

# Observatoire des Pôles de compétitivité

## LES PÔLES DE COMPETITIVITÉ, DES PÔLES DE COMPETENCES ?

par

**Hugues BERTRAND** et **Sonia HACQUEMAND**

Groupe Alpha

**René EKSL**

Geste

**Jean-Louis DAYAN**

Centre d'Analyse Stratégique

Séance du 12 février 2009

*Compte-rendu rédigé par Sophie Jacolin*

En bref

En tant que lieux d'innovation, les pôles de compétitivité sont, par nature, des instances de production et de mobilisation de compétences. Pour autant, déploient-ils des démarches structurées de gestion des emplois et des compétences ? Quelle influence peuvent-ils exercer sur le fonctionnement du marché du travail, sur l'enseignement supérieur et la formation continue ? L'étude menée par les cabinets Alpha et Geste pour le Centre d'Analyse Stratégique montre que, paradoxalement, les questions d'emploi, de formation et de compétences restent généralement au second plan des stratégies des acteurs des pôles. Pourtant, les compétences sont toujours présentes dans leurs préoccupations, même si ce n'est pas toujours de façon visible ou explicite. L'appréhension de ces thèmes par les pôles reste très inégale et dépend largement des enjeux auxquels ils sont confrontés, de leur stratégie, de leur histoire ou de la nature des acteurs qui les portent.

*Ont participé :* Yann Babut (Conseil régional Nord-Pas-de-Calais), Jean-Yves Barbier (CRG Polytechnique), François Baron (CCI Poitou Charentes) Pierre Blanchard (Région Nord Pas-de-Calais), Véronique Bossard-Prechoux (Mines ParisTech), Ludivine Calamel (IAE Grenoble), Jean-Marc Caron, Cendrine Cruzille (Région Ile-de-France), Béatrice Delay (OREF), Jean-Baptiste Dupont (Bernard Brunhes Consultants), Jean-François Dupont, Cécile Ezvan (CM International), Dominique Fromont (Pôle Trimatec), Marc Gauvent (Pôle Fibres Grand Est), Patrick Guillemot (Pôle MTA), Francis Ginsbourger (Mines ParisTech), Joachim Haas (Céreq/Lirhe Université Toulouse 1), Armelle Jamault (Pôle System@tic Paris Région), Yves Jouot (MEIE-DGCIS), Muriel Larue (Amnyos), Denis Lebuglé (Pôle de compétitivité Automobile), Philippe Lefebvre (École des Mines), Marie-Christine Lenain (ANACT Nord Pas de Calais), Martine Maillard (MEIE-DGCIS), Ingrid Mazzilli (doctorante GRH Sabine Menu (Sciences Po Paris), Yolande Noël (Mission Partenariat), Frédérique Pallez (École des Mines), Thomas Petit (Conseil régional Nord Pas-de-Calais), Cédric Poivret, Paulette Pommier (consultante), Chantal Prina (Aravis), Fabienne Ragache (MEIE DGCIS), Paul Santelman (AFPA), Henry Schoorens (MEIE-CGIET), Pierre Simon (Conseil régional Midi-Pyrénées), Odile Soulard (Institution d'aménagement et d'urbanisme de la région Ile-de-France), Nathalie Tessier (Ministère de l'Agriculture), J. Theisse (ENPC-IFU), Julie Tixier (IAE Tours), Mathieu Vermel (Groupe Alpha), Élodie Wack (OPC), Francis Wallart (CESR Nord-Pas-de-Calais), Thierry Weil (École des Mines).

## EXPOSÉS

**Jean-Louis Dayan :** Pourquoi le Centre d'Analyse Stratégique a-t-il abordé, avec l'étude qu'il a commanditée en 2007, le sujet des pôles de compétences sous l'angle de l'emploi et des compétences plutôt que de l'innovation et de la recherche ? Tout d'abord, il nous semblait que le champ de l'emploi et de la formation professionnelle était cloisonné par rapport à celui du développement économique – tout au moins en termes de politiques publiques. Par ailleurs, le Centre venait alors de publier un exercice de prospective des métiers et des qualifications à l'horizon 2015. Cette étude montrait notamment qu'il était nécessaire d'anticiper davantage un certain nombre de transformations afin d'assurer une adéquation entre les individus et les emplois. L'accent était mis sur l'utilité d'une prise en charge collective de ces questions, en d'autres termes d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) collective à l'échelle du territoire et des secteurs. A cet égard, les pôles de compétitivité sont apparus comme un terrain d'étude pertinent.

**Hugues Bertrand :** L'étude que nous avons menée pour le Centre d'Analyse Stratégique reposait sur le postulat selon lequel un pôle de compétitivité, pour réussir, devait être un lieu où étaient produites et mobilisées des compétences spécifiques. Pour donner sa pleine signification à ce postulat, il importait de ne pas s'intéresser uniquement aux emplois les plus qualifiés, mais aussi aux emplois directs de production ou aux emplois indirects de service liés aux activités du pôle. Précisons également qu'il ne s'agissait aucunement d'une démarche d'évaluation. L'objectif était de comprendre pourquoi et comment certains pôles de compétitivité s'emparaient des questions de compétences, et avec quels effets. Nous avons mené des entretiens avec les principaux acteurs des pôles (responsables des structures, entreprises, laboratoires de recherche, plates-formes techniques, organismes de formation) et du marché du travail (organisations patronales, chambres de commerce et d'industrie, observatoires régionaux de l'emploi et de la formation, parfois organisations syndicales).

