05 CULIE:05 SOREL 14/12/09 8:35 Page 23

JEAN-DENIS CULIÉ, CHRISTIAN DEFÉLIX, DIDIER RETOUR

# Vers une gestion territoriale des parcours ? Emergence de dispositifs, évolution des représentations

**Management de la chaîne de l'offre,** réseaux de valeur, parcs technologiques... Depuis quelques années, on constate un développement et une mise en valeur des collaborations interorganisationnelles. Si celles-ci existent depuis longtemps sous des formes variées, il est notable que leur déclinaison locale, au sens de la proximité géographique, est de plus en plus mise en exergue. Bien connus et documentés notamment en Italie, les districts industriels font collaborer depuis longtemps des entreprises complémentaires ou concurrentes (Vidal, 1990 ; Mendez, 2005). Observés et modélisés par Porter (1998), les « clusters » organisent également la collaboration mais s'ouvrent à des acteurs autres que les entreprises, tels les centres de recherche. En France, sous l'égide des politiques gouvernementales, les systèmes productifs locaux concentrent à des fins de mutualisation des entreprises relevant d'un même secteur (CDIF, 2005*b*), et plus récemment les pôles de compétitivité mettent en synergie entreprises, centres de recherche et de formation pour développer de l'innovation compétitive.

De telles collaborations interorganisationnelles sur un plan local ne reposent pas sur les seuls effets d'aubaine que peuvent constituer les politiques fiscales incitatives ou les pressions de tel ou tel acteur politique sur le monde industriel. Comme le note Pecqueur (2007), il y a ici en jeu « la révélation et la valorisation des ressources nouvelles issues de la spécificité des espaces et des groupes humains qui y sont ancrés » : espaces socialement construits, les territoires sont des gisements de ressources que les entreprises et les organisations repèrent et cherchent de plus en plus à exploiter.

*JEAN-DENIS CULIÉ, professeur en management des ressources humaines à l'Ecole de management de Normandie (j-d.culie@em-normandie.fr).*

*Christian Defélix, professeur en gestion des ressources humaines à l'IAE-CERAG de l'université de Grenoble (christian.defelix@iae-grenoble.fr).*

*Didier Retour, professeur en gestion des ressources humaines à l'"IAE-CERAG de l'université de Grenoble (didier.retour@iae-grenoble.fr).*

05 CULIE:05 SOREL 14/12/09 8:35 Page 24



Une figure particulière de « l'entreprise étendue » serait donc « l'entreprise territorialement étendue », dans une imbrication et une interdépendance, sur un territoire donné, de fournisseurs, de cotraitants, de clients et de partenaires. Cette configuration interpelle nécessairement les pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines (GRH), par définition et historiquement limitées au périmètre organisationnel. Recrutement mutualisé, partage de formations et prêt de main-d'œuvre ont déjà vu le jour, laissant poindre une GRH de réseau encore balbutiante (Pichault, 2000 ; Le Boulaire et Leclair, 2003). Mais c'est la gestion des carrières et des parcours professionnels qui est la plus invitée par le territoire à la table de la modernisation. Traditionnellement, il revient aux organisations de gérer les parcours internes et aux individus de décider d'éventuelles mobilités externes : dans quelle mesure la réalité croissante des collaborations de proximité et la volonté affirmée de développer les ressources territoriales contribuent-elles à faire émerger une autre réalité ? S'oriente-t-on vers une gestion territoriale des parcours, au-delà des dispositifs et des politiques des organisations et des entreprises elles-mêmes ?

Nous tenterons, dans cette contribution, de donner une réponse nuancée à cette question car, à notre sens, la gestion territoriale des parcours relève plus d'une ambition que d'une réalité affirmée. Néanmoins, les signes de son développement peuvent être décelés : d'un côté, des dispositifs de gestion interorganisationnels des parcours professionnels se développent ; de l'autre, au niveau des salariés, les représentations de la carrière et du parcours évoluent, même si cette évolution est encore inégalement observée.



## Les dispositifs interorganisationnels de gestion des parcours professionnels se développent

Au fil des ans, des dispositifs de gestion interorganisationnels de parcours professionnels se sont progressivement mis en place. A titre d'illustration, nous évoquerons ici, successivement et brièvement : les groupements d'employeurs ; les pôles de mobilité régionaux ; la charte territoriale mise en place par l'entreprise *Thalès* ; la gestion territoriale des emplois et des compétences en œuvre au sein de la vallée de l'Arve ; enfin, la convention d'échanges de salariés du pôle de compétitivité *Minalogic*.

