

Les pôles de compétitivité amènent-ils mes chercheurs à imaginer différemment leur évolution de carrière ?

Le cas de Minalogic.

Jean-Denis CULIE, doctorant
CERAG / Université de Grenoble 2
BP 47 – 38040 Grenoble Cedex 9
jean-denis.culie@upmf-grenoble.fr

Résumé

Les recherches menées sur les carrières au sein des *clusters* suggèrent que la dynamique de l'innovation générée par la mise en commun de ressources sur un territoire donné est de nature à créer des opportunités de mobilité.

Nous avons souhaité savoir si ces observations pouvaient s'appliquer au contexte émergent des pôles de compétitivité français. En se plaçant d'un point de vue individuel, la présente recherche s'attache à analyser dans quelle mesure ce nouvel environnement modifie les perceptions d'évolution de carrière des chercheurs travaillant dans des organisations adhérentes aux pôles.

Une recherche exploratoire réalisée auprès de 42 chercheurs de Minalogic, pôle de compétitivité mondial de la région grenobloise, suggère que l'impact varie en fonction de 4 critères : le rôle de l'individu dans le pôle, le domaine technologique dans lequel travaille l'individu, la perception qu'il a du pôle de compétitivité et son souhait de voir sa carrière évoluer dans le même secteur d'activité.

Une typologie est ensuite établie et distingue trois groupes : les *indifférents*, les *à l'écoute* et les *prêts à agir*.

Plus de la moitié des interviewés se déclarent sensibilisés à l'influence du pôle sur leur carrière future, malgré la jeunesse des pôles. Cette attitude réceptive nécessite d'être encouragée par les employeurs et la gouvernance des pôles, à travers une gestion plus concertée des carrières.

Mots-clés : *carrières – pôles de compétitivité - mobilité - interactions*

Introduction

Afin de répondre aux défis croissants de l'internationalisation de l'économie et au développement de l'économie de la connaissance, les pouvoirs publics français ont décidé de mettre en œuvre une politique industrielle inspirée du modèle des *clusters*. Cette politique s'est traduite par la création, depuis juillet 2005, de soixante et onze pôles de compétitivité, répartis entre pôles mondiaux, à vocation mondiale et nationaux. Le rapprochement sur un même territoire des acteurs de l'industrie, de la recherche et de la formation répond au triple objectif de développer l'innovation, de renforcer l'attractivité du territoire et de freiner les délocalisations¹.

De manière plus précise, la DATAR (2004) définit un pôle de compétitivité comme « une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques et privées engagées dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organisera autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché et devra rechercher la masse critique pour atteindre une compétitivité mais aussi une visibilité internationale ».

La collaboration inter-organisationnelle et l'inscription dans un territoire représentent deux des principaux fondements de la dynamique des pôles de compétitivité. Si l'on se réfère aux recherches menées au sein des *clusters*, cette dynamique peut être également nourrie par les carrières des individus. Selon Almeida et Kogut (1999), la mobilité des chercheurs favorise le transfert des connaissances entre les organisations partenaires d'un même réseau régional. Elle constitue par conséquent une source d'avantage concurrentiel (Saxenian 1996 ; Casper et Murray, 2005).

Conscients de cet enjeu, les pouvoirs publics français ont appelé à l'accroissement de la mobilité. Dans son rapport sur la nouvelle politique industrielle par les territoires, la DATAR souligne qu'« un bon management des salariés recommanderait de mettre en place une certaine mobilité des salariés au sein des entreprises du réseau, tout en leur assurant une pleine sécurité au niveau de leur contrat de travail, sans perte d'avantages » (DATAR, 2004 : 121).

La présente communication s'inscrit dans cette préoccupation d'amélioration de la performance à travers un accroissement de la mobilité. En se plaçant du point de vue de l'individu, elle s'attache à cerner dans quelle mesure le contexte émergent des pôles de compétitivité est susceptible d'influencer l'évolution de carrière de ses salariés. Au niveau de la gestion des ressources humaines, l'enjeu consiste à mieux comprendre les ressorts essentiels de la mobilité interne et externe d'acteurs clés des pôles. Cette meilleure compréhension devrait éclairer les responsables des ressources humaines (RH) sur les éventuels mouvements et leur permettre de mieux les anticiper, les prévenir ou les accompagner.

Nous avons circonscrit l'objet de recherche aux carrières des cadres de la recherche et du développement (R&D) qui travaillent dans les organisations adhérentes aux pôles de compétitivité. Ce choix s'explique essentiellement par l'intérêt stratégique de cette population

¹ Source : www.competitivite.gouv.fr, site consulté le 28 février 2008.

pour les employeurs, d'autant plus qu'elle se trouve impliquée au premier chef dans les projets d'innovation soutenus par les pôles. Nous proposons de considérer l'ensemble de la population sous le terme de chercheurs. Nous nous appuyons sur la définition du Ministère délégué à l'Enseignement supérieur et à la Recherche selon lequel « les chercheurs et assimilés sont des spécialistes travaillant à la conception ou à la création de connaissances, de produits ou de procédés, de méthodes et de systèmes nouveaux et à la gestion des projets concernés »².

Nous avons choisi de définir la carrière comme « l'évolution séquentielle des expériences professionnelles d'une personne au cours du temps »³ (Arthur et al, 1989 : 8, traduction libre). Ainsi que le précisent ces mêmes auteurs, cette définition suggère que la carrière :

- peut s'apprécier selon des critères à la fois objectifs (rémunération, position hiérarchique, niveau de responsabilité) et subjectifs (sentiments, perceptions) ;
- reflète les relations entre les individus d'une part, les organisations ou les institutions d'autre part, à travers les positions officielles que ces dernières leur fournissent ;
- se rapporte, à travers l'inscription dans une dimension temporelle, à l'étude du changement individuel et organisationnel aussi bien que sociétal.

Notre démarche se situe par conséquent dans le cadre d'une conception interactionniste de la carrière. Elle se fonde sur le postulat que, même si l'individu se forge ses propres représentations, leur réalisation dépend du contexte dans lequel il évolue.

En se plaçant du point de vue de l'individu, notre question de recherche peut être formulée de la manière suivante : **les pôles de compétitivité influencent-ils les perceptions d'évolution de carrière des chercheurs ?**

Nous procédons d'abord à une revue de littérature qui permet de mieux appréhender la population concernée et le nouveau contexte créé par les pôles de compétitivité. Nous présentons ensuite le cas de Minalogic et la méthodologie adoptée puis commentons les principaux résultats d'une recherche exploratoire menée auprès de quarante-deux chercheurs du pôle. Même si nous les exposons plus en détail dans la conclusion, il convient de mentionner dès à présent les principales limites de notre recherche, qui tiennent à la subjectivité des informations collectées, à la jeunesse des pôles de compétitivité et à des interrogations sur le caractère généralisable des résultats.

1. Revue de littérature

La revue de littérature répond à un double objectif :

- éclairer la diversité des chercheurs en termes de profils et de carrières ;
- mieux appréhender, à la lumière de l'enseignement des *clusters*, le contexte émergent des pôles de compétitivité et la manière dont ils peuvent influencer les carrières.

1.1. Les chercheurs : une population diversifiée et hétérogène

Pour développer une compréhension fine des évolutions de carrière susceptibles d'être envisagées par les individus, il semble nécessaire de mieux connaître les spécificités de la population concernée, notamment sa grande diversité (Gastaldi, 2006).

L'activité de R&D présente plusieurs facettes. On opère généralement une distinction entre :

² Source : www.recherche.gouv.fr, site consulté le 12 avril 2007

³ « the evolving sequence of a person's work experiences over time »

- la recherche fondamentale, consacrée à l'avancement des connaissances scientifiques, sans finalité commerciale particulière ;
- la recherche appliquée, fondée sur des objectifs commerciaux ;
- le développement, qui s'attache à la conception de nouveaux produits ou de nouveaux processus.