Les dix pôles étudiés sont répartis sur l'ensemble du territoire, sachant que les pôles d'Ile-de-France ont été délibérément exclus en raison de leur singularité. Ces dix pôles se caractérisent par une diversité de secteurs, de tailles des entreprises impliquées et de dynamiques : clusters anciens, pôles portés par des entreprises, par la recherche ou par les pouvoirs publics. Face à dix structures, dix histoires et dix configurations d'acteurs aussi différentes, il est rapidement apparu qu'il n'existait pas de processus homogène d'entrée dans les questions de formation, d'emploi et de compétences. Nous vous présenterons aujourd'hui deux de ces pôles, Imaginove et Images et Réseaux, dont les situations au regard des compétences sont radicalement opposées.

### Le Pôle Images et Réseaux

**René Eksl :** Le pôle Images et Réseaux trouve son origine dans l'histoire du minitel en Bretagne, réunissant un acteur historique (France Télécom), des acteurs additionnels (Alcatel, Thomson) et des laboratoires de recherche. La technologie du minitel n'a pas connu le succès espéré en France dans les années 70-80. Images et Réseaux a été créé avec l'ambition de corriger certaines erreurs ayant conduit à cet échec. Il s'agissait de donner davantage de place au marketing sans se focaliser uniquement, comme par le passé, sur la technologie. L'objectif était également de travailler autant sur les contenus que sur les réseaux. Ce pôle s'est donc placé à l'intersection des technologies de l'image et des télécommunications.

### *Une implication dans l'emploi industriel*

Images et Réseaux est l'un des rares pôles à s'être préoccupé de l'emploi industriel local. Alors qu'Alcatel Lucent s'apprêtait à fermer des centres de développement dans la région, le Conseil régional et les acteurs du pôle ont mené une action conjointe pour que soient préservés les emplois – menaçant de mettre fin au pôle. Ces emplois de développement ont été relocalisés en Bretagne et dans les Pays de la Loire. Un pôle peut donc aussi jouer un rôle de contre-pouvoir politique.

Aux dires des acteurs d'Images et Réseaux, il est encore prématuré de juger de l'effet du pôle sur les emplois. Des start-up se développent néanmoins autour du Web2.0, des logiciels libres et de la vidéo sur Internet. Enfin, la question de l'emploi des informaticiens est prégnante pour ce pôle. Bien que la Bretagne forme de nombreux informaticiens, la Région souffre en effet d'une pénurie de ces profils.

### *La recherche de nouveaux profils*

Le pôle a mené des travaux sur les compétences, mais en s'intéressant davantage à celles qui étaient détenues par les entreprises que par les individus. C'est ainsi qu'a été élaborée une cartographie des nouvelles compétences technologiques en Bretagne et Pays de la Loire, identifiant les pôles de compétences de la région.

Les problématiques du pôle étaient les suivantes : disposons-nous de chefs de projets capables de travailler à l'intersection de l'image et des réseaux ? Faut-il rechercher de nouveaux profils de chefs de projet ? Comment faire collaborer des professionnels qui ont l'habitude de travailler séparément ? Quelles nouvelles formes de coopération peuvent être développées dans les équipes de recherche mixtes ? Comment associer des spécialistes des sciences humaines (ergonomes, sociologues) en amont des projets, dès la conception ? Comment offrir à ces chercheurs des plates-formes de tests non pas techniques, mais d'utilisation ? Les PME exprimaient par ailleurs le besoin, insatisfait par le monde universitaire, de recruter des chefs de projet de recherche et développement. Pour leur part, les industriels disaient manquer d'ingénieurs à profil technico-commercial, capables par exemple de mener des études d'acceptabilité sur des prototypes.

### *Une présence dans l'offre de formation régionale*

La Bretagne compte de très nombreuses écoles d'ingénieurs et universités scientifiques. Dès ses débuts, le pôle a noué des partenariats avec ces acteurs. Il a même labellisé des formations (niveau bac+5 ou bac+6) pour satisfaire ses besoins. Il promeut actuellement une coopération entre l'école de design de Nantes et certaines écoles d'ingénieurs Rennaises afin de créer une filière commune. Néanmoins, ces écoles appartiennent à des réseaux nationaux ou internationaux et disposent d'une faible latitude pour faire évoluer leurs programmes de formation. Le pôle n'attire pas suffisamment d'emplois pour être en mesure d'infléchir les cursus. Il joue de façon accessoire un rôle de conseil pour l'ouverture de filières de formation en formation continue.

