



**HAL**  
open science

## La dynamique des projets au sein des pôles de compétitivité: l'enjeu d'une collaboration à construire

L. Calamel, C. Defelix, Thierry Picq, D. Retour

### ► To cite this version:

L. Calamel, C. Defelix, Thierry Picq, D. Retour. La dynamique des projets au sein des pôles de compétitivité: l'enjeu d'une collaboration à construire. 2009, 20 p. halshs-00518963

**HAL Id: halshs-00518963**

**<https://shs.hal.science/halshs-00518963>**

Submitted on 17 Sep 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion\_ U.M.R. C.N.R.S. 5820

## CAHIER DE RECHERCHE n°2009-09 E1

La dynamique des projets au sein des pôles de compétitivité:  
l'enjeu d'une collaboration à construire.

**CALAMEL Ludivine, DEFELIX Christian, PICQ Thierry,  
RETOUR Didier**



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2  
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9  
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



# LA DYNAMIQUE DES PROJETS AU SEIN DES POLES DE COMPETITIVITE : L'ENJEU D'UNE COLLABORATION A CONSTRUIRE

**Auteurs : Ludivine Calamel (Université de Grenoble, CERAG UMR 5820),**

**Christian Defélix (Université de Grenoble, IAE et CERAG UMR 5820),**

**Thierry Picq (EM Lyon),**

**Didier Retour (Université de Grenoble, IAE et CERAG UMR 5820)**

Adresse : Christian Defélix, IAE BP 47 38040 Grenoble Cedex 9

[christian.defelix@iae-grenoble.fr](mailto:christian.defelix@iae-grenoble.fr) – 06 81 10 23 93 – fax 04 76 82 59 99

Résumé :

*Objet de nombreuses attentions de la part du gouvernement et des collectivités locales, les pôles de compétitivité commencent à être étudiés par les chercheurs et sont évalués par des consultants. Le cœur de leur activité consiste en des projets collaboratifs où se jouent un management et une gestion des ressources humaines particuliers, au carrefour de cultures et de statuts différents. Près de quatre ans après leur lancement, que peut-on dire de la dynamique de ces projets collaboratifs ? Quelle est la réalité de la collaboration lorsqu'il s'agit de travailler en mode multi-partenaires, entre salariés relevant de cultures professionnelles et de systèmes de GRH différents ?*

*Cette recherche longitudinale, basée sur l'observation de deux projets collaboratifs d'un pôle à vocation mondiale, entend contribuer à lever le voile sur les réalités managériales et ressources humaines encore méconnues à ce niveau. Une revue de littérature alerte sur la nécessité d'ouvrir la « boîte noire » de la collaboration au sein des projets et invite à questionner aussi bien l'analyse des efforts managériaux de coordination que la motivation des acteurs à coopérer ainsi que la contribution des pratiques de GRH. Le suivi de deux années de fonctionnement révèle ainsi que la collaboration, loin d'être une donnée naturelle au sein de ces projets, relève d'une construction sociale qu'un meilleur accompagnement managérial peut favoriser.*

Mots clés : pôle de compétitivité, projet collaboratif, coopération, apprentissage, compétences.

# LA DYNAMIQUE DES PROJETS AU SEIN DES POLES DE COMPETITIVITE : L'ENJEU D'UNE COLLABORATION A CONSTRUIRE

Résumé :

*Objet de nombreuses attentions de la part du gouvernement et des collectivités locales, les pôles de compétitivité commencent à être étudiés par les chercheurs et sont évalués par des consultants. Le cœur de leur activité consiste en des projets collaboratifs où se jouent un management et une gestion des ressources humaines particuliers, au carrefour de cultures et de statuts différents. Près de quatre ans après leur lancement, que peut-on dire de la dynamique de ces projets collaboratifs ? Quelle est la réalité de la collaboration lorsqu'il s'agit de travailler en mode multi-partenaires, entre salariés relevant de cultures professionnelles et de systèmes de GRH différents ?*

*Cette recherche longitudinale, basée sur l'observation de deux projets collaboratifs d'un pôle à vocation mondiale, entend contribuer à lever le voile sur les réalités managériales et ressources humaines encore méconnues à ce niveau. Une revue de littérature alerte sur la nécessité d'ouvrir la « boîte noire » de la collaboration au sein des projets et invite à questionner aussi bien l'analyse des efforts managériaux de coordination que la motivation des acteurs à coopérer ainsi que la contribution des pratiques de GRH. Le suivi de deux années de fonctionnement révèle ainsi que la collaboration, loin d'être une donnée naturelle au sein de ces projets, relève d'une construction sociale qu'un meilleur accompagnement managérial peut favoriser.*

Mots clés : pôle de compétitivité, projet collaboratif, coopération, apprentissage, compétences.

## Introduction

« On trouve facilement sur internet des dizaines de manuels de gestion de projet ; mais le livre de la gestion de projet collaboratif, lui, n'est pas encore écrit »... Ainsi s'exprimait à Liège, en mars dernier, le responsable d'un pôle de compétitivité wallon lors d'une table ronde sur le développement des compétences dans les « clusters »<sup>1</sup>. Les projets collaboratifs ainsi évoqués regroupent par définition des salariés relevant d'organismes et d'employeurs différents. Utilisés depuis longtemps dans des projets de recherche internationaux, et notamment européens, ils constituent la modalité de travail normale au sein des pôles de compétitivité.

Déclinaison française des « clusters » (Porter, 1998) et caractérisés par une labellisation gouvernementale, ces pôles de compétitivité se définissent comme « une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques et privées engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant » (DATAR, 2004). Soixante-six premiers pôles ont été labellisés par le gouvernement en 2005 à partir d'un appel d'offres : ils sont depuis chargés de stimuler et d'accompagner des projets de Recherche et Développement et d'innovation, sources d'avantages concurrentiels. En Belgique, la région wallonne a eu une démarche similaire dans le cadre de son « Plan Marshall » destiné à relancer l'économie à partir de cinq pôles de compétitivité.

Objet de nombreuses attentions de la part des gouvernements et des collectivités locales, les pôles de compétitivité commencent à être étudiés par les chercheurs (Retour coord., 2009) et sont évalués par des consultants. Mais nous ne disposons encore que de peu de connaissances sur ce qui se passe à l'intérieur même des pôles et de leurs projets, alors que plusieurs observateurs s'interrogent sur la réalité de la collaboration entre salariés relevant de relations d'emploi différentes : « La gestion des ressources humaines au sein d'un pôle de compétitivité n'est pas simple : les populations en présence ont des statuts et des cultures très différents (chercheurs, entrepreneurs, salariés), la plupart des personnes associées au pôle ne sont ni dirigées ni rémunérées par le pôle » (CM international et al., 2008, p. 105).

Dans un pôle, c'est précisément au sein des projets collaboratifs que se jouent ce management et cette gestion des ressources humaines (GRH) au carrefour de cultures et de statuts différents. Mais curieusement, la collaboration entre les partenaires d'un même projet est rarement présentée comme problématique : les gouvernances de pôles visent en effet d'abord à équiper ces projets sur les plans juridiques et financier, comme si le fait de travailler concrètement ensemble allait de soi. Sur quatre ou cinq ans de projet collaboratif, quelle peut être la réalité de la collaboration entre ingénieurs et chercheurs relevant d'organisations différentes ? Quels obstacles sont rencontrés et comment sont-ils éventuellement dépassés ?

Loin d'être une donnée naturelle, la collaboration au sein des pôles de compétitivité et de leurs projets est à construire et à favoriser. Une revue de littérature permettra d'abord de mieux saisir ces pôles en tant que lieux supposés de collaboration. Puis la description de deux projets en cours d'observation fournira l'épreuve des faits, à partir de laquelle nous analyserons et discuterons le processus de construction progressive de cette collaboration.

---

<sup>1</sup> Yves Jongen, président du pôle Mecatech, à Liège, le 3 mars 2009 (citation reconstituée par l'auteur).

## Les pôles de compétitivité et leurs projets, lieux supposés de collaboration

Forme d'organisation encore peu connue, les pôles de compétitivité s'appuient sur un mode d'action privilégié et à fort enjeu humain - le travail en projet collaboratif – qui s'apparente à une « boîte noire » à ouvrir.

