

LES POLES DE COMPETITIVITE, LABORATOIRES D'INNOVATION EN RESSOURCES HUMAINES ?

Jean-Denis CULIE

doctorant CERAG

Ecole Doctorale de Sciences de Gestion
Université Pierre Mendès-France - BP 47
38040 GRENOBLE CEDEX 9
04 76 21 08 24

jean-denis.culie@tele2.fr

Christian DEFÉLIX

IAE BP 47

38040 GRENOBLE CEDEX 9

christian.defelix@iae-grenoble.fr

Didier RETOUR

Annick VALETTE

CERAG UMR 5820

*Cette communication est le fruit d'un groupe de travail auquel ont également participé :
Arnaud Bichon, Marie-Laure Buisson, Rodolphe Colle, Pierre-Laurent Félix, Nathalie
Merminod, Marie-Thérèse Rapiau et Marie-Christine Thaize-Challier.*

Résumé :

Labellisés officiellement en France lors de l'été 2005, les « pôles de compétitivité » rassemblent, dans plusieurs dizaines de territoires géographiques de l'hexagone, des entreprises, des universités, des centres de recherche et des collectivités locales, autour d'une dynamique d'innovation locale à vocation nationale ou internationale. Présentés comme une nouvelle forme d'organisation industrielle, ces pôles sont-ils d'ores et déjà porteurs de nouvelles pratiques pour faciliter le travail en commun ? Vont-ils nécessiter ou contribuer au développement de pratiques nouvelles de gestion des ressources humaines et constituer autant de laboratoires d'innovation sociale ? Un état de l'art, tout d'abord, permet de rapprocher les pôles de compétitivité des « clusters » déjà bien analysés dans la littérature, pour en induire des enjeux potentiels pour la gestion des ressources humaines (GRH). La relecture d'une expérience de coopération inter-entreprises ayant servi de référence pour l'émergence des pôles de compétitivité, ensuite, donne à voir des tensions dans les pratiques de GRH existantes, et plaide pour le développement de nouvelles pratiques. Une enquête exploratoire auprès d'acteurs d'un pôle de compétitivité en structuration, enfin, fait apparaître des perceptions inégales des enjeux RH mais aussi un réel besoin d'innovations sociales.

Mots-clés : pôle de compétitivité, cluster, innovation, modèle de GRH, tensions

Introduction

Juillet 2005 : le gouvernement français rend publique la liste des soixante-six « pôles de compétitivité », destinés à dynamiser l'innovation au sein de l'hexagone et sur lesquels l'Etat souhaite concentrer les subventions. Regroupant des entreprises, des universités et des laboratoires de recherche, sans oublier les collectivités locales, ces pôles sont présentés par les pouvoirs publics comme des structures parées de toutes les vertus : ils permettent tout à la fois de mieux intégrer industrie, recherche et formation, de générer davantage de brevets, de développer l'emploi, et de favoriser la compétitivité industrielle au plan international. Certains les décrivent déjà comme un modèle original : « [Il s'agit d'] *une méthode de décloisonnement du système français (...) pour produire ensemble des opportunités nouvelles. (...) Je pense que le modèle que nous avons ainsi créé n'a pas d'équivalent dans le monde* »¹.

S'il faut évidemment se réjouir d'une telle initiative, un tel optimisme laisse cependant le chercheur à la fois dubitatif et interpellé. Dubitatif, car la célébration de cette prétendue nouvelle forme d'organisation ne doit pas faire oublier la diversité des formes de collaboration inter-entreprises « horizontales » déjà bien expérimentées, telles que les districts industriels ou les systèmes productifs locaux, sur lesquelles nous disposons de recherches tant anciennes [Vidal, 1990] que récentes [Huault, 2004 ; Gruber et al., 2005]. Les pôles de compétitivité constitueraient-ils donc une forme d'organisation industrielle si nouvelle ? Le chercheur en gestion des ressources humaines (GRH) est également interpellé : faire vivre sur le plan humain et social des partenariats entre des organismes aussi différents que des administrations et des entreprises constitue bien un formidable défi. Mieux combiner les ressources d'un territoire pour le rendre capable d'innover : ce défi paraît à la fois sociétal - car porteur d'enjeux économiques pour la société française -, managérial - car il porte en germe des pratiques de management et de GRH à inventer -, et conceptuel - en nous invitant à nous doter des catégories d'analyse pertinentes pour développer une connaissance fiable sur cette réalité en voie de constitution.

Pour passer de cette intention à la réalisation concrète, les acteurs des pôles de compétitivité construisent-ils une réalité économique nouvelle, différentes des districts ou autres « clusters » ? Doivent-ils inventer une nouvelle forme de GRH, adaptée aux contours de ces regroupements hétérogènes que constituent les pôles ? Dans une optique exploratoire, nous proposons ici², tout d'abord, un état de l'art, permettant de rapprocher les pôles de compétitivité des « clusters » déjà bien analysés dans la littérature, et d'en induire des enjeux potentiels pour la GRH (1). La relecture d'une expérience de coopération inter-entreprises ayant servi de référence pour l'émergence des pôles de compétitivité, ensuite, permet de constater qu'au-delà de la structuration de pratiques communes, des tensions subsistent dans la confrontations des systèmes de GRH respectifs (2). Devant cette invitation à imaginer des dispositifs spécifiques, une enquête auprès d'acteurs d'un pôle de compétitivité en structuration, enfin, fait apparaître que malgré des perceptions inégales sur le terrain il existe un réel besoin d'innovations sociales (3).

¹ Interview de Nicolas Jacquet, Directeur Général à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, dans *Le Monde*, supplément Economie, mardi 22 novembre 2005.