### Les groupements d'employeurs

Institués par la loi du 25 janvier 1985, les groupements d'employeurs (GE) permettent à des employeurs (personnes physiques ou morales de droit privé, collectivités locales) de se regrouper au sein d'une association afin de recruter ensemble des salariés qu'ils se partagent ensuite. Tous les secteurs d'activité sont

05 CULIE:05 SOREL 14/12/09 8:35 Page 25



concernés. Selon M. Désurmont[1], délégué général de la Fédération française des groupements d'employeurs (FFGE), cette structure permet de stabiliser et de fidéliser des personnes salariées à temps partiel ou des salariés saisonniers, en leur assurant un contrat de travail à temps plein dans des entreprises et des organisations adhérentes. C'est un puissant instrument pour fixer une main-d'œuvre sur un même territoire. Les salariés relèvent d'un employeur unique (le GE) facilitant la gestion de leur couverture sociale et l'organisation de leur relation de travail.

## Les pôles de mobilité régionaux

Le premier pôle de mobilité régional (PMR) a été créé récemment, en juillet 2007, à l'initiative de *ST-Microelectronics (ST)*, rejoint très rapidement par *Capgemini, Radiall* et *Hewlett-Packard.* Selon Thierry Denjean, directeur des ressources humaines de *ST*, deux constats majeurs expliquent la genèse de ces pôles : la faible mobilité régionale des salariés, quelle que soit la nature de leur qualification, et l'impossibilité désormais de garantir des emplois à vie, surtout dans des secteurs où les technologies évoluent très rapidement. Concrètement, les salariés volontaires peuvent consulter, dans l'espace de travail du PMR (situé délibérément hors des locaux des entreprises membres), des études consacrées au développement économique des territoires, et des enquêtes réalisées par les observatoires des métiers des différentes sociétés partenaires[2]. Ils peuvent également bénéficier d'un bilan de compétences, ou de formations-accompagnements, et étudier la faisabilité d'un projet de création d'entreprise. Ce dispositif est proposé prioritairement aux collaborateurs voués à évoluer rapidement, ou dont les métiers sont amenés à disparaître selon les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui représentent la clef de voûte du système[3]. Selon un responsable syndical de *Capgemini*, il s'agit de « permettre aux salariés de choisir leur parcours professionnel plutôt que de le subir ».

## La charte territoriale de *Thalès*

Dans son bilan social 2008, *Thalès* rend compte de ses initiatives en matière de politique territoriale. En s'appuyant sur une structure interne – le GERIS –, créée il y a une vingtaine d'années et dédiée initialement aux opérations de réindustrialisation conduites dans le cadre des plans de restructuration, l'entreprise mène plusieurs actions concrètes : un état de lieux est dressé pour les politiques territoriales menées dans les 26 entités de *Thalès* situées dans sept bassins d'emplois

1. Interview présentée sur le site : http://www.apce.com/cid31128/le-groupement-d-employeurs-une-formule-souple-pour-recruter-a-temps-partiel.html?pid=326 consulté le 12 novembre 2009.
2. *Les Echos,* 15 avril 2008.
3. *Ibid.*

05 CULIE:05 SOREL 14/12/09 8:35 Page 25



français ; un guide de la territorialité explicite la définition et les périmètres d'une politique de site en décrivant les axes, les objectifs, les actions typiques, en recensant les bonnes pratiques de sa mise en œuvre au sein du groupe, et en dressant un inventaire des partenaires locaux ; dans la perspective de maintenir l'emploi dans les régions, des chartes de partenariat entre l'Etat, les collectivités locales et *Thalès* peuvent être signées. Comme l'indique Marc Cécé, directeur du GERIS, au cours d'une récente réunion de travail sur le sujet[4] : « Si, auparavant, GERIS avait plutôt une approche curative et intervenait dans le cadre de restructuration, de revitalisation, la structure s'oriente désormais vers une approche proactive en favorisant la fluidité des compétences à l'échelle locale [trouver des solutions pour des collaborateurs peu mobiles, attirer des jeunes diplômés en région, etc.]. »