Cette distinction amène à considérer deux types de chercheurs (Tarondeau, 2003) :

- les scientifiques ou experts qui se consacrent plutôt aux activités de recherche fondamentale et appliquée ;
- les ingénieurs, qui participent plutôt aux activités de développement.

La segmentation ci-dessus peut être également appréhendée comme un élément structurant dans le déroulement de carrière des chercheurs. Duhautois et Maublanc (2005) suggèrent l'existence de deux marchés de la recherche, l'un public, l'autre privé :

- au sein du secteur public (centres et laboratoires de recherche, universités), l'activité, principalement orientée vers la partie amont de la R&D, requiert un haut niveau de spécialisation. Les carrières de cette population, principalement composée de titulaires d'un doctorat, se caractérisent par une certaine stabilité dans le domaine de recherche ;
- dans les entreprises, la R&D est aujourd'hui essentiellement consacrée à la recherche appliquée et au développement, pour répondre aux besoins du marché. Dans les grandes entreprises, les formes de carrière reflètent de fréquents changements dans les domaines d'activité. Elles peuvent être analysées comme la conséquence des mouvements de restructuration des entreprises, en fonction des impératifs du marché. D'autre part, la fonction R&D serait une étape de la mobilité, en particulier vers le management. En revanche, les chercheurs ne changeraient pas de fonction dans les PME, qui se caractérisent par des domaines de recherche plus stables et plus spécialisés.

Ce relatif cloisonnement de la R&D qui semble limiter l'éventail des évolutions de carrière va-t-il être remis en question par le développement des pôles de compétitivité ?

1.2. Les pôles de compétitivité : quel impact sur les carrières ?

Nous proposons d'abord de caractériser le concept de pôle de compétitivité par rapport à d'autres formes précédemment existantes de collaborations au niveau d'un territoire : le *cluster*, qui tend à devenir l'appellation générique (Porter, 1998), le district industriel (Beccatini, 1991 ; Vidal, 2000) ou le système productif local (Pommier, 2002). Selon Defélix et al (2006), un pôle de compétitivité constitue une forme évoluée de *cluster* et présente plusieurs spécificités (Maury, 2008) : l'existence d'un contrat formalisé liant entre eux un ensemble de partenaires s'engageant à agir dans un certain cadre ; la validation de ce contrat par les pouvoirs publics, via l'octroi d'une labellisation ; l'élaboration sans délai de projets collaboratifs à caractère innovant, éligibles à des procédures privilégiées de financement public⁴.

A un niveau plus conceptuel, ce type de projets multi-partenaires s'apparente à la *coopération diagonale* (Ben Mahmoud-Jouini et Calvi, 2004) dans laquelle les partenaires, qui

⁴ Pour être labellisé par un pôle de compétitivité, un projet doit répondre à trois principales conditions d'éligibilité : réunir un minimum de trois partenaires, dont un public ; être piloté par des entreprises réalisant des travaux de R&D en France ; avoir pour objet le développement de nouveaux produits ou services à fort contenu innovant, conduisant à une mise sur le marché à un terme de 5 ans (source : www.competitivite.gouv.fr, présentation de l'appel à projet du 15 mars 2006).

n'entretiennent pas de transactions directes ni de relations concurrentielles, mettent en commun des ressources complémentaires sur une partie de la chaîne de valeur. Cette mise en commun de ressources passe bien entendu par la constitution d'équipes que chacun des partenaires affecte, à temps plein ou partiel, à la réalisation des projets.

Afin de mieux appréhender les opportunités de carrière que les pôles de compétitivité sont susceptibles de favoriser, nous proposons, en l'absence d'une littérature idoine, de retirer les enseignements des recherches réalisées dans le contexte des *clusters*.

Les travaux qui se situent dans la lignée de notre problématique sont relativement rares. Dans leur ensemble, ils suggèrent que les collaborations territoriales favorisent le développement des compétences individuelles, susceptibles de constituer des leviers de mobilité pour les individus. Ces compétences, qui évoluent en interaction, font écho à la notion de *knowing* proposée par le courant des carrières nomades (Arthur et Rousseau, 1996) : elles sont liées aux savoir-faire technologiques, aux réseaux relationnels et à un sentiment d'appartenance à un territoire.

Le développement des savoir-faire technologiques est une dimension bien identifiée dans la littérature. On peut retenir que la concentration géographique d'une industrie entraîne au niveau régional une accumulation de compétences spécialisées qu'il serait difficile de trouver ailleurs (DeFilippi et Arthur, 1996). En se référant à la théorie du capital humain (Becker, 1962), les coûts de transfert de la main d'œuvre d'une entreprise à l'autre sont donc plus réduits et de nature à favoriser la mobilité des individus.

L'élargissement des réseaux relationnels est généralement considéré comme un levier essentiel dans le développement de la carrière. Selon Saxenian (1996), la forte mobilité inter-entreprises des ingénieurs de la Silicon Valley⁵ dépend essentiellement de la participation des individus à des réseaux sociaux et professionnels. A un niveau plus conceptuel, le phénomène de l'encastrement d'un individu dans un réseau social (*embeddedness*, Granovetter, 1985), permet, comme le souligne Huault (2003), d'éclairer ses mobilités futures, sa capacité à saisir les opportunités et à trouver un emploi.

Enfin, les travaux de Saxenian (1996) suggèrent une transposition au niveau du bassin d'emploi du sentiment d'appartenance : on ne travaille pas pour une entreprise mais pour la *Silicon Valley Inc*. Ce sentiment d'appartenance s'exprime à travers un noyau de valeurs partagées, notamment le goût du risque et une plus grande loyauté à l'industrie qu'à l'entreprise.

1.3. Quelles conséquences en matière de gestion des carrières ?

Ces opportunités de développement des compétences, souvent considérées comme des facteurs d'accroissement de la mobilité externe, sont susceptibles de questionner la gestion des carrières, en particulier les politiques de fidélisation des salariés⁶.

L'interrogation principale à notre avis est de savoir dans quelle mesure la dynamique coopérative suscitée par les pôles de compétitivité va modifier les arbitrages des acteurs, aussi bien les organisations que les individus, entre marché interne (Doeringer, 1967) et marché

⁵ Environ 35% par an, à l'époque où cette recherche a été réalisée.

⁶ Que l'on peut définir comme « un ensemble de mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés » Peretti (1999), in *Dictionnaire des Ressources Humaines*.

externe. Les travaux conceptuels de Gazier (1993) apportent des éléments de réponse du point de vue des entreprises. Ils suggèrent, à partir de l'exemple des districts industriels et des technopôles, que les coopérations territoriales induisent une valorisation collective du potentiel humain et des parcours professionnels à dominante externe à la firme mais interne au bassin d'emploi. Les entreprises craignent donc moins la défection d'un salarié car elles savent qu'elles pourront retrouver un profil similaire – en termes de formation, de valeurs et d'attachement au lieu - en puisant dans le vivier des compétences disponibles au niveau local.

En s'appuyant sur des projets de R&D collaborative, Lam (2007) observe que les grandes entreprises élargissent leurs marchés internes aux universitaires avec lesquels elles collaborent. Ce chevauchement des marchés internes⁷ conduit à des carrières co-gérées par les deux secteurs.

Puisque les pôles de compétitivité favorisent les maillages entre organisations publiques et privées et induisent des collaborations inter-organisationnelles d'envergure, nous estimons qu'ils entraînent une évolution dans les environnements de travail, susceptible d'influencer les perceptions et les comportements des individus en termes de carrière. Cependant, il convient d'être prudent par rapport à la transférabilité des résultats de recherches anglo-saxonnes au contexte français, où la main d'œuvre est peu mobile⁸.

La revue de la littérature nous amène à formuler deux questions de recherche complémentaires.

