

**Pôles de compétitivité français :
Premières leçons en matière de management et de GRH¹**

Christian DEFELIX

Professeur des Universités (IAE Grenoble/UPMF et CERAG UMR 5820)

Didier RETOUR

Professeur des Universités (IAE Grenoble/UPMF et CERAG UMR 5820)

Résumé :

Dans la tradition internationale des « clusters », les pôles de compétitivité français se mettent en place depuis l'été 2005 et ont lancé depuis cette date leurs premiers projets d'innovation. Leur ambition est de permettre aux territoires de développer des produits et services à forte valeur ajoutée, capables de soutenir la compétitivité internationale. Pour ce faire, ces projets collaboratifs font travailler ensemble des salariés de PME, de grands groupes et de laboratoires publics sur une même zone géographique : autrement dit, des acteurs relevant d'objectifs, de cultures professionnelles et de systèmes de GRH très différents. Comment se conduisent de tels projets collaboratifs dans ce contexte ? Comment s'établissent la coordination, voire la coopération ? Quelles sont ou peuvent être les pratiques de management et de gestion des ressources humaines propres à faciliter ce travail collaboratif et la co-innovation ? La communication part d'un état de l'art sur les pôles de compétitivité. Son apport réside en particulier dans l'étude de deux projets en cours dans un même pôle de compétitivité, qui met en lumière la variété possible des situations, les pratiques de pilotage mises au point par les acteurs eux-mêmes, et les besoins encore non satisfaits en la matière. Une série de points de vigilance théoriques et pratiques en matière de management et de gestion des ressources humaines est dès lors proposée.

Mots clefs : Pôle de compétitivité, innovation, pratiques de GRH, projet collaboratif.

Abstract

Since the summer of 2005, the French competitiveness clusters, following in the international tradition of such clusters, have been establishing themselves and launching their first innovation projects. Their purpose is to enable regions to develop high value-added products and services capable of sustaining international competitiveness. To this end, these collaborative projects bring together employees from SMEs, large groups and public research institutes within the same geographical area – in other words, actors with very different objectives and from very different occupational cultures and HRM systems. Given this background, how are collaborative projects of this kind managed? How are coordination and cooperation established? What management and HR practices are – or may be – best suited to

¹ Ce texte reprend les développements présentés dans deux documents :

Defelix, C., Culié, J.D., Retour, D., Valette, A., Travailler au sein d'un pôle de compétitivité : un défi pour la gestion des ressources humaines ? in *Le travail, un défi pour la GRH*, coordonné par Beaujolin-Bellet R., Louart P., Parlier M., Paris, Editions de l'Anact, 2008, pp. 174-191.

Defélix, C., Mazzilli, I., Picq, T., Retour, D., La conduite des projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité : l'insoutenable légèreté du management et de la GRH, *Communication*, Congrès de l'AGRH, Dakar, novembre 2008.

facilitating such collaborative ventures and co-innovation? The paper starts with a state-of-the-art review of French competitiveness clusters. Its particular contribution lies in its investigation of two projects currently under way in the same competitiveness cluster. This investigation highlights the possible variety of situations, the management practices developed by the actors themselves and the as yet unsatisfied needs in this regard. The authors then identify a number of theoretical and practical points in the areas of management and HRM to which particular attention should be paid.

Key words: Competitiveness cluster, innovation, HRM practices, collaborative project.

Resumo

Desde o verão de 2005, seguindo a tradição internacional dos « clusters », foram lançados os pólos de competitividade francês e os seus primeiros projetos de inovação. O objetivo deste projeto é de permitir que as regiões desenvolvam produtos e serviços com um alto valor agregado capazes de sustentar a competitividade internacional. Para isso, estes projetos colaborativos reúnem os empregados das PMEs, os grandes grupos e os laboratórios públicos em uma mesma zona geográfica: em outras palavras, os agentes, as culturas profissionais e os sistemas de GRH são muito diferentes. Como se realizam os projetos colaborativos neste contexto? Como é estabelecida a coordenação, ou mesmo a cooperação? Quais são ou podem ser as práticas de administração e de gestão de recursos humanos mais adequados para facilitar este trabalho colaborativo e a co-inovação? Iniciamos esta comunicação fazendo um estado da arte sobre os pólos de competitividade francês. Sua contribuição reside, em particular, no estudo de dois projetos em andamento em um mesmo pólo de competitividade que destaca a variedade de situações possíveis, as práticas de governança desenvolvidas pelos agentes e as necessidades ainda não satisfeitas a este respeito. Os autores identificam uma série de questões teóricas e práticas nas áreas de administração e de gestão de recursos humanos às quais deve ser dada uma atenção especial.