## La gestion territoriale des emplois et des compétences de la vallée de l'Arve

*Arve Industries* est un pôle de compétitivité national composé essentiellement de PME couvrant les domaines allant du décolletage à la mécatronique[5]. Confronté à une pénurie de main-d'œuvre, le pôle a mis en place un comité de pilotage RH composé à parts égales d'entreprises adhérentes et d'institutions diverses. Ce groupe a lancé le projet « Talents 2010 », dont l'objectif est de « rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel des entreprises du pôle » avec un volet « gestion du capital humain[6] ». Il s'agit notamment de développer une gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC) en s'appuyant sur une structure permanente chargée de recenser et de valoriser les besoins communs identifiés au sein des entreprises adhérentes du pôle. L'objectif est notamment de déterminer les besoins sur le territoire dans les deux-trois ans (Colle *et al.,* 2009). A terme, l'ambition est d'associer l'ensemble du territoire géographique concerné (Haute-Savoie et Suisse romande). « Le cœur de la GTEC est bien l'anticipation des métiers et la mutualisation des données, afin de proposer des formations. La GTEC est un outil parmi cela. Mais ce n'est pas simple de le faire vivre » (Mazzilli, 2009). Un intranet est prévu, grâce auquel chaque entreprise pourra consulter ses propres données, voire les différentes synthèses réalisées. Si la GTEC référence uniquement les compétences des opérateurs de production, une cartographie des compétences élargie à d'autres métiers est envisagée : « Pour le moment, on a une

4. Dans le cadre d'un groupe d'échanges « Activité, RH et territoire » organisée par *Entreprise et personnel* et l'IAE de Grenoble, le 11 juin 2009 à Paris.
5. *Arve Industries* est composé de 269 entreprises adhérentes (dont 90 % de PME) représentant plus de 29 000 emplois, 120 projets en action, 1 500 chercheurs, 250 brevets/an, 28 laboratoires publics et 30 privés, 13 centres de formations techniques et universitaires, 14 acteurs territoriaux, 12 communes (données disponibles sur le site www.arve-industries, consulté le 12 novembre 2009).
6. Dossier de presse d'*Arve Industries*.

05 CULIE:05 SOREL 14/12/09 8:35 Page 27



photographie partielle, on n'a que les métiers de production. Or les services supports sont importants si l'on veut imaginer des parcours. Au regard du pôle, peut-être doit-on l'ouvrir à d'autres métiers : maintenance, logistique, achats, méthodes, R&D. C'est un projet ambitieux encore en gestation » *(ibid.)*. Un travail complémentaire prévoit de mener une réflexion sur l'adaptation de formations professionnelles. Il s'agit de fournir au pôle de compétitivité les compétences nécessaires au développement de sa compétitivité. Selon Ingrid Mazzilli, « cet axe n'est encore que peu développé car il s'appuiera sur les résultats de l'axe GTEC ».

## La convention de mise à disposition du pôle *Minalogic*

Le pôle grenoblois dédié aux micro-nanotechnologies et aux logiciels embarqués a été le premier en France, en avril 2009, à mobiliser concrètement la loi du 30 décembre 2006 prévoyant le prêt de personnel entre organismes de recherche, établissements d'enseignement supérieur et entreprises participant à un même pôle de compétitivité. Dans les faits, il s'agit de favoriser la mise en place de passerelles public-privé, privé-public, public-public et privé-privé, en vue de permettre à des salariés du privé ou du public de conserver un emploi. Pendant cette mobilité d'une durée définie, les salariés conservent les avantages de leur contrat d'origine (leur ancienneté par exemple) et sont prioritaires pour bénéficier d'une action de formation. La convention vise fondamentalement à préserver les emplois dans le bassin d'emploi considéré. Pour le président de *Minalogic*[7], l'enjeu est de « capitaliser sur la richesse des compétences disponibles [...] et de les mettre à la portée de ceux qui en ont besoin à un instant T ». Il poursuit en indiquant qu'« il faut être capable d'imaginer de tels dispositifs et de s'organiser pour les déployer si l'on veut garder les compétences-clés dans les bassins d'emplois ». Cette convention met donc le salarié et sa compétence au centre de la création de valeur pour l'écosystème local. Les premières mobilités de salariés ont eu lieu en juillet 2009, de la société *Soitec* vers le CEA.