## **Le pôle Imaginove**

**Sonia Hacquemand :** Imaginove a mis en œuvre une démarche approfondie dans le domaine des compétences, de l'emploi et de la formation. Le pôle a été porté par trois acteurs de l'industrie de l'image dans la région Rhône Alpes : Lyon Game (jeux vidéos), Images Rhône

Alpes (production audiovisuelle) et CITIA (film d'animation). Initialement, le pôle se consacrait uniquement au jeu vidéo. Progressivement, sous l'impulsion du Conseil régional, il s'est ouvert à deux domaines proches, le cinéma et le multimédia. Imaginove s'efforce donc de fédérer ces trois filières de l'industrie de l'image.

#### *Une transformation profonde des métiers*

Pourquoi l'emploi, les compétences et la formation ont-ils pris une telle importance dans le pôle Imaginove – au point qu'un salarié s'y consacre à temps plein ? Imaginove regroupe des PME situées au milieu de la chaîne de l'image, dans l'activité de production de contenus. Les trois filières qui constituent le pôle s'inscrivent dans une convergence d'usages technologiques, liée à la conversion de l'industrie cinématographique aux techniques numériques. En investissant toutes les technologies de l'image, le numérique oblige à décloisonner les métiers. Ainsi émergent de nouvelles activités (animateur 3D, développeur Flash) qui ont leur place dans les trois filières. Cette évolution a incité le pôle à s'emparer de la question des métiers.

#### *Une GRH au service des entreprises membres*

Les entreprises du pôle sont de petites structures, dont les équipes sont renouvelées à l'occasion de chaque nouveau projet. La mobilité et la flexibilité sont donc essentielles à l'activité. Les entreprises membres n'ont pas de fonction ressources humaines dédiée : c'est le pôle qui accompagne leurs besoins en termes d'emploi. La région a par ailleurs besoin de fidéliser les jeunes talents pour éviter qu'ils ne partent travailler en Ile-de-France, voire au Canada. Les acteurs du pôle sont conscients de cet enjeu.

Le pôle a mis à disposition de ses membres un recensement des métiers des trois filières, en centrant sa réflexion sur les compétences, notamment transverses. Ce travail a donné naissance, début 2008, à une « plate-forme pour l'emploi ». Il s'agit d'un site interactif qui approfondit les transversalités de métiers entre les trois filières, tout en s'efforçant d'anticiper l'évolution de ces métiers.

#### *Un rôle moteur dans la formation continue*

Imaginove joue par ailleurs un rôle, inédit pour les pôles de compétitivité, de mutualisation de la formation continue. Il s'appuie pour cela sur le dispositif Gamagora, accord de développement de l'emploi et des compétences qui préexistait chez Lyon Game (signé avec la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et l'organisme paritaire collecteur agréé de la région). Sur cette base, un nouvel accord a été signé début 2007 avec le pôle pour faire bénéficier les entreprises des trois filières d'un dispositif de formation continue. Enfin, le pôle a suscité l'émergence de nouvelles filières de formation initiale à Lyon, avec la création de l'Ecole du jeu vidéo, troisième cycle allant jusqu'au niveau bac+5.

### **Quelles motivations pour s'investir dans les compétences ?**

**H. B :** Les raisons pour lesquelles les pôles se préoccupent des compétences sont variables. Malgré la diversité des situations, quelques traits saillants se dégagent néanmoins.

### *La clarté de la stratégie du pôle*

Pour que les pôles s'engagent dans ces questions, il est indispensable que leur stratégie soit claire et stable. Les pôles dont la cible n'est pas lisible ou dont le positionnement des acteurs est difficile considèrent les compétences et l'emploi comme des questions secondaires. Le pôle Matériaux Innovants et Produits Intelligents (MIPI) par exemple, construit autour d'Arcelor et de l'acier, s'est réorienté vers les composites après la reprise du groupe industriel par Mittal. Ce type d'évolution ne favorise pas l'engagement dans une démarche de compétences et de formation. Pour sa part, le pôle Mer PACA a créé dès ses débuts une commission de formation, qui a toutefois été rapidement mise en sommeil. Dans ce vaste pôle regroupant des activités et des filières très diverses, une démarche efficace sur les compétences aurait demandé un travail extrêmement fin, qui n'a pas été entrepris. Dans un contexte similaire, le pôle Industries et Agro-Ressources s'est efforcé de décomposer chacune de ses nombreuses filières sous l'angle des compétences. A l'inverse, le fait de s'intéresser à des questions d'emploi et de compétences a des effets positifs sur la définition de la stratégie du pôle. En s'interrogeant sur les compétences dont ils ont réellement besoin, les pôles sont conduits à préciser leurs développements attendus.

