

POUR UNE APPROCHE COOPERATIVE DE LA RECHERCHE, LE CAS DU POLE DE COMPETITIVITE MINALOGIC

Pierre-Laurent FELIX *

ATER

Université Grenoble II, Umanlab - IMUS Annecy

Tel : 04 38 78 11 92

E-mail : pierre-laurent.felix@upmf-grenoble.fr

Nathalie MERMINOD

Maître de Conférences

Université Grenoble II, CERAG UMR5820 - IAE de Grenoble

Christian DEFELIX

Professeur des Universités

Université Grenoble II, CERAG UMR5820 - IAE de Grenoble

* Auteur référent

Résumé :

De nombreuses démarches de recherche se réclament d'une approche terrain [David, 2000]. Pourtant, le fossé entre le monde des praticiens et celui des chercheurs demeure une question d'actualité. Parmi les paradigmes de recherche action existant, le « participatory inquiry paradigm » de Heron et Reason [1997] est encore peu usité. A nos yeux, l'intérêt de l'approche coopérative est qu'elle transcende la traditionnelle tension entre connaissance et action. Elle permet ainsi d'apporter certains éléments de réponses à la question : « Comment inter relier la connaissance à l'action ? ».

L'objectif de la présente recherche est de saisir en quoi et comment une méthodologie fondée sur une approche « coopérative » permet d'observer et de co-construire les dimensions managériales (ressources humaines, organisation, etc.) d'un pôle de compétitivité ?

Le cas étudié est celui du pôle de compétitivité Minalogic évoluant dans l'« écosystème » grenoblois des micro et nanotechnologies. L'application de cette approche s'est traduite par l'élaboration de groupes de travail. Huit entreprises, membres du pôle Minalogic, ont participé aux workshops basés sur un programme de quatre rencontres, chacune associant un retour d'expérience de praticien et une synthèse d'expert académique. La finalité de

ces groupes de travail était d'arriver à la co-production de savoirs et à la co-construction de pratiques.

Les premiers résultats attestent de la pertinence de l'approche coopérative. Ils mettent en lumière la nécessité d'une étape cruciale, que nous n'avions pas appréhendée en tant que telle : le « faire communauté ».

Mots clés : approche coopérative, pôle de compétitivité, méthodologie, innovation

POUR UNE APPROCHE COOPERATIVE DE LA RECHERCHE, LE CAS DU POLE DE COMPETITIVITE MINALOGIC

Résumé :

De nombreuses démarches de recherche se réclament d'une approche terrain [David, 2000]. Pourtant, le fossé entre le monde des praticiens et celui des chercheurs demeure une question d'actualité. Parmi les paradigmes de recherche action existant, le « participatory inquiry paradigm » de Heron et Reason [1997] est encore peu usité. A nos yeux, l'intérêt de l'approche coopérative est qu'elle transcende la traditionnelle tension entre connaissance et action. Elle permet ainsi d'apporter certains éléments de réponses à la question : « Comment inter relier la connaissance à l'action ? ».

L'objectif de la présente recherche est de saisir en quoi et comment une méthodologie fondée sur une approche « coopérative » permet d'observer et de co-construire les dimensions managériales (ressources humaines, organisation, etc.) d'un pôle de compétitivité ?

Le cas étudié est celui du pôle de compétitivité Minalogic évoluant dans l'« écosystème » grenoblois des micro et nanotechnologies. L'application de cette approche s'est traduite par l'élaboration de groupes de travail. Huit entreprises, membres du pôle Minalogic, ont participé aux workshops basés sur un programme de quatre rencontres, chacune associant un retour d'expérience de praticien et une synthèse d'expert académique. La finalité de ces groupes de travail était d'arriver à la co-production de savoirs et à la co-construction de pratiques.

Les premiers résultats attestent de la pertinence de l'approche coopérative. Ils mettent en lumière la nécessité d'une étape cruciale, que nous n'avions pas appréhendée en tant que telle : le « faire communauté ».

Mots clés : approche coopérative, pôle de compétitivité, méthodologie, innovation

INTRODUCTION

Fruits de la rencontre entre entreprises, centres de recherche, organismes de formation et collectivités territoriales, les pôles de compétitivité ont pour ambition de déplacer la compétition industrielle du terrain exclusif des coûts de production vers le terrain beaucoup plus favorable de l'innovation dans les produits, de la rapidité de leur mise sur le marché, et de la fréquence de renouvellement des services offerts. L'officialisation des pôles, la diversité des partenaires (public/privé) et des métiers soulèvent inévitablement la question du management des hommes (création d'une dynamique collective au sein des projets multi-partenaires labellisés, management de l'innovation, etc.).

Par définition, les pôles et leurs projets reposent donc sur un travail collaboratif entre chercheurs publics et salariés des entreprises. Leur nature émergente et intrinsèquement interactive amène à reconsidérer l'approche traditionnelle de recherche par observation. Un travail en commun entre chercheurs et praticiens peut donc, selon nous, contribuer à renforcer la connaissance et la compréhension de cette nouvelle forme d'organisation économique. En particulier, les enjeux humains et sociaux du fonctionnement des pôles de compétitivité gagnent à être étudiés et décryptés de cette manière. En quoi et comment une méthodologie basée sur une approche « coopérative » permet-elle d'observer et de co-construire les dimensions managériales (ressources humaines, organisation, etc.) d'un pôle de compétitivité ? Nous proposons ici l'application d'une méthode de recherche encore peu usitée (la *cooperative inquiry*) sur cette problématique innovante. Après avoir présenté les pôles de compétitivité aux dimensions humaines et managériales à inventer ainsi que la méthodologie employée (partie 1), nous

décrivons l'application de cette approche, les premiers résultats obtenus et les voies d'amélioration qui s'offrent à nous (partie 2).