### Les pôles de compétitivité, forme d'organisation encore peu connue

L'importance accordée par l'Etat envers les pôles de compétitivité se mesure par le montant des budgets alloués à ces derniers : un milliard et demi d'euros pour la première phase (2006-2008), et autant pour les trois années qui suivent (2009-2011). En annonçant le 24 septembre 2008 le lancement de leur version « 2.0 », le Premier Ministre français en a souligné les enjeux, déclarant vouloir mettre « *l'accent sur la qualité et l'ambition technologique des projets de R&D collaboratifs, bien sûr, mais aussi sur le développement des PME, sur la gestion des compétences, sur l'attraction des talents, et sur la visibilité internationale* »<sup>2</sup>.

Le coup d'envoi de cette nouvelle étape succédait à l'évaluation faite pour le gouvernement des 71 pôles français, réalisée par les cabinets BCG et CM International. Cette évaluation reflétait que si 39 pôles avaient atteint leurs objectifs, dix-neuf ne l'avaient fait que partiellement et devaient travailler à l'amélioration de certaines dimensions de leur action, tandis que 13 autres devaient faire l'objet d'une reconfiguration en profondeur. Cette première évaluation officielle, au travers de ses résultats contrastés, révèle que nous ne savons encore que peu de choses sur le fonctionnement réel des pôles et leurs conditions de succès.

Une première manière de lever le voile sur cette forme d'organisation encore peu connue est de l'approcher avec la littérature sur les réseaux organisationnels. Caractérisés par l'interaction d'au moins deux entreprises juridiquement distinctes (Heitz, 2000), à la fois différents du marché et de la hiérarchie (Powell, 1990), les réseaux se caractérisent par le fait que des organisations capitalistiquement indépendantes sont rassemblées « au sein d'une même chaîne de valeur ajoutée » (Fréry, 1996). De nombreux cas différents de réseaux ont été décrits et ont fait l'objet de classifications (Leclair et Le Boulaire, 1999 ; Rorive, 2005). Les contributions pointent notamment d'importants enjeux managériaux : nécessité de nouveaux outils de formation et de développement des ressources humaines (Pichault, 2000), possibilité de deux modèles de GRH possibles (Le Boulaire et Leclair, 2003, p. 51), déplacement majeur du rôle d'encadrant vers celui du management (Gosset et Laurence, 2005)... Néanmoins, ces recherches restent focalisées le plus souvent sur un type de réseau particulier, celui de la firme amirale et de ses co-traitants : or, cette configuration est assez différente de la réalité des mises en réseau suscitées par les pôles de compétitivité, où il s'agit moins de co-produire à grande échelle des produits et services industriels que de co-concevoir des solutions innovantes dans une perspective de Recherche et Développement.

Une seconde manière d'explorer la réalité organisationnelle des pôles de compétitivité est de se pencher sur les quelques études d'ores et déjà disponibles, d'origine académique ou professionnelle. Ces travaux s'intéressent aux pôles en tant que structures organisationnelles et à leurs conditions d'émergence (Schaer, 2006 ; KPMG, 2007), à leur ancrage territorial (Fen-Chong, 2006 ; Daudé, 2007 ; Dherment-Ferère et Bidan, 2007), ou discutent leur réel potentiel d'innovation (Darmon, 2006 ; Duranton et al., 2008 ; Arzeni et al., 2008). Nous

---

<sup>2</sup> Discours du Premier Ministre en visite à Grenoble, le 24 septembre 2008.

commençons à peine à disposer de travaux ciblant ce qui se passe à l'intérieur même des pôles sur le plan humain et social, alors que cette dimension est pointée comme essentielle de la part des politiques et des observateurs, à l'image de ce que déclarait récemment le Ministère de l'Economie français : « *Une gestion des ressources humaines adaptée est une des conditions de succès des pôles de compétitivité : le facteur humain est décisif pour animer le réseau d'acteurs partenaires du pôle et les amener à travailler ensemble* »<sup>3</sup>. Qu'en est-il précisément de cette réalité du travail en commun ?

## **Un enjeu humain central pour les pôles : les projets collaboratifs**

Les premiers travaux disponibles sont encore peu nombreux mais attirent l'attention sur le besoin de soutenir sur le plan humain cette ambition de co-activité. Une note de veille du Conseil d'Analyse Stratégique, suite à l'étude menée par les cabinets Alpha et Geste sur 10 pôles français (2008), conclut ainsi que les questions d'emploi, de formation et de compétences semblent être restées jusqu'ici au second plan des préoccupations des acteurs du pôle : ceux-ci auraient « *du mal à sortir du cadre des connaissances scientifiques et techniques les plus étroites pour produire une approche plus globale des besoins : compétences managériales, conduite de projet, etc* » (Bertrand, Eksl et Dayan 2008, p. 7). De leur côté, en se basant sur l'expérience des pôles de la seule Région Rhône-Alpes, Colle et al. (2009) relèvent que la préoccupation envers les questions liées aux ressources humaines, pour récente qu'elle soit, est amenée à grandir, et notent qu'une attention particulière doit être portée notamment sur le niveau des projets collaboratifs.

Les projets collaboratifs des pôles de compétitivité se présentent comme une forme paradoxale de gestion : d'un côté, ils sont la modalité évidente et naturelle de fonctionnement dans ce type de partenariat économique ; mais de l'autre, les acteurs qui y sont engagés découvrent souvent chemin faisant qu'il s'agit d'un contexte de travail très spécifique, pour lequel les incitations et leviers traditionnels ne peuvent servir. Une autre littérature peut alors être mobilisée : celle qui étudie les conditions et les pratiques de la gestion de projet dans le contexte particulier des projets collaboratifs. Cette littérature, essentiellement anglophone et basée sur des recherches empiriques, donne à voir trois grands points de vigilance sur le pilotage humain de la collaboration inter-organismes :

- tout d'abord, la constitution de l'équipe : Barnes et al. (2002) soulignent la prise en compte de la compatibilité culturelle dans le choix des partenaires. Winter et al. (2007) insistent sur l'importance du processus social entre les acteurs, qui est selon eux à la base de la réussite de ces projets et qui doit être facilité. De leur côté, Kadefors et al. (2007), à partir de l'observation de dix cas de projets collaboratifs dans le domaine de la construction, concluent également à l'importance de la phase de sélection des bonnes compétences techniques, avec les moyens appropriés ;
- ensuite, la coexistence et la qualité du travail en commun. Dès 2000, Boddy et Macbeth, à partir d'une enquête par questionnaire auprès de cent entreprises engagées dans des projets de collaboration, mettaient en tête des conditions de succès l'accord des parties sur les objectifs. Dans la liste d'ingrédients critiques dont il faut assurer la présence, Hinkin et al. (2007) retrouvent cette congruence des objectifs mais y ajoutent le respect mutuel, le temps et la confiance. Cette attitude collaborative n'est pas forcément naturelle : Skander et al. (2006) alertent précisément sur les « *mondes* » qui sont en jeu et les valeurs

---

<sup>3</sup> « Recueil de bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité réalisé pour la Direction Générale des Entreprises », Ministère de l'Economie, des Finances et de l'emploi, janvier 2008, p. 105 (disponible sur le site [www.competitivite.gouv.fr](http://www.competitivite.gouv.fr)).

différentes, voire contradictoires, qu'ils véhiculent dans certains cas. Au-delà des seules valeurs, Shore et Cross (2005) ont relevé que la dimension RH peut freiner la collaboration en cas d'écart de salaires et de rémunérations trop importants ;

- enfin, la posture d'apprentissage. Dans un article de 1995, Browning et al. relataient déjà le retour d'expérience du consortium « Sematech » dans l'industrie des semi-conducteurs : malgré les ambiguïtés et les désordres initiaux (dus à des objectifs équivoques et des différences de cultures), une « *communauté morale* » avait pu émerger sur la base d'un don sans condition, d'une réciprocité visible et d'actions de communication. Récemment, Ingham et Mothe (2007) et Retour (2009), à partir de l'observation de plusieurs coopérations en Recherche et Développement, ont confirmé l'importance d'une telle posture chez les différentes parties, de la motivation à collaborer et d'un engagement dans les processus d'apprentissage.

