

*Emergence de dispositifs de GRH inter-organisationnels :  
Le cas d'un pôle de compétitivité Rhône-alpin.*

**Ludivine CALAMEL & Olivier CATEURA**

**Grenoble Ecole de Management**

12 Rue Pierre Sémard – bureau F311

F - 38000 Grenoble

[Ludivine.calamel@grenoble-em.com](mailto:Ludivine.calamel@grenoble-em.com)

**Résumé**

Cette recherche s'intéresse aux besoins et pratiques émergentes de GRH dans une structure inter-organisationnelle. En effet, dans le cadre d'une étude, nous avons pu analyser les besoins et attentes du domaine de la GRH des adhérents industriels d'un pôle de compétitivité. A travers une recherche qualitative menée sur un semestre auprès de 80 adhérents industriels d'un pôle situé en région Rhône-Alpes, et spécialisé dans les nouvelles technologies de l'énergie, nous avons notamment identifié des nouveaux dispositifs et besoins autour des nouvelles compétences et besoins en formation.

La contribution principale de cette recherche est de faire le point sur les pratiques émergentes et d'identifier des pistes d'actions sur les démarches RH utiles pour l'innovation collaborative sur un territoire.

**Mots clés :** Pôles de compétitivité, émergence de dispositifs de GRH, recherche qualitative, innovations collaboratives

## Introduction

Le retour à la compétitivité passe en France par d'importants efforts d'innovation. Politique d'entreprises mais également politique publique, l'innovation est au cœur des débats depuis près de 10 ans maintenant. Pour dynamiser la compétitivité de l'industrie française, l'Etat a mis en œuvre il y a quelques années maintenant, les pôles de compétitivités, « *cluster* » locaux à fort engagement en R&D. Ces derniers ont commencé à être étudiés par les chercheurs (Suire et Vicente, 2008 ; Coissard et al, 2010 ; Bossard-Prechoux, 2012 ; Gallié et al, 2012), notamment quant à leur mode de gouvernance (Bocquet et Mothe, 2009 ; Mendez et Bardet, 2009 ; Gomez, 2009 ; Chabault, 2011), ainsi que sur leur enclin à mettre en place des dispositifs de Gestion des Ressources Humaines (GRH) (Defélix et al, 2006 ; Retour, 2009 ; Calamel et al, 2011). Ces derniers sont également évalués par des cabinets de consultants (BCG et CMI, 2008). Déclinaison française des « *clusters* » (Porter, 1998) et caractérisés par une labellisation gouvernementale, ces pôles de compétitivité se définissent plus précisément comme « *une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques et privées engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant* » (DATAR, 2004). Soixante et onze pôles ont été labellisés par le gouvernement fin 2005 / début 2006 à partir d'un appel d'offres : ils sont depuis chargés de stimuler et d'accompagner des projets de Recherche et Développement et d'Innovation, sources d'avantages concurrentiels.

Ces pôles sont d'abord un levier pour cibler les aides financières publiques aux acteurs les plus engagés dans l'innovation mais aussi stimuler des coopérations entre acteurs privés (grandes entreprises et Petites ou Moyennes Entreprises - PME), et structures publiques (centres de recherche, universités et grandes écoles, collectivités, etc.). Structures inter-organisationnelles encore nouvelles et parfois méconnues, les pôles et leurs membres, doivent aussi, à la demande de leurs tutelles, accompagner l'évolution des compétences.

Comment font-ils alors pour collaborer et accompagner ces évolutions ? Y a-t-il un besoin et des opportunités de mutualisation de ressources ? Quels sont les enjeux et attentes liés aux dispositifs de GRH inter-organisationnels ?

Afin de répondre à ces questions, nous définirons dans un premier temps les réseaux inter-organisationnels, puis nous présenterons les dispositifs de GRH recensés dans certains pôles de compétitivité, enfin nous exposerons la grille d'analyse du contextualisme

(Pettigrew, 1987 ; Pichaut et Nizet, 2000). Dans une seconde partie, nous présenterons les résultats de l'étude ainsi qu'une analyse et mettrons en exergue des préconisations managériales.

## **I – Les dispositifs de GRH dans les réseaux inter-organisationnels**

Dans la bataille pour l'emploi et donc de la compétitivité, des nouvelles structures et nouvelles formes d'organisations, plus « agiles », sont apparues. Les pôles de compétitivités au sein d'écosystème d'innovation, en sont les figures de proue. Au-delà du management de l'innovation, ces réseaux inter-organisationnels doivent maintenant innover en interne et coller toujours plus près aux besoins de leurs membres, notamment à leurs besoins en GRH, jusqu'ici peu traités. Une approche contextualiste nous a permis de mieux comprendre cette tendance.

### **1. Ecosystème d'innovation et pôle de compétitivité : Nouvelles priorités stratégiques.**

Réseau inter-organisationnel favorable à l'innovation, les « pôles de compétitivités » apparaissent aujourd'hui comme des outils clés pour le soutien à la compétitivité économique et industrielle. A ce titre, ils sont directement soutenus par les pouvoirs publics. La France a ainsi choisi d'adapter les concepts « d'écosystème » et de « clusters » innovants dans sa politique de « pôle de compétitivité ».

