

– CLUSTERS : DES INITIATIVES POUR L'EMPLOI –

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2016-09

MARS 2016

- Cartographie d'initiatives de clusters en faveur de l'emploi.
- Enquête qualitative auprès de 15 clusters.
- Études de cas sur des initiatives innovantes.

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC–

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr > rubrique *Observatoire de l'emploi*

© Apec, 2016

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, CFTC Cadres, FO-Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

02	Principaux enseignements
05	Contexte et objectifs de l'étude
06	Méthodologie
1	– IMPACTS DES CLUSTERS SUR L'EMPLOI : SYNTHÈSE DES ÉVALUATIONS DISPONIBLES –
08	Données de cadrage sur les clusters
10	Impacts des clusters en termes de création d'emplois
11	Impacts des clusters sur l'adéquation emploi / formation
12	Limites des analyses quant aux impacts des clusters sur l'emploi
2	– LES DISPOSITIFS EN FAVEUR DE L'EMPLOI MIS EN PLACE PAR LES CLUSTERS –
14	Positionnement des clusters vis-à-vis de la problématique emploi / formation
15	Cartographie des dispositifs en faveur de l'emploi mis en place par les clusters
18	Analyser les métiers, anticiper les besoins en compétences <i>Fiche n°1 > Une matrice pour identifier au mieux les compétences des entreprises</i>
22	Accompagner les entreprises du cluster dans leurs politiques RH <i>Fiche n°2 > Un accompagnement global pour outiller les PME dans leur politique RH</i>
26	Aider les entreprises membres du cluster à recruter <i>Fiche n°3 > Une plateforme emploi sur un segment de niche</i> <i>Fiche n°4 > Un salon de recrutement porté par un cluster industriel</i>
32	Développer des outils spécifiques pour mutualiser l'emploi <i>Fiche n°5 > Des groupements d'employeurs pour des ressources humaines partagées</i> <i>Fiche n°6 > Le prêt de salariés pour favoriser la solidarité entre grands groupes et PME</i>
38	Contribuer aux dispositifs de formations initiales et continues <i>Fiche n°7 > Des formations initiales adaptées aux besoins des entreprises</i> <i>Fiche n°8 > Un centre de formation original : l'usine-école</i>
44	Promouvoir les métiers, susciter des vocations <i>Fiche n°9 > Un programme pour promouvoir l'égalité des chances et la diversité</i>
48	– Annexe > Bibliographie

–PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS–

Les clusters regroupent sur un territoire donné des entreprises positionnées sur un même secteur d'activité. Intégrant pôles de compétitivité, grappes d'entreprises, clusters régionaux mais aussi pôles territoriaux de coopération économique, ces structures sont tournées vers le développement économique des entreprises adhérentes : aide à l'innovation, à l'acquisition de nouvelles parts de marché, au développement international.

Les clusters sont également attendus sur le champ de la création d'emplois. Les évaluations publiques portant sur les clusters tiennent compte de leur capacité à générer de l'emploi et/ou à le pérenniser. La présente étude qualitative menée auprès de 15 clusters rattachés à l'association France Clusters permet de montrer que les problématiques de l'emploi et de la formation constituent un axe important de l'action des clusters. Ceux-ci affichent une double posture :

1. Leur mission essentielle est de développer l'innovation et la croissance sur leurs domaines et territoires d'actions. Et le développement de la croissance s'accompagne d'un développement de l'emploi. La création d'emplois ne constitue pas en soi un objectif mais plutôt une résultante des actions menées.
2. Leurs initiatives développées sur le champ de l'emploi et de la formation sont liées à des demandes et attentes spécifiques formulées par leurs adhérents.

L'analyse des dispositifs mis en place par les clusters sur le champ de l'emploi et de la formation a révélé une variété et une hétérogénéité des initiatives conduites. Aucun modèle identique d'action ne se dégage. Chaque cluster affiche des logiques différentes dans ses actions en faveur de l'emploi.

Quelques critères jouent sur ce point un rôle essentiel.

Le positionnement géographique

Certains clusters sont ancrés sur des territoires pouvant présenter des déficits d'attractivité. Les entreprises membres de ces clusters font ainsi remonter des difficultés pour attirer des candidats. Ces clusters peuvent donc être enclins à développer des actions visant à favoriser les recrutements.

Le domaine d'activité

Certains secteurs industriels peinent à recruter des ouvriers et techniciens spécialisés ou des ingénieurs. Des clusters positionnés sur ce type de secteurs s'investissent souvent sur le champ de la formation (mise en place de nouvelles formations, actions sur l'apprentissage...) afin de constituer un vivier de candidats possibles pour leurs membres. Dans le cas de clusters positionnés sur des domaines de haute technologie, les actions dans le domaine de la formation visent aussi à développer des formations plus adaptées aux évolutions technologiques.

La taille des adhérents

Dans la plupart des clusters, la proportion de PME est très importante. Des actions spécifiques sont ainsi souvent menées par les clusters en direction de cette cible, notamment en vue de développer leurs politiques RH.

Les entretiens menés auprès des 15 clusters interrogés pour cette étude ont ainsi permis de dresser une cartographie des différents dispositifs en faveur de l'emploi mis en place par les clusters. Ces dispositifs peuvent être regroupés en six grands domaines d'actions.

1. Analyser les métiers, anticiper les besoins en compétences

Les clusters sont à l'écoute des problèmes que rencontrent leurs adhérents en matière d'emploi. Une grande partie des clusters s'appuient sur les remarques formulées par leurs adhérents pour investiguer le champ de l'emploi. Ces remarques peuvent être recueillies lors d'échanges informels avec les adhérents ou à travers des dispositifs spécifiques : enquêtes, baromètres, études...

Ainsi, certains clusters mènent des enquêtes régulières sur les évolutions des besoins en recrutement de leurs membres et leurs éventuelles difficultés à recruter. Ces enquêtes peuvent s'adresser plus

largement à l'ensemble de la filière couverte par le cluster, au-delà des seuls adhérents. Certaines enquêtes et études ont aussi pour objectif de mieux connaître les métiers et les compétences présents au sein des entreprises membres du cluster. Certains clusters mènent d'ailleurs des études à dimension prospective visant à comprendre comment les métiers et les compétences vont évoluer dans les années à venir. L'objectif est alors d'anticiper les évolutions, en menant des actions adaptées aux besoins futurs des entreprises.

2. Accompagner les entreprises du cluster dans leurs politiques de ressources humaines

Les clusters portent une attention particulière à leurs adhérents PME. En effet, si les grands groupes qui adhèrent aux clusters disposent de services de ressources humaines qui leur permettent de mener des politiques RH, ce n'est pas le cas des plus petites structures. Les dirigeants sont alors souvent en première ligne et ne disposent pas forcément du temps ou de la compétence pour s'investir sur ces sujets. Les clusters proposent ainsi souvent aux dirigeants de PME de participer à différentes actions afin de leur permettre de monter en compétences sur les questions RH.

L'un des outils courants utilisés par les clusters est l'organisation d'ateliers, de conférences ou de petits-déjeuners sur des problématiques RH. Il s'agit surtout de temps d'informations sur des sujets d'actualité (nouvelles réglementations par exemple). La dimension concrète est privilégiée en offrant aux participants des méthodologies qu'ils pourront mobiliser rapidement, par exemple sur les techniques de recrutement. Ces ateliers peuvent être aussi l'occasion d'échanges de pratiques entre entreprises favorisant ainsi la dimension réseau du cluster.

Au-delà de temps d'échanges, des clusters mettent en place des outils plus personnalisés et permettant un suivi individuel des adhérents. Il peut par exemple s'agir d'offrir aux PME un accompagnement gratuit durant quelques jours pour réaliser un diagnostic RH et mettre en place un plan d'actions.

3. Aider les entreprises du cluster à recruter

Dans certains clusters, les adhérents font part d'une difficulté importante à recruter pour certains métiers ou à trouver des profils adaptés. C'est dans cette perspective que les clusters s'efforcent de mettre en place des outils pour aider les entreprises à rechercher

de manière efficace des candidats et à diversifier leurs canaux de recrutement. La plupart des clusters interrogés diffusent ainsi des offres d'emploi de leurs entreprises adhérentes. Les clusters interrogés estiment que cette diffusion des offres d'emploi est fortement complémentaire à celle réalisée sur des sites plus généralistes. Cela permet de diffuser les offres d'emploi sur un réseau plus structuré et davantage qualifié. Certains clusters ont même développé de véritables jobboards dédiés à leur filière.

Dans l'objectif de répondre aux problématiques de recrutement posées par leurs membres, beaucoup de clusters participent en outre à des salons de recrutement généralistes ou spécialisés. Ces salons peuvent permettre de diffuser les offres d'emploi des adhérents mais aussi, plus globalement, de donner de la visibilité aux domaines d'activité du cluster et de contribuer à leur attractivité.

Des clusters peuvent aller encore plus loin dans la démarche en organisant eux-mêmes des salons de recrutement, afin de mettre directement en relation les adhérents du cluster cherchant à recruter et des candidats, tout en proposant aux candidats une aide dans leurs démarches.

4. Développer des outils spécifiques pour mutualiser l'emploi

Les difficultés de recrutement rencontrées par leurs adhérents ne sont pas circonscrites aux questions de tension sur certains métiers ou à des enjeux d'attractivité des entreprises. Dans certains clusters, les entreprises ont des besoins en compétences particuliers mais à temps partiel ou pour du travail saisonnier. Les entreprises, notamment les PME, peuvent aussi rencontrer des besoins en recrutement mais sans les moyens financiers permettant d'y faire face. Certains clusters ont donc monté des dispositifs spécifiques permettant de mutualiser des postes entre les différentes entreprises adhérentes. La pérennisation de certaines fonctions supports (dans les fonctions administratives ou commerciales par exemple) constitue aussi un facteur de professionnalisation des entreprises et peut *in fine* favoriser leur croissance.

Deux dispositifs permettant la mutualisation d'emplois entre adhérents ont été montés par les clusters interrogés : le groupement d'employeurs et le prêt de salariés.

Le groupement d'employeurs est une structure constituée sous forme associative ou de société coopérative qui réunit plusieurs entreprises. La mission principale

du groupement d'employeurs est de mettre à disposition un ou plusieurs salariés auprès des entreprises adhérentes au groupement en fonction de leurs besoins.

Un cluster interrogé a, de son côté, monté un dispositif spécifique permettant la mise à disposition d'un cadre senior appartenant à un grand groupe auprès d'une PME du pôle, dans le cadre d'une mission précise, pour une durée comprise entre 12 et 18 mois.

5. Contribuer aux dispositifs de formations initiales et continues

Établissements académiques, entreprises et clusters entreprennent depuis plusieurs années de renforcer leurs liens pour créer des formations initiales et continues en adéquation avec la dynamique de l'emploi propre à chacun des territoires. L'objectif de ce rapprochement est de proposer une offre de formation adaptée, aujourd'hui et dans les années à venir, aux secteurs d'activités et aux besoins de compétences des entreprises sur leur territoire.

Ainsi, certains clusters cartographient et labellisent des formations. Le label garantit aux étudiants ou aux salariés une formation de qualité leur apportant des compétences reconnues et dont les entreprises ont besoin.

Au-delà de la labellisation, les clusters peuvent parfois prendre part aux décisions concernant les grandes orientations des formations. Des clusters participent ainsi activement à la création ou à l'adaptation de formations initiales et continues pour qu'elles répondent aux besoins des entreprises. Aux enseignements de base sont ajoutés des modules spécifiques en lien direct avec le secteur d'activité des entreprises locales.

6. Promouvoir les métiers, susciter des vocations

Les clusters s'investissent dans la promotion de leurs filières par souci de visibilité et en réponse à des problématiques de recrutement à long terme. Il s'agit de faire découvrir certains secteurs et métiers peu connus, et de les rendre plus attractifs.

Un grand nombre des clusters interrogés participent à des salons des métiers ou des filières, dans le but de promouvoir les métiers de leurs adhérents, mais également de mettre en valeur les réalisations de leurs entreprises, notamment dans le domaine de la R&D. D'autres participent à des salons consacrés à l'orien-

tation ou aux portes ouvertes d'universités, afin de valoriser leur filière, la rendre attractive auprès des jeunes pour les amener vers ces disciplines dans leur choix d'orientation. Ces salons sont aussi l'occasion pour certaines entreprises de recevoir des demandes de stage et de contrats d'apprentissage.

Plusieurs programmes de découverte spécifiquement adressés à un jeune public ont vu le jour à l'initiative des clusters. Ces actions se déclinent souvent en intervention ou présentation dans les classes de collège ou de lycée. Elles s'organisent parfois autour d'une visite en entreprise ou prennent la forme originale de concours ou de prix. ●

– CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE –

Pôles de compétitivité, grappes d'entreprises, regroupements régionaux... la France a vu ces vingt dernières années se multiplier le nombre de clusters. France Clusters, partenaire de cette étude, compte ainsi dans son réseau 162 clusters représentant un total de 60 000 entreprises adhérentes. Les clusters regroupent sur un territoire donné des entreprises positionnées sur un même secteur d'activité. D'autres institutions (comme des organismes de formation ou des organisations professionnelles) peuvent également adhérer à ces clusters.

Cette étude a pour objectif de mieux comprendre comment les clusters peuvent contribuer au développement de l'emploi sur leur territoire. Les clusters étant avant tout des organisations à chaque fois singulières, ancrés sur un territoire et une filière et s'inscrivant dans une histoire, il est apparu important d'apporter une approche concrète sur le sujet. La variété des clusters et de leur ancrage territorial rend en effet délicat toute généralisation sur cette question. L'étude a donc consisté avant tout à cartographier l'ensemble des initiatives visant à développer l'emploi menées par les clusters en France. Ces initiatives peuvent avoir un impact direct et immédiat sur l'emploi (par exemple quand une entreprise embauche un salarié suite à une offre d'emploi diffusée par le cluster) ou un impact plus diffus (par exemple quand le cluster mène des actions pour donner envie à des lycéens de travailler dans sa filière). Parmi les initiatives repérées, certaines sont apparues comme particulièrement innovantes ou originales. Ces initiatives ont ainsi fait l'objet d'études de cas plus détaillées. ●

– MÉTHODOLOGIE –

Une revue préliminaire de littérature a été réalisée afin de synthétiser les impacts potentiels des clusters sur la création d'emplois et l'adéquation emploi/formation.

Dans un second temps, une analyse des sites Internet des 162 clusters adhérents à France Clusters a été effectuée afin de repérer des initiatives sur l'emploi et la formation. France Clusters a également été directement mobilisé afin d'orienter l'étude vers des cas particuliers jugés intéressants.

À la suite de ces travaux, les responsables de 15 clusters ont été interrogés (directeurs ou responsables emploi/formation). Ces clusters représentent une diversité de régions et de domaines d'activité (**tableau 1**). Une attention particulière a également été apportée quant aux types de clusters interrogés. Six des clusters interrogés sont des pôles de compétitivité, cinq des grappes d'entreprises et quatre des clusters régionaux. ●

– Tableau 1 –
Les 15 clusters
interrogés

Nom du cluster	Type de cluster	Siège social du cluster	Domaine d'activité
EuroSIMA	Grappe d'entreprises	Soorts-Hossegor (Landes)	Industrie de la glisse (surf...)
Mécabourg	Grappe d'entreprises	Bourg-en-Bresse (Ain)	Mécanique, métallurgie, carrosserie industrielle
MecateamCluster	Grappe d'entreprises	Torcy (Saône-et-Loire)	Infrastructures ferroviaires
Neopolia	Grappe d'entreprises	Saint-Nazaire (Loire-Atlantique)	Aéronautique, rail, énergies marines renouvelables, Oil & Gas, construction navale
Opticsvalley	Grappe d'entreprises	Palaiseau (Essonne)	Optique, photonique
AgroComposites Entreprises	Cluster régional	Dijon (Côte-d'Or)	Agromatériaux
Bretagne Pôle Naval	Cluster régional	Lorient (Morbihan)	Construction navale, Oil & Gas, énergies marines renouvelables
Cluster Montagne	Cluster régional	Francin (Savoie)	Aménagement de la montagne
GOazen	Cluster régional	Bayonne (Pyrénées-Atlantiques)	Tourisme
Agri Sud-Ouest Innovation	Pôle de compétitivité	Ramonville Saint-Agne (Haute-Garonne)	Agriculture, industrie agro-alimentaire
Alsace BioValley	Pôle de compétitivité	Illkirch-Graffenstaden (Bas-Rhin)	Industries de santé
Cap Digital Paris Region	Pôle de compétitivité	Paris	Numérique
Industries & Agro-Ressources	Pôle de compétitivité	Laon (Ain)	Agro-ressources, chimie du végétal
Materialia	Pôle de compétitivité	Metz (Moselle)	Matériaux et procédés
Systematic Paris Region	Pôle de compétitivité	Palaiseau (Essonne)	Infrastructures numériques et métiers du logiciel

– 1 –

–IMPACTS DES CLUSTERS SUR L'EMPLOI : SYNTHÈSE DES ÉVALUATIONS DISPONIBLES–

- 08 Données de cadrage sur les clusters
- 10 Impacts des clusters en termes de création d'emplois
- 11 Impacts des clusters sur l'adéquation emploi / formation
- 12 Limites des analyses quant aux impacts des clusters sur l'emploi

– DONNÉES DE CADRAGE SUR LES CLUSTERS –

Le terme cluster peut se définir comme une concentration géographique d'entreprises (incluant des fournisseurs spécialisés, des fournisseurs de services, des institutions telles que des universités, des organisations professionnelles...) positionnées sur un même domaine d'activité, et toutes reliées entre elles pour former un réseau (ou un écosystème). Les entreprises regroupées au sein d'un même cluster sont potentiellement en concurrence, même si elles développent des coopérations.