Tous ces dispositifs, qui ne cessent de se développer formellement ou informellement, favorisent la prise de conscience de l'intérêt d'une gestion des ressources humaines territoriale. Cette dynamique se développera d'autant plus qu'elle s'appuiera sur des traditions locales d'échanges entre acteurs économiques d'une région ou d'un territoire ; c'est le cas de Grenoble où, depuis de longues années, les mondes de l'entreprise, de la recherche et de l'enseignement supérieur ont pris l'habitude de coopérer. Mais de tels dispositifs ne doivent pas leur existence qu'à des traditions spécifiquement locales de coopération : ils ont été d'une certaine manière « préparés » un peu partout en France par l'expérience des systèmes productifs locaux (SPL). Soutenus par les pouvoirs publics dans une

7. Communiqué de presse publié par *Minalogic* le 1er avril 2009.

05 CULIE:05 SOREL 14/12/09 8:35 Page 28



perspective de mutualisation des ressources, et modélisés par l'ex-Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR) depuis 1998, ces SPL regroupent géographiquement des entreprises d'un même domaine d'activité et ont développé des actions de coopération, en particulier dans le domaine de la formation (Pecqueur, 2005 ; CDIF, 2005*a*).

Pour aller au-delà des coopérations sur la seule formation et envisager des démarches concertées de gestion des parcours, les dirigeants des structures en cause doivent être convaincus de l'intérêt de la démarche et avoir le sentiment de participer à un jeu gagnant-gagnant. Le mouvement sera encore plus important si le cadre juridique facilite les initiatives, comme le fait le texte de loi de décembre 2006 sur les mises à disposition de salariés. Dans ce cas précis, on notera cependant qu'il aura fallu attendre plus de deux années pour que la première convention soit signée. Les salariés, directement concernés, doivent en effet être eux-mêmes convaincus avant de se porter volontaires sur de tels dispositifs. Qu'en est-il sur le terrain, en particulier du côté de leurs représentations ?





## Les représentations des salariés évoluent inégalement

Afin de préciser dans quelle mesure les initiatives présentées ci-dessus sont susceptibles de trouver un écho auprès des salariés des organisations concernées, nous présentons les résultats d'une recherche empirique menée auprès d'une population spécifique, celle des cadres de la recherche et du développement (R&D). Ce choix s'explique par deux raisons. La première se rapporte au contexte dans lequel ces individus sont insérés, puisque les pôles de compétitivité peuvent être considérés comme la figure de proue des collaborations interorganisationnelles. La seconde tient au fait que cette population présente un intérêt stratégique pour les employeurs dans la recherche d'un avantage concurrentiel, car elle se trouve impliquée au premier chef dans les projets d'innovation soutenus par les pôles.

Nous considérons l'ensemble de la population sous le terme de « chercheurs ». Nous nous appuyons sur la définition du ministère délégué à l'Enseignement supérieur et à la recherche, selon laquelle « les chercheurs et assimilés sont des spécialistes travaillant à la conception ou à la création de connaissances, de produits ou de procédés, de méthodes et de systèmes nouveaux, et à la gestion des projets concernés[8] ». Nous nous appuyons ici sur les résultats d'une recherche relative aux perspectives de carrière de cette population[9] : travailler dans une organisation adhérente à un pôle de compétitivité, dans le contexte de dispositifs et d'informations relatives à la possibilité de parcours professionnels élargis, incite-t-il les chercheurs à envisager des mobilités interorganisationnelles ?

8. Source : www.recherche.gouv.fr, site consulté le 12 avril 2007.
9. Jean-Denis Culié, thèse de doctorat en sciences de gestion, décembre 2009, université de Grenoble.