L'activité générée par le pôle, à travers notamment les projets collaboratifs suggère que les individus ne sont pas tous intégrés de la même manière à la dynamique du pôle. Une première question peut être dès lors formulée : à quelles conditions les pôles de compétitivité peuvent-ils influencer la perception qu'ont les chercheurs de leur évolution de carrière ?

La deuxième est liée au développement des compétences individuelles que peut susciter le pôle et qui constituent des leviers de mobilité potentiels : dans quelle mesure les compétences que les chercheurs peuvent développer à travers les pôles de compétitivité sont-elles perçues comme des leviers de mobilité ?

Ces questions se situent en amont de la question principale posée en introduction, que nous rappelons pour mémoire : les pôles de compétitivité influencent-ils les perceptions d'évolution de carrière des chercheurs ?

Les recherches précitées se placent dans une optique principalement stratégique et ne font guère état du point de vue des individus dans ce type de contexte. Notre recherche empirique s'attache à combler cette lacune.

2. Méthodologie

La méthodologie choisie vise à proposer un cadre d'analyse pour mieux connaître les perceptions liées aux carrières dans un environnement spécifique et en mutation. Elle s'appuie sur une démarche de type exploratoire, compte tenu de la rareté des recherches empiriques de cette nature.

⁷ « Overlapping internal labour market »

⁸ Le taux de mobilité externe des cadres s'établit en 2006 à 6% (source : enquête APEC).

L'étude de cas répond à cette exigence. Il ne se rapporte bien évidemment pas à une seule organisation mais à un pôle de compétitivité dans son ensemble, en l'occurrence Minalogic, pôle mondial de la région grenobloise. Outre son envergure – il s'agit d'un des sept pôles mondiaux de compétitivité - le choix de Minalogic a été motivé par le fait que le pôle s'appuie sur ce que l'on a coutume d'appeler l'écosystème grenoblois, qui a constitué un source d'inspiration dans l'élaboration du concept de pôle de compétitivité. « Reconnu depuis longtemps pour sa capacité à faire travailler ensemble, de manière féconde, recherche, formation et industrie, avec l'aide des acteurs publics et privés » (Therme, 2008), l'écosystème grenoblois comporte également une dimension culturelle qui se nourrit des valeurs largement partagées de la science, du sport et de la liberté (de Bernardy, 1999).

Minalogic est un acronyme qui signifie Micro-NAnotechnologies LOGiciel Grenoble Isère Compétitivité. Sa principale caractéristique est de construire, à partir d'une combinaison originale des technologies de l'infiniment petit et du logiciel embarqué, un centre internationalement reconnu, afin de développer un avantage compétitif dans ce secteur d'activité fortement concurrentiel. Fort de 115 membres⁹ et de 38 000 emplois dans les secteurs des micro-nanotechnologies et du logiciel embarqué, Minalogic s'appuie sur des infrastructures renommées telle que la plate-forme technologique d'innovation Minatec¹⁰. Ce contexte favorable a sans doute contribué à une rapide montée en puissance : 113 projets collaboratifs ont été labellisés par le pôle en 2006 et 2007 ; 73 d'entre eux ont été financés pour un montant de 315 millions d'euros¹¹.

Nous présentons les résultats d'une enquête exploratoire, réalisée sous la forme d'une étude qualitative. La forme discursive nous semble pertinente pour appréhender la manière dont les individus peuvent envisager leur évolution de carrière. Cette enquête exploratoire s'inscrit dans le cadre d'une recherche longitudinale. Une seconde série d'entretiens auprès d'une partie des interviewés a d'ores et déjà été initiée, afin d'appréhender dans quelle mesure l'influence perçue du pôle de compétitivité se modifie au fil du temps.

En ce qui concerne le premier volet de notre enquête de terrain, la collecte des informations a été effectuée auprès de 42 personnes, entre novembre 2006 et juin 2007.

L'ensemble des personnes interviewées répond à deux critères de sélection déterminés en amont :

- travailler dans une organisation adhérente au pôle de compétitivité ;
- exercer une fonction de niveau cadre dans une activité à dominante scientifique.

Il s'agit d'un échantillon de convenance, initié à partir de contacts donnés par des responsables RH de plusieurs entreprises membres du pôle. L'échantillon s'est étoffé et diversifié selon un effet boule de neige. Un « vivier » d'interlocuteurs potentiels a été ainsi constitué et le choix s'est ensuite effectué en fonction de plusieurs critères de représentativité que nous nous étions fixés, comme en témoigne l'encadré ci-dessous.

⁹ 79 entreprises (dont 53 PME), 13 centres de recherche et universités, 16 collectivités territoriales, 6 organismes de développement économique et 1 investisseur privé (source : www.minalogic.com, site consulté le 28 février 2008).

¹⁰ Inauguré en mai 2006, Minatec est un complexe scientifique qui regroupe sur un seul site des établissements de formation, des laboratoires de recherche fondamentale et appliquée et des activités de recherche et développement industriel, spécialisés dans les micro et nano-technologies. (Source : site de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, www.grenoble-inp.fr, consulté le 13 mars 2008).

¹¹ Source : www.minalogic.com, site consulté le 28 février 2008.

Principales caractéristiques de l'échantillon

L'échantillon comporte 33 hommes et 9 femmes, ce qui correspond à la proportion observée en France¹². L'âge médian s'établit à 38 ans et reflète la relative jeunesse de la population concernée (Hourquet et Roger, 2004). D'autre part, la majorité des interviewés ont une formation scientifique de haut niveau : tous ont un diplôme d'ingénieur sauf un, titulaire d'une maîtrise de sciences et techniques ; 26 sont ingénieurs-docteurs.

La répartition entre les différents types d'organisations s'établit comme suit :

- 29 personnes travaillent dans le secteur privé, au sein de 14 entreprises : 20 travaillent dans des entreprises ou des groupes de plus de 1000 salariés, 9 dans des entreprises de moins de 1000 salariés ;
- 11 personnes travaillent dans le secteur public (universités, centres de recherche, laboratoires de recherche) ;
- 2 personnes travaillent dans un centre de recherche semi-public/semi-privé.

L'échantillon comporte un large éventail de métiers, principalement coordinateurs et chefs de projets de R&D, experts du public et du privé, responsables de départements ou d'équipes de R&D, ingénieurs R&D, enseignants-chercheurs, chef d'entreprise...

En ce qui concerne l'activité des individus par rapport à Minalogic :

- 30 personnes participent ou ont participé au montage et/ou à la réalisation d'un projet labellisé par le pôle. Parmi elles, 7 ont participé à la constitution du pôle lui-même et siègent dans des instances représentatives de Minalogic ;
- 12 personnes ne sont pas directement impliquées dans un projet collaboratif labellisé par le pôle.

Enfin, nous pouvons constater un faible niveau de mobilité inter-employeurs. Sur les 40 personnes pour lesquelles cette donnée est significative¹³ :

- 16 n'ont jamais changé d'employeur ;
- 15 ont changé une fois d'employeur, le plus souvent en début de carrière ;
- 9 ont changé au moins 2 fois d'employeur.

Sur les 29 personnes travaillant dans le secteur privé, 20 n'ont jamais changé ou ont changé une fois d'employeur ; 11 ont plus de 10 ans d'ancienneté.

La collecte des informations a été réalisée sous forme d'entretiens semi-directifs, en face-à-face, sur la base d'un guide d'entretien articulé en trois parties. La personne a d'abord été invitée à retracer son parcours de carrière puis à s'exprimer sur la manière dont elle perçoit son travail actuel et sa relation avec son employeur. Dans un troisième temps, elle a été amenée à évoquer les évolutions de carrière qu'elle pouvait envisager, d'abord de manière générale puis sous l'angle du pôle de compétitivité Minalogic. La dernière partie des entretiens constitue l'essentiel des commentaires ci-dessous.