La mise en place de clusters répond parfaitement à l'approche définie par le spécialiste de la stratégie d'entreprises Michael Porter. Celui-ci montre que la compétitivité des territoires « tient avant tout à la nature de l'environnement économique qu'elle offre aux entreprises »¹. Elle repose sur le développement de filières ou segments d'industries spécifiques et sur la force d'innovation propre à chacune des entreprises engagées dans ce développement. Auparavant, l'économiste britannique Alfred Marshall² avait déjà souligné que l'agglomération des entreprises est un élément clé de la compétitivité propre aux « districts industriels » : leur concentration sur un même secteur et au sein d'un même territoire facilite tant le développement de compétences qualifiées que les transferts de connaissance. Il relevait aussi un autre effet potentiel de tels phénomènes de concentration : la possible spécialisation des entreprises sur différents segments d'une même chaîne de valeur, et leur possible collaboration pour pouvoir répondre aux impératifs de production.

C'est pourquoi beaucoup de pays ont lancé des politiques visant à soutenir la création de clusters³. Dans le paysage français, on trouve ainsi quatre types de clusters soutenus par l'État et ou des collectivités territoriales qui obéissent chacun à des logiques particulières :

- Les pôles de compétitivité.
- Les grappes d'entreprises.
- Les clusters régionaux.
- Les pôles territoriaux de coopération économique.

– LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Impulsés par l'État en 2004, dans la continuité d'une première expérimentation menée par la Datar sur les systèmes productifs localisés entre 1998 et 2002, les pôles de compétitivité ont d'abord été pensés comme un moyen de relancer l'innovation sur des secteurs porteurs par l'alliance d'entreprises, de centres de recherche (privés et publics), d'établissements de formation. L'objectif attendu de ces synergies était double : favoriser la mise en place de projets de recherche et de développement et générer de l'emploi sur des territoires qui concentrent des acteurs industriels fortement engagés et spécialisés dans des domaines porteurs.

Depuis 2010, ce sont 71 pôles de compétitivité qui sont répartis sur le territoire national. Toutes les régions collaborent à au moins un pôle de compétitivité. Une grande diversité de secteurs sont représentés dans ces pôles. Le plus souvent, il s'agit de secteurs à forte valeur ajoutée dans lesquels évoluent d'importantes proportions de cadres. Ainsi, parmi les 71 pôles de compétitivité et leurs entreprises membres, 55 pôles ont un taux d'encadrement⁴ supérieur à 20 % (contre une moyenne de 18 % en France, tous secteurs confondus) et 26 pôles ont même un taux d'encadrement de plus de 40 %, dont :

- *Aerospace Valley* (aéronautique, siège social : Toulouse) : 26 900 cadres sur l'ensemble des entreprises adhérentes, soit 45 % de cadres.
- *Minalogic* (technologies du numérique, siège social : Grenoble) : 10 600 cadres, 46 % de cadres.
- *Systematic Paris-Region* (technologies de l'information et de la communication, siège social : Palaiseau) : 45 600 cadres, 54 % de cadres.
- *Pôle Mer Méditerranée* (énergies et transports, siège social : La Seyne-sur-Mer) : 13 700 cadres, 58 % de cadres.
- *Finance Innovation* (ingénierie, siège social : Paris) : 24 000 cadres, 66 % de cadres.

1. Michael Porter, *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, 1999.

2. Alfred Marshall, *Principles of Economics*, 1890.

3. Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France, *Clusters mondiaux : Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux*, 2008.

4. Données calculées à partir des éléments chiffrés présentés dans les tableaux de bords des pôles de compétitivité (nombre de cadres / nombre de salariés).

LES GRAPPES D'ENTREPRISES

La politique de grappes d'entreprises s'est développée sur le territoire à l'initiative de la Datar en 2009, dans le but de « renforcer les dynamiques engagées par les collectivités territoriales ». Deux appels à projets ont été lancés à une année d'intervalle pour appuyer le développement de grappes d'entreprises « présentes dans des secteurs d'activités caractérisés notamment par une faible activité de R&D, non couverts par les pôles de compétitivité, ou qui ne disposaient pas de la masse critique pour être un pôle de compétitivité. »⁵

Actuellement, la France compte 121 grappes d'entreprises labellisées. Ces grappes regroupent des PME relevant d'une même filière, ou d'un même créneau de production (dans des secteurs tels que la mécanique, l'agroalimentaire, l'emballage ou l'économie numérique). À travers leur mise en relation et leur coopération, les entreprises relevant d'une même grappe entendent apporter des solutions collectives à des besoins partagés (compétences, emploi, formation, visibilité...) mais aussi accroître leur positionnement sur un marché donné. À titre d'exemples, on peut citer les grappes d'entreprises suivantes :

- *Mecanic Vallée* (mécanique, siège : Viviez - Aveyron).
- *Polepharma* (industrie pharmaceutique, siège : Chartres).
- *Primi* (audiovisuel, siège : Marseille).
- *Aria Alsace* (industries agroalimentaires, siège : Schiltigheim).
- *Breizpack* (emballage, siège : Quimper).

LES CLUSTERS RÉGIONAUX

Les clusters régionaux se définissent comme des réseaux d'entreprises constitués en grande partie de petites et moyennes entreprises implantées sur un même territoire et relevant d'un même créneau de production. Ils sont soutenus par les régions (et peuvent également bénéficier de financements d'autres institutions publiques). Les clusters régionaux peuvent en effet contribuer à valoriser les atouts des territoires régionaux en interne comme en

externe et à en faire des facteurs d'attractivité.

Là encore, les clusters régionaux sont présents dans une diversité de territoires, comme l'illustre l'exemple des clusters régionaux suivants :

- *Analgesia Partnership* (santé, siège : Clermont-Ferrand).
- *Atlantpole Blue Cluster* (valorisation des bioressources marines, siège : Nantes).
- *Ekvation* (performance environnementale et énergétique des bâtiments, siège : Loos-en-Gohelle).
- *Aerospace Cluster Rhône-Alpes Auvergne* (aéronautique, siège : Lyon).
- *Capital Games* (jeux vidéos, siège : Paris).

LES PÔLES TERRITORIAUX DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE (PTCE)

Les PTCE désignent un « regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire (ESS) associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation »⁶. Ils entendent agir en faveur des projets locaux de développement ou de revitalisation économique, en favorisant les reprises d'entreprises et relocalisations d'activités sur un territoire, en mutualisant des ressources ou compétences et/ou en développant certains circuits de distribution et de commercialisation communs. Ils bénéficient depuis juillet 2014 d'une reconnaissance législative (article 9 de la loi relative à l'ESS).

Une vingtaine de PTCE sont actuellement recensés de part et d'autre du territoire, comme par exemple :

- *Ardaines* (Ardennes), centré sur la mutualisation de moyens en matière de valorisation des déchets, d'écoconstruction, d'agriculture biologique...
- *Éoliennes en Pays de Vilaine* (Ille-et-Vilaine), dédié au développement maîtrisé de l'énergie éolienne.
- *Pôle Sud* (Drôme), qui vise à mener des actions de développement économique sur le territoire.

5. Erdyn, Technopolis, *Évaluation de la politique des grappes d'entreprises*, 2015.

6. Le Labo de l'économie sociale et solidaire.

–IMPACTS DES CLUSTERS EN TERMES DE CRÉATION D'EMPLOIS–

Selon un rapport d'évaluation sur les pôles de compétitivité (Erdyn, Technopolis, Bearing point, 2012)⁷, 66 % des entreprises interrogées déclarent avoir pu créer des emplois grâce à leur adhésion à un pôle. Aussi, 84 % des entreprises déclarent que leur adhésion à un pôle a permis de maintenir des emplois, et 43 % d'entre elles évaluent ce maintien à plus de 50 % des emplois.

Les études réalisées sur les clusters tentant d'évaluer, voire de quantifier, la création d'emplois dans les entreprises membres tendent à s'accorder sur une augmentation des effectifs dans ces entreprises en comparaison de celles n'adhérant pas à un cluster. C'est le cas de la thèse de M. Dessertine (2014) qui a cherché à comparer le développement de l'emploi dans les entreprises participant à des projets au sein d'un pôle de compétitivité avec celui des entreprises n'y participant pas. Parmi un panel de 640 entreprises adhérentes d'un pôle, observées entre 2004 et 2010, celles participant à une dynamique d'innovation ouverte ont vu leur effectif croître de 31 emplois en moyenne, par rapport aux entreprises hors pôles. Ainsi, l'effectif moyen des entreprises participant à des projets de R&D coopératifs a augmenté de 10 % au global, soit 20 115 emplois créés au total. La participation à un projet de R&D coopératif et à une dynamique d'innovation ouverte a donc des effets positifs sur l'effectif moyen.

Aussi, selon cette thèse, l'impact de la participation à un pôle de compétitivité est particulièrement significatif concernant la création d'emplois de cadres liés à la R&D. Les effectifs ont augmenté de 13 emplois supplémentaires entre 2004 et 2010 parmi les entreprises participant aux projets de R&D des pôles de compétitivité, comparativement aux entreprises restées hors pôles. Une hausse moyenne de 15 % est ainsi comptabilisée, soit 8 428 emplois de cadres liés à la R&D créés. En revanche, il semble que la participation des entreprises aux projets R&D des pôles de compétitivité n'ait pas d'effets sur les emplois d'ouvriers.

Selon une étude de France Stratégie (Ben Hassine, Mathieu, 2016), adhérer à un cluster a un effet sensible sur l'embauche de personnels de R&D. En moyenne, les entreprises appartenant à un pôle ont

un effectif de R&D de 6,5 personnes supplémentaires en 2012 par rapport aux entreprises hors pôles ayant les mêmes caractéristiques.

Une étude de l'Insee (Dortet-Bernadet, 2013), basée sur l'appariement de PME et ETI participant aux pôles de compétitivité avec d'autres hors pôles, conclut également à l'augmentation des emplois liés à la R&D. Les effectifs liés à la R&D des PME et ETI ont augmenté de 0,9 emploi à temps plein par entreprise en 2009, ce qui représente 5,6 % de l'emploi R&D de ces entreprises. Au total, ce sont 980 emplois à temps plein liés à la R&D qui ont été créés, dont 570 emplois très qualifiés. Selon l'Insee, cette hausse du nombre d'emplois s'explique par la hausse des dépenses consacrées à la R&D dans les PME et ETI participant à des pôles de compétitivité.

Les grappes d'entreprises ont un positionnement vis-à-vis de la technologie différent de celui des pôles de compétitivité. Ainsi, les collaborations entre entreprises ont une finalité davantage commerciale. Pour autant, à plus ou moins long terme, le développement commercial des entreprises adhérentes peut également avoir des effets sur l'emploi. Selon une enquête auprès des entreprises réalisée dans le cadre du rapport d'évaluation de la politique des grappes (Erdyn, Technopolis, 2015), 2,7 emplois ont été créés en moyenne par entreprise entre 2010 et 2013 et 2,8 préservés⁸. Et un tiers des répondants à l'enquête estiment que leur adhésion à une grappe d'entreprises a permis de créer ou de sauvegarder des emplois. Il est également établi que les grappes d'entreprises contribuent significativement à l'attractivité de leur territoire. Les équipes d'animation des grappes interrogées comptabilisent 186 implantations de nouvelles entreprises, partiellement ou totalement imputables à leurs actions, et 261 créations de start-up, accompagnées ou initiées par les grappes d'entreprises. Celles-ci peuvent donc permettre d'ancrer les activités traditionnelles sur le territoire, en

7. Les références complètes des études citées dans cette partie se retrouvent dans la bibliographie en annexe.

8. Notons que les membres des grappes d'entreprises sont majoritairement de petites entreprises. En 2013, 36,5% sont des TPE.

les maintenant mais aussi en les diversifiant, ou de renouveler le tissu économique, contribuant ainsi au développement de l'emploi.

Plus globalement, une étude de chercheurs du MIT (Massachusetts Institute of Technology) et des universités de Harvard et Temple a évalué le rôle de la composition des clusters régionaux sur la performance de l'industrie de leur région d'implantation (Delgado, Porter, Stern, 2014). L'analyse précise de 41 clusters montre qu'il existe un lien avéré entre la structuration de l'activité économique d'un territoire, l'évolution de l'emploi et la performance de l'innovation sur ce même territoire.

–IMPACTS DES CLUSTERS SUR L'ADÉQUATION EMPLOI / FORMATION–

L'impact des clusters sur l'emploi ne se mesure pas seulement en termes de création ou de maintien de postes. Les clusters constituent un espace d'échanges entre les entreprises, les établissements de formation et les collectivités, propice à la réflexion sur l'évolution des besoins en main-d'œuvre et en compétences. Le rapprochement entre emploi et formation peut y être, de ce fait, avantage.

Une enquête 2012 de France Clusters au sein de son réseau montrait ainsi que 80 % des pôles et clusters français inscrivent la volonté de travailler sur des questions de gestion des ressources humaines ou sur le développement des compétences dans les 10 axes stratégiques prioritaires de leurs organisations. Une réelle attente s'exprime donc de la part des entreprises adhérentes aux pôles et aux clusters pour que ces questions soient traitées collectivement pour rechercher des solutions aux problématiques qu'elles rencontrent quotidiennement.

Selon le rapport d'évaluation sur les pôles de compétitivité (Erdyn, Technopolis, Bearing point, 2012), de nombreux pôles disposent d'une cartographie des compétences et ont une bonne connaissance du marché de l'emploi dans leur domaine et sur leur territoire. De plus, une part importante des pôles de com-

pétitivité a soutenu la mise en place de formations initiales, notamment au niveau Master, en partenariat avec des universités et des écoles d'ingénieurs.

Aussi, l'impact des clusters sur la formation, surtout initiale, est avéré. Selon l'étude du groupe Alpha (2008), 47 % des organismes de formation et établissements d'enseignement supérieur estiment que l'adhésion à un pôle de compétitivité a fait évoluer leurs formations ou, du moins, quelques-uns de leurs modules. Les établissements de formation initiale, notamment d'enseignement supérieur, sont aussi sensibles à la présence de pôles de compétitivité sur le territoire. En revanche, il semble que l'impact des pôles sur les établissements de formation continue soit plus limité.

Pour C. De Géry (2014), le traitement des questions d'emploi et de formation se fait de plus en plus au niveau territorial, notamment avec l'apparition de la notion de formation tout au long de la vie professionnelle et la mise en relation des politiques de formation avec les questions d'emploi. D'après cette étude, trois facteurs influencent le développement d'une régulation de la relation formation/emploi au sein des clusters.

La taille des entreprises membres explique la mise en place d'une régulation entre la formation et l'emploi

au sein du cluster. En effet, les clusters constitués en grande partie de PME, souvent moins dotées en services RH et outils de gestion, sont plus réceptifs au développement de la relation formation/emploi. En revanche, les clusters ayant une importante proportion de grandes entreprises, possédant des services RH, y sont moins sensibles.

Le secteur d'activité est également un facteur explicatif dans le développement d'une régulation de la relation formation/emploi au sein des clusters. Les pôles dont les activités sont liées à des secteurs technologiquement innovants sont plus enclins à développer la formation en adéquation avec l'emploi. Ils voient émerger de nouveaux métiers en lien avec leurs activités et perçoivent ainsi la nécessité de s'impliquer dans la mise en place de nouvelles formations.

