



La dimension humaine des pôles de compétitivité : vers de nouveaux leviers de performance

Restitution des conclusions du projet « Humapôle » soutenu par la Région Rhône-Alpes (Cible 2008-2010)

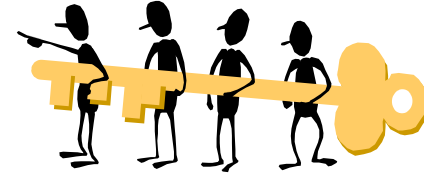
Christian DEFELIX et Ludivine CALAMEL

Charbonnières, 1^{er} avril 2011



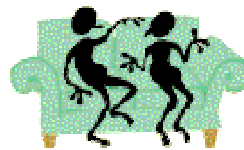
Merci pour cette opportunité de restitution !

➤ Suite à notre demande...



➤ En suivant le plan suivant :

1. Contexte du projet Humapôle
2. Objectifs et structuration en 3 axes
3. L'essentiel de l'axe 1 : conduire des projets collaboratifs
4. L'essentiel de l'axe 2 : impliquer les PME dans les pôles
5. Zoom sur l'axe 3 : soutenir les dispositifs RH des pôles
6. Préconisations
7. Une suite possible : « Compétences pour l'innovation en Rhône-Alpes »



1. Contexte du projet Humapôle



Grenoble en quelques repères :

- une synergie entreprise/université/recherche
- des fleurons : micro-électronique et informatique
- > un modèle de “*pôle de compétitivité*”
- un pôle de gestion significatif avec notamment l’IAE (1500 étudiants, 4 Masters) et le CERAG (160 chercheurs en gestion)

*Soitec, dans la
« silicium vallée »*



Un faisceau de préoccupations croisant l’innovation et les ressources humaines



- « GRH : innovons ! » (AGRH-ANDCP, 600 personnes en 2003)
- « Minalogic RH », un groupe de réflexion lancé dès 2006 à l’IAE
- « Capital humain et innovation », une chaire lancée le 5 juin 2009 à l’IAE



2. Objectifs et structuration en 3 axes

L'objectif de l'étude Humapôle : de la R&D en management !

- Financements, propriété intellectuelle, technologie...
Où sont les hommes ??
- L'intuition du CESR, dès 2006
- Comment mettre en commun les compétences et les talents ?



Un projet déposé en 2008 et subventionné par la Région (contrat CIBLE 2008-2010), en 3 axes

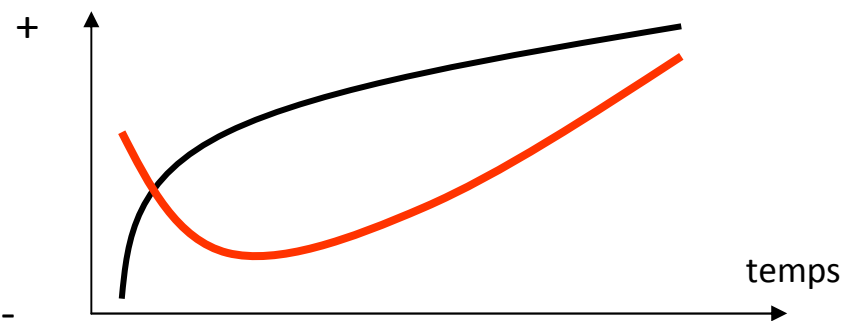
Mieux comprendre la dynamique des projets collaboratifs pour la stimuler

Identifier les facteurs favorables et les freins à l'implication des PME

Repérer et développer les initiatives originales de soutien à cette dimension humaine au sein de la dizaine de pôles de la Région

3. L'essentiel de l'axe 1 : mieux comprendre la dynamique des projets collaboratifs pour la stimuler

- La **question** : les projets collaboratifs sont des collectifs dispersés et multiculturels ! Comment sont conduits de tels projets ?
- La **méthode** : suivi longitudinal de deux projets collaboratifs au sein du pôle Minalogic : « **Smart Electricity** » et « **Nanosmart** ».
- Le **principal résultat** : la collaboration n'est pas donnée, elle se construit. *Attention* : la **coordination** ne suffit pas à garantir la **coopération**



- La **recommandation** : développer ce qui favorise la coopération, tel que le travail sur les « objets intermédiaires » et les séquences de cohésion d'équipe

Partenaires

Grandes entreprises

Schneider Electric - France Télécom R&D -
GEG - Sogeti Hightech - Teamlog - Silicomp