Les entretiens, d'une durée moyenne de 1 heure 20, ont été enregistrés puis intégralement transcrits par nos soins¹⁴ et transmis aux intéressés pour aval. Un arbre de codage a priori a

¹² La part des femmes dans le secteur de la R&D s'établit à 20% dans les entreprises et 32% dans le secteur public. Source : *Repères et références statistiques*, Ministère délégué à l'enseignement supérieur et à la recherche, 2005.

¹³ Les deux interviewés encore dans le cursus universitaire ne sont pas ici pris en compte.

été réalisé, à partir des enseignements de la littérature. Si les catégories mères sont restées les mêmes, certaines sous-catégories ont été modifiées au fur et à mesure du travail de codage, soit par l'émergence de nouvelles sous-catégories, soit par des regroupements ou de nouvelles subdivisions. Pour nous aider dans ce travail, nous avons eu recours au logiciel NUD*IST4.

3. Résultats

Nous présentons les résultats en fonction des trois questions formulées en introduction puis à l'issue de la revue de littérature.

Nous analysons d'abord les raisons pour lesquelles Minalogic est perçu comme pouvant jouer un rôle ou non dans l'évolution de carrière des individus.

3.1. A quelles conditions Minalogic peut-il influencer la perception qu'ont les chercheurs de leur évolution de carrière ?

Au-delà, bien évidemment, d'un souhait déclaré de mobilité dans le même secteur d'activité, nos résultats suggèrent que la présence **d'au moins un** des deux facteurs suivants est nécessaire pour que l'individu puisse percevoir une influence positive de Minalogic sur son évolution de carrière :

- participer à un projet labellisé par le pôle ;
- exercer une activité dans les thèmes soutenus par Minalogic, à savoir des activités de R&D dans les domaines des micro-nanotechnologies et du logiciel embarqué ou dans d'autres domaines technologiques auxquels le pôle peut s'adosser pour développer des synergies.

Ainsi, aucun de ces deux critères n'apparaît à lui seul discriminant : en ce qui concerne par exemple la participation à un projet labellisé par le pôle, trois des douze personnes qui ne sont pas directement impliquées dans ce type de projets estiment que Minalogic peut favoriser leur évolution de carrière. C'est le cas de Caroline¹⁵, ingénieur dans un centre public de recherche, qui n'est pas impliquée dans un projet labellisé par le pôle mais dans un projet collaboratif relevant d'un des domaines technologiques soutenus par Minalogic. En outre, les opportunités que peut susciter le pôle s'avèrent compatibles avec les exigences de sa vie de famille :

« **Est-ce que Minalogic peut vous offrir des opportunités de carrière ?*

Oui, ça c'est clair. Oui, oui, parce que mon aspiration à faire des choses qui restent à l'échelle du développement correspond tout à fait à ça. Recherche pure, non. Production, non, mais entre les deux, oui (...)

**Plus précisément, selon vous, quels types d'opportunités Minalogic pourrait vous offrir ? Quels types de postes, à quel endroit ?*

Déjà, comme c'est des pôles de compétitivité de type régionaux, je peux me projeter (rire) et en termes de types de métiers, de types de fonctions, ça correspond tout à fait au genre de boulot que j'ai actuellement ».

Dans un seul cas, le pôle de compétitivité est perçu de manière négative en termes d'évolution de carrière. Clément, enseignant-chercheur, estime en effet que le domaine technologique dans lequel il travaille est négligé au profit des thématiques soutenues par le pôle :

¹⁴ Une seule personne n'a pas souhaité que l'entretien soit enregistré. Le codage a été dans ce cas réalisé à partir des notes manuscrites prises au cours de l'entretien et de la synthèse qui en a été réalisée.

¹⁵ Conformément à l'engagement pris vis-à-vis de nos interlocuteurs de respecter leur anonymat, ces derniers apparaissent sous des identités fictives.

« Pour l'instant, ça me gêne pas trop que ces pôles existent. Ca va commencer à me gêner si ce que je crains se réalise vraiment, c'est-à-dire qu'ils se mettent à exister au détriment des gens qui n'en font pas partie ou qui ne les portent pas. Si ça arrive, là, je vais pas me laisser faire (rire).

**Alors, quelle serait votre riposte ?*

Ah, je m'en vais ».

Nous allons maintenant étudier de quelle manière les compétences individuelles qui peuvent être développées via le pôle sont perçues comme susceptibles de favoriser la mobilité.

3.2. Dans quelle mesure les compétences que l'individu peut développer à travers Minalogic sont-elles perçues comme des leviers de mobilité ?

L'analyse est articulée autour des trois types de compétences mis en exergue par la littérature. Les leviers de mobilité que leur développement peut générer sont effectivement identifiés par les individus, avec plus ou moins d'acuité. En outre, un levier de mobilité supplémentaire a émergé de l'enquête de terrain et porte sur l'impact de la notoriété du pôle.

Si certains interviewés considèrent dès à présent que le travail collaboratif au sein du pôle leur a permis d'accroître leurs compétences technologiques, seuls quelques-uns estiment qu'il s'agit d'un levier en termes d'évolution de carrière. C'est le cas de Xavier, directeur R&D d'une société de taille moyenne membre d'un grand groupe :

« Il y a peut-être un point qui peut me donner des ouvertures - alors personnelles dans un premier temps mais aussi pour la société - sur des secteurs d'activité sur lesquels on n'est pas, où on n'aurait pas pensé aller monter des projets. Aboutir à des opportunités, alors aussi bien intéressantes pour moi à titre personnel que monnayables ou rentables à moyen terme pour la société.

**Quand vous dites personnelles, c'est d'évoluer vers des postes...*

Voilà, soit de pouvoir justifier de compétences dans un domaine que je n'avais pas, soit du point de vue strict de l'intérêt intellectuel, d'étendre l'activité dans un domaine où elle n'était pas encore ».

En revanche, la plupart des interviewés pensent que le pôle de compétitivité leur a déjà permis ou peut leur permettre d'étoffer leur réseau relationnel. Le développement du réseau relationnel est généralement considéré comme une source d'opportunités en termes de mobilité, selon deux effets distincts :

- un effet « carnet d'adresses » : le réseau est perçu principalement comme une aide à la mobilité externe, comme dans le cas d'Alain, directeur d'un département de R&D dans une grande entreprise :

« Il y a un effet carnet d'adresses et réseau qui joue à plein (...) Je dirais qu'aujourd'hui, entre les industriels, on se serre les coudes, ce réseau fait qu'on s'entraide (...) De là à dire que cette entraide pourrait aller jusqu'à de l'entraide avec moi, peut-être, certainement, j'ai l'impression. En tout cas, moi je le ferais peut-être. Je crois que oui ».

- un effet « bouillon de culture » : en favorisant la confrontation des ressources techniques disponibles sur un territoire à travers des rencontres professionnelles, le pôle de compétitivité est perçu comme un creuset de nature à stimuler l'innovation, l'émergence de nouveaux projets, la créativité entrepreneuriale. C'est l'opinion qu'exprime Hervé, coordinateur de projets de R&D dans une grande entreprise :

« Pour moi, l'intérêt des pôles de compétitivité, c'est de mettre un ensemble de compétences et de domaines assez différents qui ont pas forcément l'habitude

de se rencontrer et ça, ça crée forcément des perspectives auxquelles j'aurais pas forcément pensé, puisque le but est quand même justement de mettre des gens ensemble. A priori, au départ, il était pas forcément clair qu'ils fassent des choses ensemble, donc je pense qu'il y a des opportunités d'applications, d'associations, de sociétés, de techniques etc. qui créent un certain nombre d'opportunités pour les gens ».