## **La collaboration au sein des projets, une « boîte noire » à ouvrir**

Alors que le fonctionnement au sein des pôles semble relever d'une forme de travail évidente et naturelle, l'état de l'art sur les projets collaboratifs nous invite donc à les considérer comme une « boîte noire » à ouvrir largement. L'analyse concrète du pilotage de ces projets collaboratifs et de leur fonctionnement est à entreprendre, et ce d'autant plus que les partenariats d'une manière générale supposent des techniques managériales spécifiques (Segrestin, 2004). Au sein des pôles, quelle est la réalité de ce travail en commun, au carrefour de valeurs et de cultures professionnelles diverses ? Les acteurs engagés développent-ils réellement cette posture d'apprentissage qui est visiblement nécessaire ? En somme, quelle est la réalité de la collaboration au sein des projets, et que peut-on faire pour la développer ?

Ces questions se posent pour tous les pôles de compétitivité, mais ont une force encore plus grande pour les pôles dits « de taille mondiale », sur lesquels la pression des pouvoirs publics pour gagner la bataille de l'innovation est forte et dans lesquels les différents financeurs engagent des fonds très importants. En général, ces pôles mondiaux correspondent à des territoires déjà engagés depuis longtemps dans des projets collaboratifs : ils ont dès 2006 lancé des dizaines de projets labellisés 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 souligné la dynamique et le nombre de projets développés. « 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 micronanotechnologies et en technologies du logiciel. Minalogic regroupe aujourd'hui 142 acteurs de l'industrie, dont une majorité de PME (80), aux côtés des « poids lourds » de l'innovation technologique que sont les grandes entreprises des semi-conducteurs et de l'équipement électrique ou les grands laboratoires publics.

Depuis son lancement, Minalogic a labellisé 150 projets, dont l'enveloppe globale représente environ 1,2 milliards d'euros. Ce pôle représente donc un terrain de choix pour explorer et saisir la réalité du travail collaboratif. Nous l'avons abordé en définissant de manière générique la collaboration comme le fait de travailler ensemble – du latin *co labore* – afin de générer une œuvre commune. Nous avons tiré de la littérature évoquée plus haut trois déterminants possibles de cette collaboration :



- d'abord la « coordination ». Ce premier facteur correspond aux actions délibérées et managériales entreprises par celui ou ceux qui ont en charge de conduire le collectif hétérogène du projet entre différents partenaires. Il s'agit là non seulement d'une variable classique de l'analyse des organisations depuis Mintzberg (1983), mais aussi d'un point de vigilance de la littérature sur les projets collaboratifs quant à la constitution de l'équipe. Comment le chef de projet structure-t-il et agence-t-il les différentes contributions des partenaires ? De quels modes de coordination se dote-t-il ? Utilise-t-il, voire impose-t-il des outils, règles et procédures pour cela ?
- Ensuite, la « coopération ». Les travaux recensés mettent en effet l'accent sur les enjeux de respect mutuel et d'engagement dans des postures d'apprentissage : qu'en est-il alors de l'attitude des membres eux-mêmes du projet, de leur envie ou non de travailler ensemble ? Comme l'ont noté Picq et Retour (2001), alors que la coordination est hiérarchique, obligatoire et basée sur des procédures, la coopération est volontaire et se fait par ajustement mutuel. Les ressources humaines engagées dans le projet manifestent-elles ainsi le souhait de travailler ensemble malgré les différences de méthodes et de cultures ?
- Enfin, la contribution de la GRH. La littérature met en lumière le fait que les pratiques de GRH représentent tantôt un risque, tantôt une opportunité pour le fonctionnement des projets : un risque, en cas de décalage trop grand des systèmes d'incitations et de récompenses selon les employeurs des participants ; une opportunité, si des pratiques facilitatrices de constitution d'équipe ou de valorisation collective sont développées. Quelles actions de support sont alors mises en place pour constituer l'équipe, gérer les contributions et les rétributions, développer les compétences ? Y a-t-il un rôle perçu ou réel pour la GRH en la matière ?

Fort de cette grille de lecture, nous allons à présent passer à l'épreuve des faits, en nous penchant sur deux projets collaboratifs au milieu du gué.

## **L'épreuve des faits : deux projets collaboratifs au milieu du gué**

Notre travail de recherche repose sur une méthodologie longitudinale qui porte sur deux projets collaboratifs de Recherche et Développement. Le projet A soulève le défi du pilotage d'un collectif éclaté, tandis que le projet B révèle des difficultés résiduelles pour un partenariat déjà établi.

### **Une méthodologie d'observation longitudinale**

Dans le cadre de notre recherche, deux projets lancés dès les premières heures de Minalogic et représentatifs de deux cas de figure différenciés du travail collaboratif ont été choisis.

Le premier projet, appelé ici « projet A », relève de la famille des logiciels embarqués et vise à élaborer des composantes technologiques pour davantage d'efficacité énergétique. Dans le contexte européen des objectifs de réduction d'énergie, l'ambition est de gérer intelligemment l'énergie électrique et de mieux comprendre sa distribution et son utilisation. Le projet A se donne notamment comme objet le développement d'un tableau électrique intelligent capable de s'interfacer avec son environnement et d'évoluer rapidement, grâce à de l'électronique miniaturisée et du logiciel intégré. Une grande entreprise leader dans le domaine des appareillages électriques (que nous appellerons « GEL ») a réuni onze

partenaires dans cette perspective: cinq autres grandes entreprises des secteurs de l'informatique, des télécommunications et de la distribution électrique, mais aussi trois PME et trois laboratoires de recherche. Avec un budget de 20,5 millions d'euros sur 4 ans, le projet A rassemble ainsi 127 personnes-années.

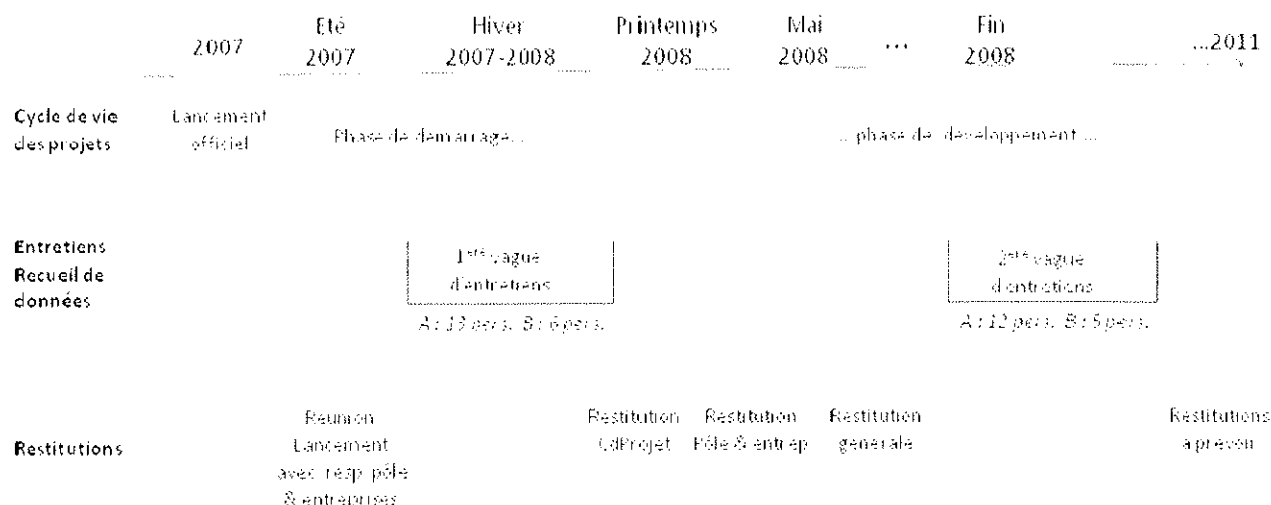
Le second projet étudié, appelé ici projet B, appartient à l'autre sous-famille des projets du pôle Minalogic : les semi-conducteurs. Il s'agit en l'occurrence de développer de nouveaux substrats pour le fonctionnement des circuits intégrés dans les systèmes électroniques. Basé sur un travail en salle blanche impliquant des contraintes de matériel et d'équipements, le projet B réunit deux partenaires seulement : une ancienne « jeune pousse » de la micro-électronique devenue grande entreprise du secteur, et un grand centre de recherches public. Avec un budget de 207 millions d'euros sur 4 ans, le projet B prévoit de faire travailler une centaine de personnes « *dont beaucoup à temps plein* », les deux tiers relevant de la grande entreprise et un tiers du centre de recherches.