Palavras chave: Pólos de competitividade, inovação, práticas de GRH, projeto colaborativo.

Introduction

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

Officiellement, ces pôles de compétitivité sont présentés comme une innovation organisationnelle, un modèle qui « se différencie des 'clusters américains' et des districts italiens par cette approche globale visant à associer tous les acteurs sans exception dans une démarche volontaire à partir d'un thème industriel »². L'examen de la littérature permet de proposer une approche plus nuancée en situant les pôles par rapport à trois autres grandes formes de collaboration inter-organisationnelles : les « clusters », les systèmes productifs locaux et les districts industriels. Comme le décrit le tableau 1 ci-dessous, deux critères d'analyse peuvent être mobilisés : la collaboration est-elle reconnue et renforcée par

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.

l'intervention des pouvoirs publics ? Et les acteurs impliqués sont-ils seulement des entreprises, ou la collaboration s'étend-elle aussi à d'autres partenaires, académiques notamment ? Selon les cas :

- les districts industriels ne regroupent que des entreprises et ne sont pas forcément labellisés par les pouvoirs publics. Ce concept remonte à Marshall [1920] et insiste sur la dimension spatiale, celle du territoire, au sein duquel existe une forte proximité relationnelle [Zimmermann et al., 1998]. Il reste qu'au sein des districts, dont les plus célèbres sont peut-être ceux du secteur de l'habillement dans le Nord de l'Italie [Vidal, 1990], les entreprises peuvent être complémentaires comme concurrentielles [Mendez, 2005] ;
- les systèmes productifs locaux rassemblent également des entreprises, mais sont soutenus par les pouvoirs publics dans une perspective de mutualisation des ressources. La Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR) caractérise ces systèmes depuis 1998 : une concentration géographique, la spécialisation autour d'un métier, et des actions de coopérations en particulier dans le domaine de la formation et de développement des savoir-faire [Pecqueur, 2005], et plus généralement en matière de gestion collective des ressources humaines [CDIF, 2005] ;
- quant aux « clusters », ils relèvent d'une configuration où les partenaires sont divers et où leur concentration n'est pas nécessairement labellisée par l'action publique. Doeringer and Terkla [1995] les ont définis comme des concentrations géographiques d'industries tirant avantage de leur implantation identique ; mais c'est Porter qui, en popularisant cette notion, a relevé la variété des natures de partenaires engagés : « *Interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example, universities, standards agencies, and trade associations) in particular fields that compete but also cooperate* » [Porter, 1998]. Même s'ils sont fort variés en taille, secteur ou mode de développement [Rosenfeld, 1997], le fonctionnement de ces « clusters » repose sur une importante dimension relationnelle.

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

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

Les pôles de compétitivité : de réels enjeux de GRH

Au sein des pôles de compétitivité, la dimension managériale et plus précisément les pratiques de GRH doivent apporter leur contribution au bon fonctionnement de la collaboration et de la synergie recherchées entre les partenaires. Et de fait, même s'il n'existe pas encore de littérature spécifique à la GRH des pôles de compétitivité, les pouvoirs publics et les collectivités locales ont commencé à souligner les enjeux de ce qui doit être une gestion sociale de la coopération à grande échelle.

Une des huit propositions présentées par la DATAR, dans son rapport de 2004 sur la nouvelle politique industrielle par les territoires et les pôles de compétitivité, porte ainsi spécifiquement sur cette question (DATAR, 2004, p.115). Quatre axes de développement ont été identifiés :

- encourager des plans prévisionnels de recrutement : 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 termes de 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. La mutualisation des ressources humaines est aujourd'hui freinée par la législation, très vigilante à l'égard de ce qui pourrait apparaître comme du prêt de main d'œuvre, et par la grande diversité des conventions collectives auxquelles sont rattachées les entreprises d'un même bassin d'emploi. Ces deux sujets devraient faire l'objet de discussions 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.

