

GRH et pôles de compétitivité : des initiatives à poursuivre !

Les pôles de compétitivité ont été créés en 2005. Cette structure, promue par l'Etat français, vise à rassembler sur un même territoire, tous les acteurs, dans une démarche volontaire à partir d'un thème industriel en vue d'assurer la compétitivité par l'innovation. Concrètement, un pôle de compétitivité associe au sein d'une même zone géographique, des entreprises, des centres de recherches, des organismes de formation et des administrations. Les pôles s'apparentent donc à une forme-réseau d'organismes adhérents, où prévalent autant de relations d'emploi et de systèmes de GRH différents !

Comment passer d'une GRH « classique » à une GRH « de pôle » ?

Après quelques années de fonctionnement, une question redoutable se pose alors aux responsables des équipes d'animation des pôles : comment soutenir la compétitivité de notre territoire grâce la mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines ? Ce questionnement débouche peu à peu sur la certitude qu'il faut, en effet, promouvoir la GRH au sein des pôles de compétitivité...mais comment faire de la GRH au sein d'un périmètre qui n'est pas celui d'une seule organisation, mais de plusieurs organisations ? Afin de répondre à ces interrogations, il s'est avéré nécessaire de connaître la réalité des pratiques de gestion des ressources humaines développées par les pôles de compétitivité.

Des enjeux managériaux et RH avérés dans les pôles de compétitivité.

La littérature fait émerger trois principaux enjeux au sein des pôles : leur mode d'organisation, leur efficacité en matière d'emploi et/ou d'innovation et les défis de la gestion des ressources humaines. Sur ce point, les travaux réalisés s'intéressent aux facteurs de réussite de la coordination, aux dispositifs de GRH naissants, aux perspectives de carrière, à la conduite des projets collaboratifs et aux modes de gestion des compétences.

Les douze pôles de compétitivité étudiés en Rhône-Alpes :

Axelera (Lyon) : chimie verte et environnement

Arve-Industries (Cluses) : usinage complexe et mécanique de précision

Imaginove (Lyon) : métiers du cinéma, audiovisuel, multimédia, jeux vidéo

LyonBioPôle (Lyon) : santé, biochimie, bouclier sanitaire

Lyon Urban Truck & Bus (Lyon) : transport collectif en ville par bus et camions

Minalogic (Grenoble) : micro-nano technologies et logiciels embarqués

Plastipolis (Oyonnax) : plasturgie

Sporaltec (St-Etienne) : sport, loisir et santé

Techtera (Lyon) : textile

Tenerrdis (Grenoble) : nouvelles technologies de l'énergie

Trimatec (Pont St-Esprit) : technologies issues du nucléaire

ViaMéca (St-Etienne) : transport équipement industriel, haute-technologie.

EN BREF...

Contexte de l'étude :
la GRH au sein des pôles de compétitivité.

Question soulevée :
comment passer d'une fonction RH traditionnellement située dans le contexte d'une seule organisation, à une fonction RH partagée entre plusieurs organisations ?

Etude de cas : douze pôles de compétitivité de la région Rhône-Alpes.

Grille de lecture : la diversité des pratiques de GRH (périmètre organisationnel et temporel) ; le contexte des pôles (maîtrise de la technologie, maîtrise de la collaboration).

Résultats : une GRH multi-partenaire qui reste à co-construire.

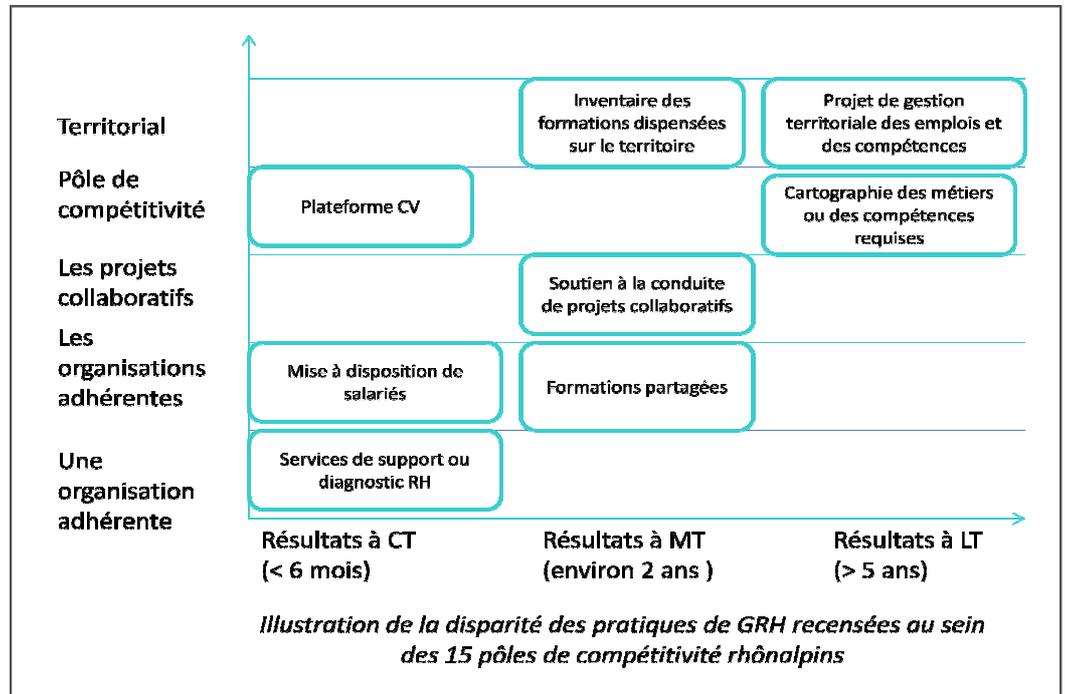
Préconisations : adapter les pratiques au contexte local des pôles ; soutenir le rôle d'un « acteur-tiers ».