1. Les pôles de compétitivité : une forme évoluée de « cluster », porteuse d'enjeux potentiels pour la GRH

Il convient en premier lieu de mieux cerner ce concept de pôles de compétitivité à la française, notamment par rapport aux autres formes de collaboration déjà identifiées (1.1) A la lumière de la littérature sur les « clusters », nous pouvons discerner pour ces pôles de nombreux enjeux humains et managériaux (1.2), qu'il s'agit d'approfondir pour toucher de plus près les enjeux de GRH proprement dits (1.3).

1.1 Vous avez dit « pôle de compétitivité » ?

C'est à partir de décembre 2002 qu'un Comité interministériel à l'aménagement et au développement du territoire, dans la perspective de redynamiser l'économie française et de lutter contre les délocalisations, a proposé le concept de pôle de compétitivité : une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherches publiques ou privées, qui s'engagent à travailler ensemble au sein d'une même structure, afin de dégager des synergies autour de projets communs à caractère innovant disposant d'une masse critique nécessaire pour une visibilité internationale.

Officiellement, ces pôles de compétitivité sont présentés comme une innovation organisationnelle, un modèle qui « se différencie des 'clusters américains' et des districts italiens par cette approche globale visant à associer tous les acteurs sans exception dans une démarche volontaire à partir d'un thème industriel »³. L'examen de la littérature permet de proposer une approche plus nuancée en situant les pôles par rapport à trois autres grandes formes de collaboration inter-organisationnelles : les « clusters », les systèmes productifs locaux et les districts industriels. Comme le décrit le tableau 1 ci-dessous, deux critères d'analyse peuvent être mobilisés : la collaboration est-elle reconnue et renforcée par l'intervention des pouvoirs publics ? Et les acteurs impliqués sont-ils seulement des entreprises, ou la collaboration s'étend-elle aussi à d'autres partenaires, académiques notamment ? Selon les cas :

- les districts industriels ne regroupent que des entreprises et ne sont pas forcément labellisés par les pouvoirs publics. Ce concept remonte à Marshall [1920] et insiste sur la dimension spatiale, celle du territoire, au sein duquel existe une forte proximité relationnelle [Zimmermann et al., 1998]. Il reste qu'au sein des districts, dont les plus célèbres sont peut-être ceux du secteur de l'habillement dans le Nord de l'Italie [Vidal, 1990], les entreprises peuvent être complémentaires comme concurrentielles [Mendez, 2005] ;
- les systèmes productifs locaux rassemblent également des entreprises, mais sont soutenus par les pouvoirs publics dans une perspective de mutualisation des ressources. La Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR) caractérise ces systèmes depuis 1998 : une concentration géographique, la spécialisation autour d'un métier, et des actions de coopérations en particulier dans le domaine de la formation et de développement des savoir-faire [Pecqueur, 2005], et plus généralement en matière de gestion collective des ressources humaines [CDIF, 2005] ;
- quant aux « clusters », ils relèvent d'une configuration où les partenaires sont divers et où leur concentration n'est pas nécessairement labellisée par l'action publique. Doeringer and Terkla [1995] les ont définis comme des concentrations géographiques d'industries tirant avantage de leur implantation identique ; mais c'est Porter qui, en

³ Interview de Nicolas Jacquet, op. cit.

popularisant cette notion, a relevé la variété des natures de partenaires engagés : « *Interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example, universities, standards agencies, and trade associations) in particular fields that compete but also cooperate* » [Porter, 1998]. Même s'ils sont fort variés en taille, secteur ou mode de développement [Rosenfeld, 1997], le fonctionnement de ces « clusters » repose sur une importante dimension relationnelle.

Tableau 1 : les pôles de compétitivité, une forme de collaboration inter-organisationnelle

	La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux-mêmes (vocabulaire et registre industriels)	La collaboration est reconnue et renforcée par les pouvoirs publics (vocabulaire et registre de l'action publique)
Les partenaires sont tous des entreprises	Districts industriels	Système productifs locaux
Les partenaires sont des organisations variées : entreprises, universités, etc	« Clusters »	Pôles de compétitivité

1.2 « Des clusters et des hommes » : de nombreux enjeux humains et managériaux

Dans la mesure où, en France, les pôles de compétitivité ne sont pas nés *ex nihilo*, mais à partir de dynamiques de coopération déjà existantes, nous pouvons les considérer comme une forme évoluée de « cluster » : autrement dit, des « clusters » qui ont reçu l'approbation et le soutien de l'Etat, lequel leur demande de se doter à présent d'une gouvernance spécifique. Or, les « clusters » reposent, on l'a vu, sur une forte composante relationnelle : que nous apprend la littérature qui leur est consacrée sur les enjeux humains et managériaux ?

Ces enjeux sont bien abordés par les chercheurs, mais rarement directement, car leurs travaux s'intéressent avant tout aux déterminants de leur compétitivité et à leur dynamique de constitution. S'agissant des sources de compétitivité des « clusters » et des raisons qui poussent les entreprises à s'implanter sur un même territoire, les mécanismes identifiés reposent sur la proximité, la concentration, et parfois la diversité. Lorsque l'innovation est au cœur de la compétitivité des entreprises, la production, le transfert, l'intégration des connaissances sont au centre de l'analyse. L'idée centrale est que l'innovation mobilise des connaissances tacites, qui se prêtent mal à la codification nécessaire à leur circulation. Elles doivent être appréhendées dans leur contexte et sont dépendantes de celui qui les produit [Mahoney et Williams, 2003]. La proximité et la concentration facilitent la circulation des connaissances peu formalisées [Dahl et Pedersen, 2004], par la mobilité des ingénieurs et chercheurs, et par la constitution de communautés « épistémiques » [Hakanson, 2005] ou « de pratiques » [Bernasconi et al, 2004], c'est-à-dire partageant des codes d'interprétation ou bien des situations concrètes de travail.