La troisième source de développement des compétences se cristallise autour de la motivation pour la réussite d'un territoire. La volonté de contribuer au succès économique d'une région ou d'un bassin d'emploi peut constituer, comme pour François, coordinateur de projets de R&D dans une grande entreprise, le terreau sur lequel les individus souhaitent bâtir leur carrière future :

« Ca fait partie de la démarche des pôles d'inciter les gens à chercher autour d'eux s'il y a pas des réponses à leurs questions - ce qu'il y a souvent - et puis à mettre plus en commun et je pense que ça crée un sentiment d'appartenance, une envie de réussite pour une région donnée, c'est clair (...) J'exclus pas de partir à l'étranger mais c'est vrai que mon souhait actuellement le plus fort, ça serait de continuer dans mon entreprise et de contribuer à faire réussir la région. C'est mon souhait et je pense qu'il y a moyen de le faire. Je suis pas originaire de Rhône-Alpes, c'est par hasard ».

Enfin, au-delà des leviers de mobilité liés au développement des compétences individuelles, un quatrième levier susceptible d'influencer les évolutions de carrière, nourri par le développement des compétences collectives du pôle, a émergé de notre enquête de terrain : de par sa notoriété croissante, Minalogic représente pour certains un label de référence qui peut aider lors d'un recrutement. C'est ce qu'exprime Mathieu, ingénieur-stagiaire en R&D dans une filiale de moyenne taille d'un grand groupe :

« Minalogic a quand même une certaine reconnaissance, enfin j'espère que ça va aller en grandissant, par rapport aux entreprises, donc ça peut être intéressant d'avoir ça sur le CV ».

Nous allons maintenant nous attacher à étudier quel peut être le rôle perçu de Minalogic dans l'évolution de carrière des chercheurs.

3.3. Minalogic influence-t-il les perceptions d'évolution de carrière des chercheurs ?

Nous nous intéressons d'abord à l'impact perçu sur le poste actuel, en termes d'enrichissement des missions. Ensuite, nous analysons les perceptions des interviewés par rapport à une éventuelle mobilité interne puis externe.

3.3.1. L'impact perçu sur l'enrichissement des missions actuelles

L'enrichissement des missions de l'individu est une dimension bien perçue chez la plupart des participants actifs au pôle, y compris ceux qui ont seulement participé au montage d'un projet labellisé.

En ce qui concerne son aspect qualitatif, l'idée dominante est que la participation à des projets du pôle de compétitivité renforce l'intérêt scientifique des missions et peut constituer une ouverture vers de nouveaux domaines de recherche. En outre, la visibilité que procurent des projets de R&D financés sur plusieurs années permet de donner un cadre stable à l'action. Le montage ou la participation à un projet du pôle contribue à donner davantage de sens à la mission de l'individu, comme le souligne Fabrice, chef d'équipe de R&D dans une grande entreprise :

« On rencontre des gens qui font de bonnes choses et on s'aperçoit qu'on a des domaines d'intérêts communs et le fait de les exploiter ensemble, de les explorer ensemble, ça rend plus fort ».

D'autre part, l'enrichissement quantitatif des missions s'exprime principalement par l'accroissement du volume d'activité, comme dans le cas de Patricia, responsable d'un programme de R&D dans un centre public de recherche :

« En termes de carrière, c'est vrai que c'est un gros gros projet. Tout le monde dit qu'il y a jamais eu d'aussi gros projet [organisme X de soutien à la recherche] (...) Personnellement, ça me plaît, étant donné que j'ai effectué une orientation chef de projet, donc ça me plaît d'avoir à gérer un projet aussi gros avec les moyens que ça implique, aussi bien moyens humains que financiers etc. »

3.3.2. L'impact perçu sur les perspectives de mobilité interne

Autant il est possible d'observer des résultats concrets par rapport à l'enrichissement des missions, autant on remarque une difficulté chez certains à traduire en termes de mobilité interne les perspectives et les questionnements suscités par Minalogic. Pour d'autres, dont Bernard, coordinateur de projets de R&D dans une grande entreprise, l'action menée au sein du pôle de compétitivité devrait constituer un accélérateur de carrière vers des missions plus stratégiques :

« C'est pas simplement monter des projets, parce que monter des projets, c'est pas suffisant. Il faut se trouver dans une stratégie, dans un contexte. Je considère que le succès de ce pôle est très important (...)

**Est-ce que vous voyez d'autres perspectives que le pôle de compétitivité pourrait vous ouvrir, en termes de carrière ?*

Eh bien [mon entreprise], à l'intérieur de [mon entreprise]. C'est le travail lui-même que je fais [dans mon entreprise] aujourd'hui. Le résultat de ce travail devrait me projeter à l'intérieur de [mon entreprise].

Quelles que soient les perspectives de mobilité interne que Minalogic pourrait favoriser, leur concrétisation dépend, selon plusieurs de nos interlocuteurs, d'un choix stratégique de l'organisation, comme le souligne Stéphane, chef de projets de R&D dans une grande entreprise :

« Il y a, je dirais, il y a plus d'ouverture et d'intérêt à aller vers Minalogic. Après, se pose l'intérêt pour une [entreprise du secteur X] dans le cadre de ce type de pôle et là, il y a un rôle. Néanmoins, il faut que le management aussi soit sponsor sur ce rôle-là puisque dans le pôle il y a plusieurs étages : il y a les projets, il y a les opérationnels qui coordonnent le pôle, il y a aussi la couche managériale, le tissu de patrons qui ont leur réseau, ce genre de choses et il faut aussi que ça se fasse à tous les niveaux (...) Donc, il y a cette mise en avant, cette démarche à tous les niveaux qu'on saura avoir qui permettront de voir rapidement quelles sont les ambitions dans le cadre de Minalogic, quelles sont les limites et, à partir de là, l'enrichissement qu'il peut y avoir ou non.

3.3.3. L'impact perçu sur les perspectives de mobilité externe

Nous distinguons les opportunités de carrière perçues via le pôle à l'intérieur puis à l'extérieur du bassin d'emploi.

Les propos de Xavier nous semblent illustrer de manière pertinente les opportunités que peut créer Minalogic en matière de mobilité inter-entreprises et les conditions permettant leur réalisation :

« C'est évident que si je devais chercher du boulot dans le monde de l'industrie, si je vais voir des gens comme ST[Microelectronics], Schneider, qui sont dans le

pôle de compétitivité, déjà par les thèmes que j'ai [dans mon entreprise], ça pourrait être une source d'opportunités. Donc, je pense que ça serait un plus correspondant à Minalogic et d'être connu par les gens chez lesquels je suis intervenu dans le projet. (...) Mais après, tout est une question d'adéquation de profil, par rapport à ce qu'ils recherchent ».

Des mouvements entre le secteur public et le secteur privé ont été également évoqués : pour Simon, chef d'un département de R&D dans une grande entreprise, Minalogic peut favoriser le souhait exprimé de rejoindre le secteur public, en particulier l'Université :

« Le fait de rencontrer...que ce soit par le pôle ou que ce soit des rencontres, que je voie d'autres personnes ailleurs, que ce soit au CEA, que ce soit à l'Université. J'ai été prof dans le passé, j'ai été chercheur, par exemple je me dis que c'est peut-être bon de revenir à la fac (...) Je sais que mes profs de l'époque sont en train de partir à la retraite, il y a des postes qui se libèrent ».

De son côté, Jérôme, enseignant-chercheur, pense que le pôle de compétitivité peut faciliter un mouvement vers une entreprise partenaire :

**Est-ce que vous pensez que le projet Minalogic pourrait vous offrir des opportunités vis-à-vis des entreprises privées ?*

Oui, avec [l'entreprise X], bien sûr (...)

**Est-ce que vous pensez qu'une intensification de ce partenariat pourrait amener [l'entreprise X] à vous proposer un poste ?*

Je pense pas. Dans le sens où je pense que c'est plus moi qui ferais une candidature spontanée que l'inverse parce que eux, justement, ce qui les intéresse dans cet échange, c'est que je sois chercheur public (...) Typiquement, maintenant, les recherches amont en microélectronique sont faites par les laboratoires. Ils n'ont plus de temps ni d'argent pour aller vers là et ces projets leur permettent de voir plus loin, c'est les laboratoires qui leur donnent cette vision.