1. POURQUOI LES POLES DE COMPETITIVITE AMENENT A EMPLOYER ET DEPLOYER DES METHODOLOGIES ORIGINALES ASSOCIANT CHERCHEURS ET PRATICIENS

L'objet de cette partie, structurée en trois temps, est de présenter notre objet de recherche (1.), ses spécificités (2.) et la démarche que nous avons adoptée pour l'étudier (3.).

1.1. LES POLES DE COMPETITIVITE, UN NOUVEL OBJET DE RECHERCHE

Dans la perspective de redynamiser l'économie française et de faire face aux mutations économiques internationales, la France, dans la lignée d'autres pays européens, décide, en 2002, d'initier une politique industrielle de grande envergure, basée sur sa capacité d'innovation. Le CIAT (Comité Interministériel de l'Aménagement et du Développement du Territoire) propose alors, en décembre 2002, le concept de pôle, définit comme 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.

Il faut cependant attendre juillet 2005 pour que les Pôles de Compétitivité¹ voient le jour sous leur forme actuelle, grâce à la labellisation de 66

¹ Voir le site officiel des pôles de compétitivité : www.competitivite.gouv.fr/

propositions sur les 105 dossiers examinés suite à l'appel à candidature. Ces pôles sont alors présentés par les pouvoirs publics comme des structures porteuses de nombreuses 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 même 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* »². 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. Pour autant, des différences apparaissent dès la création des pôles, dans l'importance qui leur est accordée, puisque sur les 66 pôles labellisés, 6 sont des projets mondiaux et 10 sont des projets à vocation mondiale⁴. L'enveloppe totale dédiée au financement des pôles, en particulier aux projets de Recherche & Développement, s'élève à plus de 1,5 milliard d'euros sur trois ans (2006-2008). Les pôles de compétitivité ainsi créés reposent principalement sur des 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 d'une gouvernance spécifique.

² 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.

³ Interview de Nicolas Jacquet, op. cit.

⁴ Aujourd'hui, le territoire français comporte 71 pôles dont 7 mondiaux et 10 à vocation mondiale

Dans les pôles de compétitivité, la relation de confiance est une condition de fonctionnement *sine qua non*. En effet, les situations de coopération entre entreprises impliquent une relation de confiance, la dimension relationnelle est donc une variable à prendre en compte. Nous entendons par relation de coopération l'association simultanée de comportements de coopération et de compétition de la part de deux ou plusieurs entreprises [Nalebuff et Brandenburger, 1996]. Cette notion de coopération permet d'éclairer les situations dans lesquelles deux entreprises concurrentes peuvent être également partenaires. Puisque les pôles de compétitivité reposent sur une forte composante relationnelle, que nous apprend la littérature qui leur est consacrée sur les enjeux humains et managériaux ? Ces enjeux sont abordés par les chercheurs, mais rarement directement, car les travaux sur les clusters s'intéressent avant tout aux déterminants de leur compétitivité et à leur dynamique de constitution. 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 des déterminants de la constitution des clusters. 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 formalisée [Dahl et Pedersen, 2004] par la mobilité des ingénieurs et chercheurs et par la constitution de communautés qu'elles soient « épistémiques » [Hakanson, 2005] ou « de pratiques » [Bernasconi et al, 2004], c'est-à-dire partageant des connaissances et des codes d'interprétation ou des situations concrètes de travail. Lorsqu'ils étudient la dynamique de constitution des « clusters », les chercheurs montrent par ailleurs 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. Dans le même temps, un « cluster » produit ses propres externalités positives. Powell et al [2002] soulignent par exemple le rôle incitatif joué par la présence simultanée de centre de recherche et d'entreprise 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 entreprises à travers le recrutement et la circulation des chercheurs. Dans tous les cas, la constitution du réseau d'échange économique est inscrit dans un réseau social qui le supporte et le limite [Barabel et al, 2004 ; Ferrary et Pesqueux, 2006]. Parce que les pôles de compétitivité donnent une grande importance à la composante relationnelle (entre entreprises, entre individus, entre projets), il est nécessaire de s'interroger sur les dimensions humaines de ces derniers et les pratiques managériales à mettre en œuvre.

1.2. LES POLES : DES DIMENSIONS HUMAINES ET MANAGERIALES A CONNAITRE

La dimension humaine apparaît donc identifiée comme étant un élément-clef des « clusters ». Pour autant, et de manière étonnante, la littérature scientifique sur les « clusters » n'aborde pas directement les questions de gestion des ressources humaines (GRH) [Culié et al., 2006]. Certes, nombreux sont les articles qui s'intéressent à l'innovation et 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. Les moteurs de recherche Science Direct et Ebsco n'identifient ainsi aucun article dans leurs bases répondant simultanément aux mots clés de « *cluster* » et « *Human Resources Management* ». Mendez [2005] 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 »

passé 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.

S'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 doit apporter sa 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 au management des hommes dans les pôles de compétitivité, les pouvoirs publics et les collectivités locales soulignent régulièrement les enjeux de ce qui doit être une gestion sociale de la coopération à grande échelle.