Pour aller plus loin :
Defélix C. Calamel L. Mazzilli I. 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 & Avenir**, n°41.

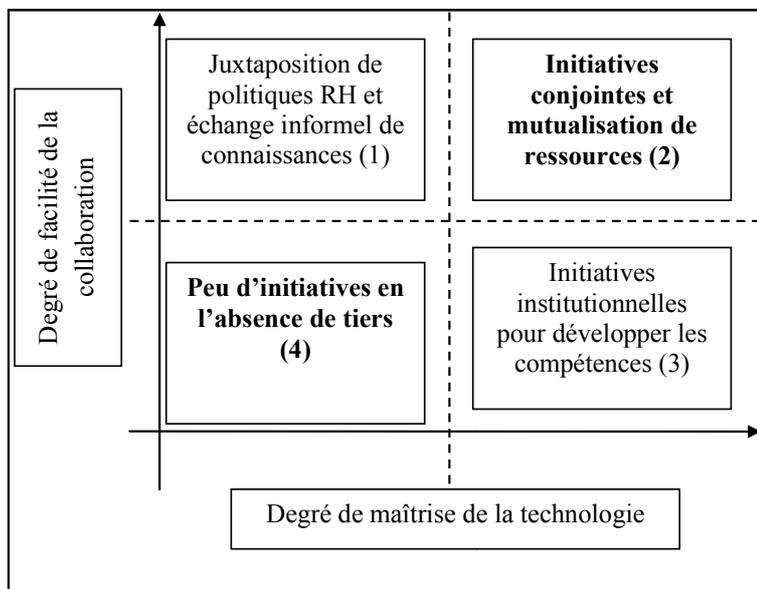
Une étude réalisée auprès de 12 pôles rhônalpins. Sur les 71 pôles français, quinze sont localisés en Rhône-Alpes, sur lesquels porte l'étude réalisée. Au cours de l'année 2009 et 2010, 17 entretiens ont été réalisés auprès des chargés de mission RH des équipes d'animation des pôles rhônalpins. Ces rencontres ont permis de développer une meilleure connaissance de chaque pôle, de recenser les dispositifs et les actions RH.

Les premiers constats : une large diversité d'actions RH à différents niveaux ! Une première paire de

lunette théorique permet de recenser les actions observées selon deux dimensions : une dimension temporelle (quand sont attendus les premiers effets de ces actions : à court terme, à moyen terme, ou à long terme ?) et une dimension concernant le périmètre de ces actions (s'agit-il d'une seule organisation membre du pôle ? de plusieurs organisations ? d'un projet collaboratif ? de l'ensemble du pôle ? du territoire ?). Un premier constat est ainsi établi : il existe un large panel de dispositifs RH au sein des pôles de la Région Rhône-Alpes.



Un premier constat est ainsi établi : il existe un large panel de dispositifs RH au sein des pôles de la Région Rhône-Alpes.



Comment expliquer cette disparité ? Le second niveau d'analyse vise à comprendre pourquoi certains pôles développent un type d'action RH plutôt qu'un autre. Selon cette grille de lecture, la mise en œuvre de pratiques de GRH serait due à une bonne maîtrise de la technologie du pôle et à une certaine facilité des partenaires à collaborer (2). A contrario, plus la technologie s'avère incertaine et la collaboration délicate, moins les acteurs auraient tendance à construire ensemble des pratiques de GRH (4).

Conclusion : Les pôles de compétitivité n'ont pas encore engendré une nouvelle GRH, car on observe plutôt la prédominance d'une relation d'emploi bilatérale, le maintien des frontières

juridiques et la prégnance des cultures organisationnelles d'origine. Ils sont néanmoins porteurs d'initiatives à poursuivre.

Quels enseignements pour l'action ? D'abord, le constat d'une nécessité d'adapter le déploiement des actions RH au contexte local, d'où le maintien d'une prudence face aux « bonnes pratiques ». Enfin, la GRH « multi-partenaires » nécessite l'intervention d'un acteur « tiers » qui facilitera l'émergence et le maintien dans le temps de ces dispositifs. (I.M.)