Un besoin de structurer et de mettre en place une GRH appropriée pour faire vivre la collaboration, mais également des défis de taille à affronter pour y parvenir : telle est l'équation sociale que doivent résoudre les acteurs et les porteurs des pôles de compétitivité. Et ce d'autant plus que les organisations impactées relèvent de modèles de GRH au départ très différents [Pichault et Nizet, 2000] : comment faire travailler ensemble des salariés issus de petites entreprises pratiquant le modèle arbitraire, de grandes entreprises jouant la partition du modèle individualisant, et d'organismes publics fonctionnant avec le modèle objectivant ? Les acteurs – salariés, managers, responsables ressources humaines – vont-ils réussir à s'accommoder de ces différences ? Doivent-ils bâtir un modèle de GRH spécifique ? Afin de répondre à cette question, l'observation de deux projets au sein du pôle Minalogic³ apporte les premiers éléments de réponse après un an de fonctionnement.

³ « Minalogic » signifie « Micro NANotechnologies et LOGiciel Grenoble-Isère Compétitivité » : l'ambition est de construire un centre de dimension internationale pour les solutions miniaturisées intelligentes, grâce à la mise en commun de moyens en micro-nanotechnologies et en technologies du logiciel. Dès sa constitution, pas moins de 47 acteurs ont décidé de s'associer formellement dans ce pôle de compétitivité : 28 entreprises (de la micro-électronique et du logiciel), 6 organismes de formation et de recherche, et une dizaine de collectivités locales.

Deux projets collaboratifs caractéristiques

Le 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, communicant, capable de s'interfacer avec son environnement et d'évoluer rapidement, grâce à de l'électronique miniaturisée et du logiciel très intégré. Une grande entreprise leader dans le domaine des appareillages électriques (que nous appellerons « GEL » ici) a réuni onze partenaires dans cette perspective: cinq autres grandes entreprises relevant 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 et a démarré en janvier 2007.

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 formellement trois partenaires seulement : une ancienne « jeune pousse » de la micro-électronique devenue grande entreprise du secteur, une PME se trouvant être sa filiale, 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.

Pour étudier les premiers mois de fonctionnement de ces deux projets, nous avons mené entre octobre et décembre 2007 dix-neuf entretiens semi-directifs qui ont porté sur le lancement initial du projet, son évolution, et sur les modes de pilotage tout au long de cette première année d'histoire.

Le retour d'expérience d'une première année de fonctionnement : des modalités de pilotage humain qui évoluent

Nous avons pu ainsi distinguer ce qui s'était passé lors de la phase de démarrage et confronter ce « récit des origines » à l'expérience que les acteurs exprimaient eux-mêmes au moment de l'entretien, soit au bout de presque un an de fonctionnement. Il apparaît de manière claire que le pilotage humain de la collaboration a d'ores et déjà évolué : la coordination se développe et se structure, tandis que des alertes sur la coopération se font jour, et que les premiers soucis « ressources humaines » se manifestent.

Il est d'abord notable que la coordination se renforce dans les deux projets au fil des mois de leur première année de fonctionnement. D'abord basée sur le cadrage essentiellement imposé par les financeurs, cette coordination est peu à peu développée par les responsables du projet eux-mêmes. Cela correspond 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 :

Deux ans plus tard, en 2008, Minalogic regroupe 116 membres, dont une trentaine de PME, aux côtés des « poids lourds » de l'innovation technologique comme le Commissariat à l'Energie Atomique ou de grandes entreprises comme Schneider Electric ou STMicroelectronics.

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.

En parallèle, l'expérience d'une année de fonctionnement montre quelques signaux d'alerte sur la 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 matière 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).

La GRH, non conviée au départ à la table des projets collaboratifs, fait ainsi son entrée au bout de quelques mois de fonctionnement, en l'occurrence sur un mode négatif : les acteurs perçoivent qu'il manque quelque chose pouvant soutenir cette dynamique de collaboration. Ce « quelque chose » n'est cependant pas de même nature dans les deux projets, car leur profil et leurs besoins respectifs diffèrent. Chez A, où les partenaires sont nombreux et très différents dans leurs secteurs d'activité, c'est un processus ressources humaines d'intégration et de socialisation mutuelle qui apparaît rétrospectivement nécessaire. Chez B, où la connaissance commune est plus grande et la co-activité réelle, c'est une plus grande harmonisation des modes de rétribution qui est perçue comme importante : « *Aujourd'hui les pratiques de rémunération et de primes sont propres à chaque entreprise, [et c'est] l'opportunité de mettre en place des pratiques communes* » (responsable du projet B).