Une des huit propositions présentées par la DATAR (Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale ; désormais DIACT⁵), dans son rapport de 2004 sur la nouvelle politique industrielle par les territoires et les pôles de compétitivité, porte spécifiquement sur cette question (DATAR, 2004, p.115). Quatre axes de développement ont été identifiés :

- encourager des plans prévisionnels de recrutement : tous les acteurs des pôles (service public de l'Education Nationale, service public de l'emploi, animateurs du pôle et entreprises) devraient se concerter pour faire face aux éventuels déséquilibres sur le marché du travail (marché local et demande d'embauches) ;
- généraliser les formations collectives : les organismes de formation doivent pouvoir accompagner ainsi le développement des pôles ;
- gérer les ressources humaines de manière collective au sein du réseau : la nécessité d'une politique de ressources humaines concertée en terme de

⁵ Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires

formation, de mobilité intra-pôle et inter-acteurs est soulignée. Des incitations publiques pourraient soutenir ces initiatives ;

- encourager les structures communes : groupements d'employeurs, groupements d'intérêt économique et sociétés communes... Les recrutements de salariés en temps partagé (par exemple pour les salariés ayant des compétences pointues en matière technologique ou d'environnement) sont une solution à envisager. Les sociétés communes de production ou de service peuvent également être encouragées.

Cependant, plusieurs difficultés sont également soulevées par la DATAR et le Conseil économique et social régional Rhône-Alpes. 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 la grande diversité des conventions collectives auxquelles sont rattachées les entreprises d'un même bassin d'emploi. Ces deux sujets devraient faire l'objet de discussion entre partenaires sociaux et conduire, le cas échéant, à des aménagements de la législation actuelle. Par ailleurs, les organisations représentatives des salariés n'ont pas été associées à la constitution des dossiers de projet de pôle de compétitivité. Or, pour que la mobilisation des salariés soit complète, la compréhension des enjeux par ces organisations est nécessaire. Enfin, la compétitivité des pôles repose sur leur capacité à attirer des chercheurs de renommée internationale pour répondre à des besoins identifiés conjointement par les industriels et les équipes de recherche, alors que le niveau de salaires de ces populations sur le territoire français est identifié comme un frein.

La mise en place des pôles de compétitivité et les enjeux de management des ressources humaines qu'ils soulèvent nous ont conduit à nous intéresser à cet objet de recherche, et plus spécifiquement au pôle mondial « Minalogic »⁶.

⁶ www.minalogic.com

Ce pôle représente un terrain de recherche particulièrement fécond. Labellisé au titre des sept pôles mondiaux par le Gouvernement français, « Minalogic » - « MIcro NAnotechnologies et LOgiciel Grenoble-Isère Compétitivité » – a pour ambition d'une part de construire le premier centre européen et l'un des trois plus grands centres au niveau mondial pour les puces miniaturisées intelligentes et d'autre part de valoriser les avancées technologiques des filières industrielles qui peuvent tirer un avantage compétitif de ces solutions. L'ambition est également de tirer l'innovation en PME et dans les industries plus traditionnelles. Dès sa constitution, pas moins de 52 acteurs ont décidé de s'associer formellement dans ce pôle de compétitivité : 28 entreprises (principalement issues des secteurs de la micro-électronique et du logiciel), 6 organismes de formation et de recherche et 18 collectivités. Aujourd'hui, Minalogic regroupe plus de 100 membres⁷ et compte 11 000 salariés répartis sur 27 activités économiques différentes, ce qui représente 7% des salariés en Rhône-Alpes et 22% en Isère (lettre de l'INSEE, juillet 2007).

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 plus de 60 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,*

⁷ 73 entreprises, 12 organismes de formation et 22 collectivités

managériales » (CESR 2006, p. 35). Il invite à explorer la piste d'une « *politique ressources humaines concertée* » (p. 27).

Cette conviction d'une nécessité de structurer et de mettre en place un management approprié pour faire vivre la collaboration au sein du pôle et les 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 spécifique ?

La nouveauté de cet objet de recherche qu'est le pôle de compétitivité Minalogic, la diversité des acteurs impliqués (universités, collectivités, entreprises, etc.) et les problématiques de gestion des ressources humaines soulevées conduisent à l'utilisation d'une méthodologie de recherche spécifique où la construction de connaissances et de pratiques doit se faire en commun entre les universitaires et les praticiens afin d'inventer une nouvelle gestion notamment des ressources humaines adaptée aux pôles. Nous allons donc préciser quelle est l'approche méthodologique envisagée avant de détailler sa mise en application.

1.3. POUR UNE APPROCHE « COOPERATIVE » DE LA RECHERCHE

De par leurs caractéristiques, les pôles de compétitivité posent un certain nombre de questions d'ordre humaines et organisationnelles. Leur récente

officialisation, l'hétérogénéité des partenaires et leur situation de coopération sont autant d'éléments qui nécessitent une observation et une compréhension dans l'interaction avec les acteurs du terrain. De plus, les échanges constants entre organismes de recherche, collectivités et entreprises justifient également la mobilisation d'une approche coopérative, pour étudier le management des hommes dans les pôles.

Or, de nombreuses démarches de recherche se réclament d'une approche terrain. David [2000, p. 3] identifie parmi les plus importantes : « l'action research [Lewin, 1951], l'action science [Argyris, Putnam et Smith, 1985], la science de l'aide à la décision [Roy, 1992] et la recherche intervention en sciences de gestion [Hatchuel et Molet, 1986 ; Hatchuel, 1994] ». A ces dernières s'ajoutent des approches moins usitées, ayant pour objet la construction de connaissances via le changement, construction entrevue comme le résultat de l'interaction entre chercheurs et acteurs du terrain.