### *L'histoire du pôle*

Etonnamment, ce ne sont pas les pôles les plus anciens qui sont les plus engagés dans les compétences. Ainsi, le pôle Minalogic, issu d'un ancien cluster, ne s'est doté d'aucun outil organisationnel en matière de compétences et de formation. Tout juste a-t-il identifié quelques cibles et pointé des lacunes, sans entamer une démarche plus large. En fait, les membres du cluster avaient mis en place depuis longtemps des procédures et des coopérations permettant de répondre à ces questions. Les acteurs de la formation, des ressources humaines et de l'emploi collaborent naturellement, sont capables d'identifier leurs besoins en compétences et n'ont pas besoin du soutien de l'équipe du pôle dans ce domaine.

### *Le poids de la recherche*

Plus le pôle développe de nouveaux projets de recherche, plus il exprime de nouveaux besoins de compétences sur des niveaux de qualification élevés. A l'inverse, quand la recherche et développement n'est pas très développée, ce sont aussi des besoins en métiers moins qualifiés qui s'expriment.

### *La relation au territoire*

Le territoire administratif des pôles, avec son découpage en zones et sous-zones, n'a aucune pertinence au regard des questions de compétences. La région apparaît comme le niveau pertinent. L'existence de pôles engendre donc des préoccupations et un cadre d'échange régionaux pour traiter ces questions. Enfin, l'existence des pôles engendre une réorganisation, certes lente et progressive, de la carte de l'enseignement supérieur.

## **Autant de méthodes que d'enjeux**

**R. E. :** En matière de compétences, les démarches choisies par les pôles de compétitivité dépendent souvent des enjeux politiques auxquels ils sont soumis. S'il est animé par une volonté de (re)localisation, le pôle entend développer des compétences sur son territoire. Dans certains cas, le pôle doit réaliser un saut technologique qui demande de nouvelles compétences. Dans d'autres cas, l'alliance de technologies différentes nécessite de réfléchir à

une fusion ou à une réorganisation de compétences anciennes. Il arrive également que les compétences ne soient pas appréhendées dans le pôle lui-même, mais parmi les utilisateurs des produits ou des projets du pôle. Enfin, les tensions sur le marché du travail ont naturellement leur influence.

Les métiers sur lesquels portent les démarches de compétences des pôles sont relativement peu industriels ou transversaux. Ce sont très largement des métiers de la recherche, d'ingénieurs ou de chefs de projets. Dans les clusters étrangers, les réflexions sur les compétences transversales sont au contraire plus approfondies. En outre, les analyses de compétences des pôles français sont rarement complètes mais plutôt ponctuelles. Les méthodes utilisées sont souvent artisanales, et restent en deçà des pratiques des observatoires régionaux de l'emploi et de la formation ou des branches.

#### *De nombreuses labellisations de formations*

Les pôles s'intéressent manifestement à la formation scientifique supérieure. Ils pratiquent un recensement des offres plus ou moins large. Leur analyse des besoins est plutôt opportuniste que systématique. Ils engagent très fréquemment des processus de labellisation de nouvelles formations (supérieures en général), permettant d'obtenir des financements et une reconnaissance. Parfois, les pôles se rapprochent d'organisations de formation initiale supérieure, ce qui présente néanmoins certaines difficultés. Enfin, la formation continue n'est presque jamais abordée par les pôles.

#### *Une approche faiblement prospective de l'emploi*

Tous les pôles rencontrent des besoins immédiats de main d'œuvre. Toutefois, ils mènent rarement des analyses prospectives de leurs besoins à un horizon de trois ou quatre ans. Ils se consacrent davantage à des analyses à court terme, centrées sur les métiers de la recherche ou sur les activités industrielles proches du pôle. Il arrive, dans les pôles étendus, que la question soit abordée sous l'angle de la mobilité professionnelle et géographique. Un seul pôle, Imaginove, a initié et développé une véritable gestion des ressources humaines (GRH) de pôle. Dans les autres pôles, les GRH sont plutôt territoriales, dépassant le périmètre du pôle, liées aux activités d'anciens clusters ou aux initiatives de conseils régionaux associant plusieurs pôles. Certains pôles, minoritaires, pratiquent une sélection de demandes d'emplois.

### **Quels sont les effets des pôles sur le marché du travail ?**

**H. B :** Les pôles de compétitivité ont-ils une influence sur le fonctionnement du marché du travail et de ses acteurs ? Dans une économie de l'innovation, pourraient-ils jouer un rôle dans le refaçonnement des marchés ? Imaginove a par exemple entraîné une véritable recomposition du marché du travail, de ses acteurs, de ses outils et de ses modes de fonctionnement, en faisant entrer ses filières dans une économie de l'innovation. Ce rôle est néanmoins assumé de façon très inégale selon les pôles.

#### *Une mise en réseau des acteurs*

En suscitant la rencontre d'acteurs confrontés à des difficultés semblables (le recrutement par exemple), les pôles contribuent à une mise en commun des approches et des analyses, ainsi qu'à une réactivité accrue des acteurs du marché du travail. La création de Cosmetic Valley a ainsi été l'occasion pour des entreprises moyennes de prendre conscience d'un besoin

commun de montée en qualité – ce qui n'est pas sans influence sur les besoins en compétences et en formation.