Lorsqu'ils étudient la dynamique de constitution des « clusters », les chercheurs montrent que les formes de compétitivité changent avec le cycle de vie de l'entreprise et que les raisons qui ont prévalu à son implantation peuvent disparaître. Powell et al [2002] soulignent par exemple le rôle incitatif joué par la présence simultanée de centres de recherche et d'entreprises de capital-risque dans les « clusters » de bio-technologie. Pour Almeida et Kogut [1999], les « clusters » forment des marchés attractifs qui favorisent l'implantation et le transfert des connaissances entre firmes à travers le recrutement et la circulation des chercheurs. Dans tous

les cas, la constitution du réseau d'échange économique est inscrite dans un réseau social qui le supporte et le limite [Barabel et al, 2004 ; Ferrary et Pesqueux, 2006].

La dimension humaine est donc bien identifiée dans cette littérature, au travers de la connaissance et des réseaux. Pour autant, elle n'aborde pas directement les questions de GRH. Certes, nombreux sont les articles qui s'intéressent à l'innovation et à la GRH dans des entreprises inscrites dans un « cluster » [Picq et Langevin, 2000], mais dans ce cas ce dernier est traité comme une simple variable de contexte. Science Direct n'identifie ainsi aucun article dans sa base répondant aux mots clés de « *cluster* » et « *Human Resource Management* ». Mendez [2005], par exemple, fait référence à la GRH, mais de manière relativement marginale, quand elle montre, sur l'exemple de Grasse et de la parfumerie, que la compétitivité des entreprises du « cluster » passe désormais par une mise en commun des efforts de recherche et développement et par une formalisation des savoirs et compétences, là où quelques années auparavant, une gestion individuelle de l'innovation fondée sur la mobilisation de savoirs locaux tacites pouvait suffire.

1.3 Les pôles de compétitivité : de réels enjeux de GRH

Si donc il n'y a pas de « cluster » efficace sans la dimension humaine, on peut considérer qu'a fortiori dans les pôles de compétitivité, qui, eux, se dotent d'une gouvernance, cette dimension humaine et plus précisément les pratiques de GRH doivent apporter leur contribution au bon fonctionnement de la collaboration et de la synergie recherchées entre les partenaires. Et de fait, même s'il n'existe pas encore de littérature spécifique à la GRH des pôles de compétitivité, les pouvoirs publics et les collectivités locales ont commencé à souligner les enjeux de ce qui doit être une gestion sociale de la coopération à grande échelle.

Une des huit propositions présentées par la DATAR, dans son rapport de 2004 sur la nouvelle politique industrielle par les territoires et les pôles de compétitivité, porte ainsi spécifiquement sur cette question (DATAR, 2004, p.115). Quatre axes de développement ont été identifiés : encourager des plans prévisionnels de recrutement, généraliser les formations collectives, gérer les ressources humaines de manière collective au sein du réseau, encourager les structures communes telles que les groupements d'employeurs.

Cependant, plusieurs difficultés sont également soulevées par la DATAR. La mutualisation des ressources humaines est aujourd'hui freinée par la législation, très vigilante à l'égard de ce qui pourrait apparaître comme du prêt de main d'œuvre, et par la grande diversité des conventions collectives auxquelles sont rattachées les entreprises d'un même bassin d'emploi ; les organisations représentatives des salariés n'ont pas été associées à la constitution des dossiers de projet de pôle de compétitivité ; et les niveaux de salaires proposés pour attirer des chercheurs de renommée internationale sont considérés comme parfois insuffisants.

Un besoin de structurer et de mettre en place une GRH appropriée pour faire vivre la collaboration, mais également des défis de taille à affronter pour y parvenir : telle est l'équation sociale que doivent résoudre les acteurs et les porteurs des pôles de compétitivité. Et ce d'autant plus que les organisations impactées relèvent de modèles de GRH au départ très différents [Pichault et Nizet, 2000] : comment faire travailler ensemble des salariés issus de petites entreprises pratiquant le modèle arbitraire, de grandes entreprises jouant la partition du modèle individualisant, et d'organismes publics fonctionnant avec le modèle objectivant ? Les acteurs – salariés, managers, responsables ressources humaines – vont-ils réussir à s'accommoder de ces différences ? Doivent-ils bâtir un modèle de GRH spécifique ?

2. Les leçons d'un grand partenariat industriel : pratiques communes et tensions dans les pratiques de GRH

Les pôles de compétitivité français se présentent donc comme une déclinaison nouvelle des « clusters » américains : ils sont structurés autant par les initiatives locales que par le volontarisme des pouvoirs publics ; ils incluent des partenaires non industriels tels que les universités et laboratoires de recherche ; ils se dotent progressivement d'une gouvernance identifiée et formalisée. Dans ce contexte, la GRH peut-elle se suffire d'arrangements locaux, ou doit-elle se formaliser de manière spécifique ?

Les pôles de compétitivité étant en construction depuis quelques mois seulement, il est difficile d'observer aujourd'hui leurs pratiques effectives de management et de GRH. Néanmoins, il peut être riche d'enseignements de se pencher sur une expérience forte de collaboration inter-entreprises, « Avenir puces »⁴, qui a inspiré les pouvoirs publics pour développer le concept de pôle ; cette expérience rassemble en effet des entreprises de dimension internationale qui conjuguent leurs efforts de recherche et développement (R et D) (2.1). Sur ce terrain, les acteurs ont peu à peu développé des pratiques de GRH communes et satisfaisantes (2.2), mais ils rencontrent également des difficultés suite aux tensions entre des modèles de GRH restant différents (2.3).

