

LES POLES DE COMPETITIVITE : UN CREUSET POUR L'INNOVATION SOCIALE ?

Christian Defélix*, Rodolphe Colle**, Marie-Thérèse Rapiou***

**IAE de Grenoble et CERAG, UMR 5820 CNRS/Grenoble II*

***IAE de Grenoble et CEROG/IAE d'Aix-en-Provence*

****CERAG, UMR 5820 CNRS/Université Grenoble II*

Auteur à contacter :

Christian Defélix

IAE BP 47 – 38040 Grenoble cedex 9

06 81 10 23 93

christian.defelix@iae-grenoble.fr

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 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. Quelles innovations sociales peuvent être nécessitées par ces pôles de compétitivité ? Quelles pratiques de GRH sont à l'œuvre dans les projets collaboratifs afin de parvenir à faire travailler ensemble de salariés issus de modèles de GRH différents ? Les gouvernances des pôles jouent-elles un rôle pour promouvoir une innovation sociale adéquate ? A partir d'un suivi général sur les pôles de compétitivité français et d'une grille de lecture portant sur l'innovation de gestion, cette communication étudie le cas d'un pôle particulier, « Minalogic », dédié en Isère aux solutions miniaturisées intelligentes. Les interviews d'acteurs ainsi qu'un travail de recherche collaborative avec les entreprises impliquées mettent en lumière le démarrage d'un réel processus d'innovation en ressources humaines, même si celui-ci se révèle plus émergent que planifié.

Mots-clefs :

Pôle de compétitivité, innovation sociale, pratiques de GRH, émergence.

LES POLES DE COMPETITIVITE : UN CREUSET POUR L'INNOVATION SOCIALE ?

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 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. Quelles innovations sociales peuvent être nécessitées par ces pôles de compétitivité ? Quelles pratiques de GRH sont à l'œuvre dans les projets collaboratifs afin de parvenir à faire travailler ensemble de salariés issus de modèles de GRH différents ? Les gouvernances des pôles jouent-elles un rôle pour promouvoir une innovation sociale adéquate ? A partir d'un suivi général sur les pôles de compétitivité français et d'une grille de lecture portant sur l'innovation de gestion, cette communication étudie le cas d'un pôle particulier, « Minalogic », dédié en Isère aux solutions miniaturisées intelligentes. Les interviews d'acteurs ainsi qu'un travail de recherche collaborative avec les entreprises impliquées mettent en lumière le démarrage d'un réel processus d'innovation en ressources humaines, même si celui-ci se révèle plus émergent que planifié.

Mots-clefs :

Pôle de compétitivité, innovation sociale, pratiques de GRH, émergence.

Introduction

« *Think global, act local* »... 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 labellisation 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)* ». ¹ 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 ².

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 à de l'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 son utilisation. La littérature a plusieurs fois souligné que l'innovation sociale était directement reliée au processus de création et de la mise en œuvre de l'innovation technologique. 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'entrepreneuriatisme et l'intégration verticale* » ; Picq (2003) a récemment mis en valeur les conditions RH propices à l'émergence d'innovations dans les « clusters ».

Les pôles de compétitivité sont-ils alors porteurs d'un nouveau mode de management ? Afin de parvenir à faire travailler ensemble des salariés issus de modèles de GRH différents, il peut être nécessaire d'inventer de nouvelles pratiques de GRH. Les pôles de compétitivités sont-ils alors un creuset pour l'innovation 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 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.

(1). L'étude d'un pôle de compétitivité particulier, ensuite, nous permettra d'observer des acteurs convaincus et des chantiers de GRH qui voient le jour (2). Une relecture théorique et une discussion, enfin, nous aideront à discerner un processus d'innovation sociale en émergence (3).

1. Pôles de compétitivité et ressources humaines : chronique d'une rencontre 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 et décrypter ces 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 terreaux 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 coopération³, telles que les *kick-off meetings* permettant de créer une identité commune au projet naissant, les chartes de « bonne conduite » consistant par exemple à ne pas recruter des collaborateurs chez le partenaire pendant le projet, ou encore un *coaching* 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

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.