Des points de vigilance pour la suite du travail collaboratif et la dynamique humaine des pôles de compétitivité

L'analyse et l'interprétation de ces deux cas de figure du « mode collaboratif » sont à poursuivre de manière longitudinale, puisque ces projets sont conduits sur quatre années et que l'apprentissage y est continu. Mais d'ores et déjà une leçon importante se dégage : un défi sous-estimé des projets collaboratifs est de conserver l'élan coopératif des premières semaines sur fond de coordination nécessairement renforcée. En d'autres termes, il s'agit d'éviter que la coordination - délibérée, instrumentée par ceux qui conduisent les projets - ne fonctionne en « vases communicants » avec la coopération, émergente et informelle des débuts.

Nous pensons que c'est précisément ce à quoi peut servir la GRH, dimension oubliée du lancement de ces projets collaboratifs mais qui, comme nous l'avons vu, se rappelle au bon souvenir des acteurs au bout d'un an de fonctionnement. Deux séries de points de vigilance peuvent être proposées, sources de pratiques et d'initiatives possibles au sein des pôles de compétitivité : l'une est réactive et l'autre proactive.

Un volet « réactif » ou défensif d'actions utiles correspondrait tout d'abord à l'ambition d'éviter que la GRH ne pose problème. C'est l'optique qui prévaut au moment de l'observation chez B, où l'on veut éviter que les décalages de rétribution ne génèrent des tensions et en viennent à freiner la coopération. On peut ainsi imaginer des chartes de non agression entre partenaires pour ce qui est du recrutement (chaque organisme s'engage, pendant la durée du projet, à ne pas faire de proposition d'embauche aux salariés du partenaire), des primes collectives harmonisées (les membres d'une même équipe, même s'ils relèvent d'employeurs différents, toucheront le même montant au même moment), ou encore une prise en compte officielle de l'avis du responsable de sous-projet avec lequel travaille en partie le salarié à évaluer. Ce type d'actions « défensives » a été testé au cours des années récentes dans certains cas de recherche-développement partenariale⁴.

Une autre série d'actions de GRH utiles peut s'organiser dans une optique proactive : un volet « offensif » de GRH peut viser à contribuer à la performance des projets collaboratifs en créant des conditions favorables au développement de la coopération. Dans beaucoup de pôles de compétitivité, les phases de lancement de projet se bornent à réunir les membres dans une salle, en présence d'un représentant d'un financeur, et à distribuer les éléments d'un cahier des charges : pourquoi ne pas organiser à cette occasion des séquences de cohésion d'équipe, permettant à chaque partenaire d'identifier le « monde » de l'autre et d'imaginer avec lui les modalités de compromis ? Par ailleurs, la co-activité génère forcément chez certains salariés des projets alternatifs de carrière (Culié, 2008) : on peut imaginer que chaque projet collaboratif soit suivi par un responsable mobilité et carrières, effectuant des entretiens réguliers pour recueillir les éventuels souhaits de mobilité et en discerner l'intérêt pour l'individu et pour l'employeur⁵. Enfin, à l'écoute des pilotes de sous-projet interrogés faisant état d'un manque de « mode d'emploi » du projet collaboratif, les services ressources humaines des partenaires pourraient mettre à disposition un outillage minimum au service de ceux qui conduisent ces équipes socialement mixtes : méthodes de diagnostic des sources de diversité, techniques de résolution de conflit, formation à l'entretien de suivi ou de recadrage, etc. L'analyse des compétences requises, ainsi qu'une évaluation fine des compétences réellement disponibles au sein de l'équipe, nécessitent notamment des méthodes et outils spécifiques : des apports et un soutien dans ce domaine pourraient s'avérer très utiles pour le

⁴ Dossier « Stratégies d'alliances : quels défis pour les RH ? », *HR Lab Review*, n°9, 2005, p. 8-27 ; *Entreprise et carrières*, 13 septembre 2005.