Ces deux projets ont démarré officiellement en 2007, avec une perspective de durée de plusieurs années (au moins 4). Ce contexte est favorable à une observation longitudinale des pratiques de collaboration et de leur évolution au fil du temps. En partenariat avec les représentants des entreprises concernées, nous avons conçu un protocole qui permet de recueillir des données à intervalle de temps régulier, dans une perspective d'établir des photographies des pratiques de collaboration à différents stades d'évolution des projets (lancement, développement, maturité, bouclage,...). Pour étudier les premiers mois de fonctionnement de ces deux projets, nous avons d'abord mené au cours de l'hiver 2007-2008 19 entretiens semi-directifs : 13 sur le projet A et 6 sur le projet B. Ces entretiens ont porté sur le lancement des projets, leur évolution, et sur les modes de pilotage tout au long de la première année de leur histoire. Ils ont été conduits auprès d'un échantillon diversifié de collaborateurs impliqués dans les projets, représentant différents partenaires et situés à différents niveaux de responsabilités pour varier les points de vue : responsable du projet, responsables des sous-projets, simples participants.

Cette première série d'observations a donné lieu à trois types de restitution : d'abord aux responsables de ces projets, puis aux responsables de Minalogic et des entreprises impliquées, et enfin à tous les acteurs interviewés dans le cadre d'une restitution croisée assortie d'un échange de pratiques entre les deux projets. Cette dernière restitution, en mai 2008, a notamment permis aux acteurs présents de mettre des mots sur leur vécu dans le fonctionnement collaboratif et de croiser leurs expériences. Les responsables ressources humaines des entreprises impliquées ont aussi eu connaissance de ce diagnostic ; ils ont alors pu entamer une réflexion sur des actions d'accompagnement à intégrer au sein de ces projets collaboratifs pour améliorer la suite de leur déroulement.

Nous avons repris contact avec ces acteurs à la fin de l'année 2008. Au bout cette fois de deux ans de fonctionnement, et suite au premier retour d'expérience et des actions support envisagées, les acteurs impliqués et/ou les organisations partenaires réussissent-ils à mieux travailler ensemble ? Nous avons recontacté chaque personne rencontrée précédemment et utilisé un guide d'entretien structuré autour de trois grands thèmes : devenir de la coopération, actions et outils de coordination, pertinence ou non d'actions de GRH. 17 parmi les 19 personnes rencontrées un an avant ont pu être réinterrogées : 12 sur le projet A (1 responsable, 5 des 6 chefs de sous-projet, 6 partenaires) et 5 sur le projet B (1 responsable, 3 chefs de sous-projet, 1 participant). Pour information, 3 chefs de sous-projet du côté de B avaient entre-temps changé de fonction ou d'employeur et n'ont pu être recontactés. La figure 1 ci-dessous donne une vue d'ensemble de ce protocole de recherche.

Figure 1 : vue d'ensemble du protocole de recherche



Conformément aux recommandations de la *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967) nous avons suivi un processus itératif de construction de connaissance via un aller-retour régulier entre les éléments remontés depuis le terrain, des éléments issus de la littérature et des temps de restitutions/débats « apprenants » avec les acteurs eux-mêmes, intégrés en tant que tels dans la stratégie de création de connaissance. Nous avons choisi de recueillir sur un mode phénoménologique des *verbatim* qui expriment le vécu des participants ; l'analyse de discours a été réalisée sans structure *a priori*, avec traitement qualitatif adapté au caractère exploratoire de notre démarche. Nous avons opté pour une démarche inductive de codage ouvert (Strauss et Corbin, 1990) pour faire émerger des phénomènes liés à la collaboration au sein de ce type de projets. Cette méthodologie est adaptée à des contraintes liées au contexte, avec d'une part une disponibilité des acteurs relativement faible et parfois de la rotation sur les projets de longue haleine, et d'autre part un contenu hautement technologique et confidentiel rendant impossible toute observation participante.

## Deux années de projet A : le défi du pilotage d'un collectif éclaté

Dans le projet A, si la perspective de recherche-développement et le débouché ultime – le tableau électrique intelligent – sont bien établis, les objectifs n'ont pas été immédiatement clairs pour l'ensemble des participants à ce projet. « *Tout cela était extrêmement flou au début* », confie l'un des membres, « *chaque partenaire avait défini les moyens qu'il pouvait y donner, mais personne n'avait réfléchi au début sur quoi on travaillait...* » Le responsable du projet confirme de son côté que « *le projet a évolué dans le temps* » et que la recherche de financement a orienté la nature même des objectifs : « *On est dans des projets d'anticipation et non de développement d'offre commerciale qui eux ne peuvent pas être subventionnés* ». A cette difficulté des premiers mois consistant à passer d'une vision à des objectifs opérationnels s'en est vite ajoutée une autre, du fait de la présence d'objectifs spécifiques à chaque partenaire, certains étant explicites, d'autres non : « *Chacun a des objectifs différents. (...) Clairement, les travaux du projet n'ont pas seulement la finalité du projet : on développe aussi des composants pour nous, sur des sujets connexes* ». Les responsables d'une société de services informatiques partenaire du projet A indiquent même un tiraillement potentiel : « *On*

*a une double stratégie entre le leader GEL qui tire le projet vers sa stratégie mondiale, et les autres partenaires avec leurs propres enjeux ».*

Le pilotage du projet A a été structuré par son responsable, ingénieur expérimenté de la société GEL. Après un rôle très actif dans la recherche de financement, une de ses premières actions a été le découpage du projet en cinq puis six sous-projets, *« tous indépendants, mais qui contribuent à l'objectif global »*, dont les pilotes respectifs sont aussi des ingénieurs de GEL. Ces sous-projets sont réalisés par des intervenants relevant des différents organismes qui coopèrent sur A. L'unité de travail est le *« workpackage »*, morceau de développement dont la réalisation et la livraison sont suivies et assurées par le pilote du sous-projet. *« Les acteurs du projet travaillent chacun dans leur entreprise. La coordination se fait par des réunions régulières (au moins toutes les trois semaines), ou lorsque le besoin se fait sentir. Des réunions ont également lieu par sous-projet. Je coordonne le tout pour assurer la cohérence »* (responsable global du projet A). Cette structuration et cette coordination font l'objet, chez les partenaires, de représentations variées. Beaucoup apprécient ce travail d'orchestration - *« C'est bien mené par GEL, au niveau global, reporting »* - mais certains mentionnent que cela ne se fait pas toujours dans le consensus : *« Il y a des problèmes de frottement »*.

De fait, le retour d'expérience d'une première année de fonctionnement, fait ressortir trois réalités du terrain. La première est ce que les membres appellent eux-mêmes *« le choc des cultures »* : *« On a dû passer beaucoup de temps à partager les compétences et les définitions »*. Un ingénieur industriel relève ainsi une difficulté qu'il perçoit avec les centres de recherches universitaires : *« La recherche considère que ce n'est pas noble si c'est commercialisable... »* Une deuxième réalité est le caractère délicat et nouveau pour certains du travail collaboratif : selon un pilote de sous-projet, *« On ne m'a pas donné d'explication sur la manière de travailler avec les partenaires, s'il existe une méthodologie pour être plus efficace. »* Troisième réalité : les pratiques de stimulation des ressources humaines restent spécifiques à chaque employeur et diffèrent sensiblement, sans que ni le responsable global ni les pilotes de sous-projet puissent intervenir dessus : *« Chacun effectue son recrutement de son côté »* ; *« Je ne suis pas consulté par les hiérarchiques des partenaires »*.

Au bout de deux ans de fonctionnement, les acteurs interrogés notent de manière unanime les progrès enregistrés dans la posture et la volonté de chacun à travailler ensemble. *« Tout ce temps passé en réunion, ça semblait lourd, mais c'était un temps consacré à se comprendre, à se donner un langage commun »* (chercheur, université partenaire) ; *« On a pris 6 mois à se mettre en régime de croisière. (...) Maintenant, on est bien en phase »* (responsable de sous-projet, entreprise GEL). Le facteur de la proximité géographique est souvent cité comme élément facilitateur de cette coopération : *« La proximité aide beaucoup dans la réalisation du projet : si on ne se comprend pas ni par téléphone, ni par mail, on se déplace »* (responsable de sous-projet).