Concept forgé en 1935 par Tansley, l'écosystème désigne une unité écologique de base constitué du milieu et des organismes qui y vivent. Ce concept a ensuite été repris par Moore (1993) pour l'adapter à des systèmes d'acteurs liés par des relations de coopération : les écosystèmes d'affaires (ESA) (Koenig, 2012).

Plus précis, et plus particulier, l'écosystème d'innovation rassemble pour sa part, plusieurs acteurs particulièrement innovants (universités, grandes écoles, centres de recherche, start up et grandes entreprises...) participant notamment à divers projets collaboratifs (Marcandella, 2013). Dougherty et Dune (2011) montrent en effet que c'est l'ensemble des coopérations entre acteurs de nature très différente, qui permet le développement d'innovation qu'ils appellent complexes.

En France, les pôles de compétitivité sont des écosystèmes d'innovations particuliers, reconnus et labellisés par l'Etat. L'importance accordée par ce dernier envers les pôles de

compétitivité se mesure notamment par le montant des budgets alloués à ces derniers : un milliard et demi d'euros pour la première phase (2006-2008), et autant pour les années qui suivent. En annonçant le 24 septembre 2008 le lancement de leur version « 2.0 », le Premier Ministre français en a souligné les enjeux, déclarant vouloir mettre « *l'accent sur la qualité et l'ambition technologique des projets de R&D collaboratifs, bien sûr, mais aussi sur le développement des PME, sur la gestion des compétences, sur l'attraction des talents.* ». Le lancement de la version 3.0 a confirmé cette orientation. Cette nouvelle version des pôles correspond à une accélération de la pression à l'efficacité et de l'utilité sociétale, permettant de passer « d'une usine à projet » à une « usine à produit », tout en s'intéressant à la dimension humaine.

Le secteur de l'énergie, stratégique par essence, concentre d'importants moyens et ambitions. Les pôles y sont nombreux (Tenerrdis, Cap Energies, Derbi, S2E2, Alsace Energivie...), et doivent accompagner aujourd'hui la transition énergétique en France. En quelques années, le secteur de l'énergie a connu de radicales transformations (Chevalier et Geoffron, 2011). Il est devenu, plus complexe (les acteurs doivent comprendre le nouveau contexte réglementaire), plus international et plus électrique (notamment dû aux évolutions de nos modes de vies et du fait de la polyvalence et des innovations qui affectent cette source d'énergie). Ces transformations du secteur de l'énergie appellent au développement de nouvelles compétences pour faire face à ce paysage stratégique profondément transformé. Or toutes les compétences et les savoirs nécessaires ne sont pas disponibles.

Comment prendre en considération cette thématique de GRH au sein des pôles de compétitivité ? Existe-t-il des dispositifs de GRH mis en place au sein des pôles de compétitivité pour notamment favoriser le développement des compétences ?

## **2. Les dispositifs de GRH dans les pôles de compétitivité**

Il existe quelques études d'ores et déjà disponibles d'origine académique ou professionnelle concernant ces réseaux inter-organisationnels. Ces travaux s'intéressent aux pôles en tant que structures organisationnelles et à leurs conditions d'émergence (Schaer, 2006 ; Mendez et Messeghem, 2009), à leur ancrage territorial (Fen-Chong, 2006 ; Barabel et al, 2009), ou discutent leur réel potentiel d'innovation (Duranton et al., 2008 ; Arzeni et al., 2008). Nous commençons à peine à disposer de travaux ciblant ce qui se passe à l'intérieur même des pôles sur le plan humain et social, alors que cette dimension est pointée comme essentielle de

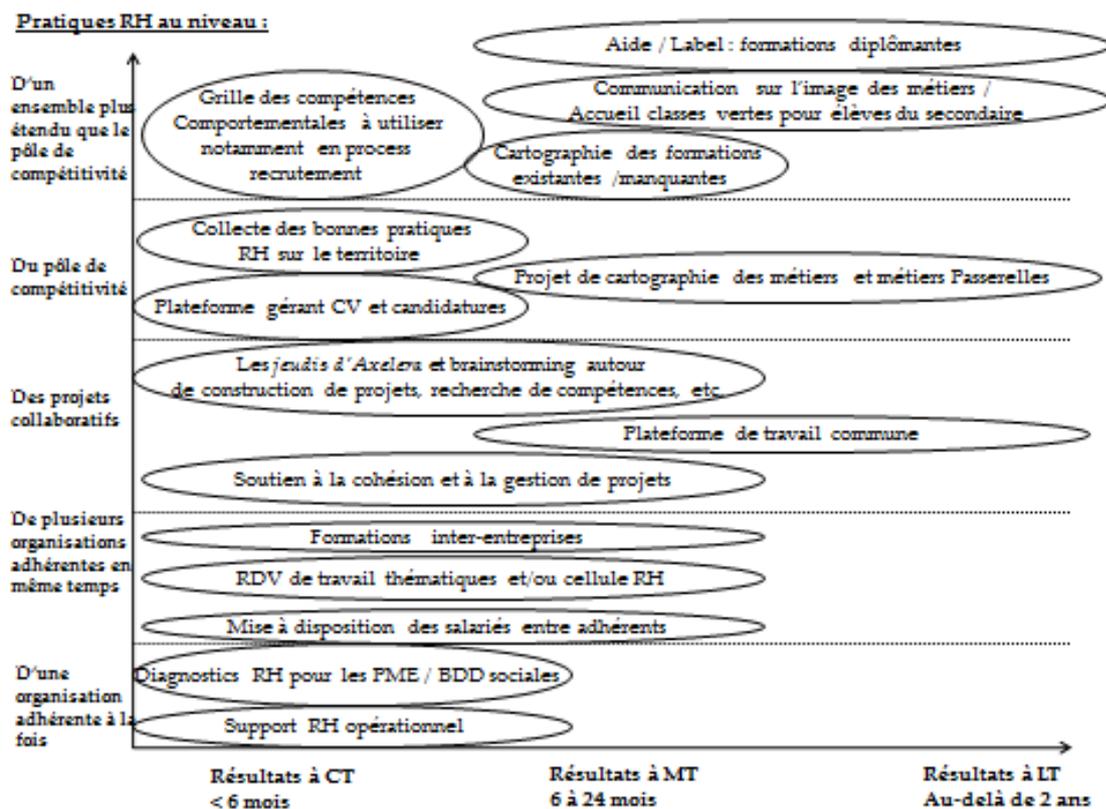
la part des politiques et des observateurs, à l'image de ce que déclarait le Ministère de l'Economie français de l'époque, en 2008 : « *Une gestion des ressources humaines adaptée est une des conditions de succès des pôles de compétitivité : le facteur humain est décisif pour animer le réseau d'acteurs partenaires du pôle et les amener à travailler ensemble* ».