2.1 « Avenir puces » : une expérience forte de collaboration inter-entreprises, inspiratrice du concept de pôle

Trois grandes entreprises internationales – A, B et C - se sont engagées au début des années 2000 dans « Avenir puces », un accord de partenariat consistant à mettre en commun des moyens financiers, matériels et humains, afin de réaliser ensemble un effort significatif de recherche et développement dans leur secteur d'activité. On retrouve en germe dans ce partenariat plusieurs caractéristiques de ce qui sera le concept de pôle de compétitivité : la volonté de regroupement des acteurs eux-mêmes associée à de fortes incitations des pouvoirs publics, car l'Etat et les collectivités locales ont développé une action de *lobbying* et d'incitation pour que ce site géographique soit choisi ; l'imbrication des acteurs industriels et académiques, le site accueillant de nombreux doctorants et développant des contrats de recherche avec les laboratoires publics ; et l'existence d'un comité de pilotage où siègent les représentants des trois entreprises.

La vocation de ce partenariat est d'être une « *fablab* »⁵, autrement dit un laboratoire de recherche disposant d'une activité de production pilote. Il n'y a pas de structure juridique spécifique : les 800 salariés de A, les 200 salariés de B et les 150 salariés de C restent employés de leurs entreprises respectives. Les dirigeants des trois sociétés (managers généraux et directeurs techniques) définissent un cahier des charges et négocient entre eux les moyens nécessaires ; chaque partenaire a un droit à capacité de production au prorata de ses apports, et se réserve le droit de réaliser des développements plus pointus sur des créneaux de marché qui lui sont plus spécifiques.

Paradoxalement, cette expérience de collaboration, célébrée dans les médias économiques, a été jusqu'ici très peu étudiée par les chercheurs. La collaboration et le travail en commun se

⁴ Le nom réel de ce partenariat, ainsi que celui des entreprises partenaires, ont été maquillés pour des raisons de confidentialité.

⁵ Selon l'expression d'Andreas Wild, Directeur Recherche et Développement de C Europe, lors d'une interview de mars 2006 pour le magazine internet *JDN Solutions*.

fondent-ils essentiellement sur des aménagements, ou requièrent-ils des dispositifs de GRH formels ? Pour le savoir, notre méthode de collecte a consisté à recourir à la presse professionnelle disponible⁶ et à recueillir le témoignage de managers et d'acteurs Ressources Humaines des trois sociétés (encadré 1).

Encadré 1 : entretiens réalisés sur « Avenir puces »

- 3 managers : 2 chez A, 1 chez C ;
- 2 responsables ressources humaines : 1 chez B et 1 chez C.

Ces entretiens ont duré environ 1h30 et ont porté sur la fonction et le parcours de l'interlocuteur, sur les projets auxquels il a contribué, sur son retour d'expérience de la collaboration, et sur le rôle attendu de la GRH.

2.2 Une GRH en cours d'invention, avec une formalisation progressive de pratiques communes

Du fait de l'inexistence d'une structure juridique commune, la relation d'emploi et les pratiques de GRH dont les ingénieurs et chercheurs d'Avenir puces font l'objet sont *a priori* celles de leur entreprise de référence. Même s'ils ont formalisé une « politique RH commune Avenir puces » relative au recrutement, à l'organisation du travail, au développement des personnes et à la gestion des carrières, à l'éthique et la confidentialité, et enfin aux procédures de départ, les partenaires ont « opté pour des process simples, présentant un 'tronc commun' pour l'accueil ou l'intégration par exemple, sur lequel chacun des trois partenaires ajoute ses besoins spécifiques » (RRH B). Les pratiques d'évaluation, de rémunération et de carrière restent à l'inverse marquées par le style de management et la politique de l'entreprise d'origine : « Avenir puces n'étant pas une joint-venture, chacun des partenaires va conserver ses spécificités en termes de rémunérations ou d'avantages sociaux par exemple » (RRH B). Comment ces différents éléments sont-ils vécus au quotidien ? Nos entretiens menés auprès de managers et de responsables ressources humaines font apparaître de manière contrastée, en matière de GRH, des perceptions de points forts mais aussi des difficultés rencontrées au quotidien.

Les points forts déclarés renvoient à l'expérience des salariés eux-mêmes ainsi qu'au point de vue plus managérial de l'employeur. Côté salariés, le premier constat général est la réalité du travail en commun, du moins dans ce que décrivent les managers interrogés : « Avenir puces fonctionne ; c'est plutôt une réussite. Il n'y a pas de différence sur le plan opérationnel entre deux personnes d'Avenir puces qui pourtant sont salariés de deux entreprises différentes » (manager A). Ce travail en commun effectif est visiblement facilité par des conditions et un environnement de travail soigné, attractif, créant des conditions propices à la motivation : « Les salariés sont des experts ; ils travaillent avec des moyens. (...) En décembre 2005, Avenir puces a constaté son avance sur le plan prévisionnel, on a décidé de développer les capacités et de continuer à investir en R et D » (manager C). Le caractère multiculturel et la diversité des cultures d'entreprises associées présentent de bons côtés : « Avenir puces, c'est très enrichissant d'un point de vue humain, et sur le plan des relations humaines interpersonnelles ».

D'un point de vue plus managérial, plusieurs vertus sont reconnues à un tel partenariat :

⁶ Dossier « Stratégies d'alliances : quels défis pour les RH ? », *HR Lab Review*, n°9, 2005, p. 8-27 ; *Entreprise et carrières*, 13 septembre 2005.