05 CULIE:05 SOREL 14/12/09 8:35 Page 29



***Méthodologie***

Les éléments de réponse que nous apportons ici s'appuient sur une enquête menée auprès de 42 chercheurs de *Minalogic*, pôle de compétitivité mondial de la région grenobloise, dont la spécificité repose sur le mariage inédit des micro-nanotechnologies et du logiciel embarqué (Therme, 2008).
Il s'agit d'un échantillon de convenance, constitué selon des critères s'attachant à offrir une certaine représentativité de la population en termes de genre et d'âge. Il est composé de 33 hommes et de 9 femmes, ce qui correspond à la proportion observée en France[10]. L'âge médian – 38 ans – reflète la relative jeunesse de la population concernée (Hourquet et Roger, 2004). Par ailleurs, l'échantillon a été constitué dans le but de refléter une large diversité en termes d'organisations (universités, centres publics de recherche, grandes et petites entreprises) et de métiers (coordinateurs et chefs de projets, responsables de départements et d'équipes de R&D, experts, ingénieurs, enseignants-chercheurs…).
La collecte des informations a été effectuée de manière longitudinale, en deux temps. Une première série d'entretiens a été menée auprès de 42 personnes, entre novembre 2006 et juin 2007, période au cours de laquelle les premiers projets collaboratifs venaient de démarrer. A l'issue d'un délai de 12 à 15 mois, l'ensemble de ces personnes ont été contactées par téléphone. Nous leur avons demandé si des évolutions étaient intervenues au cours de la période écoulée par rapport à leur parcours professionnel réalisé ou envisagé et si elles estimaient que ces évolutions étaient liées à la présence du pôle de compétitivité. Nous avons alors choisi de réaliser un second entretien avec les 15 personnes qui estimaient que des changements significatifs étaient intervenus à ce titre.
Les informations ont été recueillies au moyen d'entretiens individuels semi-directifs qui ont été enregistrés puis intégralement transcrits, avant d'être traitées sous la forme d'un codage et d'une analyse thématique.

## Des perceptions contrastées, une dynamique inégalement diffusée

Nous proposons de présenter les perceptions des chercheurs, liées au fait de travailler dans une organisation adhérente au pôle *Minalogic*, selon une typologie en trois groupes. S'il y a des « indifférents », on relève néanmoins la posture de chercheurs « à l'écoute » tandis que d'autres sont « prêts à agir ».

Les « indifférents » (quatorze personnes) ne perçoivent pas d'opportunités de mobilité externe en relation avec le pôle de compétitivité : « Je ne vois pas de quelle manière *Minalogic* pourrait m'offrir des possibilités d'évolution de carrière. Ce n'est pas un levier », résume l'un d'entre eux. Ce sentiment s'explique principalement par trois facteurs se rapportant à l'activité professionnelle de l'individu : l'absence de rôle direct dans le pôle ou dans les projets labellisés par

10. La part des femmes dans le secteur recherche et développement s'établit à 20 % dans les entreprises et 32 % dans le secteur public. *Source : Repères et références statistiques,* Ministère délégué à l'enseignement supérieur et à la recherche (2005).

05 CULIE:05 SOREL 14/12/09 8:35 Page 30



ce dernier ; le fait de travailler dans un domaine technologique présentant peu de connexions potentielles avec les axes soutenus par *Minalogic* ; une activité professionnelle orientée vers la partie la plus aval de la chaîne de la R&D. Une quatrième explication est liée à la perception par l'individu du pôle de compétitivité, qu'il s'agisse d'une méconnaissance du dispositif ou d'une dynamique jugée encore trop modeste pour favoriser des mouvements interemployeurs.

Les « à l'écoute » (sept personnes) perçoivent des opportunités de mobilité externe dans la mouvance du pôle mais ne souhaitent pas les saisir, du moins à court terme : « Je suis convaincu – en plus c'est un partenaire – que l'activité qui est au [laboratoire de recherche X] sur Grenoble est globalement très intéressante... Là, il peut y avoir de multiples motivations, d'intérêts techniques à aller vers d'autres sociétés. Bon, ce n'est pas ce que j'ai en tête aujourd'hui, mais ça peut être une opportunité. » Ainsi, c'est la nature de leur projet professionnel qui explique principalement leur attitude. Si certains préfèrent « se consolider dans leur poste », d'autres considèrent que le rôle qu'ils jouent dans le pôle contribue à l'enrichissement de leur mission actuelle, ce qui les incite à la poursuivre : « Mon projet professionnel maintenant est de m'occuper de tout ce que je fais en interne pour [mon entreprise], mais avec un rayonnement au-delà de [mon entreprise...] Du coup, les pôles de compétitivité s'inscrivaient parfaitement bien. » L'ensemble de ces personnes est impliqué dans des activités liées à *Minalogic*, souvent à un niveau de responsabilité élevé.