La préoccupation RH revendiquée au sein de ces formes de réseaux territoriaux commence donc à être étudiée (Defélix et al, 2006 ; Tixier, 2010 ; Arnaud et al, 2013 ; Bories-Azeau et Loubes, 2013 ; Wannemacher, 2014). Certaines notions et pratiques RH peuvent s'étendre d'un adhérent de cluster jusqu'à un territoire donné (Calamel et al, 2014). Ce sont à la base des concepts limités à l'entreprise, qui sont peu à peu développés et étudiés à plus grande échelle, sur un territoire.

Face à de nouveaux défis socio-économiques, corrélés à la crise que connaît notre système financier actuel depuis 2008, le curseur d'analyse des pratiques RH ne se situe plus seulement au niveau de l'entreprise, mais aussi à un niveau plus large, celui d'un « cluster », d'un territoire. Une des spécificités de la GRH au sein des pôles de compétitivité est ainsi de raisonner à un niveau local, touchant un écosystème complet, regroupant plusieurs organisations (Mazzilli, 2013).

Une équipe de chercheurs s'est attachée à étudier l'émergence de dispositifs de GRH au sein de certains pôles jusqu'en 2012 (Defélix et al, 2006). Les actions de GRH en chantier se révèlent assez nombreuses et disparates. Cependant, ces recherches ont permis d'établir un panel de dispositifs de GRH recensés (Calamel et al, 2011), suivant deux dimensions (figure 1) : la première dimension fait référence au degré d'efficacité temporel des actions développées (a), la seconde renvoie au périmètre de mise en œuvre des dispositifs déployés (b).

Figure 1 : Panorama de dispositifs de GRH(Calamel et al. 2011)



Ce schéma met en exergue tous les dispositifs de GRH mis en place et recensés jusqu'à 2011 au sein des pôles de compétitivité de la Région Rhône-Alpes. Il s'agit à présent de se demander quels sont les besoins des acteurs adhérents d'un pôle de cette Région, avant de mettre en place ces dispositifs. Afin d'analyser au mieux l'émergence des besoins et desideratas des membres d'un pôle, nous utiliserons la grille de lecture du contextualisme.

### 3. Grille de lecture : le contextualisme

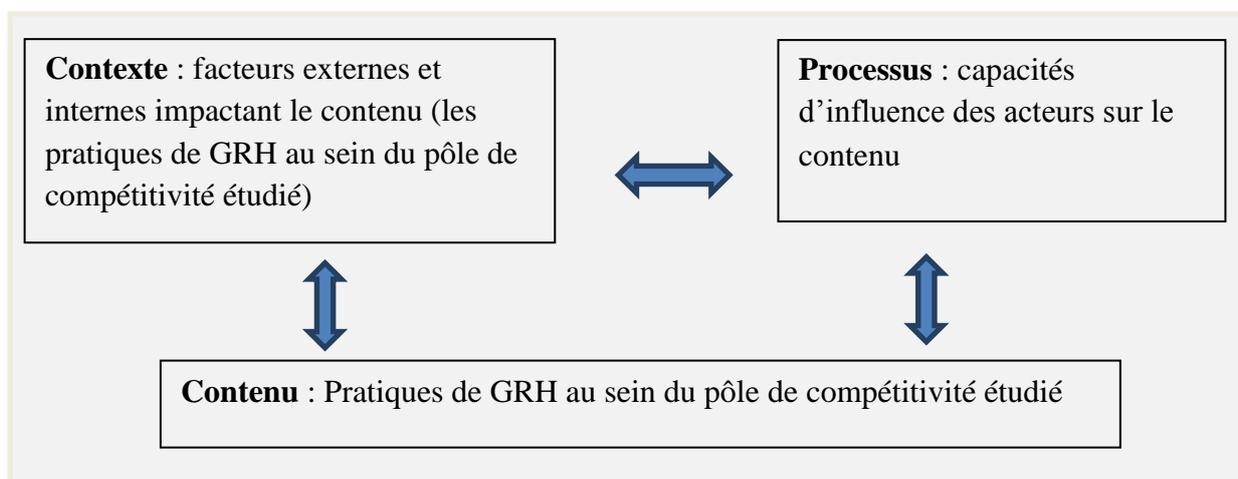
L'approche contextualiste développée par Pettigrew (1987), puis appliquée aux ressources humaines (Pichault et Nizet, 2000) nous apparaît a priori comme une grille de lecture pertinente pour rendre compte des observations ainsi réalisées.