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 pouvoirs publics et des partenaires sociaux. Dans son rapport de 2004 sur la nouvelle politique industrielle par les territoires et les pôles de compétitivité, la DATAR avait ainsi identifié quatre axes de développement : l'encouragement des plans prévisionnels de recrutement, la généralisation des formations collectives, la gestion des ressources humaines de manière collective au sein du réseau, et l'encouragement de structures communes (DATAR, 2004, p.115). Pour sa part, le Comité Economique et Social de la Région Rhône-Alpes pointait 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). Il invitait ainsi à explorer la piste d'une « *politique ressources humaines concertée* » (p.27).

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) 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.

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 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 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, il apparaît que les pôles de compétitivité, du fait de leur configuration réseau et de leur objectif d'innovations, sont porteurs d'enjeux RH potentiels. Par ailleurs, le caractère multi-partenaires des projets portés par les pôles est également source d'innovations sociales. L'expérience d'autres formes de collaborations inter-organisationnelles et les discours des acteurs des pôles invitent à envisager des enjeux RH élevés.

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. L'hypothèse générale que nous posons ici est que ces nouvelles pratiques sont possibles et souhaitables dans le cadre des pôles de compétitivité :

- possibles, pour deux raisons : d'une part, l'orientation clairement industrielle des pôles légitime et facilite un travail et une exigence sur les *process* 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.

S'il paraît raisonnable de parier sur le développement de nouvelles pratiques de GRH comme nous l'avons vu, les qualifier d'innovations sociales au sens fort suppose qu'elles répondent à des besoins clairement perçus et qu'elles fassent 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 en l'occurrence multi-organisationnel. Une

grille de lecture à plusieurs niveaux peut alors être mobilisée, pour considérer, certes, le contenu de l'innovation sociale - quel objectif de modification de l'organisation du travail poursuit-elle ? Sur quelle pratique de GRH porte-t-elle ? -, mais aussi et surtout son processus. Dans le contexte des formes d'organisation collaboratives, l'innovation sociale suppose une coopération minimale entre des acteurs diversifiés (Cloutier, 2003), mais cette même diversité des acteurs apparaît comme une condition nécessaire à la création et à la mise en œuvre de solutions nouvelles.

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 Latour⁴. 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 » : des acteurs convaincus et des chantiers 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 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 matière⁵. Les observateurs des pôles font remarquer que cette situation est peu inattendue dans la mesure où

⁴ 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).

⁵ 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 sociales⁵. 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.

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 développés⁶. « 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 2007, Minalogic regroupe une soixantaine de 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.

Notre 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).

Encadré 1 : méthodologie employée

Volet d'observation classique : 13 entretiens semi-directifs ont été menés en deux vagues distinctes. Une première série de 9 entretiens a été réalisée au premier trimestre 2006 auprès d'acteurs « institutionnels » (Directeur général adjoint des services en collectivité locale, manager de projet dans une agence de valorisation économique, consultant spécialisé en droit social, chargé d'études au sein d'une confédération syndicale) et de praticiens d'entreprises (manager d'équipe Recherche et développement et quatre directeurs ou responsables ressources humaines d'organismes adhérents au pôle). A cette série d'interviews initiales se sont ajoutées 4 autres entretiens menés en février et mars 2007 : le délégué général du pôle, un responsable de projet labellisé en entreprise industrielle, un responsable de programme de recherche au sein d'un grand centre public, une responsable responsabilité sociale en entreprise industrielle.

Volet de recherche collaborative avec les praticiens eux-mêmes : dans cet esprit, nous avons animé lors du second semestre 2006 deux groupes de travail parallèles, réunissant chercheurs et praticiens d'entreprises adhérentes au même pôle de compétitivité, portant respectivement sur le management de la recherche-développement et sur la dynamique collective à soutenir. A partir des résultats de ces groupes de travail, nous avons ensuite participé à une réunion de réflexion et de prospective sur les enjeux ressources humaines avec l'équipe de gouvernance du pôle Minalogic, le 19 mars 2007, à laquelle ont succédé des réunions plus opérationnelles de structuration d'une expérimentation RH entre mai et juin 2007.