- le transfert de savoir-faire : « *C a apporté son savoir-faire en silicium sur isolant, A en capacité et puissance des semi-conducteurs* » (manager A) ;
- une confiance grandissante et une pression positive pour l'adoption progressive des bonnes pratiques constatées chez le partenaire : « *Il existe un effet mécanique de pression par les salariés en référence aux bonnes pratiques observées chez les deux autres entreprises* » (manager C) ;
- de la synergie et une complémentarité qui se développent dans les pratiques ressources humaines. Ainsi en est-il du recrutement : « *On se répartit les profils à recruter. (...) Avenir puces permet une meilleure répartition du travail* » (RRH C).

Nous sommes bien devant un cas de partenariat où l'accent est d'abord mis sur la coopération, technologique et sur le management de la connaissance. Mais au-delà de ces vertus reconnues, quelles sont les difficultés de GRH auxquelles ces responsables doivent faire face ?

2.3 Une mise en tension entre les modèles de GRH de chaque partenaire

Malgré ces différents acquis, nos interlocuteurs ont pointé des difficultés. La première d'entre elles est l'existence de frictions qui naissent entre les salariés des trois entreprises du fait de différences identifiées dans la relation d'emploi. Les personnes échangent sur leurs rémunérations et peuvent constater des écarts : « *Entre ingénieurs, et surtout entre jeunes ingénieurs, il n'y a aucun tabou* » (manager A). De même, en matière de socialisation, B procure un livret d'accueil et une formation d'intégration que n'avaient pas les deux autres entreprises initialement. Ces différences et ce qu'elles engendrent font bien apparaître l'existence d'une intense communication informelle, horizontale, entre les personnels, source d'inévitables comparaisons, voire de revendications : « *Nous avons les informations suffisantes pour détecter toute situation potentiellement à risque, sans pour autant qu'elles soient suffisantes au déminage* » (RRH B)...

Deuxième difficulté pour gérer le travail au quotidien : la persistance des différences dans les styles de management. Les acteurs rencontrés qualifient avec leurs mots les différences de « *corporate culture* » qu'ils ressentent au quotidien : « *La culture A, c'est : on se débrouille, chacun fait son poste. C a davantage une approche coût/bénéfice. Et B, c'est la culture germanique* » (manager A). Les partenaires ont d'ailleurs tenté par deux fois de définir une culture commune, mais sans aboutir, car de réelles différences d'approches et de sensibilités existent dans les styles de management, plus ou moins directif ou à l'inverse participatif.

Ces différences de culture d'entreprise se doublent d'une troisième difficulté avec les inévitables complications interculturelles, car Avenir puces fait travailler des salariés de plusieurs pays d'Europe : « *Quand on demande quelque chose, cela peut être interprété différemment. Quand un Français ou un Néerlandais s'exprime en anglais, il y a des pertes de nuances propres à chaque langue, il faut beaucoup de communication* » (manager A).

La mise en regard des pratiques communes, émergentes et encore peu formalisées, et les difficultés dans la GRH au quotidien, peuvent se lire comme des tensions organisationnelles entre les modèles de GRH propres à chaque partenaire industriel. Certes, les trois entreprises d'Avenir puces ont en commun les grandes lignes du modèle individualisant [Pichault et Nizet, 2000] : fortes cultures d'entreprise, important effort de formation, évaluation avec influence directe sur la mobilité, plan de carrière personnalisé, salaire avec partie variable. Néanmoins, des spécificités existent, et c'est l'expérience du travail au quotidien, sur une temporalité plus longue que celle d'un projet de quelques mois, qui les met en lumière et suscite ces tensions : une culture plus ou moins participative, des politiques salariales ne

mixant pas les mêmes éléments dans les mêmes proportions, une communication interne plus ou moins développée.

Conscients de ces « frottements », les acteurs rencontrés réfléchissent aux pistes de progression du système : comment la GRH, jusqu'ici discrète, peut-elle faciliter la collaboration dans le travail quotidien ? Plusieurs pistes sont envisagées, dont le développement des compétences managériales et un meilleur accompagnement des équipes. Mais comme nous le voyons, même entre des organisations industrielles au modèle de GRH proche, les seuls arrangements informels ne suffisent pas à faciliter la collaboration au quotidien. Les acteurs du terrain sont donc face à la nécessité d'inventer peu à peu une nouvelle GRH – à l'image des efforts entrepris actuellement en vue d'élaborer un support d'appréciation commun -, faite de pratiques communes mais aussi de capacité à gérer des tensions et une diversité organisationnelle.

3. L'apport d'une enquête de terrain : une reconnaissance inégale des enjeux de GRH, mais de réels besoins d'innovation sociale

L'examen du cas d'Avenir puces, dans lequel nous voyons les limites des accommodements informels et un début de formalisation d'une pratique commune, nous invite à poser l'hypothèse que les nombreux enjeux humains et sociaux des pôles de compétitivité ne pourront pas être tous satisfaits dans l'état actuel de la diversité des modèles de GRH. Mais les acteurs politiques, institutionnels et managériaux ont-ils conscience de ce chantier social qui est à ouvrir ? Nous nous focalisons ici sur un pôle de compétitivité particulier, « Minalogic » (3.1). Une série d'entretiens exploratoires nous conduit à constater que dans bien des cas la préoccupation pour les enjeux de GRH est inégale (3.2). Néanmoins, quelques enjeux-clefs commencent à être cernés, invitant à développer une réelle innovation sociale (3.3).

3.1 Un pôle de compétitivité de niveau mondial : « Minalogic »

Le pôle « Minalogic » est celui qui a été déposé par l'agglomération grenobloise et qui a été labellisé au titre des six pôles de niveau mondial par le Gouvernement. « 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.