Ce cadre d'analyse vise à comprendre l'évolution en examinant la juxtaposition des forces de l'environnement et du contexte, qui permettent et contraignent l'évolution de l'action. Il invite ainsi le chercheur à s'interroger sur la construction des pratiques de GRH et les mécanismes ayant conduits à leur élaboration. Cette approche propose d'examiner les contenus des

pratiques mises en œuvre en relation avec le contexte et le processus, comme le relate l'encadré 1:

- le contenu fait référence dans notre cas à toutes les actions et méthodes déployées pour susciter la création d'actions de GRH au sein d'un pôle de compétitivité ;
- le contexte renvoie à l'ensemble des facteurs internes et externes qui peuvent impacter concrètement les contenus des changements à opérer et leur évolution dans le temps ;
- et les processus permettent de prendre en compte les actions et les capacités d'influence de tous les acteurs directement concernés.

Encadré 1 : La juxtaposition des dimensions



## II – L'émergence de dispositifs de GRH au sein d'un pôle de compétitivité

La réalisation d'une mission d'étude sur les besoins en formation du pôle nous a permis d'initier une collecte de données très denses. Celle-ci a pu s'enrichir d'une analyse des pratiques de GRH émergentes.

### 1. Méthodologie appliquée

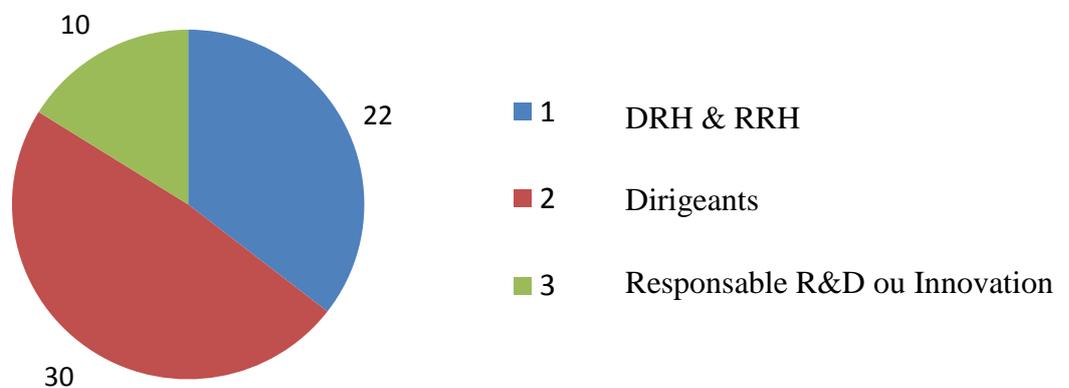
Une recherche qualitative (Davis et Eisenhardt, 2011) réalisée à l'automne 2012 a été menée dans le cadre d'un projet de recherche au sein du pôle de compétitivité, Tenerrdis, en Région Rhône-Alpes (France). Cette étude nécessitait d'avoir une vision globale des attentes des membres dans le domaine de la formation en général, c'est pourquoi nous avons rencontré la majeure partie des adhérents industriels du pôle (tableau 1).

Tableau 1 : Echantillon et répartition des entretiens

Echantillon :	58 entretiens effectués auprès des adhérents, représentant les 6 filières du Pôle
Représentation des entretiens au regard de la taille :	25 start-up / TPE ; 13 PME ; 7 ETI ; 13 grands groupes
Durée des entretiens :	Entre 25 min et 1h 20min

Deux modes de recueil des données ont été mobilisés de manière asynchrone : l’entretien semi-directif ainsi que l’analyse documentaire. Le guide d’entretien était structuré en trois parties. La première avait pour objectif d’appréhender l’entreprise interrogée, précisément son Directeur Général pour une petite ou moyenne structure, son Responsable Innovation et R&D ou RRH pour des organisations plus grandes (graphe 1). La deuxième partie visait à comprendre l’orientation de chacune des structures quant à la formation. Enfin, une dernière partie cherchait à comprendre les attentes des entreprises envers le pôle par rapport au rôle qu’il pourrait avoir lié aux thématiques de GRH. Les entretiens semi-directifs ont été réalisés en face-à-face dans la plupart des cas, dans les entreprises situées à Grenoble et dans la région Rhône-Alpes, principalement auprès des DG, DRH – RRH et responsables R&D, innovation (graphe 1). De rares entretiens ont eu lieu par téléphone, l’emplacement géographique et l’agenda de quelques DG ont rendu impossible la rencontre physique.