Ces approches coopératives existent depuis un certain nombre d'années, celles-ci passent par des formes diverses (*Cooperative inquiry*, *Human Inquiry* et *Pragmatist Action-Research*). Parmi les paradigmes de recherche action existant, le « participatory inquiry paradigm » de Heron et Reason [1997] nous semble pertinent à mobiliser. Le postulat de départ de ce paradigme est que l'apprentissage est une activité sociale, les connaissances se créant dans l'interaction entre individus. Ainsi, une recherche se réclamant de l'approche coopérative revient à réaliser une étude avec les individus et non sur des individus : « *I saw co-operative inquiry as a simply way to get data which was both more « accurate » because it was based directly on experience, and also more ethical since it engaged with people rather than did research on people* » [Reason, 1998, p.149].

Parce que, dans cette perspective, les sujets étudiés ne sont plus uniquement des sources d'informations mais des « co-facilitateurs » de la recherche, leur participation est une condition préalable à l'utilisation de cette approche. Ainsi le chercheur ne doit et ne peut se permettre de prétendre à occuper une position privilégiée [Allard-Poesi et Perret, 2003]. Il n'y a donc pas primauté du chercheur sur les participants.

Dans le cadre des approches dites coopératives, les connaissances co-construites ont pour principal objectif de résoudre les problèmes « concrets » du terrain étudié. *De facto*, ces connaissances ne sont pas issues de théories normatives pré-existantes. Cet objectif commun de changement, qu'il soit au niveau du système social étudié ou au niveau de la production de connaissances de ce dernier, implique du chercheur qu'il intervienne de manière délibérée dans son objet d'étude. Le changement ne doit alors plus être considéré comme un biais mais « *un principe même d'intervention et de génération de connaissances scientifiques* » [David, 2000, p.5].

L'objectif final, pour le chercheur employant une approche participative, est par conséquent d'arriver à générer des connaissances utiles et utilisées par les praticiens. Il s'agit principalement de transformer idéalement l'existant *via* la production de connaissances au service de l'action. Les connaissances sont donc contextualisées parce qu'elles sont fondées empiriquement, parce qu'elles émanent des « voix du terrain ».

En terme de design de recherche, l'approche coopérative suppose qu'il y ait une tension entre les connaissances du chercheur et celles des participants : c'est cette même tension qui est à la base de la logique de confrontation, de négociation [Heron et Reason, 2001]. Dans cette logique, seule la diversité est génératrice de connaissances. Il s'agit plutôt d'optimiser le panel de point de vue pour offrir aux participants un ensemble de clés d'action possibles.

Bien que le chercheur et ses « co-chercheurs » soient au même pied d'égalité, c'est au chercheur de s'assurer la pérennité des conditions de participation. Il est important que ce dernier soit capable d'assumer les différentes fonctions de consultant, participant et bien sûr de chercheur. L'approche coopérative représente donc un défi permanent pour le chercheur : il est primordial qu'il soit en mesure d'alterner ses différentes « casquettes » sans que l'une prédomine sur les autres. Pour résumer, le chercheur est le facilitateur proactif de l'interaction avec les acteurs.

2. « MINALOGIC RH » : VERS LA CO-CONSTRUCTION DE CONNAISSANCES ET LA CO-PRODUCTION DE PRATIQUES

L'originalité de notre objet de recherche nous a amené à considérer autrement les sujets étudiés et la méthodologie déployée. Dans un premier temps nous verrons comment nous avons initié le processus de co-construction par un projet que nous avons baptisé « Minalogic RH » (1.). Puis, dans un second temps nous présenterons les différents résultats obtenus (2.). Les limites de notre approche et les perspectives que nous souhaitons donner à ce travail seront enfin précisées (3.).

2.1. COMMENT CO-CONSTRUIRE ? EMERGENCE ET MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DES « WORKSHOPS »

A objet de recherche « coopératif », méthode de recherche « coopérative » : telle est la perspective dont nous sommes partis, et dont nous allons voir à présent l'ambition, les modalités concrètes et un premier bilan.

L'ambition d'une méthode « coopérative » entre chercheurs et praticiens, nous l'avons vu, n'est pas neuve en soi dans le champ de la recherche en

management. Si le principe en a été retenu ici, c'était dans un double objectif : mieux délimiter, dans une visée exploratoire, l'objet d'étude « pôle de compétitivité » et ses enjeux managériaux ; mais aussi créer autour de l'objet en construction une communauté d'intérêts. Celle-ci se voulait proche de ce que certains auteurs appellent une communauté épistémique : « *Des petits groupes constitués d'agents engagés dans des sous-ensembles de questions reconnues mutuellement (...). [Ils] ont un objectif commun de création délibérée de connaissance et construisent progressivement pour y parvenir une structure commune permettant une compréhension partagée* » [Cowan, David et Foray, 2000, p. 234]. Par ailleurs, dans la mesure où nous, chercheurs, voulions rendre les partenaires entreprises ouverts et désireux d'accueillir notre recherche sur ce thème, notre méthode rejoignait aussi la sensibilité théorique de la théorie de la traduction [Callon, 1986] : plutôt que de définir *ex ante* et « entre nous » un projet de recherche pour le diffuser ensuite chez ces partenaires, nous avons tenté de créer une dynamique d'intéressement de ces acteurs et de co-construire avec eux un objet de recherche répondant aussi à leurs attentes.