Par ailleurs, les pôles sont nécessairement conduits à combiner des approches de développement économique et d'emploi-formation. D'emblée, ces questions se posent à eux de façon simultanée. C'est une approche souvent inédite pour les régions, dans lesquelles la direction du développement économique et la direction de l'éducation et de la formation travaillent isolément. L'existence d'un pôle contribue à rapprocher ces acteurs.

Enfin, les pôles parlent spontanément du marché du travail au futur. Les enjeux qui se posent à eux les obligent à s'intéresser aux évolutions et aux besoins de demain. La posture de base est donc celle de l'anticipation.

#### *Une réelle influence sur l'enseignement supérieur*

Bien que les pôles aient un effet général positif sur le marché du travail, leur influence est plus ou moins marquée sur les différents acteurs. Contrairement à certaines idées reçues, on constate une sur-réactivité de l'enseignement supérieur. Pour ce dernier, le pôle est l'occasion de réexaminer le contenu des diplômes en lien avec les grandes évolutions stimulées par ledit pôle. Il est aussi l'occasion de redorer l'image des diplômes et de les rendre plus attractifs. L'enseignement supérieur se met donc véritablement en mouvement, mais de façon chaotique, fragmentée, sous l'impulsion d'individus volontaristes. Un jeu concurrentiel s'instaure d'ailleurs entre les universités à cet égard. Les pôles sont donc un élément important de reconfiguration de l'enseignement supérieur.

#### *Une influence presque inexistante sur la formation continue*

Paradoxalement, la formation continue fait plutôt preuve de sous-réactivité. Pourtant, les pôles portent le plus souvent des innovations à dominante incrémentale, qui pourraient entrer dans le champ d'excellence de la formation continue. Plusieurs raisons peuvent expliquer les difficultés qu'éprouve la formation continue à suivre les besoins des pôles. D'une part, elle souffre de leur faible capacité à évaluer finement leurs besoins en compétences. Or, plus que la formation continue, la formation initiale a besoin d'analyses précises et approfondies lui permettant de mettre en place des dispositifs adaptés. De fait, elle manque d'outils pour faire évoluer ses formations. D'autre part, la formation continue est généralement organisée autour des branches professionnelles, alors que les pôles bouleversent les métiers et les structurations traditionnelles des branches. En outre, les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) sont rarement parties prenantes des pôles. Enfin, il est rare que les partenaires sociaux, qui participent pourtant de l'organisation de la formation continue, soient représentés dans les conseils d'administration des structures des pôles.

#### *Une implication limitée des entreprises*

Les entreprises des pôles ne sont évidemment pas indifférentes aux questions de compétences et de formation, mais il n'est pas aisé de les conduire à s'y impliquer concrètement. Les grandes entreprises ont leur propre logique de recrutement, de formation, d'évolution et de transformation des compétences. Elles ne sont donc pas enclines à les confronter aux logiques du pôle. Pour leur part, les PME sont peu disponibles et peuvent avoir le sentiment que les réponses produites dans le cadre large du pôle ne correspondront pas à leurs besoins spécifiques. Ceci témoigne d'un problème général de positionnement de la GPEC territoriale.

## Quelques préconisations

**S. H. :** L'étude émet des recommandations visant surtout à encourager, appuyer ou faire se cristalliser des démarches de construction collective des emplois et des compétences, qui sont encore le plus souvent à l'état d'ébauche aujourd'hui. Ainsi, les échanges et la coordination entre pôles dans le champ des compétences et des ressources humaines méritent d'être soutenus : rencontres de travail entre les commissions formation ou confrontation de travaux d'analyse prospective. Le pôle Tenerrdis, avec cinq autres pôles, mène par exemple un exercice de prospective nationale sur le thème des compétences nécessaires au développement des énergies renouvelables. De manière générale, il serait utile de capitaliser les expériences des pôles les plus avancés.

Comment stimuler l'anticipation des emplois générés par l'activité des pôles ? Souvent, les informations très riches contenues dans les projets collaboratifs de recherche et développement, permettant d'anticiper les évolutions de l'emploi, ne remontent pas jusqu'à la structure du pôle. C'est donc une piste à explorer. Il serait également utile de créer des outils de dialogue avec les branches professionnelles et d'intégrer la réflexion des pôles aux travaux prospectifs des branches, notamment dans le cadre des commissions paritaires nationales de l'emploi.

Il faudrait par ailleurs approfondir une méthodologie de GPEC dans le domaine de la recherche et développement, sur les métiers de chercheurs et d'ingénieurs. Plus largement, la place des pôles dans la GPEC territoriale mérite d'être renforcée.

Il est préconisé d'associer plus étroitement les acteurs de la formation continue aux instances de gouvernance des pôles (partenaires sociaux, Association pour la formation professionnelle des adultes, OPCA). Cela devrait permettre de favoriser la prise en compte des besoins des pôles dans les formations continues, de faciliter le passage de la labellisation à la certification et d'asseoir la place de la validation des acquis de l'expérience dans la promotion des salariés participant aux projets du pôle.