⁶ Gabrielle Serraz, « Pôles de compétitivité : à Grenoble, Minalogic totalise déjà 65 projets de recherche labellisés », *Les Echos*, lundi 15 janvier 2007, p. 5.

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 !* » Au-delà de ces enjeux de recrutement et d'affectation, 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 entretiens, 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 est 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 l'extérieur (relations avec les institutionnels, les politiques, etc.) et un tourné vers les aspects techniques » (DRH).

- 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 »*.⁷

2.3 Des chantiers de « nouvelle GRH » qui commencent à voir le jour

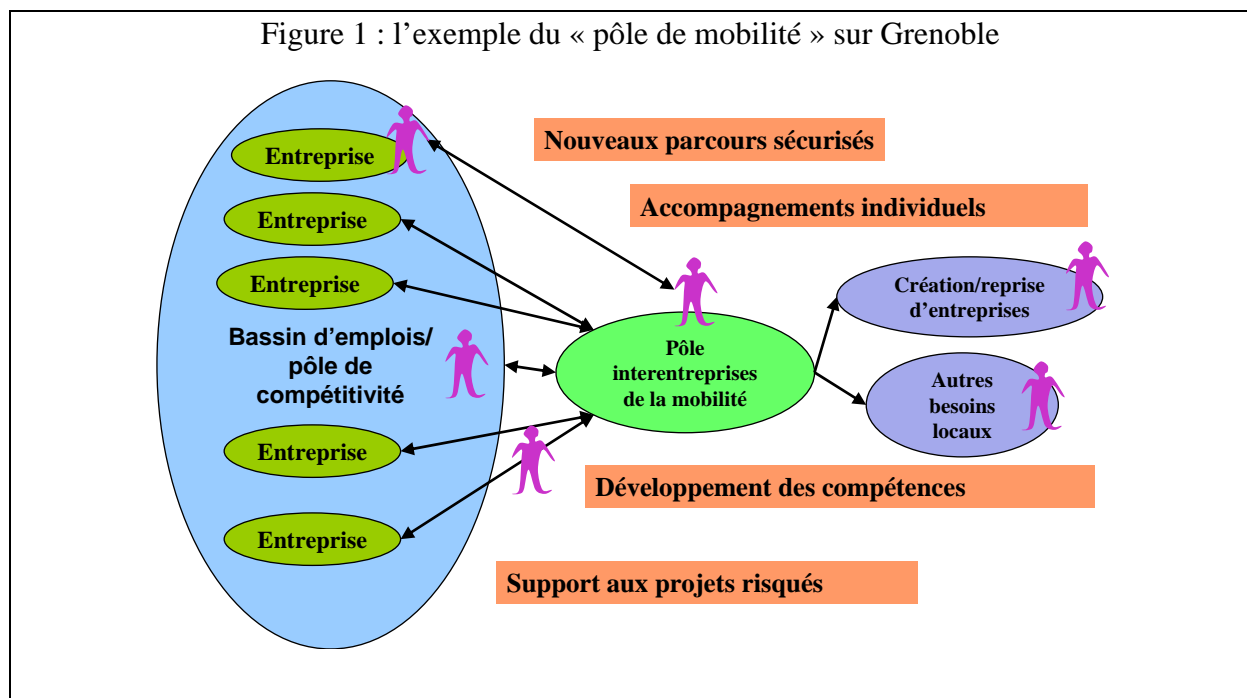
Un pôle de niveau mondial déjà très actif dans la labellisation des projets, une tradition historique et locale de collaboration, des acteurs convaincus de devoir produire des actions de GRH d'accompagnement : tous les ingrédients semblent au rendez-vous pour que de véritables innovations sociales voient 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 pas encore au rendez-vous. Pour autant, ce qui est notable, c'est la mise en route de deux chantiers ressources humaines qui semblent prometteurs pour la suite : le « pôle mobilité » d'une part, et une expérimentation en GRH d'autre part.