Le degré de concentration des clusters favorise la mise en place d'une régulation entre la formation et l'emploi. La concentration géographique semble plus propice au développement de cette démarche. À l'inverse, certains clusters (essentiellement des pôles de compétitivité) couvrent plusieurs régions et comprennent ainsi de nombreux bassins d'emploi rencontrant des problématiques différentes. Il est donc moins probable que se développe une véritable adéquation entre formation et emploi au niveau du cluster.

–LIMITES DES ANALYSES QUANT AUX IMPACTS DES CLUSTERS SUR L'EMPLOI–

L'évaluation de l'impact des clusters sur le développement de l'emploi n'est pas aisée. Les facteurs explicatifs du développement sont multiples et il est difficile de mesurer quel est le poids propre de l'appartenance à un cluster sur la création d'emplois. Le choix de la méthodologie apparaît primordial. Il ressort des études réalisées la nécessité de mener des évaluations « toutes choses égales par ailleurs ». En effet, les entreprises adhérant aux pôles de compétitivité sont par exemple celles qui réalisaient déjà beaucoup de R&D avant 2005 et sont situées dans des territoires qui concentraient déjà des entreprises avec une importante activité de R&D et des entreprises très spécialisées (V. Dortet-Bernadet, 2013).

Il en va de même concernant le rôle des politiques publiques. Les entreprises en bénéficiant connaissent déjà un contexte favorable au développement de l'emploi (C. Bellégo, 2013). De plus, les résultats en matière de création d'emplois peuvent être discutables du fait des subventions accordées à cette fin. Est-ce l'adhésion à un cluster qui contribue à augmenter réellement le besoin de main-d'œuvre et créer de l'emploi ou plutôt la possibilité de bénéficier de

subventions pour développer son activité ou encore les deux à la fois avec d'autres facteurs éventuels ?

Finalement, le développement de l'emploi et de la relation formation/emploi est-il à imputer uniquement à l'appartenance des entreprises à un cluster ? Plusieurs études mettent en lumière l'importance de la richesse du capital social (c'est-à-dire le réseau des partenaires de l'entreprise), la composition des clusters (taille des entreprises membres et secteur d'activité), ou encore la dimension géographique. Il apparaît difficile de réussir à déterminer dans quelle mesure ces facteurs entrent en jeu et quel est leur poids réel dans le développement de l'emploi. ●

- 2 -

- LES DISPOSITIFS EN FAVEUR DE L'EMPLOI MIS EN PLACE PAR LES CLUSTERS -

- 14 Positionnement des clusters vis-à-vis de la problématique emploi / formation
- 15 Cartographie des dispositifs en faveur de l'emploi mis en place par les clusters
- 18 **Analyser les métiers, anticiper les besoins en compétences**
Fiche n°1 > Une matrice pour identifier au mieux les compétences des entreprises
- 22 **Accompagner les entreprises du cluster dans leurs politiques RH**
Fiche n°2 > Un accompagnement global pour outiller les PME dans leur politique RH
- 26 **Aider les entreprises membres du cluster à recruter**
Fiche n°3 > Une plateforme emploi sur un segment de niche
Fiche n°4 > Un salon de recrutement porté par un cluster industriel
- 32 **Développer des outils spécifiques pour mutualiser l'emploi**
Fiche n°5 > Des groupements d'employeurs pour des ressources humaines partagées
Fiche n°6 > Le prêt de salariés pour favoriser la solidarité entre grands groupes et PME
- 38 **Contribuer aux dispositifs de formations initiales et continues**
Fiche n°7 > Des formations initiales adaptées aux besoins des entreprises
Fiche n°8 > Un centre de formation original : l'usine-école
- 44 **Promouvoir les métiers, susciter des vocations**
Fiche n°9 > Un programme pour promouvoir l'égalité des chances et la diversité

-POSITIONNEMENT DES CLUSTERS VIS-À-VIS DE LA PROBLÉMATIQUE EMPLOI / FORMATION-

La littérature sur les clusters montre qu'il est illusoire de définir un modèle d'action des clusters en faveur de l'emploi. Chaque cluster affiche des logiques différentes dans ses actions en faveur de l'emploi. Quelques critères ont ainsi une grande importance pour comprendre les actions des clusters dans les domaines de l'emploi et de la formation :

Le positionnement géographique

Certains clusters sont ancrés sur des territoires pouvant présenter des déficits d'attractivité. Les entreprises membres de ces clusters font ainsi remonter des difficultés pour attirer des candidats. Ces clusters peuvent donc être enclins à développer des actions visant à favoriser les recrutements.

Le domaine d'activité

Certains secteurs industriels peinent à recruter des ouvriers et techniciens spécialisés ou des ingénieurs. Des clusters positionnés sur ces secteurs s'investissent souvent sur le champ de la formation (mise en place de nouvelles formations, actions sur l'apprentissage...) afin de constituer un vivier de candidats possibles pour leurs membres. Dans le cas de clusters positionnés sur des domaines de haute technologie, les actions dans le domaine de la formation visent aussi à développer des formations plus adaptées aux évolutions technologiques des entreprises.

La taille des adhérents

Dans la plupart des clusters, la proportion de PME est très importante. Des actions spécifiques sont ainsi souvent menées par les clusters en direction de cette cible, notamment en vue de développer leurs politiques RH.

Tous les clusters interrogés pour cette étude indiquent en outre que les problématiques de l'emploi et de la formation constituent pour eux un axe important de leurs actions. Sur ce point, les clusters ont deux postures :

1. Les clusters soulignent que leur mission essentielle est de développer l'innovation et la croissance sur

leurs domaines et territoires d'actions. Et ce développement de la croissance s'accompagne nécessairement d'un développement de l'emploi. Exemples de propos recueillis :

– « Notre pôle de compétitivité, parce qu'il développe l'innovation, accompagne les entreprises, les font grandir, etc. est un accélérateur du développement de l'emploi. Créer de l'emploi est le moteur de notre travail. »

– « Le premier objectif du pôle, c'est de créer de la valeur, de la croissance qui va se traduire par de l'emploi soit nouveau soit préservé. »

– « Un des objectifs des clusters est de favoriser/insuffler du dynamisme aux secteurs porteurs et, au bout du bout, au moins de maintenir l'emploi. L'objectif est bien d'aider les entreprises à créer de l'emploi sur le territoire des clusters. »

– « Le pôle a vocation à créer de l'emploi de façon indirecte. C'est un des premiers objectifs du pôle : créer du business donc de l'emploi. »

2. Les clusters indiquent également que les initiatives qu'ils développent sur le champ de l'emploi et de la formation sont liées à des demandes spécifiques formulées par leurs adhérents. C'est pour répondre à des attentes de leurs adhérents qu'ils mènent des initiatives. Exemples de propos recueillis :

– « Nous agissons sur le recrutement parce que nous nous sommes rendu compte au cours des rencontres et échanges avec nos membres qu'il s'agissait de l'une de leurs préoccupations principales : je n'arrive pas à recruter, j'ai du mal à trouver tel ou tel profil, je suis une PME et je ne sais pas comment faire, je n'ai pas de budget pour passer une annonce... »

– « On travaille fortement sur l'emploi car c'est une problématique majeure de notre cluster : on a des petites entreprises qui ont des difficultés à recruter. »

– « Pour les formations, il y avait une réelle attente des adhérents. »

– « Nous travaillons sur la problématique de recrutement car nous sommes positionnés sur de l'industrie traditionnelle avec des métiers peu attractifs auprès des jeunes. » •

–CARTOGRAPHIE DES DISPOSITIFS EN FAVEUR DE L'EMPLOI MIS EN PLACE PAR LES CLUSTERS–

Les entretiens menés auprès des 15 clusters interrogés pour cette étude ont permis de dresser une cartographie des différents dispositifs en faveur de l'emploi mis en place par les clusters (figure 1).

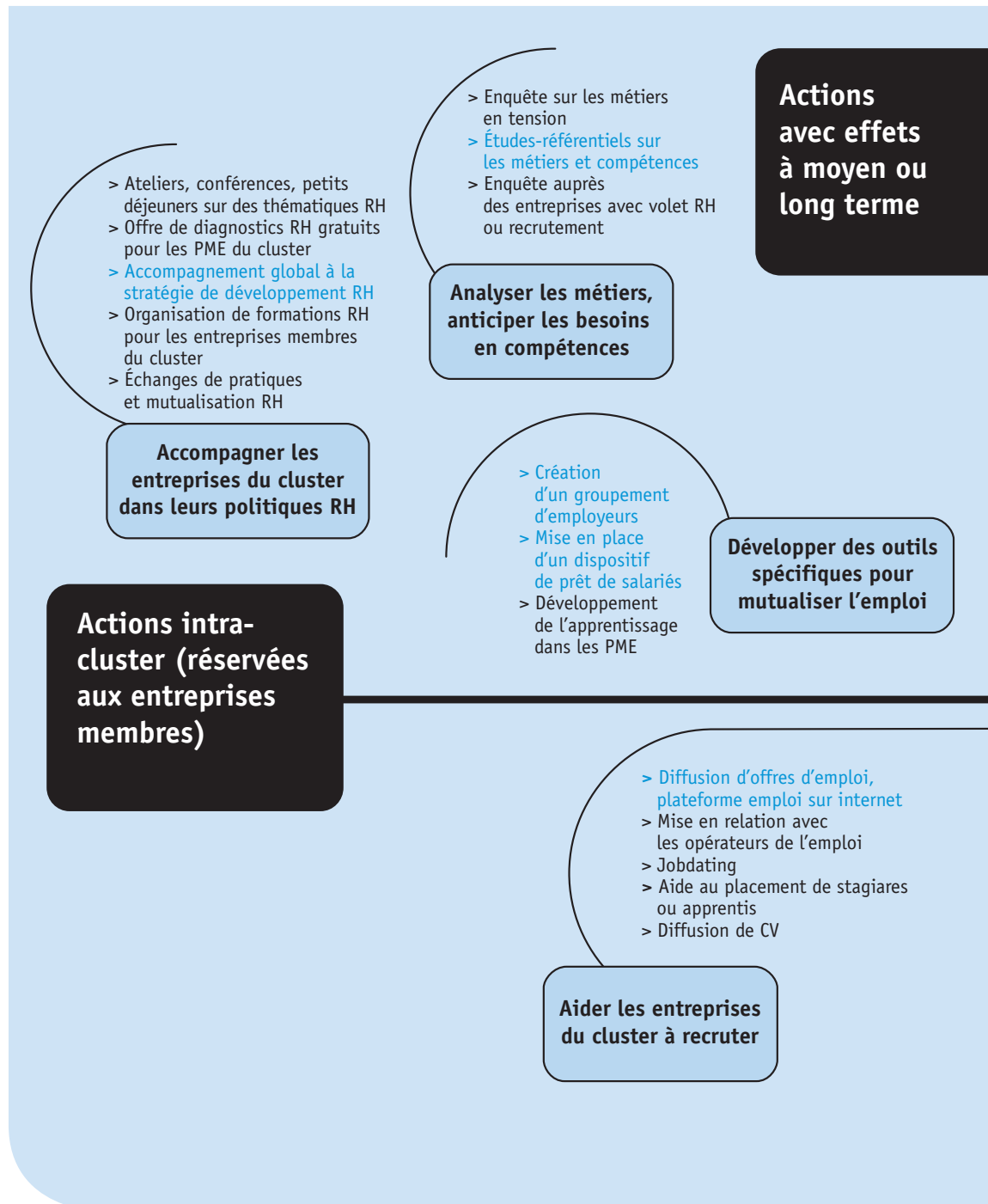
Les différentes recherches menées en amont des entretiens, et notamment l'analyse de l'ensemble des sites Internet des clusters adhérents à France Clusters, recoupent totalement les dispositifs qui apparaissent dans cette cartographie. Elle donne ainsi une vision quasi-exhaustive des actions menées par les clusters dans le champ de l'emploi.

Ces dispositifs, décrits dans les pages suivantes, peuvent s'adresser aux entreprises membres des clusters concernés ou à un public plus large (axe horizontal). Ces initiatives peuvent par ailleurs aboutir à des résultats à plus ou moins long terme (axe vertical). Aussi, les dispositifs peuvent être regroupés en six grands domaines d'actions :

1. Analyser les métiers, anticiper les besoins en compétences.
2. Accompagner les entreprises du cluster dans leurs politiques de ressources humaines.
3. Aider les entreprises du cluster à recruter.
4. Développer des outils spécifiques pour mutualiser l'emploi.
5. Contribuer aux dispositifs de formations initiales et continues.
6. Promouvoir les métiers, susciter des vocations.

Chacun de ces domaines couvre différentes initiatives dont certaines sont décrites dans des fiches plus détaillées présentées dans les pages qui suivent. ●

– Figure 1 –
Cartographie
des dispositifs
en faveur de l'emploi
mis en place par
les clusters



Promouvoir les métiers, susciter des vocations

- > Participation à des salons des métiers, des journées portes ouvertes
- > Programme de découverte pour les collégiens, lycéens, étudiants (visites, concours)
- > Organisation de manifestations, festivals
- > Programme spécifique pour les jeunes issus de quartiers prioritaires
- > Création de documents de présentation des métiers de la filière

- > Cartographie et labellisation de l'offre de formation
- > Création ou adaptation de formations initiales/continues aux besoins des entreprises
- > Formation de demandeurs d'emploi aux métiers de la filière
- > Promotion des formations du territoire du cluster
- > Implantation d'une usine-école

Contribuer aux dispositifs de formations initiales et continues

Actions destinées à un public plus large que les entreprises membres

- > Participation à des salons de l'emploi
- > Organisation par le cluster d'un salon dédié à l'emploi

Actions avec effets à court terme (moins de 6 mois)

> Initiatives détaillées dans l'étude

–ANALYSER LES MÉTIERS, ANTICIPER LES BESOINS EN COMPÉTENCES–

ANALYSER POUR CONDUIRE DES ACTIONS ADAPTÉES

Les clusters sont à l'écoute des problèmes que rencontrent leurs adhérents en matière d'emploi. Une grande partie des clusters s'appuient sur les remarques formulées par leurs adhérents pour investiguer le champ de l'emploi. Ces remarques peuvent être recueillies lors d'échanges informels avec les adhérents ou à travers des dispositifs spécifiques : enquêtes, baromètres, études. Les résultats recueillis lors de ces enquêtes sont des aides précieuses pour dimensionner les initiatives des clusters en faveur de l'emploi. Ils permettent aussi aux clusters de mieux connaître le tissu de leurs adhérents et de renforcer la connaissance de leurs besoins.

Ces réflexions peuvent par exemple nourrir les actions des clusters en direction des organismes de formation initiale et continue.

– « Suite à une enquête RH réalisée par le pôle, les académiques se sont rendus compte qu'il y avait une différence entre les attentes des industriels et les formations proposées. Les académiques ont ensuite orienté leurs formations pour qu'il y ait une meilleure adéquation. Suite à cette étude, une dizaine de formations ont été mises en place et cinq ont été modifiées et revues. » Systematic Paris-Region.

INITIATIVES DES CLUSTERS

Certains clusters mènent des enquêtes régulières sur les évolutions des besoins en recrutement de leurs membres et leurs éventuelles difficultés à recruter. L'objectif est notamment de déterminer **les métiers en tension**. Un cluster interrogé réalise par exemple un baromètre trimestriel permettant de suivre les évolutions de la tension entre l'offre et la demande sur certains métiers de la filière. Un autre mène une enquête RH annuelle sur un échantillon de PME dont l'objectif est, entre autres, d'avoir une photographie

des problématiques RH des PME, de répertorier les besoins en compétence les plus recherchés (ingénieur, développeur, etc.), de recueillir le nombre d'emplois ouverts non pourvus à la date de l'enquête et les prévisions de création de postes à 3 ans.

– « Nous réalisons un baromètre trimestriel des emplois du numérique, qui permet de suivre les évolutions de la demande sur certains métiers, généralement les plus recherchés, avec la possibilité de faire des zooms sur les spécialités les plus demandées. » Cap Digital Paris Region.

– « Nous menons une enquête annuelle RH auprès de 200 PME. L'objectif est d'obtenir des indicateurs d'évolution de l'emploi, de répertorier les besoins en compétences les plus recherchés et d'avoir une photographie des problématiques RH des PME. » Systematic Paris-Region.

Des clusters indiquent avoir créé ou contribué à créer des **observatoires** à visée plus générale. Ces observatoires mènent ainsi des enquêtes sur différents sujets (études de marché, études économiques...), notamment **sur les recrutements ou la thématique RH**. Ces enquêtes peuvent s'adresser plus largement à l'ensemble de la filière couverte par le cluster, au-delà des seuls adhérents.