A l'image de l'ambidextrie en innovation, notre démarche méthodologique avait donc deux objectifs :

- un objectif d'exploration : délimitation et cadrage d'un objet complexe et émergent ;
- un objectif d'exploitation : résolution d'un ou plusieurs problèmes identifiés préalablement et collectivement.

Sur le plan pratique, la première étape de cette dynamique d'intéressement en vue de créer une communauté épistémique a été l'organisation d'un petit-déjeuner rassemblant chercheurs et praticiens ressources humaines des entreprises ayant adhéré au pôle de compétitivité. Cette manifestation nous a permis, fin 2005, de jeter les bases du réseau que nous voulions créer et de

tester l'intérêt d'une réflexion commune sur les enjeux ressources humaines du pôle. L'intérêt ayant été confirmé, nous avons recontacté, par la suite, chaque participant pour lui proposer de rejoindre un « workshop » : un groupe de réflexion, associant à nouveau chercheurs et praticiens, ciblé soit sur le management de la Recherche et Développement, soit sur la dynamique collective à créer au sein du pôle de compétitivité. Huit entreprises ont alors répondu positivement à l'appel, comme l'indique le tableau ci-dessous, en décidant d'envoyer un ou plusieurs représentants (fonctionnel RH, responsable Recherche et Développement, etc.). Nous avons alors bâti un programme de quatre rencontres, chacune associant un retour d'expérience de praticien et une synthèse d'expert académique.

Les conditions de rencontres étaient les suivantes :

- nous recevions les praticiens dans des locaux mis à disposition par l'université ;
- chaque « workshop » réunissait environ une dizaine de personnes (chercheurs et praticiens) ;
- chaque « workshop » durait en moyenne trois heures ;
- chaque « workshop » a été enregistré audio numériquement (afin de faciliter la prise de note) après autorisation des participants ;
- des comptes rendus ont été rédigés par les académiciens à l'issue de chaque « workshop » et validés par les praticiens.

Tableau 1. : Les « workshops », leurs participants et les thèmes abordés

	<i>Workshop « comment améliorer le management des salariés de Recherche et Développement »</i>	<i>Workshop « comment faciliter la dynamique collective des salariés de Minalogic ? »</i>
--	--	---

Participants	Bull, Cap Gemini, Schneider Electric, Xerox Research Center	Applied Materials, Atmel, Cap Gemini, Soitec, ST Microelectronics
Séance 1	Mener des projets collaboratifs en pôle de compétitivité	Retour d'expérience de l'Alliance Crolles 2
Séance 2	La GRH des professionnels de R et D	La gestion des projets multipartenaires
Séance 3	La gestion des projets multipartenaires	Créer et gérer de véritables compétences collectives
Séance 4	Les facteurs organisationnels stimulant l'innovation	Collaborer entre secteurs public et privé

Les rôles que nous avons été amenés à jouer sont multiples et parfois ambivalents : nous avons été à la fois conducteurs/animateurs des workshops, intervenants académiques et participants. Notre objectif initial était l'organisation préalable et l'intendance des séances, afin de soulager les praticiens des aspects purement opérationnels de la recherche. Notre style d'intervention visait principalement à initier (choisir le thème traité), structurer les échanges (via la stimulation des participants) et à réaliser les synthèses relatives à chaque séance. Ces fonctions assumées renvoient directement au positionnement déontologique du chercheur dans une recherche coopérative (quel rôle joue-t-on ? quelles attitudes adoptons-nous ?). Cependant, cette prédominance des chercheurs dans l'organisation

des workshops modifie nécessairement le degré d'implication entre chercheurs et praticiens.

Les ingrédients d'une création réussie de « communauté » semblaient tous au rendez-vous : le ciblage d'une réalité nouvelle porteuse d'enjeux symboliques, académiques et pratiques ; le fonctionnement en réseau ; l'intéressement progressif par des réunions de travail associant des représentants des deux « mondes » en présence, chercheurs et praticiens. Pour autant, un premier bilan fait ressortir plusieurs difficultés. Première difficulté : aucun de nos interlocuteurs n'a réussi à suivre personnellement la totalité des quatre séances auxquelles il s'était engagé et pour lequel le calendrier était fixé à l'avance. Seconde difficulté : alors que la règle du jeu proposée était de ne pas venir en « passager clandestin » mais de contribuer par son propre témoignage au contenu des séances, seules deux entreprises sur les huit ont effectivement répondu à l'appel et présenté leur propre retour d'expérience. En d'autres termes, et même si la satisfaction des participants est finalement au rendez-vous, nous avons sans doute présumé de l'implication de nos partenaires professionnels.

2.2. QUELLE CO-CONSTRUCTION DE CONNAISSANCES ? LA PRODUCTION DES « WORKSHOPS »

Les difficultés relatées ne doivent pas, cependant, masquer le réel partage de connaissances et d'expériences et le début d'une production de connaissances, que nous pouvons structurer ici sous la double perspective des « constats » et des « besoins d'actions ».