Si la coopération semble donc au rendez-vous de manière croissante, nous avons également constaté que les outils et dispositifs de coordination, au sens d'aide venue *« d'en haut »* pour travailler ensemble, se sont également développés depuis la précédente observation. La réunion mensuelle de sous-projet, assortie de réunions au niveau plus fin des *« workpackages »* est devenue la norme, avec le support d'un espace de partage de documents informatisés mis au point par le pôle de compétitivité. Mais le plus frappant est la convergence des supports par lesquels les uns et les autres communiquent sur leur état d'avancement : *« Le reporting n'était pas fait explicitement, mais on a trouvé un consensus implicite : par exemple pour la production des livrables, chacun avait une vision différente de ce qu'est un livrable. Maintenant on a un 'template' commun sur word : je pense qu'il est venu de [GEL], petit à petit on se l'est approprié »* (chercheur, université partenaire).

S'il y a coopération croissante et coordination renforcée, a-t-on pour autant une totale convergence de vues et d'objectifs au bout de deux années de fonctionnement collaboratif ? A première vue, le constat est celui d'une progression dans la vision commune du projet, notamment par rapport à la phase de démarrage ou les premiers mois. Ainsi « [GEL] a compris qu'on n'avait pas les mêmes enjeux ni les mêmes ressources. Un peu grâce à [GEL], on a une vision commune. » Le style de management des responsables de sous-projet, au contact direct des partenaires, semble déterminant pour faire progresser cette vision commune : « La difficulté de ces projets collaboratifs (...) c'est de travailler en mode égal à égal, d'amener les partenaires à prendre une décision collégiale. A ce niveau-là, [le responsable de sous-projet] y arrive très bien » (ingénieur, partenaire privé). La mise en œuvre plus rapidement que prévu d'une phase d'expérimentation a visiblement aidé à la convergence des visions de chacun sur le projet : « D'être allés jusqu'au beta-test, ça nous a amené pas mal de choses. Le client était très satisfait qu'on mette en œuvre avec lui quelque chose d'un peu innovant ; d'un point de vue purement technique, ça nous a permis de voir plus clair » (responsable de sous-projet).

Cependant, les *verbatim* recueillis convergent pour attester que ce processus de construction d'une vision commune est encore en chantier. D'abord parce que même s'il y a un objectif commun, chaque partenaire garde ses objectifs particuliers, éventuellement secrets : « Il y a différents objectifs et pas trop d'objectifs communs ; l'objectif commun, qui est notamment défini par les financeurs, ne l'est pas réellement » (responsable PME partenaire) ; « J'ai toujours senti que tout le monde avait un agenda caché ! (...) Ça fait partie de la vie du projet, on vit avec » (chercheur, université partenaire). Ce constat est d'autant plus important que les partenaires sont nombreux mais surtout de taille et de statut différents. Ainsi, chacun « profite » légitimement du projet collaboratif pour avancer sur ses propres intérêts et objectifs : GEL entend développer un produit incorporant des technologies nouvelles qu'il ne maîtrise pas, les partenaires technologiques privés visent à développer des briques technologiques de manière accélérée qu'ils pourront réutiliser, et les centres de recherches publics trouvent un terrain d'expérimentation de leurs avancées conceptuelles.

## **Deux années de projet B : les difficultés résiduelles d'un partenariat établi**

Le projet B représente un cas de figure sensiblement différent du précédent. Ce qui frappe, c'est d'abord le nombre beaucoup plus réduit des partenaires – seulement deux, contre douze dans le projet A – ainsi que leur proximité en termes de secteur d'activité.

Contrairement aux partenaires du projet A, dont beaucoup ne se connaissaient pas auparavant, les deux partenaires du projet B partagent donc une histoire en commun avant l'émergence du pôle de compétitivité, et travaillaient déjà ensemble pour développer des substrats innovants dans le domaine des semi-conducteurs. La grande entreprise du projet B, en effet, « a toujours travaillé là-dessus, mais avec [le projet du pôle de compétitivité] on a un cadre et un financement pour continuer. (...) Maintenant, il faut justifier le partenariat, c'est pourquoi on a fixé de nouveaux objectifs avec plus de ressources » (responsable du projet B). Alors que les partenaires de A se sont en quelque sorte assis autour d'une table pour faire émerger, à partir de la vision de la société GEL, un projet commun, les deux partenaires du projet B étaient donc déjà engagés dans du travail collaboratif, que le pôle de compétitivité a stimulé et développé. Une stimulation qui s'accompagne d'une autre manière de faire du « reporting » : [à présent], dit la responsable du projet, « On travaille avec davantage de rigueur. On est obligé de suivre des règles de reporting par exemple ; ça nous apporte d'être plus carré. On a

*moins de liberté car on a des engagements vis-à-vis de l'AIH<sup>4</sup>. (...) On fournit un rapport mensuel à l'AIH selon leur format ».*

Comme dans le projet A, B est structuré en sous-projets – six en l'occurrence – et l'unité de travail est le « *workpackage* ». Mais alors que les membres du projet A travaillent dans leurs organismes respectifs et se coordonnent à distance ou en réunion *ad hoc*, ceux du projet B travaillent physiquement ensemble, notamment en raison des équipements, machines et salles blanches nécessaires. Pour autant, beaucoup de réunions et d'ajustement mutuel apparaissent nécessaires : « *Il y a au moins deux réunions par semaine : une pour le suivi du projet, une pour le planning, l'organisation pratique. Plus des réunions en fonction des besoins spécifiques qui peuvent concerner la démarche qualité, l'évolution de l'activité R et D, les réunions de suivi AIH, la préparation du transfert d'activité...* ».

Cette activité intense de communication et de réunion se veut à la hauteur d'une difficulté ressentie et exprimée de travailler entre partenaires. Car si ces derniers se connaissent et ont initié de longue date des collaborations en matière de recherche, ils se perçoivent encore comme étant très différents : selon la responsable du projet, le centre de recherches « *a une culture de la satisfaction client mais qui correspond à un engagement de moyens, son objectif est de chercher à comprendre. [La grande entreprise partenaire, elle,] a un engagement de résultat beaucoup plus fort. Je pense que la compréhension du milieu concurrentiel est la même mais l'appréhension du temps et des résultats ne l'est pas. (...) Il nous faut apprendre à prendre en compte ce qui est important pour l'autre* ». Cette difficulté interculturelle se double d'une autre plus institutionnelle au sujet des modes de rétribution : « *Il y a un petit problème quand [l'entreprise] attribue des primes sur projets à ses collaborateurs. Elles existent du côté [centre de recherches] mais c'est très rare : une ou deux tous les dix ans !* ».

Au bout de deux ans de fonctionnement, la maturité en termes de travail collaboratif semble vraiment meilleure. Dans le projet B, la qualité de la coopération est clairement liée à la compréhension qu'a désormais chaque partenaire de l'enjeu de l'autre : « *Le [centre de recherches public] commence à comprendre que c'est culturel, parce que pour [lui] c'est la recherche avant tout. Mais les choses changent et évoluent des deux côtés au fur et à mesure, on commence à mieux se comprendre* » (responsable du projet B, entreprise privée) ; « *De façon générale on sent vraiment une volonté de partenariat ; il y a une reconnaissance de [l'entreprise privée] envers [le centre de recherches]. Les relations sont meilleures, on n'entend plus les piques sur les horaires...* » (ingénieur, centre de recherches public).

En termes d'outils, sur le projet B, c'est le financeur qui a en fait imposé un format de restitution des résultats et des avancées, source de coordination formalisée : « *Un powerpoint très détaillé sur les actions à réaliser avec un descriptif très précis du projet : passage de jalons, revues, évaluation par un tiers désigné par OSEO* » (responsable du projet B, entreprise privée). Dès lors, comme le dit un interlocuteur du centre de recherches partenaire, « *on sait comment on fonctionne. On consacre moins de temps aux comptes-rendus, le rapport comprend deux niveaux de lecture, c'est clair pour tous. (...) On a trouvé une manière de fonctionner* ». Contrairement au projet A, c'est moins l'expérimentation que le fait de travailler côte à côte qui est facilitant : « *Les équipes travaillent physiquement ensemble ; il y a un plateau de rencontre côté [entreprise privée], plutôt pour la phase industrielle, et côté [centre de recherches public] pour la phase exploration et recherche* » (responsable projet B).