– « Nous pilotons un observatoire économique depuis trois ans. Il s'agit d'une enquête annuelle sur la filière de l'aménagement de la montagne (environ 350 entreprises sur le territoire national, donc pas uniquement les entreprises du cluster) : nombre d'entreprises, poids de la filière en terme d'emplois, de chiffre d'affaires, taux de confiance sur l'évolution du secteur et du contexte économique, etc. Des questions sur les recrutements et des remontées sur les thématiques prioritaires en matière d'emploi sont également posées à travers cet observatoire. » Cluster Montagne.

– « On a créé un observatoire économique, une structure de veille et d'intelligence économique où l'on développe nos études de marché. » EuroSIMA.

Les dispositifs d'études mis en place par les clusters peuvent avoir une visée plus large que la mesure des volumes des recrutements ou le recensement des difficultés de recrutement des entreprises membres. Certains clusters ont en effet mis en place des actions visant surtout à **mieux connaître les métiers et les compétences** présents au sein des entreprises membres du cluster. Par exemple, Neopolia, grappe d'entreprises en Pays de la Loire, a créé une matrice des métiers qui permet de détailler pour chaque entreprise membre ses principales activités, ses compétences remarquables et ses principaux marchés d'application ([fiche initiative n°1](#)).

Certains clusters mènent également des études à dimension prospective visant à comprendre comment les métiers et les compétences vont évoluer dans les années à venir⁹. L'objectif est alors d'anticiper les évolutions, en menant des actions adaptées aux besoins futurs des entreprises.

– « On mène en interne des études prospectives afin d'identifier quels sont les métiers en devenir, quels sont ceux pour lesquels il y a des devenirs possibles au sein même des entreprises. Dans le cadre de nos différents groupes de travail en lien avec les commissions opérationnelles du cluster, nous essayons d'identifier ces métiers et de faire un rapprochement avec nos entreprises, en ayant pour objectif de valider le réel besoin et d'établir la correspondance avec leurs besoins futurs. » Bretagne Pôle Naval.

– « Nous participons à Compétences 2020 dont l'objectif est de répondre aux besoins en compétences des entreprises des filières économiques stratégiques en Pays de la Loire. Cette instance regroupe les principaux donneurs d'ordre de la région, des collectivités territoriales, Pôle emploi, les OPCA, des organisations professionnelles ou encore des associations comme Neopolia. Son but est d'identifier les métiers qui vont être en tension via des enquêtes réalisées chaque semestre auprès d'un panel de 160 entreprises. » Neopolia.

⁹ L'Apec a d'ailleurs accompagné plusieurs clusters dans cette démarche. C'est le cas par exemple de l'étude réalisée pour le pôle de compétitivité Industries et Agro-Ressources et l'Union des industries chimiques Picardie Champagne-Ardenne. Apec, *Chimie du végétal et biotechnologies industrielles : quels métiers stratégiques*, octobre 2014.

UNE MATRICE POUR IDENTIFIER AU MIEUX LES COMPÉTENCES DES ENTREPRISES

– DONNÉES DE CADRAGE DU CLUSTER NEOPOLIA

Créé en 1999, Neopolia fédère 210 entreprises industrielles dans la région Pays de la Loire, regroupées en cinq « business clusters » : Aerospace, Rail, Énergies marines renouvelables, Marine, Oil&Gas. Neopolia regroupe principalement des PME et a été labellisé grappe d'entreprises en 2010. Neopolia a pour mission principale de développer une stratégie et une offre industrielle commune pour ses adhérents, afin de conquérir de nouveaux marchés en France et à l'international. Neopolia porte par exemple des partenariats avec les grands donneurs d'ordre de ses différents marchés cibles (aéronautique, naval, etc.). Pour accéder à d'importants marchés, Neopolia favorise également les alliances d'entreprise.

En 2015, les 210 entreprises membres de Neopolia représentent 18 000 emplois.

Les questions d'emploi et de compétences ne sont pas au cœur de la mission de Neopolia mais elles représentent un enjeu important. La nécessité pour les entreprises de disposer de ressources humaines adéquates pour se positionner sur différents marchés est soulignée par le cluster. Neopolia mène ainsi différentes actions sur le sujet. Il participe par exemple à l'action régionale Compétences 2020, qui vise à répondre aux besoins en compétences des entreprises des filières ligériennes stratégiques.



– POURQUOI CETTE INITIATIVE ?

Le cluster Neopolia a pour objectif principal de développer du « business collaboratif » pour ses entreprises membres. Cela consiste à mener des actions pour faciliter l'accès des entreprises à des nouveaux marchés, par exemple via des appels d'offres repérés par le cluster auxquels plusieurs membres peuvent répondre. Pour répondre de façon la plus efficace possible à ces appels d'offres, Neopolia a créé une matrice des métiers des entreprises membres, afin d'identifier de façon très précise les compétences présentes au sein de chaque entreprise.

– « Dans les appels d'offres, notre difficulté était d'identifier les bonnes entreprises pouvant répondre sur tel ou tel métier ou compétence spécifique. On a donc créé une matrice métiers de nos entreprises. »

– COMMENT L'INITIATIVE S'EST-ELLE DÉPLOYÉE ?

Pour répondre de façon pointue à des appels d'offres associant plusieurs entreprises du cluster, Neopolia a créé une base de données qui comprend quatre axes.

1. Le métier de l'entreprise, c'est-à-dire la principale vocation ou compétence de l'entreprise. Une centaine de « métiers » sont disponibles dans la matrice.

– « Le métier est "l'accroche en 2 mots" que donne une entreprise lorsqu'elle nous présente ce qu'elle fait ("je suis un usineur mécanique, je suis un bureau d'études, etc.") ou la compétence principale "vocation" de l'entreprise. Parmi les différents "métiers" présents dans la matrice, on trouve par exemple : le traitement de surface, l'édition de logi-

ciels, l'usinage mécanique, la sellerie industrielle, le fabricant de composant plasturgie, le designer industriel, etc. »

2. Les compétences remarquables. Il s'agit des compétences clés de l'entreprise. Environ 300 compétences sont répertoriées.

– « Le métier de l'entreprise fait appel à un certain nombre de compétences clés, remarquables, les plus importantes... pour produire des prestations. Exemple : je suis "usineur mécanique" avec des compétences clés en "petit usinage" et "composite". Il ne faut pas inscrire toutes les compétences, mais uniquement les "clés". »

3. Les activités, qui correspondent à la chaîne de la valeur interne de l'entreprise. Une vingtaine d'activités sont précisées, des études avant-projet au parachèvement en passant par

le prototypage, la fabrication, le montage, l'installation sur site, etc.

– « Une entreprise peut faire uniquement de la fabrication sur plan, d'autres disposent d'une activité étude en amont, et installation sur site en aval. »

4. Les marchés. Il s'agit des secteurs des principaux clients de l'entreprise : aéronautique, automobile, ferroviaire, nucléaire, "oil and gas", etc.

La matrice des métiers a été renseignée par les responsables du cluster puis validée par les entreprises. Elle est disponible sur l'Extranet du cluster. L'ensemble des axes peut être croisé ce qui permet de cibler de façon très précise des entreprises en fonction de différents besoins. Pour réaliser un tel travail, les relations de confiance tissées entre le cluster et ses membres sont capitales.

– « L'idée c'est que par rapport à un enjeu commercial, un enjeu RH ou encore un enjeu d'innovation, cela permet de mettre les bonnes compétences au bon endroit. Pour réaliser ce type de travail, il faut de la confiance et de la méthodologie. Il faut vraiment être en confiance pour que les entreprises apportent des informations mais il faut une méthodologie comme celle de la matrice pour que cette confiance soit utilisée au mieux. »

La matrice des métiers a été pensée en premier lieu pour faciliter les réponses aux appels d'offres. Elle permet en effet de cibler au plus près les entreprises susceptibles de répondre à tel ou tel appel d'offres en fonction des compétences demandées. Cela fait gagner un temps précieux au développeur commercial du cluster et aux entreprises. Cette matrice contribue ainsi à conquérir des marchés. En termes de développement commercial, elle constitue également un outil permettant d'affiner les demandes qui parviennent au cluster.

– « On peut aussi l'utiliser dans nos relations avec les donneurs d'ordre. Si ces donneurs d'ordre nous indiquent par exemple qu'ils vont avoir besoin de capacité supplémentaire prochainement en usinage, on va pouvoir affiner grâce à la matrice. Est-ce qu'il s'agit d'usinage de grande dimension, d'usinage sur matériaux composites, d'usinage de haute précision ? Et ensuite pouvoir solliciter en fonction les entreprises qu'on peut mobiliser. »

BILAN DU DISPOSITIF

Au-delà de son positionnement marché, la matrice des métiers est également utilisée par le cluster au quotidien dans son travail de relation avec ses membres ou dans le cadre de réponses à des sollicitations extérieures. Il s'agit d'un outil contribuant à une connaissance très fine des adhérents.

– « La matrice a été créée avant tout pour les réponses aux appels d'offres, mais elle peut être utilisée pour beaucoup d'autres choses. Par exemple si un stagiaire m'appelle pour me dire qu'il voudrait travailler dans un bureau d'études mais plutôt spécialisé dans le génie électrique et puis aussi que ce soit dans le secteur naval. Et bien je suis en mesure de lui fournir en un clic la liste des entreprises concernées. De même, pour diffuser aux adhérents de l'information qui soit bien ciblée concernant leurs besoins (pour des salons, des formations spécialisées, etc.), c'est un outil que nous utilisons beaucoup. »

–ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DU CLUSTER DANS LEURS POLITIQUES RH–

UN OUTILLAGE DES ENTREPRISES MEMBRES SUR LES POLITIQUES RH

Les clusters portent une attention particulière à leurs adhérents PME. En effet, si les grands groupes qui adhèrent aux clusters disposent de services de ressources humaines qui leur permettent de mener des politiques RH, ce n'est pas le cas des plus petites structures. Les dirigeants sont alors souvent en première ligne et ne disposent pas forcément du temps ou de la compétence pour s'investir sur ces sujets. Les clusters proposent ainsi souvent aux dirigeants de PME de participer à différentes actions afin de leur permettre de monter en compétences sur les questions RH. L'enjeu pour les clusters est de contribuer à la professionnalisation de leurs adhérents et de participer ainsi à leur performance et leur développement.

– « Il y a aussi des PME assez actives qui ont compris l'intérêt du collaboratif. Auparavant, ce n'était pas dans l'esprit des entrepreneurs, mais c'est en train de se développer. Il y a quelques années, les entreprises avaient fortement l'habitude de tout faire en interne et n'avaient pas l'habitude de s'appuyer sur les ressources extérieures pour les aider. Aujourd'hui, il y a un changement d'esprit. » Materialia.

– « Nous sommes sur un public de PME qui n'a pas forcément les compétences RH. Nous pouvons leur apporter de l'information sur les dispositifs, sur leurs droits et leurs obligations, c'est quelque chose d'important. » Opticsvalley.

– « L'un des objectifs du pôle, c'est d'aider les plus belles PME à devenir des entreprises de taille intermédiaire (ETI). Les faire grandir avec différentes thématiques comme l'aide au business, l'export, le financement, la stratégie de développement et la stratégie RH. » Systematic Paris-Region.

Les clusters s'inscrivent en outre dans une filière donnée sur un territoire précis. Leur position stratégique au cœur des territoires peut les amener à servir de relais à des politiques publiques ou à des dispositifs

territoriaux en matière d'emploi. Les clusters peuvent ainsi être sollicités pour communiquer auprès de leurs membres sur les différentes actions menées sur le territoire : aide à l'accompagnement ou actions de sensibilisation sur des thématiques importantes pour les pouvoirs publics (égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, diversité, apprentissage, etc.).

INITIATIVES DES CLUSTERS

Pour renforcer la connaissance des entreprises membres sur les questions de ressources humaines, l'un des outils courants utilisés par les clusters est l'**organisation d'ateliers, de conférences ou de petits-déjeuners sur des problématiques RH**. Ces ateliers sont parfois organisés en collaboration avec des acteurs locaux. Il s'agit surtout de temps d'informations sur des sujets d'actualité. La dimension concrète est privilégiée en offrant aux participants des méthodologies et des retours d'expérience qu'ils pourront mobiliser rapidement. Ces ateliers peuvent être aussi l'occasion d'**échanges de pratiques entre entreprises** favorisant ainsi la dimension réseau du cluster.

– « Avec l'Apec en Aquitaine, nous avons organisé deux conférences (Comment optimiser ses recrutements ? La réforme de la formation professionnelle) et trois ateliers (Rédiger une offre d'emploi attractive. Questionner efficacement en entretien de recrutement. Piloter et animer vos entretiens professionnels). Il y a un réel besoin des dirigeants de réactualiser leurs informations sur le recrutement. » GOazen.

– « Le dernier atelier organisé portait sur les entretiens d'embauche. Les personnes présentes effectuaient, à leur échelle, du recrutement mais sans véritable boîte à outils, sans méthodologie pour être efficient. Or un mauvais recrutement peut mettre à mal toute une structure. » Industries & Agro-Ressources.

Au-delà de temps d'échanges, des clusters mettent en place des outils plus personnalisés et permettant un suivi individuel des adhérents. En lien avec un

partenaire, il peut s'agir d'offrir aux PME un accompagnement gratuit sur quelques jours pour réaliser un **diagnostic RH** et mettre en place un plan d'actions.

– « Nous avons créé avec l'Apec des diagnostics stratégiques où, sur deux-trois jours, un consultant réalise un diagnostic global de l'entreprise dont l'objectif est la mise en place d'un plan d'action pour l'accompagnement au développement des compétences. Les plans d'actions peuvent porter sur le processus de recrutement, la structuration des outils RH, etc. Ce service est très intéressant pour que les start-up qu'on accompagne puissent en peu de temps passer un cap (c'est-à-dire doubler voire tripler leurs effectifs en un an et consolider l'ensemble pour maintenir une dynamique). » Industries & Agro-Ressources.

Afin de professionnaliser encore davantage leurs adhérents sur la dimension RH, des clusters organisent également des **formations personnalisées**.

– « Nous nous rendions compte que dans nos PME les dirigeants sont souvent des scientifiques de formation ou des docteurs, et qu'ils n'ont pas forcément de formation de dirigeant d'entreprise. Nous avons donc lancé un programme de formation sur mesure en partenariat avec HEC sur la stratégie de l'innovation, afin de permettre aux PME de mieux maîtriser leurs projets d'innovation. » Opticsvalley.

L'outillage RH offert par les clusters à leurs adhérents prend ainsi des formes diversifiées, qui vont de la sensibilisation à l'accompagnement personnalisé. Certains clusters, comme Mécabourg dans l'Ain, proposent ainsi une gamme d'actions très vastes. C'est un véritable **accompagnement global à la stratégie de développement RH** qui est alors offert ([fiche initiative n°2](#)).

UN ACCOMPAGNEMENT GLOBAL POUR OUTILLER LES PME DANS LEUR POLITIQUE RH

— DONNÉES DE CADRAGE DU CLUSTER MÉCABOURG

Créée en 2002, la grappe d'entreprises Mécabourg est située sur le bassin de Bourg-en-Bresse dans l'Ain. Son domaine d'activité est celui de la mécanique, de la métallurgie et de la carrosserie industrielle. Ce cluster rassemble près de 60 entreprises, en très grande majorité des PME entre 20 et 50 salariés, quelques TPE et 8 grands comptes.

Localisées dans un bassin de vie où le taux de chômage est plus faible que celui de la région, les entreprises du cluster rencontrent des difficultés de recrutement. Ces obstacles à l'embauche découlent de plusieurs facteurs : manque de main-d'œuvre, demande de plus en plus forte de compétences spécifiques au secteur d'activité et aux métiers de l'industrie traditionnelle peu attractifs auprès des jeunes, etc. De fait, certains métiers inhérents à ce secteur d'activité sont des métiers en tension (chaudronniers, usineurs, dessinateur industriel, etc.).



— POURQUOI CETTE INITIATIVE ?

Mécabourg a mis en place des actions spécifiques destinées à développer la politique de ressources humaines de ses adhérents PME et TPE. Les actions visent à renforcer les compétences de leurs entreprises dans ce domaine. Il s'agit aussi de s'appuyer sur la dimension réseau représenté par le cluster pour favoriser les échanges de pratiques. Pour mener ces actions, Mécabourg s'est notamment appuyé sur des dispositifs existants développés par la région Rhône-Alpes et notamment les Contrats territoriaux emploi formation (CTEF). Les CTEF visent à initier des politiques emploi et formation au plus près des enjeux des territoires et à fédérer les acteurs locaux autour des politiques d'emploi. Mécabourg participe ainsi activement au CTEF Bresse-Dombes-Val de Saône (191 communes autour de Bourg-en-Bresse).