Grappe 1 : répartition des personnes rencontrées



## **2. Principaux résultats de l'étude**

L'objectif principal était d'analyser les attentes et les besoins en formations de ses adhérents industriels, sur les différents métiers et les filières qui composent le Pôle. Pour ce dernier, l'enjeu majeur reste la performance de ses projets R&D collaboratifs, mais aussi d'accompagner la croissance de ses adhérents, de soutenir et stimuler les acteurs de l'innovation, ainsi que de maintenir et faciliter la compétitivité des entreprises ancrées sur le territoire Rhône-alpin. La formation est restée jusqu'ici un thème secondaire car non prioritaire.

Ces besoins en formation sont parfois très opérationnels : sécurité, connaissance des équipements électriques, prévention incendie... Ils deviennent plus ciblés, selon les filières, mais aussi selon la taille de l'entreprise, lorsqu'il s'agit de mieux comprendre un matériau ou un procédé. Enfin, les porteurs de projets veulent être guidés dans la mécanique souvent complexe des projets recherche – développement – innovation (RDI) collaboratifs.

Voici de manière plus détaillée, les principaux résultats et enseignements de cette recherche (tableau 2). Nous les avons structurés autour de trois niveaux d'analyses :

- les Très Petites Entreprises (TPE),
- les Petites et Moyennes Entreprises (PME)
- et les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) et Grands Groupes.

Tableau 2 : Présentation des principaux résultats de la recherche

TPE	PME	ETI et Grands Groupes
<i>Principales pratiques exprimées</i>		
Sociétés (ou start-up) technologiques très spécialisées et expertes.		
<p>. Très peu ou pas du tout de formations et attendent pouvoir recruter pour développer des compétences.</p> <p>. Les TPE de plus de 6-7 employés font davantage de formations techniques et transversales que celles qui sont plus petites.</p> <p>. Plusieurs <i>start-up</i> disent ne pas avoir besoin de formations car elles se « débrouillent » en interne en auto-formation.</p> <p>Remarque : Ces TPE souvent hyper spécialisées disposent souvent déjà de personnels hautement qualifiés (Docteurs, Ingénieurs, ESC, MBA...).</p>	<p>. Le recours à une formation externe est beaucoup plus fréquent.</p> <p>. Formations techniques et transversales, en interne comme en externe, grâce à une approche RH plus structurée.</p> <p>. En dépassant l'effectif de 25 employés, les PME mettent en œuvre un plan de formation, d'une part pour respecter une obligation légale, mais aussi par nécessité accrue de gestion des compétences au sein des entreprises.</p>	<p>. Consacrent un budget très conséquent aux formations et développement de compétences (environ 3% de la masse salariale, quand le minimum légal est fixé à 1,6%).</p> <p>. ETI et Grands groupes s'appuient sur les centres internes pour la majorité de formations techniques, formations sur les produits, et les habilitations : « <i>L'avantage de faire les formations en interne est d'avoir une approche adaptée à l'entreprise et non pas générale, adaptée à notre culture où tout le monde parle et partage le même langage</i> ». (RRH, 2012).</p>
<i>Principales limites ou difficultés exprimées, ou tendances</i>		
<p>. Contraintes financières et de disponibilité importantes et structurantes</p> <p>. Souvent pas de budget dédié aux formations</p> <p>. Ne peuvent pas se permettre d'effectuer quelques jours de formation par an, souvent loin géographiquement</p> <p>. N'ont pas connaissance de ce qui se fait et où chercher l'information</p>	<p>. Les budgets restent limités (de 10 à 70 K€/an), mais la croissance des entreprises adhérentes rend nécessaire cette démarche.</p> <p>. N'ont pas connaissance de ce qui se fait et où chercher l'information</p>	<p>. Les formations transversales peuvent être faites en externe : développement personnel, coaching, communication, finance, marketing...</p> <p>. Le <i>E-learning</i> est une forme de plus en plus répandue au sein des grands groupes.</p>

Face à d'importants problèmes de temps et de ressources (notamment financières), les adhérents ont des attentes vis à vis de Tenerrdis et souhaitent qu'il joue un rôle dans « l'aide au financement » de la formation. Les adhérents ont un fort intérêt à être accompagnés dans la recherche d'information sur la gestion de formations initiales de référence, ainsi qu'en gestion de compétences.

Voici quelques exemples de formations effectuées, notamment par le TPE et PME :

- Les formations les plus fréquentes réalisées en externe sont pour l'apprentissage de l'anglais.
- Les formations cœur de métier, liées à l'expertise de l'entreprise : autoformation en interne sur le cœur de métier, puis formations techniques de courte durée sur le cœur de métier pour monter en compétences et former de nouveaux arrivés : « *La réunion hebdomadaire est l'occasion de présenter ce sur quoi chacun travaille. Cela fait office d'une formation interne* » (Entretien avec le dirigeant d'une PME innovante de la région Rhône Alpes, novembre 2012).
- Les projets de coopération dans le cadre des contrats FUI / ANR<sup>1</sup> sont considérés comme un cadre propice pour le développement de compétences.
- La recherche de formations initiales adéquates ou l'accueil des doctorants en thèse sont des préoccupations pour certaines TPE.

Notons que pour les PME, bien qu'il y ait des moyens encore limités, il y a un besoin plus mature et structuré, ainsi qu'une expertise interne à valoriser. Pour les ETI et Grands Groupes, il ressort globalement un savoir-faire établi, une expertise interne à valoriser, un intérêt à innover et à échanger avec d'autres partenaires RH.