La constitution de ce pôle apparaît à la fois comme une donnée évidente et pour ainsi dire « culturelle » dans le paysage grenoblois, tout en suscitant d'importantes interrogations sur le plan humain. Certes, bien des partenaires présents autour de la table de Minalogic se connaissent bien et développent déjà des projets en commun, mais comment peut se vivre la gouvernance à 47 participants ? Peut-on compter sur la seule dynamique naturelle des réseaux dauphinois pour faciliter le recrutement, la mobilisation, l'affectation et le développement des compétences ? Sensible à cette dimension, le Comité économique et social de la Région Rhône-Alpes pointait début 2006 des « conditions de succès », parmi lesquelles « la capacité des acteurs à travailler ensemble et à générer des innovations technologiques bien sûr, mais aussi sociales, organisationnelles, managériales » [CESR 2006, p. 35]. Il invite à explorer la piste d'une « politique ressources humaines concertée » [p. 27], et cette préconisation résonne

avec celle du Conseil Economique et Social de Franche-Comté, qui a créé début 2005 un groupe de travail ayant pour objectif de déterminer les métiers permettant d'associer la dimension humaine aux principes d'innovation et de développement.

Cette conviction proclamée renforce notre hypothèse du besoin d'inventer une nouvelle forme de GRH adaptée à l'ambition affichée des pôles. Mais rejoint-elle les représentations et les pratiques des acteurs eux-mêmes, du côté des collectivités locales, des entreprises et des centres de recherche ? Nous avons mené pour cela une enquête exploratoire auprès de neuf personnes, décrite ci-dessous dans l'encadré 2.

Encadré 2 : entretiens réalisés relatifs à Minalogic

- 4 entretiens auprès d'acteurs « institutionnels » : Directeur général adjoint des services en collectivité locale, manager de projet à l'Agence d'Etudes et de Promotion de l'Isère, consultant spécialisé en droit social, chargé d'études au sein d'une confédération syndicale ;
- 5 entretiens auprès d'acteurs « entreprises » : 1 manager d'équipe Recherche et développement et 4 directeurs ou responsables ressources humaines d'organismes adhérents à Minalogic.

Ces entretiens ont duré entre 30 mn et 1h30 et ont porté sur la fonction et le parcours de l'interlocuteur, sur les raisons de l'adhésion à Minalogic, sur l'expérience passée des collaborations inter-organisations, et enfin sur les actions ou chantiers RH à conduire éventuellement pour faciliter la dynamique du pôle.

3.2 Une préoccupation inégale pour les enjeux de GRH

Au vu des entretiens réalisés et des documents collectés, c'est en dominante une perception relativement floue des enjeux de GRH qui ressort. Ainsi, dès le dossier de candidature les promoteurs du pôle Minalogic ont exprimé leur préférence pour des pratiques de coopération informelles : « Le fonctionnement du pôle Minalogic sera calqué sur l'organisation et les bonnes pratiques qui ont présidé à la création du pôle d'innovation Minatéc (...), sans structure formalisée mais avec l'obligation d'aboutir et la recherche de l'unanimité dans les décisions »⁷. De fait, il est frappant de remarquer qu'à l'heure actuelle la dimension humaine au sein de Minalogic est un peu à l'image de la GRH dans la littérature sur les clusters : elle est présente de manière souterraine, allusive et essentiellement informelle. C'est le premier constat que l'on fait en considérant la « structure de gouvernance » du pôle, encore en constitution au moment de nos entretiens, où les questions de communication et de veille juridique sont déjà répertoriées, au contraire des questions sociales. En outre, c'est la conclusion de plusieurs observateurs privilégiés que nous avons interviewés. Un cadre syndical nous a ainsi expliqué que sa confédération n'a pas été consultée lors de la préparation du dossier : « On s'est passé de nous demander notre avis ». Lorsque cette organisation syndicale a cherché à savoir auprès des acteurs de Minalogic quelles seraient les incidences en termes d'emplois, de qualifications, de parcours professionnels, « on a eu droit au chaud et au froid. (...) La première réalité qu'on découvre est l'absence de locaux spécifiques pour les RH. (...) En face des sommes colossales investies, je m'étonne qu'aucune réflexion n'ait été menée sur les RH et les conditions de travail ! »

Plusieurs responsables ressources humaines, eux aussi sensibilisés naturellement aux enjeux humains et sociaux, formulent le même constat. La DRH d'un important centre de recherches confirme que la réflexion « *en termes humains s'est limitée à deux choses : créer des équipes*

⁷ Dossier de candidature du pôle Minalogic, mars 2005, p. 4.

pour le centre Minattec et solliciter des sociologues pour étudier ces équipes en constitution. (...) Au-delà, la réflexion sur la nouvelle culture [de Minalogic] et la nécessité de travailler avec les futurs partenaires, on ne l'a pas faite, effectivement ». Si certains le regrettent, d'autres ne sont pas convaincus de l'urgence à travailler sur ce dossier : selon ce juriste spécialisé en droit social, « il peut y avoir [d'ores et 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 ».

A l'inverse, plusieurs de nos interlocuteurs ont spontanément exprimé la conviction selon laquelle, pour faire vivre le pôle de compétitivité en matière de GRH, il s'agissait effectivement de développer autre chose que l'existant. Ainsi, pour cette DRH d'une ancienne « start-up » devenue en quelques années une grande entreprise du secteur des semi-conducteurs, la difficulté évidente va venir de « l'harmonisation des pratiques » entre les partenaires sur des projets communs : « Il nous faut inventer des façons de gérer, de communiquer pour ces projets-là... Je suis persuadée qu'il faut réinventer le management des ressources humaines de ces projets-là ! »

La réflexion sociale est donc presque inexistante à ce stade au sein des instances de gouvernance de Minalogic, et les représentations des acteurs interviewés apparaissent dispersées. Pour beaucoup, la « question sociale » du pôle de compétitivité est éludée, ou ramenée abusivement au fonctionnement des réseaux informels. Est-ce à dire qu'il n'y pas de réelles questions RH en suspens ?