— COMMENT L'INITIATIVE S'EST-ELLE DÉPLOYÉE ?

Mécabourg a développé plusieurs initiatives d'outillage RH : ateliers de sensibilisation, formations, « clubs » d'échanges de pratiques.

Sensibilisation des entreprises aux problématiques RH

Dans le cadre du CTEF, Mécabourg offre à ses adhérents la possibilité d'assister à des ateliers concernant les pratiques RH. Ces ateliers sont animés par un consultant et peuvent réunir également des entreprises des autres partenaires du CTEF, comme celles adhérentes de la technopole Alimentec (industries agro-alimentaires) ou du Capeb local (artisans du bâtiment).

— « Nous mettons en place tous les ans les "ateliers pratiques RH" comprenant 6 demi-journées financées par la région Rhône-Alpes et

animées par un consultant spécialisé. De plus, nous nous coordonnons avec les différents partenaires du CTEF pour organiser des petits-déjeuners RH. C'est une manière de construire un réseau sur le territoire. »

Les thématiques abordées lors des ateliers ou des petits-déjeuners sont à visée directement opérationnelle : rédiger une fiche de poste, la gestion des conflits, les entretiens professionnels, les outils de la formation professionnelle, etc.

Formation des entreprises et collaborateurs aux ressources humaines

Au-delà de la sensibilisation, Mécabourg contribue à former les collaborateurs des entreprises du cluster sur différentes thématiques, dont les ressources humaines. Des formations sont notamment organisées chaque année spécifiquement pour les chefs d'équipes des entreprises du

cluster sur l'animation d'équipe, les méthodes de résolution de problème, la gestion de projet, le cadre social, la communication, etc.

Le cluster mène également des actions plus ambitieuses visant à outiller en profondeur ses membres au niveau RH. Bénéficiant d'un programme spécifique développé par la région Rhône-Alpes (Securise'RA), Mécabourg a ainsi mis en place un plan PME d'optimisation des ressources humaines.

– « Pour aider les petites structures à avoir de vrais outils de gestion des RH, nous avons monté deux groupes de six entreprises qui se sont engagées dans un programme collectif d'amélioration de l'organisation de leurs ressources humaines. Ils étaient accompagnés par un cabinet conseil qui a d'abord animé six demi-journées en collectif pour échanger sur les pratiques RH et les outils des uns et des autres. Le cabinet a ensuite accompagné les entreprises individuellement. Ce dispositif a permis aux entreprises de s'outiller au niveau RH. »

Dans le cadre des accompagnements individuels, ont été abordés des sujets aussi variés que la communication interne, l'accompagnement au transfert des compétences, la mise en place d'entretiens annuels ou encore l'appropriation des valeurs de l'entreprise.

Échanges de pratiques entre entreprises et collaborateurs sur les questions RH

Mécabourg organise chaque année des séminaires pour les dirigeants et collaborateurs sur différentes thématiques (management des ressources humaines, gestion du stress, motivation des salariés, gestion du temps). Au-delà du contenu, ces séminaires ont pour objectif de renforcer les liens entre les adhérents de Mécabourg et de favoriser le maintien d'un réseau dynamique tout au long de l'année. C'est également dans cette optique que Mécabourg a décidé de créer des « clubs » pour les collaborateurs des entreprises membres.

– « Au-delà du réseau des dirigeants, nous souhaitons développer des réseaux de salariés dans le cluster. C'est ainsi que nous avons lancé fin 2014 le premier club qui s'adresse à des responsables de production, des responsables de la maintenance, des chefs d'équipe, etc. Il s'agit donc de salariés en situation d'encadrement intermédiaire, dans des

petites ou grandes structures. L'idée est de les réunir une fois par mois, pour échanger avec une animatrice sur des thématiques liées au management. Au-delà de les accompagner dans la professionnalisation de leurs pratiques de management, cela peut leur permettre d'acquérir un réseau sur lequel s'appuyer même entre les réunions. Les chefs d'entreprises constatent une évolution positive de leurs managers qui participent à ce club. »

Parmi les thèmes abordés lors des premières réunions de ce club, on peut citer la gestion du temps et la gestion des priorités ou encore la responsabilisation et la fidélisation des collaborateurs. Il convient de noter que les participants à ce club ont adopté une charte pour garantir son fonctionnement sur le long terme. Il s'agit par exemple de respecter des règles de confidentialité.

Mécabourg a lancé un second club à destination de « collaborateurs TPE » pour des postes d'assistants de gestion ou d'assistants PME/PMI. Il s'agit de postes très polyvalents. Le but est là encore de permettre à ces collaborateurs d'échanger les uns avec les autres et de se construire un réseau.

-AIDER LES ENTREPRISES MEMBRES DU CLUSTER À RECRUTER-

LE RECRUTEMENT, AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS DES ADHÉRENTS

Les clusters investissent la problématique du recrutement avant tout pour répondre à une demande forte de leurs adhérents. C'est notamment très prégnant pour les clusters positionnés dans des domaines industriels. Dans ces clusters, les adhérents font part d'une difficulté importante à recruter sur certains métiers ou à trouver des profils adaptés. C'est dans cette perspective que les clusters s'efforcent de mettre en place des outils pour aider les entreprises à rechercher de manière efficace des candidats et à diversifier leurs canaux de recrutement.

Au-delà d'actions directes, les clusters investissent également cette question en se rapprochant d'acteurs spécialisés, comme des opérateurs de l'emploi, ou en participant à différents événements (salons de recrutement, etc.).

Pour autant, la plupart des clusters interrogés indiquent que ces actions ne se situent pas au cœur de leurs missions. Il s'agit avant tout de répondre à la demande des adhérents. L'enjeu est surtout de mettre en place des initiatives simples et peu coûteuses pour optimiser le recrutement au sein des entreprises membres.

INITIATIVES DES CLUSTERS

L'aide au recrutement direct vise donc à faciliter l'embauche de personnel au sein d'une entreprise, d'une institution, d'un organisme. La plupart des clusters interrogés y contribuent via la **diffusion des offres d'emploi** de leurs entreprises adhérentes. Très souvent, les clusters associent à leur rubrique « offres d'emploi », un espace dédié à la **diffusion de CV**, permettant de lister et de présenter les compétences disponibles.

Quasiment tous les clusters interrogés dans le cadre de cette étude ont créé sur leur propre site internet, des « Bourses à l'emploi ». Certains ont même créé des sites dédiés. C'est le cas par exemple de la plateforme emploi conçue par EuroSIMA dédiée aux métiers de la glisse (**fiche initiative n°3**). Cela démontre la volonté de certains clusters de constituer autour de leur marché de niche des espaces de recrutements ciblés. Certains de ces sites sont devenus de véritables jobboards reconnus sur des champs ciblés. Par ailleurs, au-delà de la publication d'offres sur leurs propres sites internet, certains clusters relayent les offres d'emploi émanant de leurs membres vers des réseaux sociaux, et ce toujours dans l'objectif d'assurer une multidiffusion des offres d'emploi.

– « On s'est créé un groupe sur LinkedIn. L'avantage de ce groupe, c'est qu'on est connecté à des industriels, à nos membres, à des organismes de formation, mais aussi à des élèves demandeurs d'emploi. En rediffusant l'offre sur ce groupe, chacun d'entre eux pourra ensuite la rediffuser. Cela permet un effet démultipliateur qui est très intéressant. » Industries & AgroResources.

– « Dès le début, l'objectif de notre site emploi Job-hightech, a été d'être un site spécialisé uniquement sur les métiers scientifiques et techniques. Face au succès du site, la région nous a même demandé qu'il touche l'ensemble des domaines applicatifs au-delà de ceux d'Opticsvalley. Nous couvrons donc désormais l'ensemble des hautes technologies. » Opticsvalley.

– « Nous venons de développer une plateforme emploi sur un site web pour mettre en relation l'offre et la demande. Elle est en ligne depuis juin 2015 et a été créée et pensée dans un esprit d'ouverture, c'est-à-dire ouverture à tous les métiers de la montagne : aménagement et exploitation de la montagne, promotion de la montagne, etc. » Cluster Montagne.

Les clusters interrogés estiment que cette diffusion des offres d'emploi est fortement complémentaire à celle réalisée sur des sites plus généralistes.

Cela permet de diffuser les offres d'emploi sur un réseau plus structuré et davantage qualifié.

Même si ces espaces emploi ne permettent pas de pallier toutes les difficultés de recrutement des entreprises, les clusters font part de recrutements réussis grâce à leurs services très ciblés de diffusion d'offres d'emploi.

– « 40 % des offres sur lesquelles on a eu un retour ont été pourvues via une action de notre part. Récemment, un grand groupe de l'industrie alimentaire recherchait un profil hyper-particulier. Le recrutement a duré plus de 9 mois. Ils ont fini par trouver leur perle rare grâce à notre service de diffusion d'offres. Par rapport aux sites d'emploi généralistes, on ramène peu de candidats, mais en même temps ils sont généralement plus qualifiés. » Industries & AgroRessources.

Par ailleurs, face à des adhérents préoccupés par la question de l'emploi, des actions individuelles sont parfois menées, **comme l'aide au placement de stagiaires** ou d'apprentis, au travers de liens étroits tissés entre les clusters et les organismes de formation.

– « J'ai le souvenir d'avoir été contacté par une PME qui avait une demande très tardive et qui cherchait un apprenti, de l'avoir mis en contact avec Polytech Paris Sud et d'avoir réussi à placer le dernier apprenti qui n'avait pas trouvé d'entreprise. Je ne tiens pas d'indicateurs précis mais je pense que chaque année ce sont quatre ou cinq apprentis que nous réussissons à placer. » Opticsvalley.

– « Nous avons de bonnes relations avec l'Éducation nationale et échangeons avec les établissements de formation sur les besoins des entreprises du territoire. Nous pouvons également favoriser la mise en relation des stagiaires ou apprentis avec les entreprises. » Mécabourg.

Dans l'objectif de répondre aux problématiques de recrutement posées par leurs membres, beaucoup de clusters participent en outre à des **salons de recrutement** généralistes ou spécialisés. Ces salons peuvent permettre de diffuser les offres d'emploi des adhérents mais aussi, plus globalement, de donner de la visibilité aux domaines d'activité du secteur et de contribuer à leur attractivité. Ce type de démarche est particulièrement profitable aux petites structures qui n'ont pas les moyens d'être visibles lors de ces salons, au contraire des grands groupes.

– « Nous sommes présents sur des forums de l'emploi dans le but de présenter notre réseau, de récolter des CV et de les transmettre aussi ensuite à notre réseau. » Neopolia.

Des clusters peuvent aller encore plus loin dans la démarche en **organisant eux-mêmes des salons de recrutement**, afin de mettre directement en relation les adhérents du cluster cherchant à recruter et des candidats, tout en proposant aux candidats une aide dans leurs démarches. C'est dans cet esprit que le cluster Bretagne Pôle Naval organise depuis 2013 un salon annuel appelé Pro&Mer ([fiche initiative n°4](#)).

La mise en place de **jobdating** (temps de recrutement collectif) par les clusters, est un autre moyen de multiplier les canaux de recrutement. Le pôle de compétitivité CapDigital Paris Region organise par exemple ce type de services pour ses adhérents ayant des difficultés de recrutement. Les adhérents peuvent ainsi rencontrer durant un temps court différents candidats présélectionnés par le cluster. CapDigital indique que plus de 60 % des entreprises participantes ont recruté suite à l'événement.

Certains clusters peuvent réaliser ce type d'actions en **partenariat avec des opérateurs de l'emploi**, notamment dans l'objectif d'intégrer des demandeurs d'emploi au sein des entreprises.

– « Nous avons travaillé avec Pôle emploi sur la mise en place de formations aux métiers de la métallurgie pour des demandeurs d'emploi. Pôle emploi a identifié une centaine de candidats et ont mis en place des tests de motivation ou d'aptitudes professionnelles. Au final, 20 candidats ont été présentés aux entreprises lors d'un jobdating. 4 ont intégré une formation avec un emploi à la clé. » Mécabourg.

UNE PLATEFORME EMPLOI SUR UN SEGMENT DE NICHE

— DONNÉES DE CADRAGE DU CLUSTER EUROSIMA

EuroSIMA (European Surf Industry Manufacturers Association) est une association loi 1901 qui existe depuis 1999. Elle regroupe des entreprises de la filière glisse sur le bassin aquitain, dont les leaders RipCurl, Billabong, Quiksilver. En tout, ce sont près de 200 adhérents et plus de 120 marques qui sont représentés au sein de ce cluster. EuroSIMA a été labellisé grappe d'entreprises en 2011.

La filière « Glisse et activités aquatiques » représente un secteur important pour le territoire aquitain. 90 % du chiffre d'affaires européen de la filière se situe en Aquitaine. À l'échelle de la région, elle contribue au développement économique du milieu sportif et au renforcement de l'attractivité touristique littorale. 3 500 emplois directs et près de 10 000 emplois indirects en dépendent, pour un chiffre d'affaires de près de 2,5 milliards d'euros.



— POURQUOI CETTE INITIATIVE ?

La plateforme emploi créée par EuroSIMA a été conçue pour répondre aux problématiques de communication, de recrutement et de fidélisation du personnel, rencontrées par les DRH des entreprises adhérentes.

— « On regroupe plusieurs fois dans l'année des DRH d'entreprises au cours de petits-déjeuners thématiques. Et on profite de ces sessions pour recueillir leurs besoins et grandes problématiques. En 2007-2008, les DRH nous ont fait part de leurs difficultés pour communiquer efficacement sur les métiers de leur filière, pour recruter sur des postes clés de haut niveau mais aussi sur des postes de niveau ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise), et pour garder nos talents. C'est ainsi qu'est née l'idée de notre plateforme emploi. »

— COMMENT L'INITIATIVE S'EST-ELLE DÉPLOYÉE ?

Pour répondre aux objectifs de son réseau, EuroSIMA s'est donné pour objectif de mettre en place une plateforme comportant plusieurs volets : un volet « fiches métiers » complété par un annuaire des entreprises spécialisées pour répondre à l'enjeu d'attractivité de la filière, un volet formation pour découvrir les cursus recherchés dans le secteur, et un volet offres d'emploi allié à une banque de CV, pour répondre à l'enjeu de recrutement. Accessible depuis le site internet emploi.eurosima.com, cet outil a été conçu avec l'aide des RH impliqués dans le cluster.

— « Lorsque vous arrivez sur notre plateforme, une petite vidéo vous permet de découvrir les métiers de nos industries. Après, vous avez un onglet qui présente de manière descriptive les métiers relatifs à l'ensemble de la filière glisse.

L'idée intéressante a donc été de regrouper sur cette plateforme toutes les fiches métiers au sein de notre filière, car pour bien pouvoir communiquer sur nos métiers, il faut pouvoir les connaître. Or on s'est rendu compte que toutes nos entreprises n'avaient pas forcément de fiches détaillées spécifiques mettant en avant les missions, les fonctions, la nature du poste, les rémunérations, etc.

On a donc réalisé ce travail et on l'actualise chaque année. Actuellement, 90 fiches métiers sont disponibles et ces fiches, qui représentent près de 30 corps de métiers (production, merchandising, etc.), servent à la fois pour des recrutements en interne, mais aussi pour les cabinets de conseil que les entreprises mandatent dans le cadre de recrutement de hauts potentiels. Elles nous servent enfin à communiquer autour des métiers de notre industrie. »

– FICHE N° 3 – UNE PLATEFORME EMPLOI SUR UN SEGMENT DE NICHE

Les fiches métiers sont aussi utilisées par les entreprises pour les entretiens annuels ou les entretiens professionnels.

Dédiée à un secteur de niche, la plateforme emploi d'EuroSIMA couvre non seulement des métiers généralistes (c'est-à-dire transverses à d'autres filières, mais qui sont recherchés par les entreprises positionnées sur la filière glisse) mais aussi des métiers propres aux filières sportives, et notamment à la filière glisse.

C'est le cas par exemple du métier artisanal de « Shaper » qui consiste à réaliser et réparer des planches de surf. Généralement, chaque fiche métier présentée comporte des données relatives au niveau requis pour y accéder. L'ensemble de ces formations est d'ailleurs répertorié et décrit dans un onglet dédié.

– « Vous avez également des fiches formations. Il y en a 143 actuellement, pour tout type de formations (initiales, continues ou en alternance). »

Là encore, si certaines de ces formations s'avèrent très généralistes, d'autres paraissent extrêmement ciblées. C'est le cas du Brevet professionnel de surf, accessible pour tout bachelier et qui est dispensé sur Talence (Gironde). Un autre exemple est le Master Management et ingénierie du sport – Option sport de glisse, qui est dispensé au sein de l'IUP de Bayonne. L'ancrage territorial de ces formations montre bien la volonté régionale d'assurer la qualification et la montée en compétences des professionnels de la glisse.