### **3. Préconisations**

Dans une optique de valorisation de ce travail de recherche, des pistes d'actions ont été identifiées. Ainsi, à l'issue de cette recherche nous avons formulé une série de recommandations pour accompagner le pôle dans sa démarche liée à la dimension humaine. Nous détaillerons ici trois actions qui commencent à prendre forme au sein du pôle.

---

<sup>1</sup> Le Fond Unique Interministériel (FUI) est un soutien financier apporté aux projets labélisés par les pôles dans le cadre d'appels à projet de R&D et recherche appliquée. L'Agence Nationale de la Recherche (ANR) finance également la recherche sur projets, parfois plus en amont.

- La première action est la création d'un atelier « RH & formation ». L'objectif est de répondre aux besoins ponctuels des responsables RH, et ainsi monter en compétences sur ces thématiques, notamment celles liées à la formation. Il s'agit d'un atelier (nous parlons aussi de Workshop ou Hub), animé par un expert (enseignant – chercheur, consultant, responsable RH ou Formation, etc.). Le premier a été lancé il y a quelques semaines, par une présentation de cette étude et une table ronde de témoignages et d'échanges avec le dirigeant et RH des structures interviewés durant l'étude. Cet atelier doit pouvoir être animé deux fois par an.
  
- La deuxième action est un outil de communication, il s'agit de créer un groupe 2.0 LinkedIn s'intitulant « Atelier RH & Formation Tenerrdis ». L'objectif est de proposer une forme souple et interactive pour faire vivre cette communauté RH et Formation au sein du Pôle, avec la diffusion d'offres d'emploi ou d'informations relatives à la GRH au sein des NTE. Dans la forme, cela peut être un groupe informel sous LinkedIn accompagné par la création d'une rubrique RH & Formation dans la lettre d'information mensuelle du Pôle.
  
- La dernière action détaillée est liée à la formation. L'objectif est de proposer à court ou moyen terme des formations attendues et spécialisées, soit en mutualisant entre adhérents, soit en se rapprochant des écoles et en les créant.

Nous avons identifiés trois thèmes récurrents, tels que :

- Management de projets innovants et collaboratifs (Outils et comportement du manager de projet innovant et Facteurs Clés de Succès dans le montage de dossiers collaboratifs (ANR, EU, etc.) et contrats de partenariat (consortium, etc.).
- Intelligence économique et veille technologique (Focus outils et secteurs Energies renouvelables).
- Nouveaux modèles d'affaires dans le secteur de l'énergie (Smart Building, Smart Grid, Stockage et Hydrogène).

#### **4. Discussions**

En appliquant l'approche du contextualisme, nous pouvons comparer nos résultats et la figure 1 présentée page 5 (Panorama des dispositifs de GRH), nous remarquons l'émergence de nouvelles pratiques.

- D'après le panorama de dispositifs, certains pôles de compétitivité mènent des « Rendez-Vous de travail thématiques et/ou cellule RH régulières ». L'action de Tenerrdis est un peu différente. Le pôle s'organise pour réaliser deux ateliers RH dans l'année, abordant les thématiques actuelles des adhérents, animés par des experts, venant répondre aux enjeux des membres. La différence entre ses deux formats est qu'ils se réalisent deux fois dans l'année et qu'ils sont animés par des personnes extérieures au pôle. Le premier atelier n'a pas su attirer autant d'adhérents que l'imaginait l'équipe d'animation du pôle, notamment par un choix de date finalement peu opportun, les adhérents étant déjà pris sur un rendez-vous lié à leur domaine d'activité.
- La deuxième action se révèle être innovante, elle n'est pas recensée dans le panorama des pratiques de GRH des pôles. Cette dernière s'intitule « Groupe LinkedIn : Atelier 2.0 RH & Formation Tenerrdis ».
- La troisième action diffère aussi de ce qui existe déjà. La première idée est de mutualiser certaines formations ; les adhérents des grands groupes et ETI interviewés nous ont confié qu'ils pouvaient accueillir les salariés des TPE/PME lors de leurs sessions de formation. La deuxième idée est de créer ensemble des formations qui n'existent pour l'instant pas, et qui sont nécessaires quant à l'évolution des compétences liées au domaine des NTE. Certaines compétences ont été repérées comme émergentes et nécessaires pour demain, cependant, les formations ne sont pas forcément conçues aujourd'hui.

Cette réflexion autour d'actions de GRH a notamment été initiée par le Délégué Général du pôle. Il a contacté une équipe d'enseignant/chercheur pour mener à bien cette étude afin de rencontrer tous les adhérents industriels du pôle, et d'être impartial puisque neutre. Cette réflexion liée à la dimension humaine est également contrainte par l'Etat, qui, dans sa feuille de route, met l'accent sur celle-ci et demande à ce que des actions soient mises en place : « *les pôles de compétitivité veilleront à une meilleure implication des acteurs de la formation<sup>2</sup>* ».