Puisqu'il n'y a que peu de partenaires qui œuvrent dans le même secteur d'activité, a-t-on alors une vision commune facilitée ? Nous avons été surpris de constater que ce n'était pas le

---

<sup>4</sup> Agence pour l'Innovation Industrielle devenue OSEO.

cas. Un an auparavant, lors de notre première série d'observations, nous avons entrevu le rôle important de la culture organisationnelle sur les priorités de chacun des deux partenaires : même si les ingénieurs et chercheurs des deux entités sont pétris de la même formation scientifique (les uns ayant fait leur doctorat chez les autres), il y avait en effet une forte sensibilité « recherche » d'un côté, « marché » de l'autre. Un an après, les différences de cultures sont toujours là et obèrent la possible vision commune : *« C'est vrai que la vision commune pourrait être améliorée. Nous ne l'avons pas assez fait avec les chefs de [sous-] projet. Ce serait bien de renforcer cette vision (...). On n'a pas assez explicité et communiqué sur le produit final »* (responsable projet B). Un interlocuteur de ce projet côté centre de recherches public abonde en disant : *« Evaluer les applications finales du produit, ça aurait peut-être pu permettre d'accrocher les gens ensemble de façon plus forte. (...) L'absence d'approche considérée freine la collaboration »*.

## **Interprétation et discussion : la construction progressive et délicate de la collaboration au sein des projets**

Les constats ainsi réalisés lors de deux années d'observations successives permettent d'explorer la part respective des trois déterminants de la collaboration que nous avons proposés en grille de lecture. En comparant les deux projets, il nous apparaît que les efforts de coordination sont nécessaires mais non suffisants ; que la coopération, loin d'être une donnée naturelle, relève plutôt d'un apprentissage progressif ; et que la GRH peut être un levier supplémentaire à mobiliser.

### **Les efforts de coordination, nécessaires mais non suffisants**

La comparaison entre les projets A et B fait ressortir des différences frappantes de périmètre et de logique : d'un côté, chez A, nous avons des partenaires nombreux, variés, n'ayant pas tous l'habitude de fonctionner ensemble ; de l'autre, chez B, il n'y a que deux partenaires, relevant du même secteur d'activité et poursuivant depuis plusieurs années des travaux de recherche en commun. Les pôles de compétitivité rassemblent ainsi des projets collaboratifs à l'image de ces deux cas de figure, plus ou moins « éclatés » ou « intégrés ». Pour autant, les uns et les autres ont également besoin de mécanismes de coordination afin de produire de la collaboration dans le travail.

Dans les projets A et B, la coordination, au sens des actions délibérées des responsables en charge de ces projets, est au départ relativement réduite. En fait, l'essentiel du travail de ces responsables, en phase de lancement, consiste à s'assurer des financements et à mettre en place une feuille de route : certes, *« on s'est mis en ordre de marche avec un cahier des charges »* mais *« les accords de consortium n'ont pas été signés avant le projet et ne le sont pas encore aujourd'hui »*, et *« on manque de temps sur la gestion de projet et cela se ressent sur le report d'informations, le suivi de certaines actions »* (propos de pilotes de sous-projet chez A). Même écho du côté du projet B, où l'essentiel de la coordination ne vient pas des responsables du projet eux-mêmes, mais des financeurs : *« un expert vient auditer en examinant les éventuels écarts sur objectifs »* (pilote de sous-projet chez B).

Cette coordination se renforce dans les deux projets d'abord au terme de leur première année de fonctionnement. Initialement basée sur le cadrage essentiellement imposé par les financeurs, cette coordination est peu à peu développée par les responsables du projet eux-mêmes. Cela correspondait d'ailleurs à une demande de leurs collaborateurs : sur le projet A, un pilote de sous-projet a insisté *« pour que l'on génère des rapports, que l'on documente et*

*clarifie ce qu'on fait* », et un autre propose de « *mettre en place un tableau de bord collectif* ». Du côté de B, on note qu' « *on pourrait mieux faire sur l'organisation, en prenant de la hauteur, en se mettant d'accord sur les outils* ». Chemin faisant, les pilotes de sous-projet inventent eux aussi peu à peu les modes de coordination pour pallier ce défaut initial : dans le projet A, ils identifient désormais des leaders par « *workpackage* » et leur demandent de faire remonter un suivi précis, ils exigent que les comptes-rendus de toutes les réunions soient mis en ligne, et ils ajoutent aux réunions déjà présentes « *des réunions en tête à tête avec chacun des membres du sous-projet* ». Dans le projet B, on a fait le diagnostic au bout de quelques mois que les outils de « *reporting* » interne aux projets étaient hétérogènes – « *il y a autant de rapports que de personnes* » - et on travaille à les harmoniser. On passe en quelque sorte du seul ajustement mutuel à des compléments de coordination que sont la supervision directe et la standardisation des procédés.

Au bout de deux ans de projet, les dispositifs de coordination semblent mûrs et établis de part et d'autre. Les partenaires du projet A se sont progressivement et tacitement calés sur les mises en forme et tableaux proposés et pratiqués par la grande entreprise, et ce d'autant plus que l'expérience des revues de projet avec les financeurs les a convaincus de l'intérêt de cette pratique. Sur le projet B, la coordination mise en place par le financeur a été plus rapide et plus explicite. Cette coordination est également plus facile et plus forte lorsque le projet passe d'une phase totalement exploratoire à une autre plus tournée vers le développement : la réalisation d'un prototype ou la mise en production d'un nouveau substrat expérimental s'accompagnent de modes d'action, de règles et de cadrages qui renforcent la collaboration. Nous retrouvons là une des conclusions des travaux de Holmquist (2003) sur l'apprentissage dans le contexte d'innovations d'exploitation ou d'exploration. En adaptant le travail de Holmquist, nous pouvons « *tracer* » l'apprentissage et le développement des compétences dans les projets collaboratifs étudiés en fonction de deux critères : le caractère faible ou fort de la collaboration d'une part, l'orientation « *exploration* » versus « *exploitation* » d'autre part (figure 2).

Figure 2 : un « *chemin* » d'apprentissage et de développement de compétences

	<i>Travail de R&amp;D orienté « exploration »</i>	<i>Travail de R&amp;D orienté « exploitation »</i>
<i>Collaboration forte</i>	Dépassement des difficultés de collaboration	Production en commun d'un objet concret
<i>Collaboration faible</i>	Démarrage du projet collaboratif	

L'histoire (non terminée encore) des deux projets observés montre une dynamique d'apprentissage en deux grandes étapes : il s'agit d'abord de faire l'apprentissage de la collaboration alors que les orientations de la recherche menée en commun restent très exploratoires et ouvertes ; puis les partenaires peuvent, sur la base de ce début de collaboration, mais aussi pour la renforcer encore davantage, incarner leur travail collaboratif dans un livrable concret, tel un produit ou service expérimental, qui est l'expression d'une compétence collective (i.e. d'équipe) et inter-organisationnelle (par combinaison des ressources entre les partenaires).

Ces dispositifs ont leur part d'efficacité et, on l'a vu, aident réellement à travailler ensemble et sont donc un facteur contributif de la collaboration. Pour autant, nous l'avons vu également, ils n'empêchent pas le maintien des objectifs spécifiques, la persistance des agendas cachés,



ni le manque éprouvé de vision commune. Nécessaire, la coordination n'apparaît pas suffisante. Qu'en est-il alors de cet autre facteur qu'est la motivation des acteurs à coopérer ?

## **La motivation des acteurs à coopérer : plus qu'une donnée naturelle, un apprentissage**

Au départ des deux projets, le fait de travailler en mode collaboratif a généré sur A comme sur B une coopération spontanée et relativement forte. Outre la motivation intrinsèque que les participants trouvent à relever des défis technologiques, l'intérêt à travailler avec l'extérieur est souvent souligné : « *On a vraiment trouvé dans cette association une richesse nouvelle. (...) Cela rend visibles des partenaires qu'on n'aurait pas vus spontanément* » (cadre d'un partenaire de GEL) ; « *Les projets créent des liens qui perdurent, durables* » (chercheur universitaire) ; « *C'est une relation à long terme qui sort de la relation client-fournisseur. On apprend plus sur ces projets, le travail n'est pas de même nature* » (partenaire société de services informatiques). Chez B, on souligne lors de cette phase démarrage le fait qu'« *il n'y a pas de gros point noir, le programme fonctionne de façon très satisfaisante* » et que les partenaires sont très complémentaires. Avec une telle coopération, à quoi servirait la GRH ? Celle-ci n'est absolument pas mentionnée lorsque nos interlocuteurs évoquent le lancement des projets : comme le précise le chef du projet A, « *rien ne concerne la GRH dans les accords [entre partenaires]* », et c'est donc l'ajustement mutuel (Mintzberg, 1983) qui prévaut et semble suffire amplement entre ces partenaires relevant de la même culture technologique.

