

6 septembre 2010 (AEF)

« Les pôles de compétitivité ont un rôle important à jouer pour mieux répondre aux enjeux RH » (Sophie Bonnot, Amnyos)

« Les pôles de compétitivité ont un rôle important à jouer pour aider leurs adhérents à mieux répondre aux enjeux des ressources humaines. » Telle est l'analyse de Sophie Bonnot, consultante « emploi et développement territorial » de la société de conseil Amnyos. Dans une interview accordée à AEF, elle explique que l'écosystème des pôles de compétitivité peut « constituer un espace de réflexion et de définition d'actions emploi-formation à l'échelle d'une filière [...], mieux adaptée dans bien des cas que les périmètres conventionnels ». Selon elle, « ils peuvent être des vecteurs d'innovation pour les politiques emploi-formation, ne serait-ce qu'en posant des problèmes à résoudre relativement inédits ».

AEF : Quelle place occupent aujourd'hui les enjeux liés aux ressources humaines dans les préoccupations des pôles de compétitivité ?

Sophie Bonnot : À l'origine, la dimension de gestion de l'emploi et des compétences, ou les enjeux RH, ne figuraient pas en tant que tels dans la « feuille de route » assignée par les pouvoirs publics aux pôles. Ils étaient présents, mais de manière plus diluée dans l'environnement du pôle. Les enjeux RH ne font d'ailleurs pas l'objet d'un soutien financier particulier mais relèvent des financements plus classiques tels que les Edec ou les plans filières. La situation a évolué cependant, puisqu'en lançant la deuxième phase des pôles de compétitivité (2009-2011), la DGCIS (Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services) du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi désigne explicitement la formation et les ressources humaines parmi les thématiques sur lesquelles les pôles doivent intervenir. Avec ces nouvelles orientations, il devient important pour les pôles d'investir le volet RH de l'innovation s'ils veulent faire la démonstration de leur valeur ajoutée et de leur contribution à la croissance produite dans les territoires.

AEF : Certains n'avaient-ils pas anticipé la phase 2.0, tel Minalogic à Grenoble, qui avait expérimenté la mise à disposition de salariés entre ses membres ?

Sophie Bonnot : Oui, mais en nombre très limité car les pôles ont dû d'abord se concentrer sur leur « cœur de métier » qu'est l'innovation et la R&D, d'une part, et sur leur gouvernance, d'autre part, ce qui n'a laissé que peu de place aux actions « annexes » comme les RH. Ces dernières ont pris une place croissante à partir du moment où leur lien avec la croissance des entreprises et la production d'innovation « durable » a été démontré. Des actions sont mises en place dans ce sens. Aujourd'hui, la difficulté réside davantage dans le fait de rendre lisible une véritable stratégie RH en lien avec les orientations des pôles.

AEF : Par quel biais les pôles de compétitivité peuvent-ils aborder la problématique des ressources humaines ?

Sophie Bonnot : Ce que l'on constate aujourd'hui le plus souvent, c'est que les questions liées à la formation, aux métiers ou encore aux compétences sont traitées de manière connexe à celle de l'emploi, cet enjeu étant lui-même le plus souvent réduit à sa dimension quantitative. Par exemple, la contribution à la création d'emploi est l'un des critères d'évaluation des pôles. Tandis que l'évolution qualitative des pratiques et des besoins en matière de compétences et de formation n'est pas toujours mesurée, et de ce fait pas ou peu valorisée par les pôles. Il faut ajouter que les ressources « emploi-formation » au sein des pôles restent limitées et reposent sur des équipes dont la charge est souvent lourde.

AEF : Les pôles de compétitivité ont une « feuille de route » très chargée d'ici 2011. En quoi leur investissement dans les questions RH peut-il les aider à remplir leurs objectifs ?

Sophie Bonnot : Plus les pôles génèrent de l'innovation, plus ils sont susceptibles d'impacter les ressources humaines et la gestion de l'emploi. C'est le cas par exemple lorsque certaines fonctions disparaissent suite à des évolutions technologiques. Or l'innovation technologique ne doit pas simplement être économiquement utile, il faut qu'elle soit aussi économiquement et socialement viable. Pour cela, il est essentiel d'anticiper l'effet sur l'emploi et les compétences des projets conduits au sein des pôles, le plus en amont possible. C'est ce qu'essaient de faire des pôles comme Cosmetic Valley, Imaginove, Cap Digital ou Systematic.