S'agissant enfin des formations supérieures, il importe de réduire les délais entre l'identification des besoins et les habilitations de formations. Des habilitations pourraient être prononcées à titre expérimental, dès lors que les formations ont été labellisées et sont issues d'un processus collectif. Enfin, il conviendrait d'associer les pôles à la réalisation des cartes de l'enseignement supérieur.

## Rapport d'étonnement sur les pôles et l'emploi

**J.-L. D. :** Je m'inquiète d'abord de la faible association entre les pôles et les dispositifs institutionnels d'emploi-formation, qu'il s'agisse de l'appareil de formation professionnelle continue ou du service public de l'emploi.

Par ailleurs, cette étude permet de modérer les discours souvent volontaristes qui sont tenus sur la gestion collective des emplois et des compétences, et selon lesquels cette dernière aurait toutes les vertus et permettrait d'assurer tout à la fois la compétitivité et la cohésion sociale. Il apparaît en fait que les démarches concertées de GPEC sont très largement déterminées par l'existence d'une stratégie de pôle, par les changements stratégiques et par les transformations de métiers. Il s'agit, pour les appareils publics et institutionnels, de se mettre à l'écoute de ces transformations. A cet égard, quels sont les outils et les points d'entrée pertinents ? Comment apporter un soutien collectif à ces démarches ?

Il est généralement préconisé de créer ou de renforcer des liens entre les pôles et la formation continue, les observatoires (branches ou observatoires régionaux), ainsi que les liens entre les pôles. Mais comment y procéder, quand on sait que ce type de lien ne se décrète pas ?

Enfin, dans le modèle de l'économie de la connaissance, on considère souvent que la compétitivité a pour corollaire la cohésion sociale. Si le dispositif public d'emploi-formation est assez peu présent auprès des pôles de compétitivité, c'est parce qu'il est conçu, pour une large part, indépendamment de la formation en entreprise, pour les personnes qui ont des difficultés d'accès à l'emploi. Il n'est donc pas certain que la compétitivité renforce l'intégration dans l'emploi.

## DÉBAT

### Quelle GRH pour les pôles ?

**Un intervenant :** *Avez-vous observé des innovations dans la gestion des ressources humaines des pôles ? Certaines bonnes pratiques pourraient-elles être diffusées entre les pôles ?*

**S. H. :** Parmi les dix pôles que nous avons observés, un seul pratique une véritable gestion des ressources humaines de pôle : Imaginove. Il a par exemple son propre plan de formation. A travers le dispositif Imaginove Compétences, le pôle offre aux salariés des entreprises membres (y compris aux dirigeants) des formations régulières pour s'adapter aux évolutions de métiers et les anticiper. Je ne suis pas certaine ce type d'innovation soit reproductible dans d'autres pôles. En effet, chaque pôle présente des singularités très fortes, qui l'obligent à façonner son propre dispositif.

**R. E. :** La notion même de gestion des ressources humaines de pôle n'est pas toujours pertinente. Elle n'a pas de sens, par exemple, pour un pôle qui regroupe Orange et des PME.

**Frédérique Pallez :** L'exemple d'Imaginove semble indiquer que moins les entreprises membres du pôle développent des méthodes et des outils de gestion des ressources humaines, plus il est facile de mettre en place une GRH de pôle.

**Int. :** L'assistance apportée par un pôle en matière de gestion des ressources humaines doit dépasser la seule thématique qu'il traite. Le Trimatec (TRIcastin-MARcoule-TEchnologies) aide par exemple les PME à entrer en contact avec les grandes entreprises afin qu'elles échangent sur des questions de GRH. Cela prend la forme d'un Club RH, de formations RH pour les patrons de PME, de construction d'un répertoire des formations existant sur le territoire, etc.

**Int. :** *L'organisation par projet qui prévaut dans les pôles ne favorise-t-elle pas une forme d'insécurité des parcours professionnels ? Les pôles ne devraient-ils pas travailler à une sécurisation des parcours, à travers des groupements d'employeurs par exemple ?*

**H. B. :** Les pôles ne peuvent pas se voir assigner une mission de sécurisation des parcours. Cette tâche incombe aux acteurs du marché du travail dans leur ensemble. Toutefois, l'exercice d'anticipation que mènent les pôles contribue à la sécurisation des emplois.