Enfin, les « prêts à agir » (vingt et une personnes) décèlent des opportunités de changement d'employeur dans l'environnement du pôle et envisagent de les concrétiser. Si de nombreuses modalités sont évoquées, certaines le sont de manière relativement floue. A l'intérieur du bassin grenoblois, c'est le cas des mouvements interentreprises où l'on remarque que la dimension liée au pôle aide davantage à la réflexion qu'elle n'offre des pistes concrètes. C'est également le cas des perspectives de création d'entreprise qui porteraient sur l'industrialisation des retombées technologiques des projets collaboratifs. Les perceptions des chercheurs paraissent plus élaborées en ce qui concerne les mouvements entre secteur public et secteur privé. Elles dénotent un attrait pour les formes d'emploi atypiques, comme le temps partagé entre l'industrie et l'université, ou le détachement en entreprise pour les chercheurs du secteur public. Un intérêt pour le rôle de soutien à l'activité du pôle est également exprimé, que ce soit auprès de sa cellule d'animation ou auprès de ses partenaires institutionnels. En dehors du bassin d'emploi, si l'expérience acquise dans le cadre du travail collaboratif au sein de *Minalogic* amène certains à envisager des mobilités au niveau national dans des organisations partenaires du pôle ou adhérentes à d'autres pôles de compétitivité, elle ne semble guère considérée comme valorisable à l'international. Parmi ces vingt et une personnes, dix-huit jouent un rôle en lien direct avec le pôle de compétitivité.

05 CULIE:05 SOREL 14/12/09 8:35 Page 31



## Le contexte d'un pôle de compétitivité, une dimension à stabiliser dans les représentations liées à la carrière

A travers les informations recueillies lors de la deuxième série d'entretiens, nous observons d'abord qu'aucun changement d'employeur n'a été effectué par les quinze personnes auprès desquelles un second entretien a été réalisé. Si la plupart d'entre elles décèlent désormais des opportunités susceptibles de se présenter, voire qui se sont déjà présentées, la principale évolution semble porter sur un accroissement perçu des possibilités de mouvements vers des missions de support, notamment la R&D collaborative ou les PME technologiques. Ces missions s'exerceraient soit pour le compte des acteurs institutionnels, soit auprès des cellules d'animation des pôles, qu'il s'agisse de *Minalogic* ou d'autres pôles de la région avec lesquels plusieurs chercheurs ont mis en œuvre des collaborations. Par ailleurs, un intérêt croissant a été exprimé pour la création de sociétés de conseil qui s'appuieraient sur une mobilisation des ressources offertes par le pôle et son environnement (financements, contacts avec des clients potentiels).

En outre, le suivi des représentations dans le temps révèle une instabilité de la dimension liée au pôle de compétitivité dans la perception qu'ont les chercheurs des possibilités de réaliser des mobilités externes. Il suggère une modification de l'importance relative des différents facteurs qui sous-tendent leurs représentations. Par exemple, des souhaits de mobilité externe sont apparus chez des interviewés à la suite d'une mobilité interne – sans lien avec *Minalogic* – qui les a amenés à se situer plus en amont de la chaîne de la R&D, même en l'absence d'implication à un projet collaboratif. Cette évolution souligne au contraire l'affaiblissement de la frontière que constituait souvent la participation ou non à ce genre d'activité. Cependant, l'élément le plus notable réside dans l'émergence de l'importance conjuguée de facteurs organisationnels et du sentiment individuel de satisfaction au travail. Lorsque la dynamique perçue induite par les activités du pôle est relayée par l'organisation, notamment *via* l'octroi de moyens financiers adéquats au projet, elle peut contribuer à stabiliser l'individu dans sa fonction ou son organisation actuelle, car elle est ressentie comme une source de satisfaction au travail. Dans d'autres cas, notamment dans certaines grandes entreprises, l'objectif des pôles de compétitivité de soutenir l'activité de R&D est considéré comme allant à contre-courant de stratégies organisationnelles tournées vers le marché. Les individus estiment alors que la dynamique potentielle du pôle a été freinée, faute de moyens adéquats alloués aux projets, ce qui contribue à développer une insatisfaction au travail susceptible d'entraîner un souhait de mobilité externe.