3.3 Des questions en suspens plus lourdes, invitant à de l'innovation sociale

Il existe en réalité bien des questions en suspens que les acteurs des pôles de compétitivité doivent aborder en matière de GRH. Elles peuvent être regroupées notamment en trois familles : les questions juridiques et de contrat de travail ; la mobilité et les parcours professionnel ; le management d'équipes inter-entreprises et multiculturelles.

En premier lieu, plusieurs questions commencent à se poser dans le domaine juridique et relativement au contrat de travail. Faut-il créer un employeur et/ou un contrat spécifique pour les salariés du pôle ? Certes, l'intention initiale des promoteurs de Minalogic est d'éviter les structures trop lourdes ; néanmoins, l'expérience d'Avenir puces montre aussi la limite des seuls réseaux informels. Certains DRH en appellent d'ores et déjà à la mise en place de règles ou de dérogations spécifiques pour le pôle de compétitivité : « On a besoin de dérogation DDTE⁸ non plus axées sur l'entreprise mais sur le projet. Chez nous un salarié en CDD avait la dérogation pour travailler en salle blanche, mais cette dérogation s'arrêtait aux portes de notre entreprise et ne valait pas chez le partenaire... L'étendre aurait mené à attendre des mois, du coup on a jugé plus simple de le passer en CDI... » (DRH entreprise de micro-électronique). Ce que confirme la responsable du personnel d'un centre de recherche privé : « Les acteurs de Minalogic les plus associés pourraient négocier des exceptions à la DDTE sur le juridique et la mobilité inter-organismes et internationale. Comme en 2000-2001, où l'on avait une procédure accélérée pour recruter des informaticiens... » Au-delà de la question des dérogations éventuelles, la question grandit de savoir s'il faudra envisager des recrutements par le pôle lui-même et pas seulement par les organismes adhérents ; pour notre interlocuteur de la confédération syndicale, « on va évoluer vers une augmentation

⁸ Direction départementale du travail et de l'emploi.

significative du nombre de salariés qui seront soit embauchés directement par le pôle, soit dont la véritable hiérarchie sera le pôle et non pas leur employeur d'origine ».

En deuxième lieu se posent des questions de mobilité et de parcours professionnel. Quelle mobilité veut-on, et pour cela quelles politiques de développement des ressources humaines intra et inter-organismes faut-il mettre en place ? Ce thème est déjà émergent depuis quelques années dans la littérature et sur le terrain, du fait notamment des rapprochements entre recherche publique et privée : les laboratoires publics représentent en effet des débouchés possibles pour des chercheurs du secteur privé qui n'ont pas pris de postes opérationnels dans les entreprises, et inversement le secteur public peut fournir des experts dont l'entreprise a besoin [Ferrary, 2005 ; Fort et Fixari, 2005]. Mais les politiques respectives de développement des ressources humaines des différents organismes adhérents au pôle suffisent-elles en l'état à générer cette mobilité ? Une DRH d'organisme de recherche pointe ainsi le défi soulevé par les écarts entre modèles de GRH : « [Chez nous], nous avons des charges de soutien, de structure, qui font que nos prestations sont plus chères. Nous sommes peu flexibles. On a l'intention de modifier notre politique RH. (...) Dans le domaine de la micro-électronique et de la recherche technologique, notre politique de rémunération, conçue nationalement, ne permet pas d'attirer des experts étrangers à la hauteur de leurs prétentions. » Il reste à savoir si Minalogic, souvent qualifié de « silicium vallée » par les observateurs, pourra vraiment ressembler un jour à la « Silicon Valley » [Saxenian, 1996 ; Brasseur et Picq, 2000].

En troisième lieu se posent des questions relatives au management et à la motivation d'équipes qui se présentent comme plurielles, diverses et interculturelles. Comment la fonction RH peut-elle être facilitatrice et soutien du travail de ces équipes ? C'est peut-être la famille de questions la mieux repérée par nos interlocuteurs, notamment parce que le retour d'expérience d'Avenir puces a fait remonter cette difficulté. Côté pile, il y a « l'alchimie » qui se crée « entre des hommes et des femmes qui ont des métiers différents et qui arrivent à imaginer ensemble des solutions technologiques » (Directeur général adjoint, collectivité locale). Côté face, « la présence de la multiculturalité nécessite des précautions et un examen en amont » (chargé d'études en confédération syndicale). Pour la DRH d'un organisme de recherche, ce « partage des cultures » ne fonctionnera pas de lui-même : « On ne se connaît pas ! Il nous faudra beaucoup de communication pour créer une culture commune ». La DRH d'une entreprise de micro-électronique confiait de son côté que tout récemment, dans le cadre d'un des premiers projets labellisés par Minalogic et auquel son entreprise participe, « pour la première fois on met en place une équipe-projet ensemble ! Jusqu'ici on travaillait ensemble, mais avec une équipe de chaque côté, et deux chefs de projet. Ici, on a une équipe commune. (...) On a fait ainsi un séminaire R et D la semaine dernière. Grâce à [cette structuration commune], on a passé un cap ».

Contrat de travail, mobilité, management d'équipe : on le voit, ces questions en suspens sont centrales et indiquent qu'un réel travail ne fait que commencer au sein des pôles pour structurer les contours d'une GRH adaptée.