Trois onglets relatifs à la recherche d'emploi sont enfin au cœur de la plateforme emploi mise en place par EuroSIMA. Le premier, accessible à tous, concerne les offres d'emploi diffusées gratuitement par les entreprises du secteur. L'Aquitaine est le lieu d'exercice énoncé de la grande majorité des postes à pourvoir, mais certains postes sont ouverts à d'autres territoires soit parce que ceux-ci concentrent des espaces propices au développement d'activités de glisse (Rhône-Alpes par exemple), soit parce que des entreprises du secteur y sont implantées (Londres pour Nixon Europe par exemple). Aussi, cette bourse à l'emploi permet aux acteurs de la filière d'attirer des candidats spécialisés ou fortement intéressés par les métiers de la glisse.

Un deuxième onglet offre aux candidats potentiels d'enregistrer leur CV sur le site d'EuroSIMA et un troisième, uniquement accessible aux entreprises membres, permet d'accéder à ces CV. Avec la

bourse à l'emploi, ces deux autres volets participent à renforcer les outils RH en termes de recrutement et à maintenir la dynamique et la cohésion du secteur glisse.

– BILAN DU DISPOSITIF

La plateforme emploi d'EuroSIMA est devenue un outil incontournable de recrutement sur une filière de niche : l'industrie de la glisse. Selon le cluster, une grande majorité des recrutements de ses adhérents passe par la plateforme.

– « C'est une plateforme spécifique à notre filière d'activité en Europe, et pour l'ensemble de nos adhérents européens, on doit aider au recrutement de 75 % à 80 % des salariés, allant jusqu'au niveau de cadre. »

Au-delà du recrutement, les différents volets de la plateforme (CVthèque, espace métiers, espace formations) ont permis d'aider à la structuration de la filière et à sa visibilité.

– « Actuellement, il y a 4 400 CV actifs et actualisés sur notre site Internet, sur tous types de niveaux et de profils, et on est à près de 15 000 visiteurs uniques par mois sur cette plateforme emploi-formation. Cette plateforme a démultiplié les outils de recrutement, de professionnalisme mais cela a aussi permis aux entreprises de se structurer. Aujourd'hui, les entreprises de ce secteur utilisent cet outil à plein. »

UN SALON DE RECRUTEMENT PORTÉ PAR UN CLUSTER INDUSTRIEL

– DONNÉES DE CADRAGE DU CLUSTER BRETAGNE PÔLE NAVAL

Bretagne Pôle Naval est né en 2007 sur la base d'un ancien cluster (Lorient Pôle Naval) qui fédérait les entreprises de la construction et de la réparation navale situées autour de Lorient. Étendu à l'intégralité de la région Bretagne, ce cluster industriel s'est ouvert à l'ensemble de la filière navale et même depuis quelques années aux domaines des énergies maritimes renouvelables et plus précisément du parapétrolier et du paragazier. Aujourd'hui, le pôle compte 158 adhérents dont 90 % d'entreprises, en grande majorité des TPE et des PME. Des structures d'accompagnements économiques (type chambres de commerce et d'industrie), des écoles et des centres de formation sont également adhérents du cluster. En Bretagne, environ 20 000 emplois directs sont comptabilisés dans le domaine couvert par le cluster Bretagne Pôle Naval. Ceci concerne essentiellement les filières navales qui font partie des filières d'excellence retenues dans le plan de compétitivité de la Bretagne. Pour autant, les entreprises positionnées sur ce secteur relèvent une véritable problématique de recrutement : le secteur industriel se révèle peu attractif et les structures de petite taille ressentent des difficultés à embaucher.



– POURQUOI CETTE INITIATIVE ?

C'est pour faire face aux difficultés de recrutement exprimées par leurs membres que le cluster Bretagne Pôle Naval a mis en place en 2013 un forum de l'emploi appelé Pro&Mer.

– « On travaille fortement sur l'emploi car c'est une problématique majeure de notre cluster. Dans les TPE ou PME, il n'y a pas de DRH, pas de responsables du personnel, etc. Les patrons sur ces aspects sont directement impliqués. Ces entreprises se trouvent un peu démunies pour recruter les personnels nécessaires à leur développement, leur maintien, leur croissance.

C'est pourquoi nous avons décidé, au sein de notre commission emploi formation et légal, de lancer en 2013 un petit forum de l'emploi permettant aux entreprises d'afficher leurs demandes, leurs offres

d'emploi, et de trouver les collaborateurs qui allaient les rejoindre dans les semaines ou les mois qui suivaient cet événement. ».

– COMMENT L'INITIATIVE S'EST-ELLE DÉPLOYÉE ?

Le succès de la première édition du salon Pro&Mer a dépassé les attentes des organisateurs. Soixante exposants ont participé à l'événement contre la petite vingtaine escomptée initialement. De la même façon, le nombre de personnes qui se sont présentées lors de cette journée a été cinq fois plus important que celui attendu : 1 500 au lieu de 300. Aussi, la démarche a été reconduite en 2014, avec un succès qui s'est plus que confirmé : 80 exposants, 2 500 personnes présentes lors du salon. En novembre 2015, une troisième édition du salon Pro&Mer a été organisée à Brest.

– « On est très atypique dans le paysage des clusters français. On est un cluster industriel, mais avec une très grosse dimension emploi. Pourtant, on n'est pas là pour ça au départ. Notre vocation, c'est avant tout de développer le commercial, de promouvoir nos entreprises, de les faire connaître, de les rendre plus compétitives pour lutter contre les effets de la crise et la concurrence internationale. Donc on mène des actions d'optimisation des frais généraux dans les entreprises, des actions de promotion. Nous avons édité en 2014 la première maquette numérique d'un navire composé de 4 tronçons « navire de pêche, de travail, à passager et navire de défense » permettant de positionner nos entreprises à destination des donneurs d'ordre, etc. Dans les actions que nous menons, le salon Pro&Mer représente une action phare. »

Présenté comme un salon dédié à l'emploi et à la formation dans les métiers de la mer, Pro&Mer se tient donc annuellement depuis trois ans sur

– FICHE N° 4 – UN SALON DE RECRUTEMENT PORTÉ PAR UN CLUSTER INDUSTRIEL

une journée. Il réunit industriels, armateurs, associations maritimes, organismes de formation (grandes écoles comme l'École Nationale Supérieure Maritime, ENSTA Bretagne, les IUT, les lycées professionnels, etc.), entreprises de travail temporaire et autres acteurs majeurs de l'emploi et de l'insertion.

Le salon est organisé par Bretagne Pôle Naval, en partenariat avec la maison de l'emploi de Brest, La Touline (association pour l'emploi maritime), des collectivités locales, des organisations professionnelles (comme l'Union des industries et des métiers de la métallurgie) ou de grandes entreprises (comme DCNS). Pro&Mer est ainsi conçu comme un salon intégrant un parcours vers l'emploi.

– « Pendant le salon, on accompagne complètement le public. Qu'il s'agisse d'un jeune de 16 ans qui veut s'insérer ou d'un sénior qui souhaite se reconvertir ou évoluer, tous vont pouvoir rencontrer des directeurs d'entreprise et des DRH en vue d'être conseillés dans leurs démarches, notamment pour la partie rédaction et mise en forme de leur CV. Pour ce faire, ils vont être à la fois aidés par un pôle de secrétariat et par des traducteurs. Cette dernière étape est très importante dans la mesure où l'anglais est primordial dans nos filières. Aussi, les CV doivent être rédigés en anglais pour correspondre aux attentes des employeurs. »

En parallèle, Pro&Mer se présente aussi comme un vecteur essentiel pour l'attractivité de la filière et la découverte des métiers qui la compose.

– « Nous avons édité dès la première édition en 2013 un petit livret des métiers intitulé "Les 20 métiers de passion et d'avenir de la filière maritime". Un an plus tard, ce livret s'était enrichi de 10 nouvelles fiches métiers. Il a été réédité à l'occasion de l'édition 2015 de Pro&Mer avec 40 fiches présentées à la fois en français et en anglais. Missions, environnement de travail, formation requise, savoir-faire et savoir-être, perspectives d'évolution sont autant d'éléments décrits dans ces fiches. Celles-ci sont diffusées le jour de l'événement. Mais elles servent aussi de support pour les autres manifestations organisées en parallèle tout au long de l'année. »

Pour assurer la réussite de ce salon, des campagnes de médiatisation sont organisées en amont de l'événement. Le cluster communique sur la tenue du salon notamment via le site

internet du cluster et un site dédié au salon (<http://salonproetmer.org>), mais aussi sur les réseaux sociaux et la presse régionale dans le but d'attirer de futurs candidats. En parallèle, les organisateurs de la rencontre partent à la recherche d'entreprises du secteur ayant un ou plusieurs postes à pourvoir.

– BILAN DU DISPOSITIF

Les résultats concrets du salon Pro&Mer sont importants. En 2014, 850 offres d'emploi et 1 800 places de formations ont été proposées lors de cet événement. 73 % des visiteurs recherchant un emploi ont trouvé une réponse à leurs recherches. Et les offres diffusées lors du salon ont abouti à un recrutement en CDI dans 45 % des cas. Si l'attente des entreprises n'est pas prête de diminuer, l'organisation de prochains salons pourrait se complexifier du fait de la situation économique du pôle et de la réduction des effectifs dédiés à la gestion et à la vie du cluster.

– DÉVELOPPER DES OUTILS SPÉCIFIQUES POUR MUTUALISER L'EMPLOI –

– MUTUALISER DES SALARIÉS ENTRE ADHÉRENTS, UN ENJEU DE PÉRENNISATION DE L'EMPLOI –

Les difficultés de recrutement rencontrées par les adhérents des clusters ne sont pas circonscrites aux questions de tension sur certains métiers ou à des enjeux d'attractivité des entreprises. Dans certains clusters, les entreprises ont des besoins en compétences particuliers mais à temps partiel ou pour du travail saisonnier. Les entreprises, notamment les PME, peuvent aussi rencontrer des besoins de recrutement mais sans les moyens financiers permettant d'y faire face. Ce type de difficultés ne peut être résolu par l'aide directe au recrutement proposée par les clusters (cf. partie précédente). Certains clusters ont donc monté des dispositifs spécifiques permettant de mutualiser des postes entre les différentes entreprises adhérentes. Cela permet de pérenniser certaines fonctions dans les entreprises et ainsi de gagner en efficacité. La pérennisation de certaines fonctions supports (dans les fonctions administratives ou commerciales par exemple) constitue un facteur de professionnalisation des entreprises et peut *in fine* favoriser leur croissance.

– INITIATIVES DES CLUSTERS –

Deux dispositifs permettant la mutualisation d'emplois entre adhérents ont été montés par les clusters interrogés : le groupement d'employeurs d'une part, le prêt de salariés d'autre part.

Deux clusters ont mis en place **des groupements d'employeurs** afin de mutualiser l'emploi. Cap Digital Paris Region est un pôle de compétitivité positionné sur la filière numérique en Île-de-France et, à ce titre, compte des entreprises qui emploient un nombre important de salariés cadres. GOazen, quant à lui, est un cluster spécialisé dans le tourisme au Pays Basque.

Malgré leur positionnement très différent, ces deux clusters ont créé un groupement d'employeurs permettant à plusieurs de leurs adhérents de partager du personnel (**fiche initiative n°5**).

– « *Beaucoup d'adhérents faisaient part du fait qu'ils avaient besoin de recrutement mais pas forcément à temps complet. Comment le pôle peut-il répondre à cette question sans passer par les agences d'intérim, dans une solution un peu plus collaborative/mutualisée ? Or dans un pôle, il y a une communauté de problématiques. Il est plus pertinent de gérer ces problèmes à l'intérieur du pôle plutôt que par des moyens généralistes.* » Cap Digital Paris Region.

Le pôle de compétitivité Systematic Paris-Region, situé également en Île-de-France, a créé un autre dispositif visant à mutualiser des salariés, mais qui permet de surcroît de **favoriser les échanges entre grands groupes et PME** adhérents au cluster. Le dispositif Pass'Compétences créé par Géris (filiale de Thales), Paris Region Entreprises et Systematic Paris-Region permet ainsi à des experts salariés dans des grands groupes de mener une mission dans une PME (**fiche initiative n°6**).

Systematic Paris-Region a par ailleurs créé le dispositif Pass'apprentissage pour **partager un apprenti entre un grand groupe et une PME**, adhérents tous les deux au pôle¹⁰. En effet, du fait d'un manque de visibilité, les PME n'arrivent pas toujours à attirer les alternants, ces derniers préférant souvent se former puis travailler dans des grands groupes.

– « *Il y a le problème des apprentis qui sont très nombreux dans les grands groupes car ils ont des obligations assez importantes. Mais ces grands groupes ne sont pas ceux qui recrutent le plus, ce sont plutôt les PME. De leur côté, les PME souffrent d'un manque de visibilité donc pourquoi ne pas mettre en relation les apprentis, qui ne pourront pas être embauchés par les grands groupes, avec des PME qui recherchent des jeunes talents. C'est l'idée du Pass'apprentissage.* » Systematic Paris-Region.

Le pôle a ainsi mis en place un forum virtuel permettant de faire se rencontrer grands groupes, PME et étudiants en recherche d'entreprises d'accueil. Lors du forum organisé de mi-juin à fin juillet 2015, plus de 150 candidats se sont inscrits et 65 offres d'emploi ont été formulées par 26 entreprises adhérentes au pôle pour des postes de développeur Linux, ingénieur développement logiciels, service manager, chef de projet télécom, administrateur de bases de données, etc.

Sans monter de dispositif spécifique, d'autres clusters ont mis en place des actions permettant de mutualiser du personnel entre les membres. C'est le cas par exemple du pôle de compétitivité Alsace BioValley qui peut proposer à ses membres les services spécialisés d'un expert salarié par le pôle.

– « *Les entreprises ont des besoins sur des postes mutualisés. Il s'agit par exemple de disposer d'un financier à temps partiel, d'avoir une aide pour le montage de projets européens, etc. Le salarié à temps partagé est embauché et payé par le pôle. Le pôle se charge ensuite de facturer le temps de travail du salarié aux entreprises membres ayant bénéficié du salarié. Ce n'est ni un système de groupement d'employeurs ni un système de prêt de salarié.* » Alsace BioValley.

¹⁰ Ce dispositif est rendu possible par un décret datant du 2 mai 2012 qui offre la possibilité à un apprenti de travailler dans une entreprise différente de celle qui l'emploie.

DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS POUR DES RESSOURCES HUMAINES PARTAGÉES

– DONNÉES DE CADRAGE DU CLUSTER CAP DIGITAL PARIS REGION

Le pôle de compétitivité Cap Digital Paris Region a été créé en 2006 sur un périmètre initial autour des contenus et des services numériques. Aujourd'hui, Cap Digital se définit comme le pôle de la transformation numérique car, au cours des dix dernières années, le numérique est devenu un enjeu économique dans toutes les filières d'activités. Ce pôle rassemble près de 800 PME dont 400 TPE, 100 grandes entreprises, des centres de recherche et établissements de formation et des investisseurs. En matière d'emploi, beaucoup de métiers inhérents à ce secteur d'activité sont des métiers en tension. Les entreprises du pôle recherchent principalement des cadres : développeur web, webdesigner, juriste internet, expert en sécurité informatique, consultant IT, chef de projet web, etc.

– DONNÉES DE CADRAGE DU CLUSTER GOAZEN

GOazen, créé en 2008, est un cluster de destination touristique sur le Pays Basque qui fédère des entreprises de 8 filières touristiques différentes (hôtellerie, campings-hôtellerie de plein air, résidences de tourisme et villages de vacances, tourisme social, thalassothérapie, entreprises de loisirs marchands, sites touristiques). Ce cluster rassemble près de 770 entreprises, essentiellement de moins de 10 salariés. Les entreprises sont composées principalement de salariés non-cadres. Du fait de l'activité saisonnière de la filière, les entreprises ont des difficultés à trouver des salariés expérimentés et de fidéliser les salariés d'une année sur l'autre.



– POURQUOI CETTE INITIATIVE ?