Par conséquent, ces évolutions nous conduisent à opérer certains mouvements au sein de la typologie présentée plus haut : deux parmi les interviewés

05 CULIE:05 SOREL 14/12/09 8:35 Page 32



classés dans la catégorie des « indifférents » rejoignent le groupe des « prêts à agir », alors que deux autres opèrent le cheminement inverse. En outre, du fait de leur ancrage renforcé au sein de leur organisation, nous estimons que deux chercheurs placés dans la catégorie des « prêts à agir » rejoignent le groupe des « à l'écoute », tandis qu'un autre interviewé paraît suivre un mouvement inverse.

De nombreux interviewés se montrent sensibles à des perspectives de changement d'employeur, sans pour autant passer à l'acte de manière rapide. Les dispositifs interorganisationnels de gestion des parcours paraissent donc susceptibles de répondre aux attentes d'une partie des salariés des pôles. Il serait en revanche regrettable que des mobilités externes soient réalisées par défaut alors que les organisations, lorsqu'elles décident de « jouer le jeu » du pôle de compétitivité, disposent d'un outil efficace de fidélisation des compétences-clés, généré par la dynamique des projets collaboratifs.

## Conclusion

La gestion territoriale des parcours professionnels est certes un thème incantatoire, mais qui relève plus de la réalité émergente que de l'utopie mobilisatrice. Des dispositifs interorganisationnels ont d'ores et déjà vu le jour, et commencent à être pris en considération par les salariés dans leurs représentations de carrière. Si nous sommes encore loin de la « gestion territoriale des emplois et des compétences » que le rapport Rouilleault (2007) appelait récemment de ses vœux, nous assistons sans doute à un lent processus d'émergence. Dans celui-ci, c'est sans doute le niveau des entreprises elles-mêmes qui doit faire l'objet d'une évolution : en effet, entre les dispositifs interorganisationnels et les comportements des salariés, une implication proactive des politiques d'entreprises dans ce tissu de parcours territoriaux est requise. Après bien des efforts dépensés dans la gestion du temps, c'est sans doute dans celle de l'espace que la fonction ressources humaines est appelée à innover dans les prochaines années. ◆



### Bibliographie

CDIF. 2005*a. SPL et ressources humaines : les plans collectifs de formation*. Cahier n° 1.

CDIF. 2005*b. Gestion collective des ressources humaines dans les SPL*. Cahier n° 3.

COLLE R. *et al.* 2009. « Quelle GRH pour les pôles de compétitivité ? ». *Revue française de gestion*. Vol. 35, n° 190, p. 143-161.

HOURQUET, P.-G. ; ROGER, A. 2004. « La gestion de carrière des "professionnels" de recherche et développement ». *Dans :* S. Guerrero ; J.-L. Cerdin ; A. Roger (dir. publ.). *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*. Paris, AGRH, Vuibert, p. 251-263.

05 CULIE:05 SOREL 14/12/09 8:35 Page 33



LE BOULAIRE, M. ; LECLAIR, P. 2003. « Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines : entre le modèle de la surclasse et celui des solidarités ». *Encyclopédie des ressources humaines.* Paris, Vuibert, p. 1284-1296.
MAZZILLI, I. 2009. *L'émergence d'une instrumentation de GRH territoriale : le cas d'un pôle de compétitivité.* Communication au congrès de l'AGRH. Toulouse, septembre.
MENDEZ, A. 2005. « Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels ». *Revue internationale sur le travail et la société.* N° 3, p. 756-786.
PECQUEUR, B. 2005. « Territoires : le phénomène cluster ». *Sciences humaines.* Hors série n° 50, p. 44-46.
PECQUEUR, B. 2007. « L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation ». *L'économie politique.* N° 1, 33, p. 41-52.
PICHAULT, F. 2000. « Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines ». *Revue française de gestion.* N° 130, p. 5-15.
PORTER, M. 1998. « Clusters and the new economics of competition ». *Harvard Business Review.* Boston, nov/déc, p. 77-90.
ROUILLEAULT, H. 2007. « Au-delà de l'obligation triennale, la GPEC dans les PME, les branches et les territoires ». *Anticiper et concerter les mutations. Rapport sur l'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.* Paris, La Documentation française, p. 139-172.
THERME, J. 2008. « Minalogic et l'écosystème grenoblois ». *Réalités industrielles/Annales des Mines.* Mai, p. 29-33.
VIDAL, F. 1990. *Le management à l'italienne.* Paris, InterEditions.

05 CULIE:05 SOREL 14/12/09 8:35 Page 34