Trois grands constats ont émergé des différentes réunions des « workshops » rassemblant notre groupe de recherche et les entreprises participantes. Ils relèvent du fait que la réalité d'un pôle de compétitivité consiste avant tout dans des projets d'innovation portés par des salariés :

- des *projets* : les synthèses académiques présentées sur la gestion de projet comme les témoignages de chefs de projet invités lors des séances ont insisté sur le fait que la mise en œuvre de ressources et de techniques n'induisent pas *ipso facto* la coopération et la vision partagée, qui restent des ingrédients indispensables. De ce fait, la fonction de chef de projet, difficile dans un contexte traditionnel, se révèle plus délicate encore dans un projet de pôle de compétitivité, par définition « multipartenaires » ;
- des projets d'*innovation* : l'innovation est le maître-mot des entreprises partenaires et du pôle de compétitivité. Derrière ce mot, il y a toute la difficulté des compromis à bâtir entre la recherche et le marché, la technique et les usages ; il y a donc aussi l'enjeu de réunir dans les projets des chercheurs et des ingénieurs aptes à réaliser ce type de compromis. De plus, l'innovation naissant souvent des interfaces et des combinaisons de ressources, il s'agit de savoir trouver où sont les ressources et compétences sur le territoire pour ensuite les combiner ;
- des projets d'innovation *portés par des salariés* : les expériences proches de collaboration inter-entreprises font apparaître que les salariés d'un même projet comparent leurs systèmes respectifs de contribution-rétribution et de relation d'emploi ; trop de différences non justifiées amènent à des rivalités ou des malaises collectifs. Si l'amour des techniques est au démarrage un ciment culturel important, le travail sur le moyen terme nécessite de veiller à la cohésion de ces groupes de salariés hétérogènes.

Ces trois familles de constats, peu à peu dressés au fil des réunions, ont structuré un début de « common knowledge » aux participants académiques et praticiens sur le sujet du management des pôles de compétitivité. Ils ont

également fait apparaître la nécessité d'actions et de démarches ciblées, propres à répondre aux enjeux ainsi soulevés. La première consiste à organiser un vrai soutien managérial aux responsables de projets labellisés : veiller à leur sélection sur des critères non uniquement techniques, leur procurer un accompagnement adapté. Une deuxième démarche apparaissant comme nécessaire est de structurer et souder les collectifs de ces projets : actions de *team building*, réflexion et création de compétence collective. Enfin, une troisième démarche relève de la construction de dispositifs de mutualisation des ressources humaines, à l'image des pratiques collectives qui ont lieu pour les groupements d'employeurs : *a minima*, mettre en place des règles du jeu « ressources humaines » entre les partenaires d'un projet, comme celle consistant à ne pas recruter un salarié chez le partenaire ; voire, au-delà, construire des dispositifs de gestion collective, pour la formation ou le parcours des salariés concernés par les projets du pôle de compétitivité. Cette création de connaissances est encore exploratoire et le réseau ainsi créé est fragile. L'étape suivante reste celle d'une véritable appropriation collective du sujet, au moyen notamment d'un « enrôlement » plus systématique des membres. Nous visons pour cela une nouvelle réunion de « capitalisation » et de préparation en commun d'un séminaire de travail avec la gouvernance du pôle sur les enjeux humains. L'avenir dira ainsi si non seulement la co-construction de connaissance se confirmera, mais surtout si elle conduit également à une co-production de pratiques et d'innovation sociale.

2.3. LA DECOUVERTE D'UNE ETAPE PREALABLE : « FAIRE COMMUNAUTE »

A nos yeux, l'apport principal de cette approche relationnelle réside dans le fait qu'elle remet en cause la frontière classique entre la théorie et la pratique.

En effet, au lieu de placer ces deux univers en opposition, nous avons délibérément fait le choix de la synergie, à l'instar de van de Ven et Johnson [2006], chacun de ces deux univers pouvant trouver une résonance chez l'autre. Pour ainsi dire, cette approche « transcende » la traditionnelle tension entre connaissance et action. Elle permet d'apporter certains éléments de réponses à la question « comment relier la connaissance à l'action ? ». Nous avons amorcé un processus de recherche nous amenant à explorer le fossé (« the space between ») entre sujet et objet, sujet et recherche, chercheur et sujet et enfin la réflexivité du processus de recherche lui-même [Bradbury et Bergmann Lichenstein, 2000].

Pour l'instant, il ne nous a pas été permis de co-construire des pratiques. Nous considérons cependant que ce premier travail (de construction de groupe et de thème de recherche) était une étape préalable nécessaire à la seconde étape, la co-construction de pratiques.

L'approche coopérative de par sa dimension participative implique la construction d'une communauté. Alors que cette dernière est présentée, par les auteurs référents [Heron et Reason, 1997, 2001 ; Reason, 1998], comme un élément déjà constitué, la mobilisation de cette approche fait émerger, selon nous, qu'une communauté ne se constitue, sans trois déterminants :

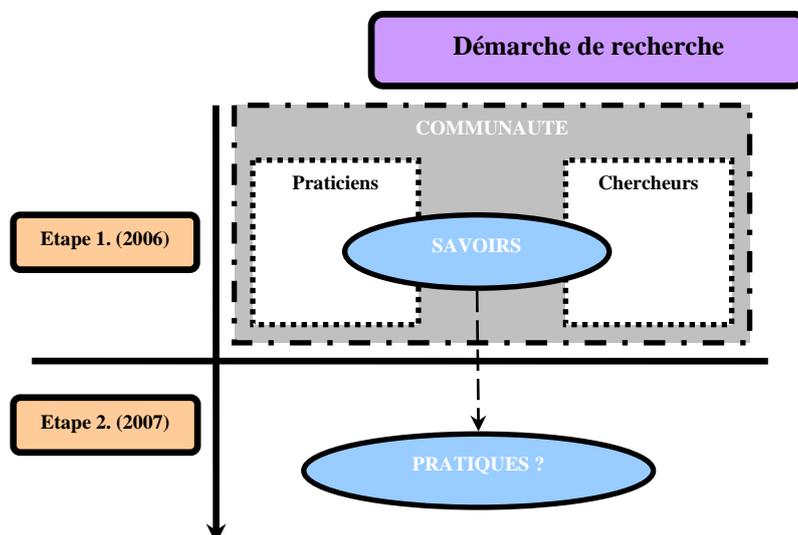
- le partage d'un but commun/ d'une même volonté ;
- une participation, un investissement opérationnel et affectif minimal à la vie du groupe ;
- l'existence d'une solidarité entre les membres du groupe.