Les entreprises membres des clusters GOazen et Cap Digital ont exprimé le souhait de partager du personnel, soit parce que les compétences souhaitées sont rares, soit parce qu'elles n'ont ni les besoins ni les ressources financières pour embaucher un salarié sur un poste à temps complet. Les entreprises du cluster GOazen, dont le secteur d'activité est le tourisme en Pays Basque, sont également confrontées à des difficultés de recrutement, de fidélisation et de professionnalisation pour des emplois saisonniers. Face à ces enjeux, la solution du groupement d'employeurs est apparue pertinente. Le groupement d'employeurs est une structure constituée sous forme associative ou de société coopérative qui réunit plusieurs entreprises. La mission principale du groupement d'employeurs est de mettre

à disposition un ou plusieurs salariés auprès des entreprises adhérentes au groupement en fonction de leurs besoins.

– « *Beaucoup d'adhérents faisaient part du fait qu'ils avaient besoin de recruter mais pas forcément à temps complet.* » Cap Digital Paris Région.

– « *Le groupement d'employeurs permet d'être moins dépendant des saisonniers et de donner de l'impulsion à l'emploi local, car ce sont des salariés embauchés toute l'année en CDI. Le groupement d'employeurs a permis de pérenniser l'emploi de personnes qui auparavant étaient saisonniers, en CDD, etc.* » GOazen.

– COMMENT L'INITIATIVE S'EST-ELLE DÉPLOYÉE ?

Le rôle des clusters a été de développer et de promouvoir cette action auprès de leurs adhérents. Les clusters ont indiqué deux manières différentes de mettre en œuvre ce dispositif. Le pôle Cap Digital était porteur du projet. Il l'a monté de bout en bout. Le cluster GOazen s'est quant à lui adossé à un groupement d'employeurs existant hors du secteur d'activité du cluster.

– « *Au commencement, le cluster a eu l'autorisation de la Direccte pour travailler sur une courte période avec la convention collective utilisée par le groupement d'employeurs multisectoriel. Puis, lorsqu'il y a eu suffisamment d'adhérents du tourisme qui voulaient partager des salariés et mutualiser des postes, deux associations ont été*

créées, filiales du groupement d'employeurs multisectoriel, avec des conventions collectives spécifiques sectorielles : l'une adossée à la convention collective de l'hôtellerie, l'autre des campings. » GOazen.

Dans les deux cas, les groupements d'employeurs sont devenus autonomes et ont été pris en charge par des structures extérieures aux clusters. En pratique, le groupement d'employeurs se charge de chercher et de présélectionner des salariés pour l'entreprise qui choisira ensuite son collaborateur via des entretiens de recrutement. Le groupement d'employeurs est l'employeur du salarié mais le salarié dépend hiérarchiquement du responsable de l'entreprise dans laquelle il travaille. Le groupement d'employeurs gère ensuite toutes les modalités administratives (visite médicale, déclaration, accident du travail, etc.), paye le salarié et refacture aux entreprises le coût du collaborateur en fonction de son temps de travail effectif dans l'entreprise.

– « *Le groupement d'employeurs assume toutes les responsabilités administratives (visite médicale, déclaration, etc.), met à disposition les salariés, relève les heures de travail, puis il envoie la facture aux entreprises.* » GOazen.

Les avantages du groupement d'employeurs sont multiples pour l'entreprise :

- Elle dispose pour quelques heures d'un salarié qui répond aux besoins de compétences de l'entreprise et qu'elle ne pourrait pas se permettre d'avoir à l'année à temps plein ;
 - Elle maîtrise les coûts des salariés non permanents ;
 - Elle module le temps de présence du salarié en fonction des besoins réels ;
 - Elle dispose d'un salarié qui connaît les équipes de travail et l'organisation de l'entreprise ;
 - Elle est exemptée de toutes tâches administratives qu'occasionne normalement l'emploi d'un salarié (pas de processus de présélection des candidats, pas de contrat de travail, faible gestion du salarié, pas de bulletin de salaire, etc.).
- En travaillant au sein d'un groupement d'employeurs, le salarié peut également y trouver son compte. Il bénéficie en effet d'un unique employeur et donc d'un seul contrat de travail conclu entre le salarié et le groupement d'employeurs, généralement un CDI. Le fait de travailler au sein de plusieurs entreprises peut également lui per-

mettre de gagner en compétences, en découvrant différents environnements de travail.

– BILAN DU DISPOSITIF

Le bilan du dispositif est positif pour les clusters puisque les groupements d'employeurs répondent aux besoins des entreprises et ont permis la création d'emplois pérennes.

Certains employeurs ont parfois embauché définitivement des salariés des groupements d'employeurs au sein de leur propre entreprise.

Après trois ans, les deux filiales du groupement d'employeurs attachées au cluster GOazen comptaient 48 entreprises adhérentes. Le nombre d'heures partagées de travail est en augmentation : 27 000 heures en 2014 contre 25 000 heures en 2013.

Le groupement d'employeurs attaché au pôle Cap Digital emploie entre quinze et vingt salariés, partagés dans des entreprises du pôle et au-delà. Les salariés mis à disposition des entreprises correspondent souvent à des fonctions supports.

– « *Les salariés ont surtout des profils administratifs (secrétariat, contrôle de gestion, finance, etc.) que les start-up ont du mal à employer à temps complet.* » Cap Digital Paris Region.

LE PRÊT DE SALARIÉS POUR FAVORISER LA SOLIDARITÉ ENTRE GRANDS GROUPES ET PME

— DONNÉES DE CADRAGE DU CLUSTER SYSTEMATIC PARIS-REGION

Le pôle de compétitivité Systematic Paris-Region a été créé en 2005, suite au 1^{er} appel à projets lancé fin 2004 par le gouvernement. Son domaine d'activité est celui du numérique, des nouvelles technologies de l'information et de la communication et des métiers du logiciel. Ce pôle rassemble près de 500 PME-PMI, 150 grandes entreprises, 140 centres de recherche et établissements de formation, 20 collectivités territoriales et une vingtaine d'investisseurs.

En matière d'emploi, beaucoup de métiers inhérents à ce secteur d'activité sont des métiers en tension. Par conséquent, il y a beaucoup d'offres et peu de candidats. Les entreprises du pôle recherchent principalement des cadres : ingénieurs, développeurs informatiques, commerciaux en innovation, etc.



— POURQUOI CETTE INITIATIVE ?

Géris (filiale de Thales), Paris Region Entreprises et Systematic Paris-Region ont créé le dispositif Pass'compétences, qui permet la mise à disposition d'un cadre senior¹¹ appartenant à un grand groupe auprès d'une PME du pôle, dans le cadre d'une mission précise, pour une durée comprise entre 12 et 18 mois. La création du Pass'compétences répond à deux attentes complémentaires des adhérents du pôle. La première est liée aux difficultés de recrutement que rencontrent les PME dans des métiers en tension, notamment en raison du coût de l'embauche. La seconde attente a été formulée par plusieurs grands groupes du pôle.

Certains de leurs salariés, de retour de mission ou d'expatriation, se retrouvant sous occupés dans leur entreprise, ceux-ci ont donc proposé de mobiliser les compétences de leurs salariés pour accompagner le développement des PME du pôle.

Ainsi, chaque partie retire des bénéfices de ce dispositif : le grand groupe mobilise ses cadres entre deux missions, la PME a accès à des compétences qu'elle n'aurait pas pu mobiliser autrement et le salarié continue de se former au contact de la PME.

Un autre avantage est cette fois-ci financier : le coût de l'expert est partagé entre le grand groupe, la PME et le Fonds social européen.

— « L'ancien directeur général d'une filiale d'un grand groupe a contacté l'Agence régionale de développement¹² et le pôle en disant qu'il avait conscience, qu'à certains moments, des collaborateurs étaient sous occupés dans leur structure pour différentes raisons (en attente d'un contrat, retour d'expatriation sans point de chute immédiat, etc.) et il avait aussi conscience qu'il y avait beaucoup de PME qui avaient du mal à recruter. D'où l'idée de les mettre en relation et de faire quelque chose pour ces PME dans le cadre de programmes RSE [responsabilité sociétale des entreprises]. »

— COMMENT L'INITIATIVE S'EST-ELLE DÉPLOYÉE ?

Le pôle s'est investi dans ce dispositif dans l'objectif de développer l'emploi au sein des PME adhérentes. En détachant un expert dans une PME, le pôle espère que cette entreprise développera son activité, augmentera son chiffre d'affaires et qu'elle pourra par la suite créer de nouveaux emplois.

— « La collaboration inter-entreprises favorise la création d'emplois. Le but avoué avec Pass'compétences est la création d'emplois. Le pôle voulait

que les missions génèrent au minimum du chiffre d'affaires supplémentaire mais aussi de l'embauche. »

Le rôle du pôle Systematic Paris-Region a été de concevoir et d'expérimenter ce dispositif. Avec l'appui de Paris Region Entreprises, le pôle a monté intégralement cette action, de la phase de projet (débutée à la mi-2012), en passant par la mise en conformité juridique jusqu'au premier bilan du dispositif (à la mi-2014).

Le travail a d'abord consisté à recenser les grands groupes et les PME susceptibles d'être intéressés par la mise en œuvre du dispositif Pass'Compétences au sein de leur entreprise. Les PME devaient ensuite présenter le projet de travail sur lequel serait mobilisé l'expert. Seuls les dossiers les plus à même de développer de l'activité étaient sélectionnés. De plus, ce projet devait être suffisamment précis et de qualité pour que les grands groupes puissent recenser, parmi leurs effectifs, les salariés ayant les compétences pour effectuer la mission. De la même manière qu'un recrutement, les salariés, obligatoirement volontaires au détachement, ont ensuite été sélectionnés par un comité pour pouvoir être détachés.

– « Le pôle voulait éviter que ce soit de l'intérim de substitution, il voulait que ce soit une mission structurante pour la PME. Chaque projet de PME a été qualifié de façon drastique, avec un rejet des missions non structurantes.

De même, tous les candidats ont été rencontrés et sélectionnés, certains n'étaient pas faits pour travailler dans des PME. »

Une fois l'expert sélectionné, le pôle a mis en œuvre des actions en amont et en aval du détachement pour le préparer à son nouvel environnement (réunions de lancement, formations à la culture d'entreprise des PME, etc.) et pour le suivre tout au long de sa mission (suivi trimestriel).

– « Il y a eu un gros effort sur le suivi : réunion de lancement, formation à la culture PME (pour palier l'écart de culture entre une PME et un grand groupe), suivi trimestriel du détaché dans son nouvel environnement. »

BILAN DU DISPOSITIF

Le bilan du dispositif est positif pour le pôle. Lors de la première phase de test, 15 détachements au sein de PME ont été réalisés et seule une personne n'est pas restée dans la PME jusqu'au bout de son contrat. Les détachés ont des profils de business développeur, chef de projet, ingénieur commercial, directeur administratif et financier, etc.

Ces contrats ont parfois débouché sur des projets de co-développement entre le grand groupe et la PME, et quelques personnes détachées sont restées par la suite définitivement dans les PME. Le bilan est donc également positif pour les PME puisque certaines d'entre elles ont développé leur activité et ont par la suite embauché.

– « On a un exemple de PME qui, à la suite du détachement, a augmenté son chiffre d'affaires de 25 % et a ensuite embauché une trentaine de personnes. »

Le dispositif est maintenant en phase de pérennisation. Au bout de deux années de test, Systematic Paris-Region se questionne sur la possibilité d'extension du dispositif à d'autres régions ou d'autres entités. Les adhérents du pôle ont également souhaité voir élargir le champ de la population susceptible de pouvoir candidater à

un détachement. En effet, les entreprises déclarent avoir également besoin de profils non-cadres. Enfin, le pilotage du Pass'compétences a été repris par Paris Region Entreprises.

– « La passation des dispositifs est un choix. Le pôle ne peut pas tout gérer, notre équipe est limitée, il ne peut pas porter tous les projets mis en place. Le pôle préfère être dans l'innovation, sortir des dispositifs qui fonctionnent même s'il ne peut pas les garder. »

11. Sélectionner un « cadre senior » n'est pas un choix anodin puisque détacher un travailleur âgé permet d'avoir accès à un financement du Fond social européen.

12. L'Agence Régionale de Développement Paris Île-de-France et le Centre Francilien de l'Innovation ont été regroupées en 2014 dans une structure commune appelée Paris Region Entreprises.

—CONTRIBUER AUX DISPOSITIFS DE FORMATIONS INITIALES ET CONTINUES—

— LA FORMATION : UN ENJEU FORT POUR LES CLUSTERS —

La plupart des différents clusters interrogés estiment que leurs adhérents rencontrent des problèmes de recrutement du fait d'un manque d'adéquation entre les formations dispensées et les emplois proposés. Les entreprises sont en forte attente de formations adaptées à leurs besoins de compétences afin de pouvoir embaucher des salariés avec des qualifications spécifiques à leur secteur d'activité.

Pour répondre à cet enjeu, des groupes de travail ou des commissions « emploi et formation » ont été créés au sein de plusieurs clusters. Certains réalisent des études prospectives pour identifier les métiers en devenir dans les entreprises, les métiers susceptibles d'évoluer et ceux susceptibles de disparaître. Des interrogations communes émanent de ces groupes : est-ce que le volume des sortants d'écoles et d'universités est suffisant ? Comment promouvoir les formations auprès des étudiants, salariés, entreprises ou demandeurs d'emploi ? Les nouvelles formations ou les formations existantes répondent-elles bien aux besoins des entreprises du secteur d'activité ?

Un moyen de pallier aux manques de compétences à court terme des entreprises est de passer par la formation par l'apprentissage. La formation par l'apprentissage est souvent mise en avant par les clusters. En se formant par apprentissage, l'alternant acquiert, d'une part, des connaissances théoriques et pratiques pour maîtriser un métier dans l'entreprise et, d'autre part, les savoir-être et savoir-faire favorables à une meilleure intégration dans l'entreprise. Dans les secteurs où les besoins en main-d'œuvre sont difficiles à trouver, l'objectif premier des entreprises est de recruter l'alternant à l'issue de la formation.

La formation continue n'est pas laissée de côté par les clusters puisqu'elle permet de préparer l'avenir et de tenir compte du fait que certains métiers sont susceptibles d'évoluer. La formation continue permet

d'anticiper les besoins futurs et de pourvoir l'entreprise de nouvelles compétences.

Établissements académiques, entreprises et clusters entreprennent donc, depuis plusieurs années, de renforcer leurs liens pour créer des formations initiales et continues en adéquation avec la dynamique de l'emploi propre à chacun des territoires. L'objectif de ce rapprochement est de proposer une offre de formation adaptée, aujourd'hui et dans les années à venir, aux secteurs d'activités et aux besoins de compétences des entreprises implantées sur leur territoire. Les formations dispensées répondraient ainsi aux attentes des entreprises : recruter de nouveaux salariés formés à leur secteur d'activité.

— INITIATIVES DES CLUSTERS —

La contribution apportée par les clusters aux établissements de formation est d'intensité variable. Certains clusters ont par exemple la possibilité d'agir directement sur les programmes de formation, alors que d'autres n'ont pas cette opportunité ou ne souhaitent pas s'engager sur ce chemin faute de temps ou de moyens humains à disposition. Les clusters se proposent alors de mettre uniquement en relation les établissements de formation avec leurs entreprises adhérentes ou de les informer et de les sensibiliser sur les attentes des entreprises, les métiers en tension ou en émergence. Les actions en faveur de la formation réalisées au sein des clusters interrogés s'avèrent toutefois importantes et diversifiées.

Les clusters peuvent avoir pour mission de faire la **promotion des formations proposées sur leur territoire**. Les clusters ont en effet un rôle important à jouer pour y renforcer l'attractivité de leur filière. Attirer des étudiants sur le territoire ou convaincre les jeunes déjà présents d'intégrer des formations spécialisées dispensées sur le territoire constitue un axe d'action de certains clusters, en particulier s'ils sont situés sur des territoires jugés peu attractifs.

Certains clusters **cartographient et labellisent des formations**. Apporter un label à une formation permet de donner plus de visibilité au secteur d'activité du cluster. Le label garantit aux étudiants ou aux salariés une formation de qualité leur apportant des compétences reconnues et dont les entreprises ont besoin. Un des objectifs de la labellisation consiste à favoriser l'insertion des apprenants sur le marché du travail. Quelques clusters ont créé un catalogue des formations labellisées dans leur secteur d'activité. Ces catalogues, mis à jour régulièrement, recensent les formations en y détaillant dans certains cas le niveau et le contenu de la formation, les débouchés, le taux d'insertion professionnelle, les personnes à contacter pour avoir des informations supplémentaires, etc. Ces catalogues ne sont pas uniquement à destination des apprenants. Les entreprises n'ont pas toujours connaissance de l'offre de formation disponible sur l'ensemble du territoire dans leur secteur d'activité. Ces catalogues sont également un moyen pour les entreprises de repérer des profils de jeunes diplômés pouvant les intéresser.

