitution de l'équipe a-t-elle été le fait des participants eux-mêmes dans leurs réseaux de collaboration et de connaissances antérieurs, ou a-t-elle bénéficié d'une aide au repérage des ressources et compétences disponibles sur le territoire ? Les organismes partenaires ont-ils préalablement formé ou sensibilisé au travail collaboratif les personnes qu'ils délèguent sur le projet ? Le lancement du projet s'est-il accompagné d'une action d'intégration propre à favoriser une culture commune ?

- *La sélection et l'accompagnement du manager de projet* : en vertu de quels critères (technologique, managérial, politique...) le manager ou les managers du projet ont-ils été sélectionnés ? Bénéficient-ils d'un soutien, d'un coaching, d'une formation ? Par leur employeur ou par le pôle ? Ont-ils l'occasion de rencontrer leurs homologues ? D'échanger sur leurs pratiques respectives ?

- *La stimulation et le développement de l'équipe projet* : les membres du projet sont-ils évalués dans le cadre des pratiques de leur organisme d'appartenance ? Si oui, y a-t-il une coordination entre les évaluations ? Si non, y a-t-il un processus unifié ? Y a-t-il des pratiques de rétribution collective inter-partenaires ? Symboliques ? Monétaires ? Comment les salariés engagés dans le projet sont-ils gérés dans leurs carrières respectives ? Les organismes d'appartenance ont-ils un suivi particulier de ces salariés ? Existe-t-il des règles de « retour » en leur sein ?

En attendant que cette recherche au niveau des projets puisse porter ses fruits en matière de connaissances actionnables, deux recommandations peuvent d'ores et déjà être formulées pour soutenir l'action des « innovateurs RH » dans les pôles : d'une part, prendre garde aux « traductions concurrentes » possibles, telles que celles consistant à dénoncer un risque de bureaucratisation du pôle au regard du développement du souci de GRH ; d'autre part, toujours bien relier et justifier les actions et outils de GRH expérimentés avec le souci et la cible de la performance des projets, seule source de légitimité dans ce monde de l'innovation industrielle.

## Conclusion

La dimension humaine des pôles de compétitivité n'est certes pas oubliée par les acteurs ni par les observateurs de ces nouvelles formes de coopération industrielle ; elle est néanmoins trop souvent restreinte à une partie de sa réalité, plus connue ou plus visible, à savoir le management de projet et les réseaux sociaux. A l'image d'un iceberg qui se laisse progressivement découvrir, l'autre facette des défis humains qui se posent aux participants des pôles de compétitivité relève des processus de gestion des ressources humaines à inventer, dans une véritable perspective d'innovation et donc d'adoption. La route est encore longue vers une réelle innovation sociale ait lieu, même dans les pôles a présentant un contexte favorable pour cela tel que l'est Minalogic. Pour autant, à l'heure de la co-innovation, des réseaux sociaux et des essais de flexicurité, les pôles de compétitivité représentent sans doute l'un des lieux où peuvent s'essayer voire s'élaborer des pistes d'avenir pour le management.

Cette conclusion – provisoire - conduit naturellement à interpeller de manière constructive trois groupes d'acteurs au sein des pôles : les responsables ressources humaines des entreprises concernées, afin qu'ils soient sources de vigilance et forces de proposition ; les acteurs de la gouvernance des pôles, de manière à ce qu'ils élaborent de manière participative des solutions et/ou fassent connaître des bonnes pratiques ; et les acteurs publics, afin que leur soutien à l'innovation ne se limite pas à une distribution de paroles encourageantes et de subventions. La gestion des ressources humaines à l'heure des pôles de compétitivité est dès lors un chantier largement ouvert, sans recette immédiate, et donc réceptif aux co-constructions entre acteurs et observateurs.