Cette étude n'est, selon nous, qu'une première étape dans l'application de l'approche coopérative. Nous avons été amené à construire le cadre d'interaction dans lequel les individus ont été amenés à évoluer. Notons qu'au tout début des *workshops* certains des praticiens ne se connaissaient pas. Il a donc fallu faire en sorte de ne pas les isoler, de les inviter à

participer. Notre travail va donc dans le sens de la promotion des « Communities of Inquiry » [Heron et Reason, 1997]. Ainsi cette première étape a consisté, à la manière du jardinier, à préparer le terrain avant la semence. La proximité géographique de l'ensemble des participants a contribué, en partie, à la réussite de cette première étape.

Notre seconde étape sera de pérenniser cette communauté, les liens existants entre les individus (chercheurs et praticiens) pour orienter nos actions vers la co-construction de pratiques (Cf. Figure 1.).

Figure 1. De la co-production de savoirs à la co-construction de pratiques dans une approche coopérative



La mise en place de cette démarche de recherche initie la création d'un réseau dans lequel chaque participant échange, combine et renforce des savoirs. Ils cultivent et enrichissent ainsi leur capital social. Or, comme le démontrent Nahapiet et Ghoshal [1998], c'est grâce à la densité du capital social que les entreprises, dans une certaine mesure, détiennent un avantage concurrentiel.

Une des questions cruciales d'une recherche, qu'elle soit de type quantitative ou qualitative, est de savoir comment son auteur peut la présenter et la rendre appropriable par ses pairs (validité externe de la recherche). Cette question incontournable renvoie bien évidemment à celle de la contribution (au sens le plus strict du terme) au domaine scientifique dans lequel cette recherche peut s'inscrire.

Deux points de la démarche de recherche ont une incidence directe sur la validité externe de cette dernière [Miles et Huberman, 1991]. Ces deux points peuvent se traduire sous les deux questions suivantes : comment avons-nous choisi le terrain ? (1) et comment avons-nous procédé dans l'analyse des données collectées ? (2). Pour nous, les critères de choix du terrain ont été la proximité géographique (bassin économique grenoblois) et l'existence de réseaux de contacts. En ce qui concerne la manière dont nous avons analysé les données collectées, l'approche coopérative nous a amené à soumettre aux différents participants des *workshops* des comptes rendus réguliers. Cela s'est également traduit par un processus de validation des communications entreprises. En clair, notre processus de recherche a largement été influencé par une instance décisionnaire que sont les acteurs du terrain.

De manière générale, les résultats d'une recherche sont évalués et critiqués en fonction des critères de fiabilité et de validité. Selon nous, de par ses caractéristiques (participation et transformation de l'existant), l'approche coopérative a pour limite la dépendance contextuelle de ses résultats. Il nous semble que les résultats obtenus sont « les résultats du terrain ». Ainsi, les informations recueillies l'ont été dans des conditions précises, avec des participants aux personnalités différentes, aux objectifs différents. De fait, cette limite peut être considérée comme endogène à l'approche coopérative et renvoie à la reconsidération de la définition de la validité [Evered et Louis,

1981]. Pour ces auteurs, la validité d'une approche coopérative s'estime à partir de la crédibilité (interne et externe).

La crédibilité d'une telle recherche peut se définir comme l'importance du consensus existant entre les différents participants qu'ils soient chercheurs ou praticiens. En terme de crédibilité interne, il s'agit de savoir si les connaissances générées satisfont les participants. A l'inverse, la crédibilité externe s'appréciera par l'acceptation de ces mêmes connaissances par la communauté scientifique. Cette mise à l'épreuve de la qualité de l'interaction permet de juger de la pertinence de cette approche coopérative. Un exemple d'indice de crédibilité est le rendez-vous proposé par la gouvernance du pôle Minalogic, pour recevoir et entendre les résultats de notre étude. Il est intéressant de noter que ce sont les praticiens eux-mêmes qui ont été les initiateurs de cette rencontre.

CONCLUSION

De par leurs caractéristiques (récente officialisation, hétérogénéité des partenaires, situation de coopération), les pôles de compétitivité soulèvent certains questionnements humains et managériaux. En effet, la nature même d'un pôle est de rassembler chercheurs et praticiens dans des projets d'innovation communs. Ce constat nous a conduit à utiliser une méthodologie reposant sur une approche coopérative, qui permet de faire émerger les préoccupations des entreprises et amène à une implication forte des praticiens à la construction de savoirs. Cette méthodologie induit également un véritable échange entre chercheurs et praticiens et ainsi la création d'une véritable communauté. Sept « workshops » ont ainsi été organisés sur le thème des ressources humaines au sein du pôle Minalogic, impliquant au total une vingtaine de participants (chercheurs et praticiens).