A l'extérieur du bassin d'emploi, travailler dans le cadre d'un projet Minalogic en partenariat avec de grandes entreprises peut favoriser une mobilité au niveau national, comme pour Jean, collaborateur-expert dans un laboratoire public de recherche :

« Si un jour il y a un poste qui s'ouvre à [l'entreprise X]-Paris, par exemple, et que je peux candidater, je crois que le fait d'avoir travaillé à Grenoble peut m'aider dans ma carrière ».

3.3.4. L'impact sur les perspectives de création de structures indépendantes

Le pôle de compétitivité peut susciter des opportunités de création d'entreprise, en particulier dans le cadre de l'industrialisation des retombées technologiques d'un projet. Parmi nos interlocuteurs, Yves, chef d'un projet labellisé Minalogic, est sans doute celui dont la réflexion à ce sujet est la plus élaborée :

« Les pôles de compétitivité, ça facilite a priori les start-up, en vous donnant des droits d'accès assez rapides à tous les financeurs habituels, pour monter éventuellement une structure, ce que je n'exclus pas de faire - si le projet marche aussi bien que je l'espère - avec l'ingénieur-expert que j'espère recruter (...) En fait, on serait 4 à démarrer ».

Enfin, le pôle pourrait également favoriser la création de sociétés de conseil, comme l'évoque Brigitte, expert dans un centre de recherche appartenant à un grand groupe :

« Je me suis posé récemment la question de savoir si le pôle avait un peu cette vocation-là, d'aider des jeunes sociétés qui se montent parce que c'est quand même une activité difficile globalement. Et qu'il y ait un lien régional, en tout cas

au travers du pôle, pour l'aide au montage d'entreprise, ça serait une bonne chose.

(...) **Vous pourriez envisager de quitter [votre entreprise] pour vous occuper d'une société de conseil ?*

Ah oui, tout à fait ».

4. Discussion

Nous présentons d'abord une synthèse des résultats puis proposons une typologie des interviewés.

4.1 Synthèse des résultats

La synthèse des résultats s'articule autour des trois questions initialement posées.

La première s'attache aux raisons pour lesquelles les individus considèrent que Minalogic peut avoir ou non un impact sur leur évolution de carrière.

Outre les aspirations personnelles de l'individu, il ressort que les facteurs mis en exergue concernent la dynamique de Minalogic :

- dans sa dimension objective, selon deux composantes : la participation aux projets labellisés et le positionnement de l'activité dans les domaines technologiques soutenus par le pôle ou susceptibles de leur être associés ;
- dans sa dimension subjective, selon la perception individuelle de cette dynamique.

En revanche, on peut s'étonner que le fait d'avoir déjà participé à un projet collaboratif dans un cadre autre que Minalogic ne représente pas un critère déterminant par rapport à l'impact perçu du pôle sur l'évolution de carrière. L'explication réside sans doute dans la spécificité des projets Minalogic, du fait de la proximité géographique des partenaires et de la présence d'une gouvernance propre au pôle. L'idée dominante est que les projets ne revêtent pas un caractère fondamentalement différent d'un point de vue technologique mais qu'ils comportent une dimension nouvelle, à la fois territoriale et institutionnelle.

La deuxième se rapporte aux leviers de mobilité perçus à travers le développement des compétences individuelles que peut susciter le pôle Minalogic.

Nos observations confirment la prédominance du rôle du réseau relationnel soulignée dans la littérature. La perception du pôle de compétitivité comme un écosystème qui favorise la création d'opportunités d'emploi présente une forte analogie avec les travaux menés dans la Silicon Valley (Saxenian, 1996 ; Brasseur et Picq, 2000). Cependant, nos résultats suggèrent que le réseau relationnel constitue un levier de mobilité à double détente : via les contacts (effet « carnet d'adresses ») et via les collaborations (effet « bouillon de culture »). En revanche, le développement des deux autres types de compétences identifié dans la littérature est évoqué de manière plus imprécise : peu d'interviewés estiment que le pôle a contribué au développement de leurs savoir-faire technologiques, du fait de la jeunesse des projets collaboratifs. Quant au sentiment d'appartenance à un territoire (Saxenian, 1996), il se focalise davantage sur la motivation pour la réussite du bassin d'emploi et concerne surtout les personnes associées à des instances représentatives du pôle. Là encore, la jeunesse de Minalogic peut expliquer une perception plus floue chez les acteurs plus opérationnels du pôle. Par ailleurs, le désir de s'investir dans la réussite du bassin d'emploi n'est pas forcément considéré comme un levier de mobilité externe mais peut être associé à un souhait d'évolution

en interne. Enfin, conséquence liée au développement perçu de compétences collectives, le pôle génère par lui-même un quatrième levier de mobilité, qui peut s'exercer aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du bassin d'emploi.

En ce qui concerne la dernière question – les perspectives de carrière envisagées au prisme du pôle de compétitivité - on remarque tout d'abord que la grande majorité de nos interlocuteurs souhaite rester dans les domaines de la R&D et de l'innovation. Or, la R&D est souvent présentée dans la littérature comme une étape vers d'autres fonctions, notamment managériales (Hourquet et Roger 2004). L'explication réside à notre sens dans le fait que ce type d'observations se fonde sur des entreprises plus traditionnelles où la structure pyramidale des départements de R&D limite les possibilités de progression hiérarchique (Duhautois et Maublanc, 2005). Au sein de Minalogic et plus généralement du secteur des hautes technologies, la R&D constitue le cœur de métier des entreprises et concerne souvent la majorité des effectifs.

En outre, nos résultats laissent supposer qu'une dynamique est initiée par rapport à l'objectif des pôles de compétitivité d'inciter les entreprises à développer la recherche amont en s'appuyant sur des laboratoires de recherche du secteur public. Cette incitation contribue au renforcement de l'intérêt des missions des individus, notamment dans les entreprises du secteur informatique, principalement tournées vers la prestation de service. Elle contribue également à un autre objectif exprimé par les pouvoirs publics de favoriser la création de passerelles entre le secteur public et le secteur privé (CESR Rhône-Alpes, 2006). On peut souligner à ce titre la forte sensibilisation des personnes du secteur public : cinq sur onze ont évoqué la possibilité de travailler en entreprise ou de créer leur propre structure. Une explication réside peut-être dans le sentiment que les avantages du secteur public – principalement la liberté dans l'organisation du travail et la sécurité de l'emploi – peuvent être concurrencés par le secteur privé, qui offre en particulier davantage de possibilités de progression de carrière et des conditions de rémunération plus attractives.

Enfin, si le pôle peut créer des opportunités de carrière, leur concrétisation dépend de choix effectués au niveau organisationnel. Nos résultats confirment la pertinence d'une perspective interactionniste selon laquelle l'évolution de carrière est le résultat du choix de l'individu en fonction des possibilités offertes par l'organisation (Gunz, 1989).