Le retour d'expérience d'une première année de fonctionnement montre cependant quelques signaux d'alerte sur cette coopération initiale. Même sur le projet B, où les partenaires, peu nombreux, se connaissaient déjà et partageaient ainsi un « référentiel commun » (Retour et Krohmer, 2006), les différences de cultures se voient de plus en plus et ne se vivent pas forcément de manière harmonieuse. Elles se focalisent d'abord sur des points mineurs, tels que les habitudes des uns et des autres en matières d'horaires de travail : « *On est agacé par les remarques [des autres] sur les horaires du [laboratoire public] : elles ne sont pas justifiées, cela nous fait mal* » (chercheur public). Les différences de « mondes » et de « grandeurs » (Boltanski et Thévenot, 1994) apparaissent ensuite au grand jour : le partenaire laboratoire public est perçu comme voulant « *aller plus loin dans la compréhension, aller au fond des choses. Ils veulent faire plus d'expériences, pour mieux comprendre, alors on doit parfois les freiner car on n'a pas toujours besoin de mieux comprendre!* » (partenaire grande entreprise)... La diversité des cultures, de rafraîchissante à l'origine, est également perçue comme un vrai défi à relever au quotidien dans le projet A, qui aurait dû faire l'objet d'une plus grande attention dès le début : « *Il faudrait sensibiliser les entreprises sur la diversité des cultures professionnelles, pour mieux se comprendre ; il y aurait quelque chose à mettre au point au début du projet : du 'team building'* » (cadre GEL).

De manière évidente, le travail collaboratif observé depuis deux ans révèle que la coopération n'est pas naturelle et qu'elle s'apprend peu à peu. Une première façon d'analyser ce processus d'apprentissage est d'en repérer les différents niveaux : individuel, collectif et organisationnel. Au niveau individuel, ce sont d'abord les personnes impliquées dans les projets collaboratifs qui apprennent à coopérer. Les uns apprennent à mieux gérer cette coopération, à l'image de ce responsables de sous-projet au sein de A : « *J'ai adapté, essayé dans les réunions de suivi de, comment dire, tenir compte des intérêts de chacun* ». Les autres apprennent, toujours individuellement, à repérer les valeurs spécifiques de son interlocuteur : pour cet ingénieur du centre de recherche public travaillant sur le projet B, il est clair désormais que « *l'aspect du produit est très important pour le client* ».

A un deuxième niveau, ce sont aussi les équipes qui apprennent collectivement à coopérer. Le responsable de l'ensemble du projet A remarque ainsi que si « *il y a toujours des modes de fonctionnement un peu différents suivant les sous-projets, on a gagné en maturité* ». Les revues de projet sont des moments révélateurs d'un tel apprentissage pour une équipe donnée : « *Ça a évolué, car on a tiré l'expérience de notre première revue, pour cette fois la faire, en termes de timing pour rendre les livrables, avec moins de bousculade cette année* » (responsable de sous-projet A). Au cœur de cet apprentissage collectif, il y a un savoir-fonctionner ensemble qui progresse, même dans le cas du projet B où *a priori* les deux organismes engagés croyaient déjà bien se connaître : « *Cela fait plus d'un an maintenant que l'on peut considérer que nous nous sommes mutuellement bien ajustés* » (chef de filière).

Une spécificité de l'apprentissage de la coopération dans les projets collaboratifs est certainement qu'au-delà des seuls individus et des équipes, ce sont également les organisations en jeu qui apprennent à coopérer, et ce au moyen d'une meilleure identification du potentiel de ses voisins et partenaires. Membre de la R&D de son entreprise et impliqué dans le projet A, ce chercheur note ainsi qu'*au-delà de l'aspect purement technique, il y a plein, peut-être même plus, de retombées en termes de connaissance de l'écosystème, de connaissance des autres* ». Même retour d'expérience du côté du projet B : « *On sait mieux comment [l'entreprise privée partenaire] approche les filières en termes de développement avancé et d'industrialisation, on comprend mieux ses problématiques, et ceci en retour nous permet de mieux travailler en amont, en recherche* ». Le type d'apprentissage ainsi observé à ces trois niveaux apparaît donc cognitif (les représentations des uns et des autres évoluent) mais aussi social et comportemental. Un levier décisif pour le favoriser semble être le travail d'un « objet intermédiaire » (Vinck, 1999) : sur le projet A, il s'agit de l'expérimentation auprès des clients réels, finalement mise en œuvre plus tôt que prévu ; sur B, cet objet se discerne pour ainsi dire en creux, au travers du besoin d'explicitation sur le produit final.

### **Le soutien de la GRH : une levier supplémentaire à mobiliser**

Au démarrage des deux projets, il était clair aux yeux des acteurs que leur aventure collaborative ne concernait pour ainsi dire pas les questions de GRH : chaque partenaire gardait la gestion de ses propres salariés. Cette donnée de départ a évolué. En effet, une action GRH concrète de soutien a été déployée, en l'occurrence dans le projet A. Son responsable avait fait part de sa préoccupation quant à la vision commune, et avait envisagé d'abord avec l'une des responsables ressources humaines de la société GEL l'organisation de journées de cohésion d'équipe pour les sous-projets en cours. Finalement, ce n'est pas pour ces derniers qu'une opération a été construite, mais pour un sixième sous-projet devant se lancer fin 2008. Avec le soutien du pôle Minalogic, un cabinet de conseil spécialisé dans le « *team building* » a été choisi et a animé une séquence de formation-démarrage pour l'équipe des partenaires de ce sous-projet. Interrogée juste avant que cette journée n'ait lieu, la responsable de ce nouveau sous-projet plaçait beaucoup d'espoir sur ce dispositif : « *Lors de cette séance, l'objectif sera de travailler et de définir les critères de succès du projet, de se connaître, de savoir comment travailler ensemble, d'instaurer un climat de confiance, de savoir traiter une arrivée et un départ de partenaires, d'avoir des objectifs communs, etc* ». Cette responsable, récemment arrivée dans le dispositif du projet A, nous a d'ailleurs étonnés par la maturité et l'acuité de sa réflexion sur la conduite d'un projet collaboratif : « *Pour fédérer l'équipe, il y aura au départ une réunion mensuelle de prévue, ce ne sera pas une réunion technique. Chacun exprimera ses risques, ses doutes (...), et il y aura aussi un critère humain, j'y tiens* ».

D'autres pistes de soutien RH sont à l'étude. L'acteur le plus décidé sur le sujet, Directeur des Ressources Humaines de l'entreprise du projet B, a d'abord cherché à convaincre son

homologue du centre de recherches public de l'intérêt d'instaurer une prime commune aux deux entités, pour l'instant en vain. Mais d'ores et déjà la fin des projets est anticipée comme porteuse d'enjeux de GRH à traiter tôt ou tard, particulièrement en termes de reconnaissance des acquis et des compétences développées : *« Ce qui est important c'est que les projets collaboratifs soient bien reconnus dans l'entreprise. Que le chef de projet collaboratif ne soit pas vu seulement comme quelqu'un qui ramène de l'argent, que tout le travail qui est à faire soit reconnu dans sa propre évaluation, car ce travail qui sort de l'entreprise est peu vu finalement, que le management ait bien conscience de cela »* (responsable de sous-projet A).»

Dès lors, des préconisations peuvent être faites pour favoriser, soutenir et même dynamiser ce processus, au bénéfice de la performance du travail collaboratif et des pôles de compétitivité qui les labellisent. Sur un plan « ressources humaines », les leviers qui gagnent à être utilisés sont en amont et en aval du travail au cœur du projet : en amont, organiser des séquences de cohésion d'équipe et de sensibilisation interculturelle favorisera et accélèrera l'apprentissage de la coopération ; en aval, la reconnaissance des compétences individuelles développées par les membres du projet est un gage de motivation et de meilleure gestion de carrière pour les organisations concernées et leurs salariés, attentifs à ce qu'on valorise *« ce travail qui sort de l'entreprise »* et qui *« est peu vu »*.

Sur un plan davantage managérial, il apparaît que les espaces ou occasions de co-activité physique – qui n'existent pas dans tous les projets collaboratifs, même si les partenaires sont géographiquement proches – stimulent l'apprentissage de la coopération : *« Pour une communication plus efficace il aurait fallu se voir un peu plus, travailler physiquement ensemble »*, reconnaissait un chercheur du projet B. La mémoire collective du projet est à surveiller et entretenir, en particulier face au risque de changements d'affectation de responsables en cours de route. Et surtout, même dans un projet de R&D, les supports concrets ou réalisations expérimentales sont à multiplier, car elles catalysent l'apprentissage et le développement des compétences.