Le contextualisme nous a permis de constater une évolution. Par le biais des contextes externes (notamment venant de l'Etat), mais aussi par les jeux d'acteurs (le Délégué Général du Pôle, mais aussi des adhérents industriels), nous constatons qu'il y a une évolution, une émergence de dispositifs de GRH comparée au schéma de références de Calamel et al(2011). Cette démarche méthodologique nous a permis également d'évaluer l'évolution de la pression

---

<sup>2</sup> Site du gouvernement sur les pôles de compétitivité, janvier 2014

liée au secteur : celui de l'énergie. Le débat national sur la transition énergétique et la future loi de programme prévue pour l'été 2014 accroissent en effet la pression institutionnelle sur ces thématiques et le rôle des pôles notamment. Le pacte de compétitivité et l'enjeu de l'inversion de la courbe du chômage sont en effet des priorités nationales. Il est à souligner que Tenerrdis est l'un des premiers pôles de compétitivité à approfondir la réflexion sur les besoins en formation de ses membres.

Il est à noter qu'initialement la recherche devait se concentrer sur la thématique de la formation continue, à savoir quels étaient les besoins des adhérents, chemin faisant, nous nous sommes rendus compte de l'importance des problématiques des adhérents sur toute la dimension humaine. Nous constatons ici l'impact des processus et jeux d'acteurs influençant le guide d'entretien initial, qui a été modulé en cours de rencontre avec ces adhérents, pour s'orienter plus globalement sur leurs besoins RH. C'est notamment pourquoi nos préconisations managériales ne sont pas uniquement liées au domaine de la formation, mais plus globalement à la dimension humaine et besoins en GRH. Une deuxième grille de lecture pourra être utilisée afin de comprendre le processus d'émergence de ces dispositifs de GRH et d'enrichir cette recherche. Celle-ci pourrait être la démarche analytique de l'économie de la proximité (Bouba-Olga et Grossetti, 2008) permettant de mettre en lumière et d'expliquer les relations entre les acteurs, notamment la compréhension de l'émergence (ou non) de projets.

## **Conclusion**

Dans le cadre d'une concurrence mondiale accrue et d'une politique nationale d'innovation soutenue, les pôles de compétitives sont soumis à d'importantes pressions institutionnelles. Moteurs de l'innovation, ils doivent eux-mêmes, en tant que structures jeunes et en forte évolution, s'adapter à un contexte changeant. L'innovation organisationnelle, au sein des pôles et surtout avec leurs membres, est devenue un enjeu primordial.

Les dispositifs de GRH inter-organisationnelle restent cependant encore peu étudiés. Pourtant volontaire, le cas du pôle de compétitivité Tenerrdis nous illustre quelques difficultés et limites à mettre en œuvre de telles pratiques (manque de temps, de moyens financiers, d'informations). Celles-ci sont longues à initier et mettre en œuvre. La variété des acteurs et leurs différents niveaux de ressources sont souvent difficilement compatibles, du moins, plus longs à orchestrer. Cependant, à travers de la pédagogie, de la communication interpersonnelle et de la confiance, l'information circule et les initiatives partagées émergent,

notamment insufflées par l'équipe d'animation des pôles de compétitivité. C'est d'ailleurs le cas pour cette étude qui a été demandée par l'équipe d'animation du pôle de compétitivité et menée par une équipe d'enseignants-chercheurs.

Encore naissant, le champ des pratiques RH inter-organisationnelles, notamment dans les secteurs innovants, reste un sujet à développer. Au-delà des tendances et retours d'expériences de cette étude, il semble utile d'étudier plus en détails, des cas précis et approfondis d'initiatives réussies, mais aussi avortées ou abandonnées et d'essayer de comprendre pourquoi. Il serait intéressant de poursuivre la comparaison de ces résultats avec d'autres recherches sur la thématique et de voir quelles sont les autres dispositifs émergents en France.

En effet, dans le cadre de la nouvelle politique et stratégie nationale d'innovation, les démarches et outils collaboratifs sont placés au cœur du système. Souvent dépendantes des hommes et du contexte, de nouvelles pratiques émergent et méritent d'être mise en lumière. Levier essentiel dans une économie fondée sur la connaissance, la formation reste une priorité. Le partage de connaissances et de compétences, si il se traduit notamment par de la création de richesse et d'emploi en particulier, mérite d'être développé. A la suite du programme d'Investissements d'Avenir, initiés par le Président Sarkozy et Gouvernement Fillon, puis repris par le Gouvernement actuel, plusieurs transformations de territoires sont en cours avec l'émergence de nouveaux campus d'innovation. Paris-Saclay ou encore GIANT à Grenoble, en sont l'illustration. Spécifiques, ces écosystèmes d'innovation ouvrent la voie. Mais le chemin à parcourir reste long. La compétitivité et l'emploi sont un combat de tous les jours.

## **Bibliographie**

Arnaud N., Fauvy S., et Nekka H. (2013), « La difficile institutionnalisation d'une GRH territoriale. » Revue Française de Gestion. fev2013, Issue 231, p15-33.

Arzeni S., Rousseau L., Verdier H., Veltz P. (2008), « *Les pôles de compétitivité : une démarche paradoxale ?* », Le journal de l'Ecole de paris du Management, n°70, mars-avril.

Barabel M., Chabault D., Meier O. et Tixier, J. (2009) « *La dynamique de territoire et l'évolution d'un pôle de compétitivité : le cas de Cosmetic Valley.* » Management et Avenir. jul2009, Issue 25, p144-163

BCG & CM International (2008), « *Évaluation des pôles de compétitivité* ». Synthèse du rapport d'évaluation, juin, 13 p.