⁵ A l'image de la pratique des pôles de mobilité régionaux : « La mobilité à la mode grenobloise », *Liaisons sociales magazine*, février 2008, pp. 20-22.

chef de projet, non seulement afin de repérer et réduire les écarts, mais aussi pour crédibiliser les sollicitations de nouvelles ressources qu'il adresse aux entreprises partenaires. C'est sans doute à ce prix que la GRH, de simple administrateur au sein des partenaires, pourra évoluer vers une posture de partenaire stratégique⁶ des projets de co-innovation.

Conclusion

A l'heure où dans de nombreuses économies se multiplient les réseaux organisationnels et les processus d'innovation collaborative, la prise en compte réelle des exigences du pilotage humain de ces processus apparaît comme une condition de leur performance. Au sein des pôles de compétitivité français, la plus grande attention doit être portée, au-delà de la coordination apportée par le « reporting » auprès des financeurs ou les méthodes classiques de gestion de projet, à la dynamique de coopération, qui a sinon toutes les chances de s'essouffler au fil des années. C'est là que la GRH peut servir la performance des pôles et de leurs projets : à la fois en prévenant les problèmes qui pourraient surgir de pratiques d'emploi trop différentes, mais aussi en imaginant des pratiques propres à faciliter cette coopération. L'innovation technologique, par sa modalité collaborative, invite donc à de l'innovation sociale.

Le recul qu'apportera le suivi continu et longitudinal des formes de travail collaboratives permettra d'enrichir et d'orienter cette connaissance encore réduite sur le pilotage des projets inter-organisationnels. Ce dernier n'est-il que la duplication sur un autre périmètre de la gestion de projet « intra » ? Ou génère-t-il des problématiques fondamentalement différentes ? En première analyse, il nous apparaît que certaines dimensions de la gestion de projet classique se retrouvent accentuées, telles que l'équilibre à construire entre contributions et rétributions ou les cultures à faire coexister. Plusieurs préconisations s'imposent alors : clarifier les objectifs le plus tôt possible, multiplier les réunions et les occasions d'échanges informels, se former au mode d'emploi collaboratif.

Par d'autres aspects, à l'inverse, cette gestion de projet collaboratif ouvre à des opportunités nouvelles : d'abord pour les organisations, qui apprennent en « faisant avec » ; ensuite pour les salariés, qui y trouvent de nouveaux espaces de coopération dans un contexte de relations sociales appauvries (Philippon, 2007), mais aussi des possibilités de carrière horizontales jusqu'ici insoupçonnées. La co-innovation et son pilotage sont peut-être ainsi les vecteurs d'un renouvellement des pratiques et processus du management.

Bibliographie

Boltanski, L., Thevenot, L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

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

Culié, J.-D. (2008), « Les pôles de compétitivité ouvrent-ils des perspectives de carrières aux chercheurs ? Le cas de Minalogic », *Cahiers de recherche du CERAG*, avril, 20 p.

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.

⁶ Au sens du célèbre modèle de D. Ulrich (1996).

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

Marshall, A. (1920), *Principles of economics*, Mc Millan, London.

Mendez A. (2005), « Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue Internationale sur le travail et la société*, 3, 2005, p. 756-786.

Pecqueur, B. (2005), « Territoires : le phénomène cluster », *Sciences humaines*, septembre-octobre, 44-46.

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

Pichault, F, Nizet, J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris Seuil, 333 p.

Picq, T., Langevin, P. (2000), « Des hommes et des puces, chroniques d'un autre monde », *Gérer et Comprendre / Annales des Mines*, n°61, p.73-87.

Philippon, T. (2007), *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Paris, Seuil.

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

Retour, D., Khromer, 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.

Rosenfeld, S. A. (1997), “Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development.”, *European Planning Studies*, 5(1), p. 3-23.

Ulrich, D. (1996), *Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*, Havard Business School Press, 281 p.

Vidal, F. (1990), *Le management à l'italienne*, Paris, InterEditions, 237 p.

Zimmermann, J.B, Gilly, J.P, Perrat, J., Pecqueur, B., Rychen, F. (1998), *Construction territoriale et dynamiques productives*, Etude pour le Commissariat Général du Plan, décembre, 261 p.