## Références et bibliographie

- T.J. Allen, R. Katz (1986), « The dual ladder : motivational solution or managerial dilution? », *R&D Management*, vol. 16, n°2, p.185-197.
- M. Akrich, M. Callon, B. Latour (1988), « A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement », *Gérer et comprendre*, juin, p. 4-15 ; « Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole », *Gérer et comprendre*, septembre, p. 14-29.
- P. Aydalot (1986), *L'aptitude des milieux locaux à promouvoir l'innovation*, Paris, Economica.
- L. Bardin (1993), *L'analyse de contenu*, Presse Universitaire de France, Paris.
- J. Bernon, S. Grillet, C. Quint, P. Trouve (2006), « La mutualisation des ressources humaines pour des TPE localisées sur un territoire », *Actes du 17ème Congrès de l'AGRH*, Reims.
- C. Bouchard (1999), « Contribution à une politique de l'immatériel », *Conseil Québécois de Recherche Sociale*, 36 p.
- A. Brault (2003), « Enquête autour du recensement des pratiques et des besoins des SPL en matière de formation et gestion collective des ressources humaines », CDIF.
- CDIF (Club des Districts Industriels Français) (2005), « SPL et ressources humaines : les plans collectifs de formation » (cahier n°1), « Gestion collective des ressources humaines

## Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale

---

dans les SPL » (cahier n°3), mai.

CESR (2006), « Quinze pôles de compétitivité en Rhône-Alpes : transformer l'essai », Document établi par le Comité économique et social de la Région Rhône-Alpes, janvier.

J. Cloutier (2003), « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », Cahier du CRISES, Collection Etudes théoriques, n°ET0314.

T.M. Collins, T.L. Doorley (1992), Les alliances stratégiques, Paris Inter Editions.

DATAR (2004), « La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires. Réseaux d'entreprises, vallées technologiques, pôles de compétitivité », Rapport de la DATAR, 131 p.

C. Debesson (1993), Comprendre le changement technique, Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa.

F. Delalande, L. Buannic (2006), Groupements d'employeurs, mode d'emploi. Une forme d'emploi innovante pour les salariés et les entreprises, Editions d'Organisations, Eyrolles, Collection ressources humaines, 154 p.

Y. Evrard, B. Pras, E. Roux (2000), Market, Etudes et recherches en marketing, Dunod, Paris.

L.J. Fillion (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolutions et tendances », Cahiers de recherche, n°97-01, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal

G. Garel, V. Giard, C. Midler (2004), Faire de la recherche en management de projet, Paris, Vuibert.

R. Gordon (1989), « Les entrepreneurs, l'entreprise et les fondements sociaux de l'innovation », Sociologie du travail, vol. 31, n°1, p.107-124.

G. Le Boterf (1994), De la compétence : essai sur un attracteur étrange, Paris, Les Editions de l'Organisation.

Ph. D. MARTIN (2006), « Relation d'emploi et mutualisation des ressources humaines entre entreprises d'un même territoire : le cas des pratiques de rémunération des groupements d'employeurs », Communication AGRH, Reims, 16-17 novembre.

I. Nonaka, H. Takeuchi (1995), The knowledge creating company, Oxford University Press.

F. Pichault et B. Rorive (2003), « Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : le rôle de la fonction RH », Actes de la Journée d'études « Les restructurations : volonté ou fatalité », GREGOR - IAE de paris.

T. Picq (2003), « Quelles sont les conditions RH propices à l'émergence d'innovations ? Réflexions à partir de l'analyse comparée de clusters de haute technologie », Actes du 14ème Congrès de l'AGRH, Grenoble.

T. Picq (2005), « Le développement de l'intelligence collective : aspects humains et organisationnels », rapport présenté en vue de l'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble, juillet.

M. Porter (1998), « Clusters and the new economics of competition », Harvard Business Review, Boston, Nov/Dec.

P. Romelaer (1998), « Innovation, performance et organisation », Revue Française de Gestion, n°118, p.92-101.

P. Romelaer (2000), « Organisation : explosion des frontières et transversalité », Cahier de recherche du CREPA, n°50.

B. Rorive (2005), « L'entreprise réseau revisitée : une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes d'organisation », Gérer et comprendre, n°79, mars 2005, p. 63-75.