## Quelle collaboration avec les acteurs publics de l'emploi et de la formation ?

**Dominique Fromont (pôle Trimatec) :** *Certains pôles réussissent à établir des partenariats avec les services publics de l'emploi. Le pôle Trimatec en est un exemple. Il a pour objectif de diffuser, dans différents secteurs de l'industrie, des technologies issues du nucléaire. Il présente la particularité de travailler dans trois régions : Languedoc-Roussillon, Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur. Nos adhérents sont une centaine de PME issues de secteurs d'activité et d'horizons géographiques très divers. Les directions régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP) nous ont confié une mission de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale. Il s'agit de dégager des grandes tendances, à un horizon de quatre ou cinq ans, en consolidant les données issues des PME et les besoins exprimés par le pôle. La collaboration avec les organismes de formation supérieure s'est révélée plutôt aisée. Nous avons ainsi instauré des relations avec les écoles d'ingénieurs du territoire et avec les universités, et avons labellisé des formations de type bac professionnel, licence professionnelle ou nouvelles formations d'ingénieurs. Nous avons également été conduits à travailler sur des formations de niveaux 4 ou 5. En effet, les entreprises ont les plus grandes difficultés à recruter des salariés de niveaux de main-d'œuvre à basses qualifications. Nous avons collaboré avec l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) et l'Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM) ou encore avec le Mouvement des entreprises de France (MEDEF). Nous avons labellisé des actions avec l'UIMM, avec l'Association de formation professionnelle de l'industrie, et bientôt avec l'AFPA. Les organisations syndicales du territoire ont été associées à cette démarche. La commission de suivi de la GPEC territoriale comprenait des représentants des instances territoriales de l'emploi et des organisations syndicales. Trimatec, au sein des trois régions, est aujourd'hui reconnu comme un acteur de l'emploi du territoire.*

**Int. :** *Si les pôles de compétitivité et les dispositifs publics d'emploi et de compétences semblent si éloignés les uns des autres, cela tient au fait que les catégories traditionnelles que sont l'emploi, la formation et les compétences ne sont pas pertinentes pour appréhender les processus en jeu. Se situant à l'interface entre la recherche, le développement et les entreprises, les pôles répondent le plus souvent à des organisations par projet. De fait, l'unité de référence du pôle est le projet et non l'emploi durable. Il s'y produit des apprentissages contingents plutôt que des formations au sens propre. En outre, ces projets reposent sur une hybridation entre plusieurs disciplines. Dans ce contexte particulier, quelle méthodologie appliquer pour produire des connaissances ? Il me semble nécessaire de quitter les catégories usuelles de la formation, des cursus académiques et des stages pour comprendre, dans la durée, les rouages du véritable apprentissage en situation qui a lieu dans les pôles. Dans un article publié en 2005 intitulé « Compétences et innovation », Armand Hatchuel décrit cette problématique dans les termes suivants : « Lorsque la compétition porte sur l'innovation, salariés et pouvoirs publics se trouvent confrontés non plus à une simple gestion-acquisition de compétences, mais à la nécessité permanente d'organiser leur genèse et leur renouvellement. Les compétences utiles semblent toujours manquer. La compétition repose moins sur la circulation fluide des compétences existantes ou sur la production de nouvelles compétences que sur la bonne gestion des apprentissages individuels et collectifs. »*

### Une nouvelle approche de la formation

**Int. :** *Les pôles interrogent les processus de conception des formations, l'ingénierie des compétences et l'articulation entre les organismes de formation continue et l'enseignement supérieur. Il ne me semble plus possible de maintenir une séparation entre l'enseignement*

*supérieur, en charge des hauts niveaux de qualification, et la formation continue ou l'enseignement professionnel qui prendraient en charge les exécutants. Nous avons besoin d'ingénieries capables d'établir des liens entre ces catégories socioprofessionnelles. Cela demande également de questionner le métier de formateur.*

**H. B :** Deux voies se dégagent, d'une part la formation au sens traditionnel et d'autre part les apprentissages *in situ*. Pour ce qui est de la formation traditionnelle, le problème remonte en amont, jusqu'à la formation de formateurs susceptibles de répondre à de nouveaux besoins. Or il est difficile d'intervenir sur l'ensemble de cette chaîne. Concernant les apprentissages *in situ*, on ne peut pas raisonnablement attendre des équipes des pôles, généralement réduites, qu'elles mettent en œuvre des dispositifs lourds. Elles peuvent recueillir de l'information et porter au jour un certain nombre de questions sur les recompositions d'activités et de compétences qui sont en cours. Leur rôle principal est de relayer ces problématiques et d'activer ensuite des acteurs susceptibles de les traiter.

**R. E :** Les pôles ont un réel besoin de formation aux métiers du projet. Ils manquent non seulement d'une ingénierie pédagogique, mais aussi de personnes capables de formaliser le processus de travail sur les projets de recherche. A cet égard, on peut déplorer le retard des dispositifs universitaires. Les Grandes Ecoles n'apprennent pas à leurs élèves à gérer des projets de recherche mettant en œuvre des technologies différentes.

**Int. :** *Armand Hatchuel a montré qu'un processus de conception consommait et produisait des connaissances. En matière de connaissances, il importe de dissocier la notion de production de celle de transmission. Il faut aussi distinguer les connaissances selon qu'elles sont produites dans un domaine relativement connu ou dans un domaine parfaitement nouveau. Puis vient la question de la transmission des connaissances. A cet égard, le système éducatif est capable de s'interroger sur les éléments qu'il a besoin de produire avant de les transmettre. En toute logique, ce système se montre relativement autonome. Pour leur part, les entreprises ont l'obligation de produire les connaissances dont elles ont besoin au quotidien. Enfin, les organismes de formation sont avant tout animés par une préoccupation de rentabilité. Or il est plus facile de payer un formateur à transmettre des connaissances existantes que d'investir pour produire de nouveaux contenus de formation. Cette donnée explique en partie le manque d'implication des organismes de formation.*

**H. B. :** Le pôle Industries et Agro-Ressources a identifié des besoins en nouvelles formations, et l'OPCA a manifesté la volonté d'investir dans ce domaine. La structure collective et associative des OPCA est certainement propice à ce type d'innovation.