Le « pôle mobilité » n'est pas à proprement parler une initiative directe du pôle de compétitivité Minalogic, mais sa genèse est fortement imprégnée du contexte et des avis 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 années⁸.

⁷ Le responsable 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' ».*

⁸ 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

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 en 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 »⁹.



Un second chantier de GRH voit également le jour au cours de l'année 2007 : une expérimentation de nouvelles pratiques « grandeur nature ». Ce chantier est né de l'échange provoqué en mars 2007, au niveau de la gouvernance du pôle, par la restitution des conclusions de nos ateliers de réflexion 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

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 ».

⁹ 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.

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 est alors 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 projects* » et de formations mutualisées. Tester, le faire savoir et évaluer ensuite : telles sont les grandes lignes de ce nouveau chantier « social » dont le principe a été officiellement validé par le Conseil d'Administration du pôle Minalogic le 26 avril 2007. L'expérimentation démarrera par la production de groupes de travail devant livrer fin 2007 des outils de GRH collective et une démarche d'implémentation, à tester *in vivo* dans trois projets labellisés volontaires au cours de l'année 2008.

3. Relecture théorique et discussion : une innovation sociale en émergence, une dynamique d'intéressement à soutenir

L'interprétation du matériau que nous avons recueilli donne d'abord à voir plusieurs niveaux et périmètres pour les nouvelles pratiques de GRH (3.1). L'application de la théorie de la traduction nous permettra ensuite de renoncer à la vision d'une planification rationnelle de ces pratiques dans les pôles au profit du discernement d'un processus d'émergence (3.2).

3.1 Plusieurs domaines d'application possibles pour l'innovation sociale

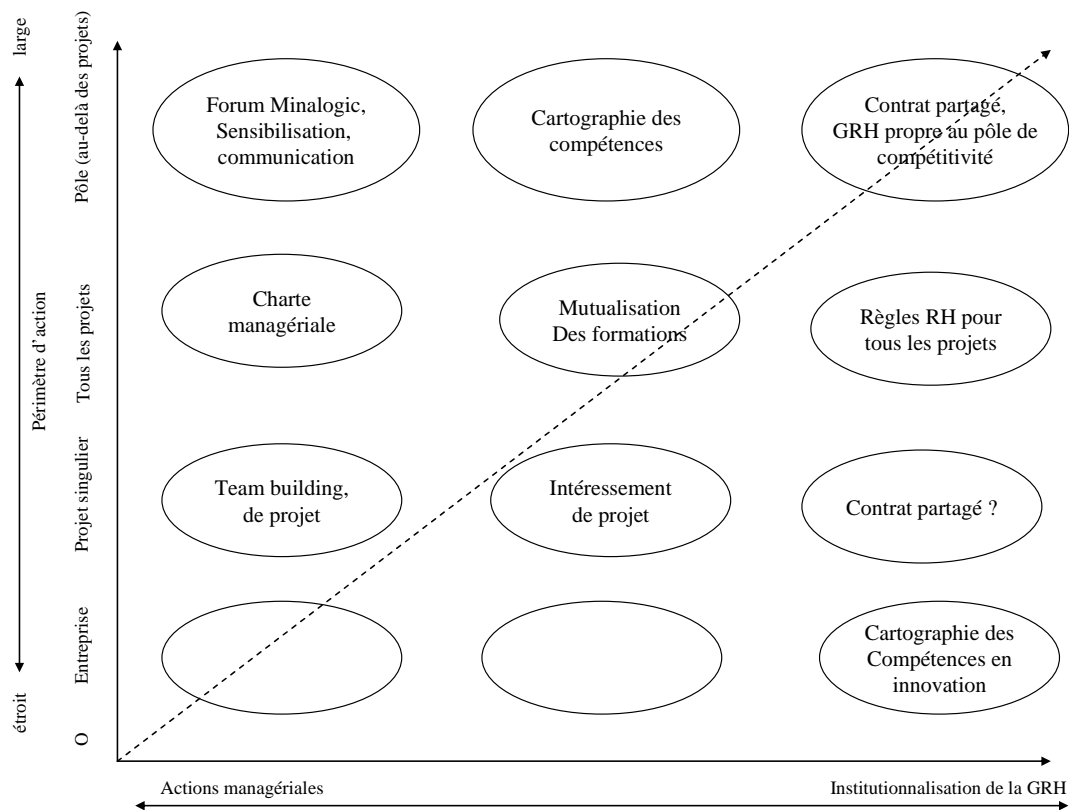
L'exploration et l'observation réalisées ainsi que le matériau recueilli nous amènent à constater que les nouvelles pratiques de GRH envisagées se distinguent selon leur périmètre de mise en œuvre. Quatre niveaux peuvent être identifiés :