AEF : Que peuvent apporter les pôles de compétitivité aux politiques d'emploi-formation, alors que l'on souligne déjà souvent la complexité et la redondance des interventions dans ce champ ?

Sophie Bonnot : L'un des intérêts de travailler les enjeux de l'emploi et des compétences à l'échelle d'un pôle de compétitivité, en lien avec les politiques industrielles et d'appui aux filières, c'est de pouvoir dépasser les approches traditionnelles de la relation emploi-formation. Notre système de formation initiale et continue est lourdement stratifié, fortement structuré par les logiques des branches conventionnelles, qui sont bien souvent prises de vitesse par la rapidité des évolutions des compétences dans les secteurs très innovants. Il faut donc arriver à « mailler » ces approches. Or les pôles peuvent constituer un espace de réflexion et de définition d'actions emploi-formation à l'échelle d'une filière ou d'un secteur d'activité, mieux adaptée dans bien des cas que les périmètres conventionnels. Ils peuvent être des vecteurs d'innovation pour les politiques emploi-formation, ne serait-ce qu'en posant des problèmes à résoudre relativement inédits.

AEF : Quels types de services RH les pôles pourraient-ils offrir à leurs entreprises adhérentes ?

Sophie Bonnot : Les actions que les pôles peuvent engager sur le volet « ressources humaines » sont potentiellement nombreuses. Ils peuvent accompagner la croissance de leurs adhérents en facilitant les recrutements, en appuyant le renforcement des compétences en lien avec l'évolution des métiers et des pratiques professionnelles, en guidant les entreprises pour une utilisation adaptée et optimale de la formation. Il ne faut pas oublier qu'une grande partie des adhérents des pôles sont des PME, en croissance rapide, où la fonction RH est rarement la priorité des dirigeants et que l'appui des pôles peut constituer une plus-value pour ces structures, dans un écosystème bien défini.

AEF : Auriez-vous un exemple concret d'action qu'un pôle pourrait mettre en œuvre ?

Sophie Bonnot : Si l'on prend la formation, l'apport d'un pôle peut être double. D'abord il s'agit de permettre l'arrivée sur le marché du travail de personnes ayant les qualifications et les compétences adaptées aux besoins des entreprises. Dans ces environnements où tout va très vite, les échanges entre les mondes de l'économie, de la recherche et de la formation sont essentiels pour mesurer les évolutions nécessaires des contenus de formations. Le pôle de compétitivité peut constituer un espace de décloisonnement entre ces différents univers, en « forçant » les acteurs à coopérer ou au moins à s'articuler. Le pôle peut aussi accompagner le personnel de ses entreprises adhérentes dans l'acquisition de compétences nécessaires pour répondre aux évolutions technologiques et sociétales qui influencent les pratiques professionnelles. Dans ce cadre, les pôles peuvent mettre en contact leurs adhérents avec les acteurs de la formation professionnelle (OPCA, organismes de formation). La notion d'écosystème prend ici tout son sens, offrant ainsi un spectre plus large aux individus pour penser leur parcours de professionnalisation.

AEF : On définit souvent les pôles de compétitivité comme des « usines à projets ». N'y aurait-il pas là une compétence à valoriser ?

Sophie Bonnot : C'est un autre exemple caractéristique : des besoins particuliers apparaissent à travers les pratiques de management. Si les projets collaboratifs partenariaux constituent un mode de travail aujourd'hui courant, le management de projet collaboratif prend un sens particulier dans le cadre des pôles de compétitivité. L'un des rôles des pôles de compétitivité est de favoriser un environnement productif de R&D et d'innovation. Ils peuvent apporter un appui au management de projet collaboratif, dans l'outillage des structures porteuses (formation, mise à disposition d'outils types...) et dans un regard extérieur et neutre dans l'avancée du projet (bilans réguliers, valorisation des bonnes pratiques...). La capitalisation des expériences par le pôle peut constituer une réelle valeur ajoutée. Ce qui est certain, c'est que les pôles ont un rôle important à jouer pour aider leurs adhérents à mieux répondre aux enjeux ressources humaines, afin de constituer collectivement des écosystèmes productifs, concurrentiels et permettre aux différents talents présents dans les pôles de s'exprimer et d'évoluer.

Contact : Sophie.bonnot@amnyos.com