Conclusion

Les pôles de compétitivité représentent donc une forme évoluée de « cluster », en regroupant comme ces derniers des partenaires nombreux et très différents, mais aussi en se dotant progressivement d'une gouvernance à la faveur d'un fort soutien des pouvoirs publics. L'examen d'expériences proches et antérieures de collaboration inter-entreprises permet de penser qu'au-delà de simples arrangements et du fonctionnement naturel des réseaux sociaux,

une GRH spécifique reste à inventer. Dans le cas du pôle « Minalogic », la réflexion est à peine entamée par les partenaires, mais certains acteurs entrevoient bien les chantiers sociaux à ouvrir : l'aménagement du contrat de travail, la structuration des parcours et l'aide à la mobilité, le développement de compétences managériales pour des équipes complexes.

L'analyse que nous présentons ici reste exploratoire et est largement à compléter, tant par un suivi des « premiers pas » du pôle de compétitivité, que par des recherches plus ciblées sur des projets labellisés et sur les pratiques effectives qui s'y développent. A ce titre, la recherche en GRH doit à notre sens non seulement observer et comprendre, mais également contribuer à la réflexion opérationnelle sur ce que doit être la gestion sociale des pôles : en stimulant les échanges entre praticiens, en leur proposant des décodages de leurs pratiques, et en leur préconisant des voies adaptées au vu de l'analyse. De cette manière, nous espérons apporter une pierre à l'édifice ambitieux de cette « compétence territoriale » que revendiquent les acteurs des pôles de compétitivité : combiner localement des ressources différentes pour être en mesure d'innover et de créer ensemble un avantage concurrentiel durable.

Références et bibliographie

Almeida P., Kogut B. (1999), "Localisation of Knowledge and the mobility of Engineers in regional Networks", *Management Sciences*, 45, 7, 905-018.

Barabel M., Meier O., Huault I.(2004), « Processus d'évolution d'un district industriel ; le cas de la cosmetic valley », in *Management local et réseaux d'entreprise*, Rousseau M. (éd.), Economica, p.134-143.

Bernasconi M., Dobiaggio L., Ferrary M., (2004), "Silicon Walley et Sophia Antipolis, les enseignements d'une étude comparative des clusters de haute technologie », in *Management local et réseaux d'entreprise*, Rousseau M. (ed), Economica, p. 64-87.

Brasseur M. et Picq T. (2000), "La Silicon Valley : modèle précurseur ou marginal ?", *Revue Française de Gestion*, n°127, p. 131-136.

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.

CDIF (Club des Districts Industriels Français) (2005), *SPL et ressources humaines : les plans collectifs de formation* » (cahier n°1), « *Gestion collective des ressources humaines dans les SPL* » (cahier n°3), mai.

Dahl M.S., Pedersen C.R (2004), "Knowledge flows through informal contacts in industrial clusters : myth or reality ?", *Research Policy*, 33, 10, p. 1673-1686

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.

Doeringer, P.B., and Terkla D. G. (1995), "Business strategy and cross-industry clusters", *Economic Development Quarterly*, 9, p. 225-37.

Ferrary M. (2005), "Management des équipes de R et D entre organisation et contrat d'incitation : l'essaimage stratégique", *Revue de gestion des ressources humaines*, n°57, p. 124-140.

- Ferrary M. et Pesqueux Y. (2006), *Management de la connaissance*, Paris, Economica, 230 p.
- Fort F. et Fixari D. (2005), « Gérer des chercheurs en entreprise : carrières, affectations aux projets et pilotage des compétences », *Gérer et comprendre/Annales des Mines*, n°81, p. 15-23.
- Gruber M., Koeszegi S., Nöster, M. (2005), « Initiated networks : a strategic alternative for SMEs », *Actes du 21ème colloque EGOS*, Berlin.
- Hakanson L. (2005), “Epistemic Communities and Cluster Dynamics : on the Role of Knowledge”, *Industrial Districts, Industry and Innovation*, 12, 4, p. 433-463.
- Huault I. (2004), « Une analyse des réseaux sociaux est-elle utile pour le management. Puissance et limites d'une théorie de l'encastrement structural », in Huault I., (coord), *Institutions et gestion*, Vuibert.
- Mahoney JT, Williams C. (2003), “Sticky knowledge : barriers to known in the firm”, *Academy of management review*, 28, 4, p. 679-681
- Marshall A. (1920), *Principles of economics*, Mc Millan, London.
- Mendez A. (2005), « Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue Internationale sur le travail et la société*, 3, 2005, p. 756-786.
- Pecqueur B. (2005), « Territoires : le phénomène cluster », *Sciences humaines*, septembre-octobre, 44-46.
- Pichault F. et Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris Seuil, 333 p.
- Picq T. et Langevin P. (2000), « Des hommes et des puces, chroniques d'un autre monde », *Gérer et Comprendre / Annales des Mines*, n°61, p.73-87.
- Porter M. (1998), “Clusters and the new economics of competition”, *Harvard Business Review*, Boston, Nov/Dec.
- Powell WW, Koput K.W., Bowie J.I., Smith Doers L. (2002), “The Spatial Clustering of Science and Capital : Accounting for Biotechnology Firm-Venture Capital Relationships”, *Regional Studies*, 36, 3, p. 291-305.
- Rosenfeld, S. A. (1997), “Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development.”, *European Planning Studies*, 5(1), p. 3-23.
- Saxenian A. L. (1996), « Beyond boundaries : open labor markets and learning in Silicon Valley », in M.B. Arthur et D.M. Rousseau (eds.), *The boundaryless career, a new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, p. 23-39.
- Vidal F. (1990), *Le management à l'italienne*, Paris, InterEditions, 237 p.
- Zimmermann J.B, Gilly J.P, Perrat J., Pecqueur B., Rychen F. (1998), *Construction territoriale et dynamiques productives*, Etude pour le Commissariat Général du Plan, décembre, 261 p.