- 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. Ainsi est-il envisagé, au sein du projet « Nanosmart » porté par le CEA et Soitec, de décerner une seule et même prime collective pour l'ensemble des participants au projet, qu'ils relèvent du CEA ou de Soitec
- le niveau inter-organisationnel valable pour tous les projets labellisés dans un pôle : une des pistes de réflexion de la gouvernance de Minalogic est par exemple de systématiser des démarches de lancement et d'intégration (« *kick-off meeting* ») 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 « *team building* », 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 forte. Le cas du pôle Minalogic, certainement non représentatif mais bel et bien emblématique de par sa taille et sa dimension internationale, se situe pour l'instant à un niveau intermédiaire sur la figure 2 ci-dessous : il s'agit de tester des actions managériales avant toute velléité d'institutionnalisation, d'abord dans des projets singuliers puis par la suite dans l'ensemble du pôle par « dissémination »... Ce qui reste un défi à relever.

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



3.2 Un processus émergent, non planifié

L'hypothèse générale que nous avons posée dans ce travail était que le caractère institutionnel des pôles, et notamment l'existence d'une gouvernance, rendaient 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.

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 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 *process* 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. Pour que cette innovation réussisse, il faut sans doute accepter de ne pas planifier la diffusion de ces nouvelles pratiques et préférer la voie plus tortueuse et tourbillonnaire de l'intéressement progressif.

Cette conclusion 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

- ALLEN T.J., KATZ R. (1986), « The dual ladder : motivational solution or managerial dilution ? », *R&D Management*, vol. 16, n°2, p.185-197.
- AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. (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.
- AYDALOT P. (1986), *L'aptitude des milieux locaux à promouvoir l'innovation*, Paris, Economica.
- BERNON J., GRILLET S., QUINT C., TROUVE P. (2006), « La mutualisation des ressources humaines pour des TPE localisées sur un territoire », *Actes du 17^{ème} Congrès de l'AGRH*, Reims.
- BOUCHARD C. (1999), « Contribution à une politique de l'immatériel », *Conseil Québécois de Recherche Sociale*, 36 p.
- BRAULT A. (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 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.
- CLOUTIER J. (2003), « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », *Cahier du CRISES, Collection Etudes théoriques*, n°ET0314.
- COLLINS T.M., DOORLEY T.L. (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.
- DEBRESSON C. (1993), *Comprendre le changement technique*, Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa.
- DELALANDE F., BUANNIC L. (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.
- FILION L.J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolutions et tendances », *Cahiers de recherche*, n°97-01, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal
- GAREL G., GIARD V., MIDLER C. (2004), *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert.
- GORDON R. (1989), « Les entrepreneurs, l'entreprise et les fondements sociaux de l'innovation », *Sociologie du travail*, vol. 31, n°1, p.107-124.
- LE BOTERF G. (1994), *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les Editions de l'Organisation.
- MARTIN D.-Ph. (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.

NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The knowledge creating company*, Oxford University Press.

PICHAULT F. et RORIVE B. (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.

PICQ T. (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 14^{ème} Congrès de l'AGRH*, Grenoble.

PICQ T. (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.

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

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