Deux familles de constats en résultent, à savoir la structuration de « common knowledge », la nécessité d'actions et de démarches ciblées (organisation d'un soutien managérial personnalisé aux responsables de projet labellisés, accompagnement des collectifs de ces projets et construction de dispositifs de mutualisation des ressources humaines).

Cependant, comme dans tout travail de recherche, la présente étude n'est pas exempte de limites. La première est propre à notre réelle difficulté à alterner les différents rôles (chercheur / participant / consultant). Nous nous sommes rendu compte, *a posteriori*, que nous avons laissé non intentionnellement un des rôles prédominer sur les autres (celui de chercheur). Cela s'est traduit dans les *workshops* par notre tendance à donner la parole en début de chaque séance à l'intervenant académique. De fait, les « co-chercheurs » n'ont pas été amenés à évoluer vers un statut réflexif et d'interaction mais conviés à une posture de réception (dans laquelle ils s'approprièrent la réflexion académique). A cette première limite nous envisageons d'agencer différemment nos futurs *workshops* en proposant par exemple que les animateurs élaborent conjointement leur présentation sous la forme d'une discussion. De manière pragmatique, en tissant ce lien nous espérons une plus grande participation des praticiens aux discussions.

La seconde limite de notre étude, mais qui par ailleurs est un résultat en soi, est celle du non achèvement du processus de participation. Comme nous l'avons précisé en début de sous partie, nous n'avons pas pris en compte dans l'organisation de ces *workshops* la variable de construction de groupe. Nous nous rendons bien compte que cette phase de constitution d'un groupe d'acteurs se fait dans le temps et suppose que chacun des membres puisse se retrouver dans l'objectif commun. Ceci a été rendu délicat par le fait que certains des participants appartenaient à des entreprises en concurrence directes. Cependant, la totalité des participants accepte aujourd'hui de

continuer l'aventure. Il est important, selon eux, d'avoir des lieux dans lesquels il est possible de se « raconter des histoires », la construction du pôle dépendant de ces temps d'échange et de réflexion.

REFERENCES

- ALLARD-POESI, F. et PERRET, V. (2003). « La recherche-action », p.85-132, in *Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative*, coordonné par GIORDANO, Y., Paris, éditions EMS.
- ALMEIDA, P. et KOGUT, B. (1999). « Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks. *Management Science*, 45(7), p. 905-917.
- BARABEL, M., MEIER, O., HUAULT, I.(2004). « Processus d'évolution d'un district industriel ; le cas de la cosmetic valley », *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'un étude comparative des clusters de haute technologie », *Management local et réseaux d'entreprise*, Rousseau M. (ed), Economica, p.64-87.
- BRADBURY, H. and BERGMANN LICHENSTEIN, B.M. (2000). « Relationality in Organizational Research : Exploring *The Space Between* », *Organization Science*, 11(5), pp.551-564.
- CALLON, M. (1986) - « Eléments pour une sociologie de la traduction », p. 169-208, in *Année sociologique*, Paris, PUF.
- COWAN, R., DAVID P. et FORAY D., « The economics of knowledge codification and tacitness », *Industrial and corporate change*, vol. 6, n°3, p. 324.
- 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
- DAVID, A. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?, IXème conférence de l'AIMS, Montpellier.
- CULIE, J-D., DEFELIX, C., RETOUR, D., VALETTE, A. (2006). « Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines ? », 17^{ième} congrès de l'AGRH, 16-17 novembre, Reims
- EVERED, R. and LOUIS M, R. (1981). Alternative Perspectives in the Organizational Sciences : "Inquiry from the inside" and « Inquiry from the outside », *The Academy of Management Review*, 6(3), pp. 385-395.
- FERRARY, M. et PESQUEUX, Y. (2006). *Management de la connaissance*, Paris, Economica, 230 p.
- HAKANSON, L. (2005). "Epistemic Communities and Cluster Dynamics : on the Role of Knowledge », *Industrial Districts, Industry and Innovation*, 12(4), p.433-463.
- HERON, J, and REASON, P. (1997). *Cooperative inquiry: Research into Human Condition*. London : Sage.
- HERON, J, and REASON, P. (2001). "The practice of co-operative inquiry : Research 'with' rather 'on' people". In P. Reason and H. Bardbury (Eds.), *Handbook of Action Research*, London : Sage.
- LA LETTRE DE L'INSEE, Minalogic, un enjeu important, porté par les fabricants de composants électroniques, juillet 2007, 4 p.
- MAHONEY, JT. et WILLIAMS, C. (2003). "Sticky knowledge: barriers to known in the firm", *Academy of management review*, 28(4), p.679-681

- 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, p.756-786.
- MILES, M.B., and HUBERMAN, A.M. (1991). *Analyse de données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.
- NAHAPIET, J., GHOSHAL, S. (1998). "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, vol.23, n°2, p.242-266
- NALEBUFF, B. et BRANDENBURGER, A. (1996). *La Co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial.
- 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.
- POWELL, WW., KOPUT, K.W., BOWIE, J.I., SMITH DOERS, L. (2002). "The Spatial Clustering of Science and Capita : Accounting for Biotechnology Firm-Venture Capital Relationships", *Regional Studies*, 36 (3), p.291-305.
- REASON, P. (1998). "Political, Epistemological, Ecological and Spiritual Dimensions of Participation", *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, vol.4, p.147-167.
- VAN DE VEN, A.H., JOHNSON, P.E. (2006). "Knowledge for Theory and Praticce", *Academy of Management Review*, 31(4), p.802-821