PME

Mecagis & IMPHY Alloys - Scalagent - SEPC

Laboratoires de recherche

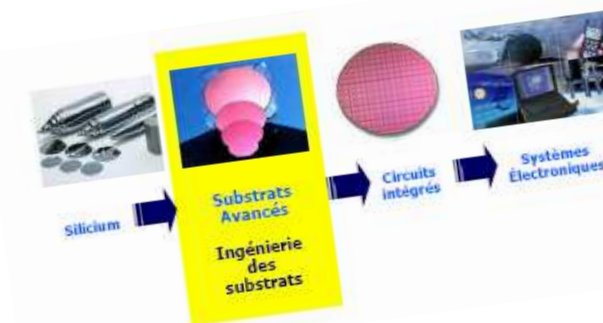
CEA - INP G - LSR

Chiffres clés

Budget : 20,5 M€

Durée : 4 ans

Effort total : 127 personnes x an



4. L'essentiel de l'axe 2 : identifier les facteurs favorables et les freins à l'implication des PME

- Les **questions** : quelles sont les différences de structuration des pôles rhonalpins en termes de composition et d'intégration de PME ? Comment expliquer les différences d'intégration entre les PME adhérentes ? Les pôles peuvent-ils agir sur la croissance des PME impliquées ?
- La **méthode** : analyse des données disponibles sur 11 pôles + entretiens auprès de dirigeants de PME
- Les **principaux résultats** :
 - les pôles RA attirent un peu moins les PME que l'ensemble des pôles français, mais les attirent un peu plus au sein des projets. NB : le degré d'implication des PME varie beaucoup d'un pôle à l'autre
 - pour 2 PME sur 3, l'adhésion au pôle n'a pas d'impact sur leur croissance à court terme... Les apports sont ailleurs : avancées technologiques, visibilité, apport de ressources
 - l'implication de la PME dépend beaucoup du réseau relationnel *ex ante*.
- Une **recommandation** : clarifier le « contrat psychologique » entre une PME candidate/adhérente et le pôle



5. Zoom sur l'axe 3 : repérer et développer les initiatives RH



- ✓ Arve Industries Haute-Savoie
- Mont-Blanc
- ✓ Axelera
- ✓ Imaginove
- ✓ LyonBiopôle
- ✓ Lyon Urban Truck & Bus
- ✓ Minalogic
- ✓ Plastipolis
- ✓ Sporaltec
- ✓ Techtera
- ✓ Tenerrdis
- ✓ Trimatec
- ✓ Viameca

- **La question** : dans ces pôles de compétitivité, quid des modalités, des objectifs et des premiers résultats pour les actions RH engagées ?
- **La méthode** : entretiens auprès des équipes d'animation (17 entretiens en 2009, 13 en 2010) ; documentation externe et interne ; rencontres d'experts suivant certains pôles.

5. Zoom sur l'axe 3 : repérer et développer les initiatives RH



Un constat de 2009 qui s'est confirmé en 2010 : des objectifs temporels et des niveaux d'intervention variés

Au-delà du pôle	<i>Action RH débordant le périmètre du pôle pour concerner le territoire, la Région, le pays</i>
------------------------	--

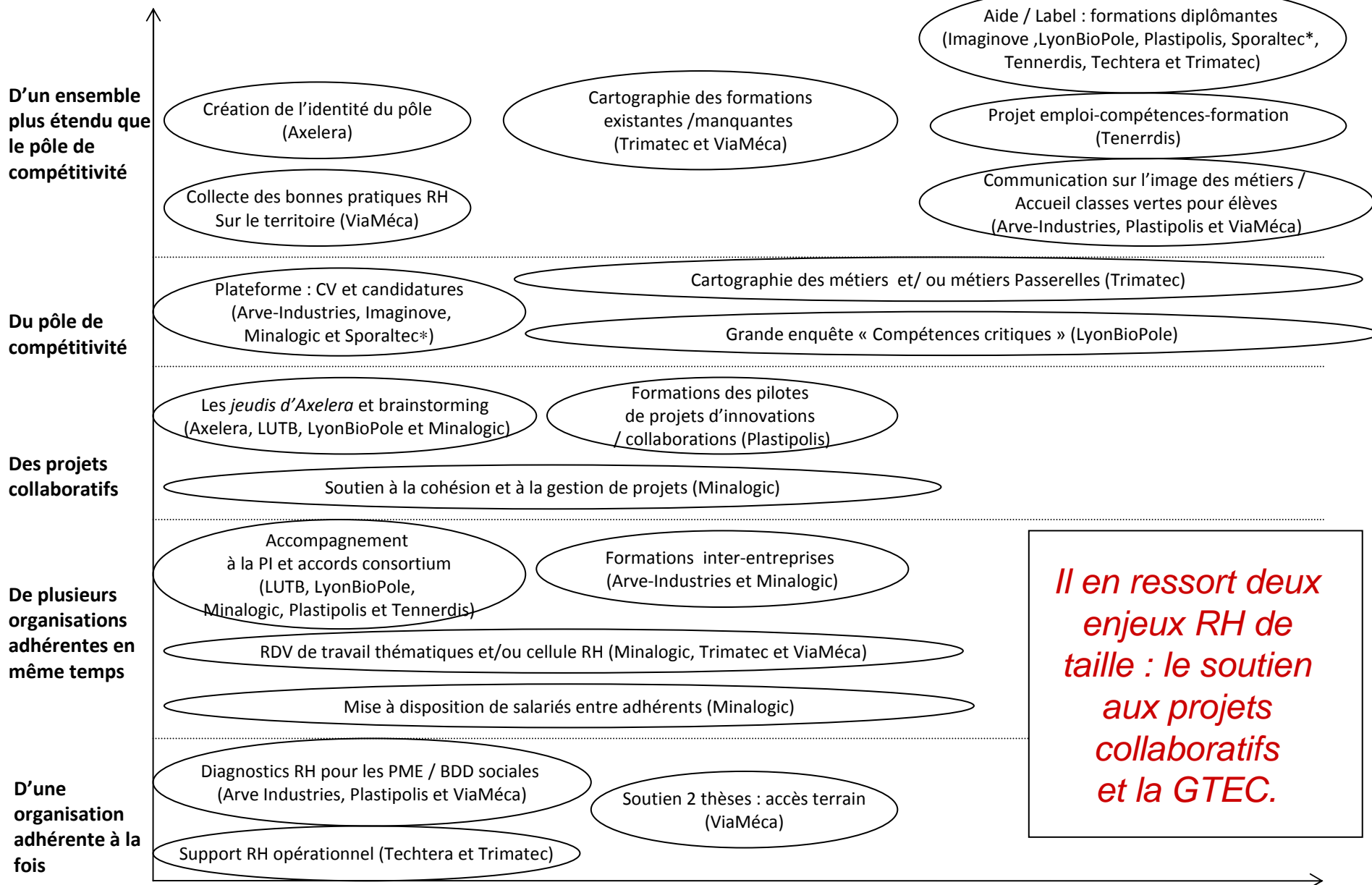
L'ensemble du pôle	<i>Action RH structurante et concernant tous les adhérents</i>
---------------------------	--