## Conclusion

Réalité encore mal connue des praticiens comme des chercheurs en gestion, le pilotage des projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité gagne à être étudié et à faire l'objet de tâtonnements expérimentaux. Cette recherche longitudinale, basée sur l'observation de deux projets collaboratifs d'un pôle à vocation mondiale, entend contribuer à lever le voile sur les réalités managériales et ressources humaines encore méconnues à ce niveau. Deux observations successives ont ainsi permis de discerner une coopération et une coordination qui se renforcent, même si la vision commune des partenaires n'est pas encore pleinement établie, et quand bien même les pratiques de GRH propres à soutenir ces projets en sont encore aux balbutiements. Une dynamique réelle d'apprentissage et de développement des compétences est en route, qui est à valoriser et à accompagner pour la suite et le succès espéré de ces projets.

Nécessaire pour rendre compte de ces processus, les protocoles de recherche longitudinaux n'en sont pas moins délicats à mettre en œuvre. Plusieurs difficultés guettent le chercheur en gestion qui les entreprend, induisant des points de vigilance : bien négocier les conditions et dates de ses observations pour ne pas lasser ni indisposer son terrain ; trouver le bon équilibre entre d'une part le maintien des questionnements et des concepts initiaux, d'autre part leur évolution au vu des réalités analysées ; entretenir une relation de confiance suffisante pour générer des restitutions régulières, sources de validation et de corrections éventuelles au cours

de la recherche. Au moment où nous écrivons ces lignes se termine la deuxième série d'entretiens de notre protocole, qui en prévoit une troisième en 2010, en phase finale des projets ; les prochains mois permettront notamment de vivre une nouvelle phase de restitution et de dialogue avec le terrain. D'une certaine manière, la recherche sur le fait collaboratif et la fertilisation croisée des mondes académique et industriel est en elle-même une aventure... collaborative.

## Références

- Alpha et Geste (2008), *Etudes monographiques sur les implications des pôles de compétitivité dans le champ de l'emploi, de la formation, et des compétences*, étude réalisée pour le Centre d'Analyse Stratégique, Paris, octobre, 82 p.
- Arzeni S., Rousseau L., Verdier H., Veltz P. (2008), « Les pôles de compétitivité : une démarche paradoxale ? », *Le journal de l'Ecole de Paris du Management*, n°70, mars-avril.
- Barnes T., Pashby I., Gibbons A. (2002), "A Effective University- Industry interaction : a multi-case evolution of collaborative R&D projects", *European Management Journal*, vol. 20, ed.3, pp. 272-285.
- Bertrand H., Eski R., Dayan J.-L. (2009), « Les pôles de compétitivité : des pôles de compétences ? », Centre d'analyse stratégique, novembre 2008, 6 p.
- Boddy D., Macbeth D. (2000), "Prescriptions for managing change: a survey of their effects in projects to implement collaborative working between organisations", *International Journal of Project Management*, vol. 18, ed. 5, pp. 296-306.
- Boltanski L., Thevenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Browning L.D., Beyer J.M., Shetler J.C. (1995), « Building cooperation in a competitive industry: Sematech and the semiconductor industry », *Academy of Management Journal*, 38, 1, 113-151
- CM International et al. (2008), *Recueil de bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité*, rapport réalisé pour la Direction Générale des Entreprises du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, janvier, [www.competitivite.gouv.fr](http://www.competitivite.gouv.fr), 118 p.
- Colle R. et al. (2009), « Quelle gestion des ressources humaines dans les pôles de compétitivité ? », *Revue Française de Gestion*, janvier 2009, pp. 143-161.
- Darmon D. (2006), « Pôles de compétitivité : des accélérateurs de croissance », *Annales des Mines, Réalités industrielles*, février, pp.13-19.
- 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.
- Daudé B. (2007), « Par la maîtrise des mécanismes de partenariat », *Les ateliers de l'intelligence économique et de l'innovation*, Besançon, mai.

- Dherment-Ferere I., Bidan M. (2007), « Entre vocation extra-territoriale et ancrage local : quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité ? », *Actes du colloque Prospective et Entreprise*, 6 décembre 2007, Paris.
- Durantou G., Martin P., Mayer T., Mayneris F. (2008), « Les pôles de compétitivité : que peut-on en attendre ? », *Cahiers du CEPREMAP*, Editions ENS Rue d'Ulm.
- Fen-Chong S. (2006), « Trois réponses régionales à un processus national », *Annales des Mines, Réalités industrielles*, février 2006, pp.38-41.
- Frery F. (1996), « L'entreprise transactionnelle », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, septembre 1996, pp.66-78.
- Glaser B. G. et Strauss A. L. (1967), *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, Chicago : Aldine.
- Gosset P., Laurence G. (2005), « Les défis des managers intermédiaires à l'ère de l'entreprise distribuée et à l'épreuve des réseaux », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 24, n° 4, pp.71-98.
- Heitz M. (2000), « Les coopérations interentreprises : une grille de lecture », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°4, p. 57-81.
- Hinkin T., Holtom B.C., Klag M. (2007), « Collaborative research : developing mutually beneficial relationships between researchers and organizations », *Organizational Dynamics*, vol. 36, ed 1.
- Holmquist M. (2003), « A dynamic model of intra- and interorganizational learning », *Organization Studies*, 24-1, p. 95-123.
- Ingham M., Mothe C. (2007), « Apprentissage organisationnel et coopération en R&D », *Actes de l'AIMS*.
- Kadefors A., Bjorlingsson E., Karlsson A. (2007), « Procuring Service Innovations: Contractor Selection for Partnering Projects », *International Journal of Project Management*, May, vol. 26, ed 4, 375.
- KPMG (2007), « Pôles de compétitivité en France : prometteurs mais des défauts de jeunesse à corriger », *KPMG Entreprises*.
- Leclair P. et Le Boulaire M. (1999), « Portraits de groupes avec ou sans personnel. Quelle GRH dans les entreprises-réseaux ? », étude *Entreprise & Personnel*.
- Le Boulaire M. et Leclair P. (2003), « Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines : entre le modèle de la surclasse et celui des solidarités », *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp.1284-1296.
- Mintzberg H. (1983), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.
- Pichault F. (2000), « Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 2000, n°130, pp.5-15.
- Picq T. et Retour D. (2001), « La coopération dans les organisations par projet », *Personnel*, n°417, février, pp. 29-39.

- Porter M. (1998), « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, Boston, Nov/Dec.
- Powell W. (1990), « Neither Market Nor Hierarchy: Networks Forms of Organization », *Research in Organizational Behavior*, B. Staw and L. L. Cummings, Jai Press. 12, pp. 295-336.
- Retour D. et Krohmer C. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, pp. 149-183.
- Retour D. dir. (2009), dossier « Pôles de compétitivité », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n°190, janvier, pp. 91-209.
- Retour D (2009), « Pôles de compétitivité, propos d'étape », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n°190, janvier, pp. 91-99.
- Rorive B. (2005), « L'entreprise réseau revisitée. Une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes d'organisation », *Gérer et comprendre* n°79, pp. 63-75.
- Schaer J.-P. (2006), « Marketing politique ou nouvel élan pour l'industrie française ? Point de vue sur le premier forum des pôles de compétitivité », *Réalités industrielles*, février,
- Segrestin B. (2004), « Les partenariats d'exploration : Des pratiques inédites en quête d'outils et de statuts », *Actes du colloque de l'AIMS*.
- Shore B., Cross B.J. (2005), « Exploring the Role of National Culture in the Management of Large-Scale International Science Projects », *International Journal of Project Management*, vol. 23, ed. 1, pp. 55-64.
- Skander D., Prefontaine L., Remonjavelo V. (2006), « La collaboration dans le cadre des PPP : une perspective constructiviste », *Actes de l'AIMS*.
- Strauss A. L. et Corbin J. (1990), *Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park : Sage.
- Vinck D. (1999), « Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique », *Revue Française de Sociologie XL*, 2, p. 385-414.
- Winter M; Smith C., Cooke-Davis T., Cicmil S. (2007), « The importance of 'process' in rethinking project management. The story of a UK Government-funded research network », presentation at University of Vaasa, 26<sup>th</sup> April.