**Int. :** *La plupart des responsables d'OPCA avouent pourtant ne pas avoir la main sur les contenus de la formation.*

**H. B :** Ils ont la possibilité de mettre en place des politiques visant à fédérer ou à organiser des actions de formation. Toutefois, les OPCA restent des structures très centralisées, où les initiatives locales ont peu de place. Rappelons néanmoins que la réforme de la formation professionnelle donne une plus grande autonomie aux régions.

### **Comment appréhender des compétences encore inconnues ?**

**Int. :** *L'étude distingue deux types de stratégies. Les unes s'inscrivent dans la continuité des actions préexistantes et s'appuient sur des phénomènes locaux : risque de désindustrialisation, restructurations, tensions sur le marché du travail. Les pôles concernés*

*sont confrontés à des enjeux de compétences pour lesquels il existe des méthodes. D'autres stratégies portent une logique de rupture : la création d'un nouveau pôle entraîne la création d'un nouveau type d'activités. C'est le cas d'Imaginove ou d'Industries et Agro-Ressources. Comment ces pôles peuvent-ils gérer des compétences qu'ils ne connaissent pas encore ? L'une des solutions serait de s'appuyer sur des clusters qui, dans d'autres pays, travaillent sur les mêmes activités. Les pôles peuvent également se tourner vers des projets qui associent la recherche publique et les industriels, et qui sont des lieux de genèse de nouvelles compétences. Plus généralement, ne serait-il pas utile de cibler, dans les pôles, les principaux lieux d'innovation, qui peuvent être selon les secteurs la recherche publique, un intégrateur, un fournisseur, etc. ?*

**Hugues Bertrand :** Lors de la création du pôle Mer PACA, deux approches s'opposaient sur cette question. D'une part, la Région défendait une approche de GPEC territoriale, utilisant des catégories assez générales. Cette vision, peut-être trop institutionnelle et insuffisamment ciblée, ne permettait pas réellement d'identifier et de travailler les compétences nouvelles. D'autre part, la Chambre de commerce et d'industrie se donnait pour objectif de suivre les projets et leur déclinaison en termes d'activité – sachant que les porteurs de projets ont par nature une vision anticipatrice. Les projets sont un des lieux privilégiés de recueil d'information et de réflexion sur les emplois, et par conséquent sur la formation.

### **Les pôles, acteurs d'une GPEC territoriale ?**

**F. P. :** *Je m'interroge sur les conditions d'existence d'une GPEC territoriale. Je ne suis pas certaine de connaître des lieux où elle est réellement mise en place, ni les outils qu'elle utilise. Vous avez mentionné que certains pôles devenaient des acteurs politiques au sein de la région, pouvant peser sur les décisions d'emploi. Cela témoigne d'une tentation de transformer les pôles en instances de constitution et de formulation d'une GPEC territoriale. J'y vois un effet vertueux, qui permet à différents acteurs de se rencontrer, mais aussi un effet pervers. En effet, le territoire du pôle n'est pas nécessairement celui de la région. En outre, un pôle qui s'intéresse à des problèmes d'emploi et de compétences en matière de prospective n'a pas de raison de limiter son champ d'action à son strict territoire institutionnel.*

**R. E. :** La notion de GPEC territoriale est née il y a une dizaine d'années. Elle consiste, pour les acteurs d'un territoire (en général un bassin d'emploi) à se regrouper pour construire des politiques communes sur certaines questions. Cela peut passer par des groupements d'employeurs, des conseillers territoriaux de chambres de commerce et d'industrie ou du MEDEF territorial, des partenaires sociaux, etc. Ainsi, dans le tissu des petites et moyennes entreprises, les questions de recrutement, de gestion prévisionnelle des emplois et de renouvellement des dirigeants sont résolues non pas isolément mais sur l'ensemble du territoire. Il est ensuite plus facile de mobiliser les acteurs du service public de l'emploi, éventuellement de la formation ou les OPCA de branches. Ces logiques sont parfois impulsées par les conseils régionaux (les Pays de la Loire ont par exemple une grande expérience des diagnostics territoriaux), parfois par l'Etat. Dans les démarches classiques de GPEC en revanche, ce sont les dirigeants d'entreprises qui créent des outils ou utilisent des dispositifs existants. La position des pôles de compétitivité est tangente. En effet, leur logique de territoire ne correspond pas nécessairement à celle des bassins d'emploi. Par ailleurs, leurs problématiques ne couvrent pas non plus l'ensemble des questions de la GPEC. Les pôles ne traitent donc qu'une partie de ce que peut être une GPEC territoriale.