Projet collaboratif	<i>Aide pour constituer et/ou manager un projet inter-adhérents</i>
----------------------------	---

Plusieurs organisations adhérentes	<i>Des prestations de GRH mutualisées (ex : formations inter-adhérents)</i>
---	---

Une seule organisation adhérente	<i>Des services RH à l'adhérent (ex : aide au recrutement)</i>
---	--

Pratiques RH au niveau :



Il en ressort deux enjeux RH de taille : le soutien aux projets collaboratifs et la GTEC.

5. Zoom sur l'axe 3 : repérer et développer les initiatives RH

Les principales difficultés rencontrées

- **Liées aux ressources du pôle :**
 - le manque de ressources internes au pôle dédiées à la GRH et au management (les ressources attribuées aux équipes d'animation étant très variables d'un pôle à l'autre)
 - or, des critères RH imposés par les financeurs publics !
 - Parfois, une moindre reconnaissance des enjeux humains par l'équipe de direction, qui peut penser que l'innovation technologique viendra de la seule technologie...
- **Liées au territoire :**
 - une dispersion géographique parfois très forte
 - des secteurs d'activité souvent très concurrentiels
 - des organisations aux enjeux différents
- **Liées à l'action RH à mener :**
 - interrogations sur la méthode : mais comment s'y prendre ?
 - Interrogations sur la vocation du pôle : développer des actions RH ou seulement de l'innovation RH ?



5. Zoom sur l'axe 3 : repérer et développer les initiatives RH

Les facteurs de succès

- ✓ Une personne au sein du pôle dédiée à la GRH
- ✓ Une posture de tiers légitime et reconnue par les adhérents
- ✓ L'articulation explicite des actions RH avec la stratégie du pôle
- ✓ Des groupes de travail ou commissions multi-partenaires
- ✓ L'appui sur les structures et les dispositifs existants
- ✓ Enormément de pugnacité !!



6. Préconisations

- Soutenir méthodologiquement et financièrement les initiatives de formation et de construction d'équipe en **projets collaboratifs**

- Multiplier les occasions permettant aux PME de développer leur **réseau relationnel** :
 - colloques, retours d'expérience et témoignages, échanges de pratiques
 - pour éviter le double écueil de la « PME-alibi » et du « pôle-portefeuille »
 - et clarifier le contrat d'adhésion

- **Structurer une communauté de pratiques entre chargés de mission RH au sein des équipes d'animation**
 - pérenniser ce qui s'est vécu avec Humapôle : une voire deux réunion(s) physique(s) ciblée(s) / an + de la mise à disposition de ressources (bilans, documents de méthode...)
 - au niveau régional... Et peut-être avec le soutien de la Région Rhône-Alpes



7. Une suite possible...

Compétences pour l'Innovation en Rhône-Alpes Projet « CIRA » (Cible 2011)

	<i>Perspective d'innovation technologique</i>	<i>Perspective d'innovation sociale</i>
<i>Au niveau des entreprises</i>	Quelle gestion des compétences pour favoriser l'innovation technologique ? (1)	Comment développer des modalités innovantes de gestion des compétences, au sein des entreprises et entre elles ? (3)
<i>Au niveau des pôles de compétitivité</i>	Comment construire une gestion des compétences étendue à un pôle de compétitivité ? (2)	