Le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des perspectives de mobilité évoquées par nos interlocuteurs et pour chacun des cas, l'influence que pourrait avoir Minalogic pour aider à leur concrétisation :

Type de mobilité	Occurrences relatives à Minalogic
Mobilité interne	13*
Verticale	8
Inter-projets	1
Fonctionnelle	5
Géographique	1
Mobilité externe	23*
Public vers public	4
Public vers privé	5

Privé vers public	5
Inter-entreprises	16
Vers gouvernance de Minalogic	1
Hors bassin d'emploi	5
dont vers d'autres pôles	2
Création d'entreprise	7
Création d'une société de conseil	4

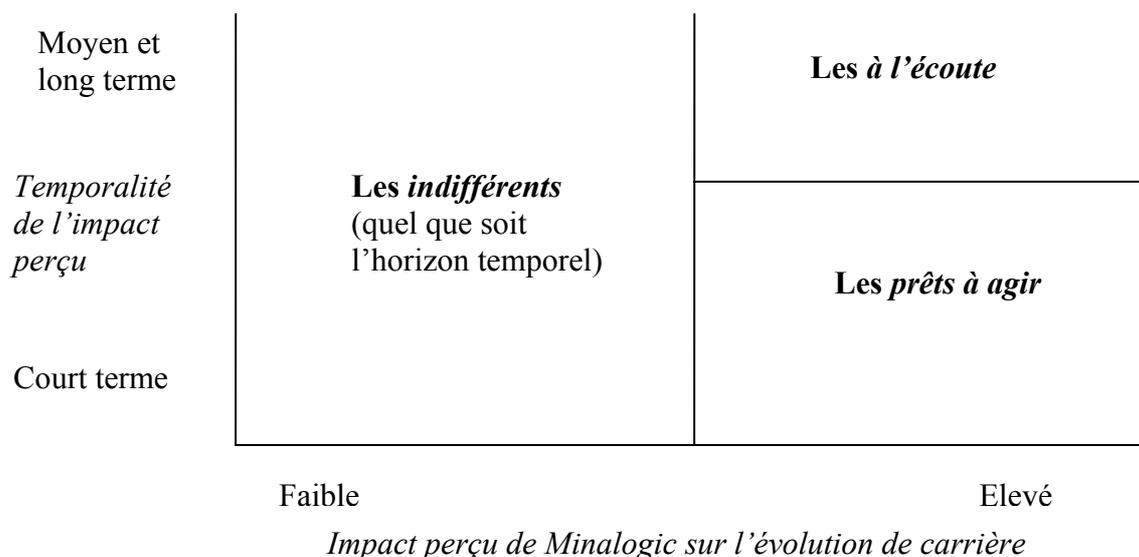
*Une même personne a pu évoquer plusieurs formes de mobilité interne et/ou externe.

4.2 Proposition d'une typologie

Les différentes perceptions que l'on peut observer au sein de notre échantillon nous amènent à proposer une typologie organisée autour des deux continuums suivants :

- l'intensité de l'impact perçu de Minalogic sur l'évolution de carrière ;
- l'horizon temporel de l'impact perçu de Minalogic sur l'évolution de carrière.

L'association de ces deux dimensions peut être illustrée par la figure ci-dessous :



Nous présentons brièvement les principales caractéristiques de chacun des groupes suggérés par cette typologie.

Les *indifférents* (19 personnes) ont le sentiment que Minalogic ne jouera pas de rôle dans leur évolution de carrière : « Je pense que ma carrière ne sera pas façonnée par Minalogic » résume l'un d'eux. Ce sentiment peut s'expliquer par « une assez mauvaise connaissance au niveau de Minalogic » ou par une aura qui n'est pas estimée « suffisante pour qu'il y ait un gain ». Pour d'autres, leurs préoccupations de carrière se conjuguent essentiellement au présent : ils ont « encore énormément de choses à apprendre » ou aimeraient se « consolider » dans leur poste actuel. Corollaire de cette absence de souhait de mobilité à court terme, ils déclarent fréquemment n'avoir « pas vraiment réfléchi » au rôle que Minalogic pourrait jouer

dans leur carrière future. Parmi les membres de ce groupe, six participent à des projets labellisés et quatre ont travaillé au montage de projets. Quant aux autres membres, leur domaine technologique est souvent éloigné des thèmes soutenus par le pôle.

Les *à l'écoute* (14 personnes) sont ouverts à des évolutions objectives de carrière, exprimées clairement dans plusieurs cas. Ils ont conscience que « le pôle peut aider, ça c'est certain », mais la plupart pense que « c'est trop tôt ». Il faut « que les projets se réalisent », « que la mayonnaise prenne bien », afin d'avoir « assez de recul sur le pôle ». L'impact de Minalogic sur l'évolution de carrière est donc considéré comme potentiel et plutôt à un horizon de moyen terme (« faut pas non plus idéaliser les pôles de compétitivité »). Certains estiment que si le pôle offre des opportunités de création d'emplois pour les entreprises, il est plus difficile « de les décliner en dessous ». A l'heure actuelle, le pôle participe surtout à la définition de leur projet professionnel : il « aide à se poser des questions », « donne des idées », « des façons de voir les choses ». Parmi les quatorze membres de ce groupe, sept travaillent actuellement dans des projets du pôle et cinq ont participé au montage de projets.

Les *prêts à agir* (9 personnes) souhaitent évoluer dans leur carrière à court ou moyen terme et envisagent souvent plusieurs formes de mobilité : interne, externe ou création d'entreprise. Ils ont l'intention de mobiliser dans ce but les leviers offerts par le pôle. Dans cette optique, Minalogic est jugé « vachement intéressant ». A la différence du groupe précédent, l'impact du pôle est perçu comme effectif et pas seulement potentiel. Les interviewés se situent davantage dans le registre de la conviction que dans celui du doute : Minalogic a d'ores et déjà créé « des opportunités qui n'existaient pas avant le pôle », « les technologies qui vont résulter de ces collaborations vont nécessairement avoir des retombées ». Cependant, même s'ils croient qu'on peut « attendre beaucoup de choses de Minalogic », certains ne le considèrent pas comme la seule source d'opportunités de carrière : « il doit falloir en trouver d'autres » et estiment qu'ils devront être acteur de leur évolution : « il doit falloir un peu d'énergie si on veut changer ». Seul l'un des membres de ce groupe n'est pas associé aux projets du pôle mais travaille au sein d'un projet collaboratif.

En définitive, plus d'un interlocuteur sur deux se montre sensible au rôle que peut jouer Minalogic dans son évolution de carrière. Ces résultats nous paraissent avoir un poids significatif compte tenu de la jeunesse du pôle : les premiers projets collaboratifs ont été labellisés au printemps 2006 et ont commencé à démarrer à l'automne 2006. Au moment des entretiens, la dynamique des pôles avait donc au plus 6 mois. De surcroît, on peut penser que le rôle perçu de Minalogic en termes d'évolution de carrière va s'intensifier :

- pour ceux qui sont déjà associés au pôle, l'expérience du travail au quotidien dans un projet collaboratif devrait favoriser la confrontation des savoirs, des technologies, des idées et créer progressivement des opportunités concrètes de carrière ;
- pour ceux qui ne sont pas directement impliqués dans le pôle de compétitivité, un certain nombre d'entre eux vont le devenir, du fait du lancement régulier de nouveaux projets labellisés. Cette poursuite de la montée en puissance du pôle devrait à notre avis étendre son influence à un nombre croissant d'individus.

Conclusion : limites de la recherche et préconisations RH

La présente recherche s'est attachée à analyser de quelle manière les pôles de compétitivité pouvaient influencer l'évolution de carrière des chercheurs. Pour plus de la moitié de nos interlocuteurs, le pôle Minalogic est perçu comme de nature à élargir le champ des possibles par rapport à leur carrière future.

Cependant, nous sommes conscients que cette étude exploratoire comporte plusieurs limites. Tout d'abord, les informations recueillies se fondent sur les déclarations des interviewés, avec les risques de subjectivité inhérents à ce mode de collecte.

D'autre part, à la demande de nos interlocuteurs, nous avons quelquefois fourni des informations¹⁶, qui ont sans doute permis de préciser leurs perceptions. De plus, le fait de les interroger sur le rôle possible de Minalogic par rapport à leur carrière future les a peut-être amenés dans certains cas à prendre conscience des perspectives offertes par le pôle.

En outre, la dynamique initiée par le pôle nécessite d'être vérifiée. Nous espérons que la recherche longitudinale que nous avons entreprise permettra d'apporter des éléments de réponse.