- Bocquet R. et Mothe C. (2009), « *Gouvernance et performance des pôles de PME* », Revue Française de Gestion, vol. 35, n°190, pp. 101-122.
- Bories-Azeau, I. et Loubes, A. (2013), « *L'évaluation des dispositifs de GPEC à l'échelle territoriale : vers un renouvellement des pratiques ?* », Revue Management et Avenir, fev2013, Issue 59, p157-175. 19p.
- Bossard-Prechoux, V. (2012), « *Le travail d'organisation de l'équipe d'animation au cœur de la construction d'un pôle de compétitivité.* », Congrès de l'AGRH,
- Bouba-Olga O., Grossetti M. (2008) « *Socio-économie de proximité* », Revue d'économie régionale et urbaine, n°3, p.311-328.
- Calamel, L. Defélix, C. Mazzilli, I. et Retour, D. (2011) « *Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes.* » Revue Management et Avenir, Issue 41, p175-193. 19p.
- Calamel, L. et Gallego, V. (2014), « *Le prêt de main-d'œuvre : un dispositif innovant au service des territoires.* » Relations Industrielle, 69-3
- Chabault, D. (2011) « *L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité.* » Vie et Sciences Economiques, la revue de l'économie et de l'entreprise, Issue 187, p. 39-57
- Chevalier et Geoffron Coord. (2011) *Les nouveaux défis de l'énergie : Climat, Economie, Géopolitique.* Economica. 320p.
- Coissard, S. Fontanel, M. et Zecri, J-L (2010), « *Intelligence économique et pôles de compétitivité : de la gestion du capital informationnel à la création d'avantages compétitifs spécifiques* », Management & Avenir 2/2010 (n° 32), p. 270-285
- 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.
- Davis, J. and Eisenhardt, K. (2011), « *Rotating leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships.* » Administrative Science Quarterly, n° 56.
- Defélix C., Culié J.-D., Retour D., Valette A. (2006), « *Les pôles de compétitivité, laboratoire d'innovation en ressources humaines ?* », Revue Française de Gestion Industrielle, vol. 25, n°3, p.69-86.
- Dougherty D. et Dunne D. (2011), *Organizing Ecologies of Complex Innovation*, Organization Science, 22(5), pp 1214-1223.
- Duranton G., Martin P., Mayer T., Mayneris F. (2008), « *Les pôles de compétitivité : que peut-on en attendre ?* », Cahiers du CEPREMAP, Editions ENS Rue d'Ulm.
- Fen-Chong S. (2006), « *Trois réponses régionales à un processus national* », Annales des Mines, Réalités industrielles, février 2006, pp.38-41.

- Gallié E-P., Glaser A., Lefebvre P., Pallez F. (2012), « Evaluation moderne, évaluation modeste. Le cas des pôles de compétitivité français » Politiques et management public (octobre- décembre 2012)-n° 29/4
- Gomez P.Y. (2009), « La gouvernance des pôles de compétitivité - Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles » Revue Française de Gestion, vol. 35, n°190, pp.197-209.
- Koenig G. (2012) *Note de recherche: Le concept d'écosystème d'affaires revisité.* M@n@gement, 15(2), 208-224.
- Marcandella, E. (2013), « Recherche-intervention et opérationnalisation de la GRH : retour réflexif sur le cas Ecodires. » Congrès de l'AGRH
- Mazzilli, I. (2013). « Construire un dispositif de gestion des ressources humaines territorial : une affaire de traduction », In D. Chabault, A. Hulin, D. Leroy et R. Soparnot, « La gestion des ressources humaines au service des réseaux d'innovation », Ed. L'Harmattan, 2013, p.137-155
- Mendez A. et Bardet M. (2009), « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME », Revue Française de Gestion, vol. 35, n°190, pp.123-142.
- Mendez, A. et Messeghem, K. (2009) « L'émergence des pôles de compétitivité : premiers bilans et perspectives », Management & Avenir, Issue 25, P. 131-143
- Moore J. F. (1993). *Predators and prey: a new ecology of competition.* Harvard business review, 71.
- Pettigrew A. M., (1987) “Context and Action in the Transformation of the Firm”, Journal of Management Studies, vol. 24, n°6, 649-670.
- Pichault F. et Nizet J. (2000), Les pratiques de gestion des ressources humaines, Paris, Editions du Seuil, 333 p.
- Porter M. (1998), “Clusters and the New Economics of Competition”, Harvard Business Review, Boston, Nov/Dec.
- Retour, D. dir. (2009), dossier “Pôles de compétitivité”, Revue Française de Gestion, vol. 35, n°190, janvier, pp. 91-209.
- Schaer J.-P. (2006), « Marketing politique ou nouvel élan pour l'industrie française ? Point de vue sur le premier forum des pôles de compétitivité », Réalités industrielles, février
- Suire R. et Vicente J. (2008), « Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes. » Revue Française de Gestion, Issue 184, p. 119-136.
- Tansley A.G. (1935) « The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms” Ecology, Vol. 16, No. 3. (Jul.,1935), pp. 284-307.
- Tixier, J. (2010), « Les nouvelles pratiques de GRH au sein d'un pôle de compétitivité : la prospective des métiers comme facteur de création d'une identité. » Congrès de l'AGRH, St Malo.

Wannenmacher, D (2014), « *Le processus de génération de connaissances. L'émergence de la médiation scientifique dans les Knowledge Clusters : l'exemple du projet NP.* » Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2014/49 (Vol. XIX).