Compte tenu de la spécificité du pôle Minalogic, on peut enfin s'interroger sur le caractère généralisable de nos résultats, en particulier envers les pôles de plus petit périmètre ou qui opèrent dans des secteurs d'activité plus traditionnels. L'existence ou non d'une tradition de coopération est également un critère à considérer attentivement. C'est pourquoi nous souhaitons que davantage de recherches soient menées au sein des pôles de compétitivité.

Ces limites n'empêchent pas de proposer dès à présent des pistes d'action en matière de gestion des carrières, qui passent par davantage de concertation entre les acteurs du pôle.

A l'intérieur du bassin d'emploi, il serait souhaitable que les gouvernances des pôles s'investissent davantage dans ce domaine. Elles pourraient par exemple jouer un rôle majeur dans la carrière des jeunes docteurs-ingénieurs, en instituant une filière de carrière destinée à des « pilotes en innovation ». Ces chercheurs seraient par exemple embauchés par des organismes publics de recherche comme le CNRS ou le CEA - sous forme d'un contrat à durée indéterminée validé par le pôle - puis détachés dans des entreprises du pôle qui prendraient en charge leur rémunération. Ce dispositif permettrait d'accroître les débouchés des jeunes docteurs dans l'industrie.

Les passerelles entre les secteurs public et privé pourraient être également intensifiées par une plus grande ouverture de l'Université vis-à-vis de l'industrie, notamment dans le recrutement des enseignants-chercheurs. Réciproquement, on peut espérer que les entreprises accueillent davantage de chercheurs du secteur public en détachement.

D'autre part, afin d'éviter le risque d'enfermement des pôles de compétitivité dans une spécialisation industrielle (Duranton et al., 2008), il serait souhaitable que des actions soient mises en œuvre pour accroître les mouvements vers d'autres bassins d'emploi ou d'autres pôles de compétitivité. Dès lors, on peut suggérer que les grandes entreprises encouragent la mobilité géographique de leurs ingénieurs, voire de leurs experts, lorsque les thématiques

¹⁶ Voir à ce titre les propos échangés avec Brigitte, page 14.

dans lesquelles ils travaillent sont développées sur d'autres sites. Les organismes de la recherche publique favoriseraient de leur côté le détachement de leurs collaborateurs dans des laboratoires de recherche étrangers, notamment en leur apportant une aide logistique et financière, à l'instar des pratiques du secteur privé en matière d'expatriation.

En définitive, c'est au développement de la gestion inter-organisationnelle des carrières que les pôles de compétitivité invitent à réfléchir : on peut à ce titre suggérer des initiatives telles que l'implication des gestionnaires de carrière au sein des projets collaboratifs ou l'élaboration de parcours-repères qui transgresseraient les frontières des organisations. Ces derniers pourraient inclure notamment des mouvements entre grandes entreprises et PME ou vers des secteurs d'activité plus traditionnels, afin de diffuser les approches innovantes en matière de *process* ou de gestion des produits.

Ces actions RH pourraient permettre d'aider les individus à *inventer* leur évolution de carrière (Weick, 1996), au sein d'une dynamique d'innovation propre à accroître la performance collective des territoires.

Bibliographie

ALMEIDA P., KOGUT B. (1999), "Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks", *Management Science*, vol. 45, n°7, p. 905-917.

ARTHUR M.B., HALL D.T., LAWRENCE B.S. (1989), "Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach", in ARTHUR M.B., HALL D.T., LAWRENCE B.S. (eds), *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, p. 7-25.

ARTHUR M.B., ROUSSEAU D.M. (1996), "The boundaryless career as a new employment principle", in ARTHUR M.B., ROUSSEAU D.M. (eds), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, p. 3-20.

BECCATINI G. (1991), "The Marshallian industrial district as a socio-economic notion", in PYKE F., BECCATINI G., SENGENBERGER W. (eds), *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Genève, p. 37-51.

BECKER G.S. (1962), "Investment in human capital: a theoretical analysis", *Journal of Political Economy*, vol. 70, p. 9-49.

BEN MAHMOUD JOUINI S., CALVI R. (2004), « Les coopérations interentreprises dans les projets de développement », in GAREL G., GIARD V., MIDLER C. (coord.), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Paris, p. 161-186.

BRASSEUR M., PICQ T. (2000), « La Silicon Valley : modèle précurseur ou marginal ? », *Revue Française de Gestion*, n° 127, p. 131-136.

CASPER S., MURRAY F. (2005), "Careers and clusters: analyzing the career network dynamic of biotechnology clusters", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 22, n° 1-2, p. 51-74.

CESR (2006), « Quinze pôles de compétitivité en Rhône-Alpes : transformer l'essai », Conseil Economique et Social Rhône-Alpes, janvier.

DATAR (2004), « La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires. Réseaux d'entreprises, vallées technologiques, pôles de compétitivité ».

DE BERNARDY M. (1999), "Reactive and proactive local territory: co-operation and community in Grenoble", *Regional Studies*, vol. 33, n°4, p. 343-352.

DEFELIX C., CULIE J.-D., RETOUR D., VALETTE A. (2006), « Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines ? », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 25, n°3, p. 69-86.

DeFILIPPI R.J., ARTHUR M.B. (1996), "Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective", in ARTHUR M.B., ROUSSEAU D.M., *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, p. 116-131.

DOERINGER P.B. (1967), "Determinants of the structure of industrial type labor markets", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 1, p. 206-220.

DUHAUTOIS R., MAUBLANC S. (2005), « Les carrières des chercheurs dans les entreprises privées », Rapport de recherche, Centre d'Etudes de l'Emploi.

DURANTON G., MARTIN P., MAYER T., MAYNERIS F. (2008), « Les pôles de compétitivité. Que peut-on en attendre ? », rapport du Centre pour la Recherche Economique et ses Applications (CEPREMAP), 82 p.

GASTALDI L. (2006), « Dynamique des systèmes de gestion des compétences des chercheurs et transformation des activités de recherche industrielle », in DEFELIX C., KLARSFELD A., OIRY E. (coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, Paris, p. 93-121.

GAZIER B. (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, Editions La Découverte, Paris.

GRANOVETTER M.S. (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, p. 481-510.

GUNZ H. (1989), "The dual meaning of managerial careers: organizational and individual levels of analysis", *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°3, p. 224-250.

HOURQUET P.-G., ROGER A. (2004), « La gestion de carrière des 'professionnels' de recherche et développement », in GUERRERO S., CERDIN J.-L., ROGER A. (coord), *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Vuibert, Paris, p. 251-263.

HUAULT I. (2003), « Mark Granovetter : la nouvelle sociologie économique », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, p. 1659-1665.

LAM A. (2007), "Knowledge networks and careers: academic scientists in industry-university links", *Journal of Management Studies*, volume 44, issue 6, p. 993-1016

MAURY C. (2008), « Formation et pôles de compétitivité », *Réalités Industrielles/Annales des Mines*, mai, p. 67-73.

POMMIER P. (2002), *Les systèmes productifs locaux*, La Documentation Française, Paris.

PORTER M.E. (1998), "Clusters and competition: new agendas for companies, governments and institutions" in Porter M.E., *On competition*, HBS Press, p. 197-287.

SAXENIAN A.L. (1996), "Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley" in ARTHUR M.B., ROUSSEAU D.M. (eds), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, p. 23-39.

TARONDEAU J.-C. (2003), « Le management des professionnels de la R&D » in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, p.1194-1202.

THERME J. (2008), « Minalogic et l'écosystème grenoblois », *Réalités Industrielles/Annales des Mines*, mai, p. 29-33.

VIDAL F. (2000), « Les districts italiens : un modèle de développement local exemplaire », *Futuribles*, n°256, p. 5-21.

WEICK K.E. (1996), “Enactment and the boundaryless career: organizing as we work”, in ARTHUR M.B., ROUSSEAU D.M., *The boundaryless career, a new employment principle for a new organizational era*, p. 40-57, Oxford University Press.