– « *Nous avons la possibilité de labelliser des formations qui sont soit des formations en cours de création, soit des formations en restructuration. Nous avons lancé les labellisations de formation depuis trois ans. Le label permet de mettre en avant des formations qui répondent à des besoins industriels.* » Materialia.

Certains clusters vont au-delà de la labellisation, ils prennent parfois part aux décisions concernant les grandes orientations des formations. Des clusters participent ainsi activement à la **création ou à l'adaptation de formations initiales et continues pour qu'elles répondent aux besoins des entreprises**. Aux enseignements de base sont ajoutés des modules spécifiques en lien direct avec le secteur d'activité des entreprises locales. C'est le cas par exemple des formations spécifiques au secteur ferroviaire mises en place par MecateamCluster (**fiche initiative n°7**). Des responsables de clusters peuvent aussi intervenir au sein des instances dirigeantes des formations et influencer ainsi sur leurs orientations.

– « *Au niveau des formations, nous avons des relations étroites avec les universités ou les écoles d'ingénieurs agri et agro de notre secteur. Moi-même en tant que directeur du pôle, je participe au conseil d'administration du conseil d'école de l'Ensat qui est l'école d'ingénieur agro de Toulouse. J'ai une collègue chargée*

de projet qui intervient au sein du conseil d'administration de Bordeaux Sciences Agro, qui est une école d'ingénieurs. Là nous pouvons intervenir sur les grandes orientations de l'école. » AgriSudOuest Innovation.

– « *Certaines de nos actions visent à compléter l'offre de formation. Nous faisons partie de différents campus, comme le campus naval France ou comme le campus des métiers et des qualifications des métiers de la mer pour lequel on apporte notre pierre à l'édifice. Nous sommes là dans un rôle d'identificateur des besoins en formation, et de force de propositions auprès des structures de formation pour indiquer les formations qu'il faudrait créer ou pour lesquelles il conviendrait d'enrichir la formation pour des métiers qui seront porteurs dans les années à venir.* » Bretagne Pôle Naval.

Parmi les initiatives les plus originales, on trouve le projet d'**usine-école** mis en œuvre par le pôle de compétitivité Alsace BioValley en partenariat avec l'université de Strasbourg (**fiche initiative n°8**). Une usine-école est un lieu de formation pensé de telle sorte que l'école simule le fonctionnement d'une usine et permette de dispenser des enseignements qui associent théorie et pratique. Ainsi, l'usine-école a pour objectif d'accueillir des opérateurs de formation publics et privés afin de former des salariés, personnes en requalification professionnelle ou étudiants, principalement en alternance, en milieu industriel réel. À la sortie de leur formation, les apprenants sauront travailler dans un environnement industriel spécifique à un secteur d'activité, avec des équipements de pointe, en respectant les normes (de qualité, de sécurité, etc.) imposées par le secteur.

MecateamCluster, spécialisé dans le domaine des engins d'infrastructures ferroviaires, a également créé une initiative visant à permettre des formations sur des installations professionnelles à visée pédagogique.

« *À côté du cluster, il y a une plateforme physique de "voies écoles". Il s'agit de 3 voies de 350 mètres sur lesquelles on retrouve la totalité des systèmes qui peuvent exister sur le réseau ferré national. Ces voies servent aux élèves de la formation initiale et continue. Elles peuvent être mises à disposition des entreprises souhaitant faire des formations internes.* » MecateamCluster.

La formation continue est également un champ investigué par les clusters. Des clusters développent eux-mêmes des formations pour renforcer les compétences de leurs membres dans différents domaines, soit propres aux domaines techniques des clusters, soit plus transversaux. Dans ce dernier cas, les formations peuvent être organisées avec d'autres clusters.

– « *Nous avons créé des formations en interne pour nos industriels, pour les former à l'écoconception et aux agromatériaux afin qu'elles puissent elles-mêmes développer leurs démarches en interne.* » AgroComposites Entreprises.

– « *On a signé une convention avec la Direccte et 6 autres clusters du Pays Basque, avec l'aide du conseil de développement Pays Basque. On a sélectionné une vingtaine de thématiques (nouvelles technologies, langues, développement durable, etc.). L'objectif de montée en compétences des salariés de la filière sur un territoire s'est fait ainsi à un niveau interclusters et interfilières. Ça a été génial car sur des apprentissages en langue, en stratégie webmarketing, les salariés des entreprises de la filière glisse pouvaient être formés avec des salariés des filières tourisme ou agroalimentaire pour travailler sur leur montée en compétences. L'idée en termes de GPEC territoriale, c'est de faire monter en compétences les salariés de plusieurs filières sur un territoire, tant et si bien que si un jour il y a un problème sur une des filières, on puisse passer sur une autre filière sans problème.* » EuroSIMA.

Certains clusters s'engagent également pour la **formation des demandeurs d'emploi aux métiers de la filière**. Ces clusters travaillent généralement au montage de ces projets avec un ou plusieurs partenaires (OPCA, organismes de formations, Pôle emploi, préfecture, conseil régional, etc.) pour proposer un dispositif de formation sur mesure aux demandeurs d'emploi. Ce n'est pas la compétence technique qui est recherchée en premier chez le candidat mais sa motivation et sa capacité à vouloir apprendre un métier.

DES FORMATIONS INITIALES ADAPTÉES AUX BESOINS DES ENTREPRISES

– DONNÉES DE CADRAGE DU CLUSTER MECATEAM

Grappe d'entreprises créée en 2011 en Bourgogne au cœur du bassin économique de Creusot-Montceau, le secteur d'activité de MecateamCluster est celui de la conception, réalisation et maintenance des engins mobiles qui interviennent au niveau des infrastructures ferroviaires. MecateamCluster déploie essentiellement ses services sur le secteur du marché ferroviaire. Ce cluster rassemble près d'une centaine de membres composés de grands groupes, PME, TPE, centres de recherche et établissements de formation, collectivités territoriales. Le cluster déclare que ses entreprises adhérentes rencontrent des difficultés de recrutement liées, d'une part, aux contraintes spécifiques rencontrées au sein du secteur ferroviaire et, d'autre part, à la méconnaissance de la filière par les étudiants.



– POURQUOI CETTE INITIATIVE ?

Les adhérents de MecateamCluster, spécialisés dans le milieu ferroviaire, rencontrent certaines difficultés pour recruter du personnel. Différentes raisons sont évoquées : problème de la mobilité géographique, territoire et filière peu attractifs, compétences spécifiques difficiles à trouver. L'absence de formation spécifique au domaine d'activité du cluster a également été soulignée. Pour répondre à ces enjeux, la commission Emploi Formation de MecateamCluster a travaillé avec ses partenaires à la création de formations ayant une coloration ferroviaire.

– « La commission réunit tous les acteurs du ferroviaire (entreprises, centres de formations, éducation nationale, Pôle emploi), le but étant de tenir compte de l'avis de chacun et de proposer des formations en adéquation avec les attentes des entreprises. Il est également possible d'ajouter des modules en fonction des besoins des entreprises. »

– COMMENT L'INITIATIVE S'EST-ELLE DÉPLOYÉE ?

Quatre formations ont été créées sur la base de formations existantes, c'est-à-dire qu'aux enseignements de base ont été ajoutés des modules spécifiques en lien direct avec le secteur d'activité des entreprises locales. Ces formations sont toutes proposées en alternance. Les étudiants sont assurés de recevoir leur formation au sein d'entreprises adhérentes à MecateamCluster.

– « La commission a pris des formations de base, existantes, avec ajout d'une coloration ferroviaire, c'est-à-dire qu'aux enseignements classiques ont été ajoutés trois modules spécifiques ferroviaires (sécurité ferroviaire, hydraulique et environnement des engins mobiles), en questionnant les entreprises sur leurs besoins. »

Les formations se situent à différents niveaux¹³ :

– Bac Pro Maintenance des équipements industriels à coloration ferroviaire et Mention complémentaire Maintenance des installations oléohydrauliques et pneumatiques, avec des débouchés comme agent de maintenance dans l'industrie ferroviaire.

– BTS électrotechnique à coloration ferroviaire, avec des débouchés comme conducteur et technicien de maintenance sur chantier ou en atelier,

ou comme technicien en conception et conduite de projets en bureaux d'études.

– Licence Pro mécatronique¹⁴ à coloration ferroviaire, avec des débouchés comme projeteur en bureau d'études, responsable de production, responsable process/méthodes...

Ces formations se démarquent des formations généralistes par le fait qu'elles ont été adaptées en tenant compte des avis et des besoins spécifiques de chacun des acteurs du secteur d'activité. Elles sont ainsi en adéquation avec les attentes des entreprises puisque, d'une part, les enseignements peuvent évoluer en fonction des besoins des entreprises, et d'autre part, parce que la formation par l'apprentissage est un moyen de pallier les manques de compétences des salariés. En effet, à l'issue des formations, les entreprises pourront recruter des jeunes diplômés ayant des connaissances théoriques et pratiques sur le secteur d'activité du ferroviaire. L'objectif principal pour les entreprises est bien sûr de recruter ses alternants directement à l'issue de leur formation.

¹³. Les différentes plaquettes des formations sont disponibles sur le site internet du cluster : <http://www.mecateamcluster.org/?pg=services-mecateam-formation>

¹⁴. La filière mécatronique couvre les domaines de la mécanique, de l'électronique, de l'automatique et de l'informatique.

– FICHE N°7 – DES FORMATIONS INITIALES ADAPTÉES AUX BESOINS DES ENTREPRISES

– « Les entretiens avec les entreprises qui accueillent l'étudiant en alternance ressemblent à des entretiens de recrutement, dans l'objectif de pouvoir garder l'étudiant au bout de sa formation. »

BILAN DU DISPOSITIF

Depuis leur création en 2012, les différentes formations développées par le cluster ont toutes été suivies en alternance par plus de 110 étudiants. Le taux d'embauche à la sortie de ces formations est d'environ 75 %.

Pour les alternants non embauchés à l'issue de leur formation, il peut s'agir d'une volonté de l'entreprise mais également d'un refus de l'alternant de poursuivre dans l'entreprise (souvent à cause de l'éloignement géographique par rapport à sa région d'origine).

Ces seules formations ne suffisent pas à combler les besoins de main-d'œuvre importants que rencontrent les entreprises de la filière. Elles leur permettent toutefois de recruter de nouveaux salariés avec des compétences spécifiques difficiles à trouver, par exemple dans tous les métiers en lien avec la maintenance des engins de travaux ferroviaires.

– FICHE N°8 –

UN CENTRE DE FORMATION ORIGINAL : L'USINE-ÉCOLE

– DONNÉES DE CADRAGE DU CLUSTER ALSACE BIOVALLEY

Pôle de Compétitivité créé en 2005, le secteur d'activité d'Alsace BioValley est celui de la santé et des innovations thérapeutiques. Il intervient plus précisément dans le domaine du développement de médicaments et des technologies médicales. Ce pôle rassemble près de 150 membres composés de grandes entreprises, PME, centres de recherche, établissements de formation et collectivités territoriales.

Sur le territoire alsacien, le pôle mentionne une bonne synergie entre le monde industriel du secteur de la santé et le monde académique. Les formations dispensées sont donc globalement en adéquation avec les emplois proposés. Si des difficultés existent, elles sont davantage liées au secteur des technologies médicales, secteur en plein développement demandant des compétences particulières et la création de formations spécifiques.



POURQUOI CETTE INITIATIVE ?

L'idée de l'usine-école est née en 2008. La faculté de pharmacie de l'université de Strasbourg a contacté le pôle de compétitivité Alsace BioValley afin de travailler conjointement sur des projets de formations adaptées le plus possible aux besoins des industriels du territoire. Le pôle a donc recensé, auprès des grands comptes et des PME, les besoins en compétences scientifiques, techniques ou transversales (savoir-être par exemple) des salariés du secteur pharmaceutique. Au départ, les industriels ont reconnu la qualité des formations théoriques universitaires et ont pointé la nécessité de développer de nouveaux modules très techniques et comportementaux répondant aux exigences réglementaires très fortes en pharmacie.

– « Vous avez de très bonnes formations conceptuelles, mais il faut qu'on puisse embaucher des gens sur des profils avec du savoir-être technique : comment j'entre dans une zone propre ? Comment je me comporte ? Comment je m'habille ? Quelles sont les règles de production à respecter ? Les bonnes pratiques de fabrication ? Tout cela ne pouvait être acquis par le salarié ou le jeune diplômé avant d'être embauché que par la formation in situ, en mobilisant des lignes de travail, de production. » Université de Strasbourg.

– « Les entreprises ont dit qu'elles aimeraient développer de la compétence de travail en salle blanche¹⁵, de l'opérateur au pharmacien. Dans le domaine pharmaceutique et celui de l'agro-alimentaire, il y a de plus en plus de besoin de travailler en salle blanche. » Alsace BioValley.

C'est ainsi qu'est né le projet de création d'une usine-école, porté par l'université de Strasbourg et Alsace BioValley. Une usine-école est un lieu de formation pensé de telle sorte que l'école simule le fonctionnement d'une usine. Elle permet de former des salariés ou des étudiants en milieu industriel réel.

COMMENT L'INITIATIVE S'EST-ELLE DÉPLOYÉE ?

Suite aux besoins spécifiques de compétences de travail en salle blanche formulés par les industriels, Alsace BioValley a prospecté dans plusieurs pays afin de proposer aux industriels un projet se

rapprochant des meilleures pratiques industrielles internationales.

Le pôle a finalement choisi de s'inspirer d'une usine-école rattachée à l'Université de Caroline du Nord (USA), nommée BTEC (*Biomanufacturing Training and Education Center*) et formant aux métiers de la bioproduction, pour monter une usine-école en Alsace. Cette usine-école nommée EASE (*European Aseptic and Sterile Environment*) ouvrira en 2017 sur le campus d'Illkirch au sud de Strasbourg. En France, ce type d'approche de formation est innovant¹⁶. Après un démarrage du projet sous l'égide d'Alsace BioValley, l'usine-école est aujourd'hui portée par l'université de Strasbourg en partenariat avec le pôle. Les industriels ont participé activement à la définition et au financement du projet. Sur une dotation globale de plus de 27 millions d'euros, 20 % des coûts ont été pris en charge par les industriels, 36 % par le Programme des Investissements d'Avenir, 44 % par les collectivités territoriales et l'Europe.

L'usine-école prévoit d'accueillir 3 500 personnes par an, dont 75 % en formation continue et 25 % en formation initiale par alternance. Les entreprises y trouvent ainsi un double avantage. En formation continue, elles pourront envoyer leurs salariés se former à de nouvelles méthodes de travail dans des conditions réelles d'activité. En formation initiale, elles pourront recruter des étudiants de tous niveaux directement à l'issue de leur formation, car ces futurs salariés seront formés au secteur d'activité spécifique des entreprises, dans leur territoire et leur environnement de travail.

– « Dans cette usine-école, seront formés des techniciens de production, des pharmaciens industriels, des ingénieurs bâtiment, des techniciens et responsables de la régulation énergétique, etc. Elle répond à de larges besoins. » Université de Strasbourg.

– « Le principe de l'usine-école, c'est d'apprendre à travailler dans un environnement industriel de salle blanche (pour la production de médicaments par exemple). Les équipements seront mis à disposition des entreprises pour y former leurs salariés et des étudiants en formation initiale, y compris ceux en alternance, viendront aussi y suivre des modules de formations. » Alsace BioValley.

Un autre atout de cette plateforme est qu'elle a été pensée comme un outil de requalification professionnelle des filières traditionnelles qui

sont en perte de vitesse vers les filières des industries de santé au sens large.

– « On souhaite pouvoir montrer aux personnes en requalification professionnelle de nouveaux métiers auxquels elles n'ont pas nécessairement pensé. Nous avons étudié les profils de compétences en production textile et automobile. Une très forte convergence a été identifiée notamment sur les procédures. Une transposition est donc possible de ces opérateurs de production de ces milieux-là vers des postes de production en milieu pharmaceutique à condition d'apporter le delta des bonnes pratiques de fabrication, de maîtrise de la contamination, etc. » Université de Strasbourg.

Pour sensibiliser les personnes en voie de requalification, les lycéens ou les étudiants au monde de l'industrie pharmaceutique, l'usine-école a également été conçue pour pouvoir accueillir du public. L'objectif de cette initiative est de donner à ces visiteurs une perception positive de l'industrie, et de leur ouvrir des perspectives professionnelles dans le milieu pharmaceutique.

– « Une zone périphérique permettra de circuler autour des zones de production, ce qui permet d'accueillir des visiteurs pour qu'ils se rendent compte de ce qu'est un site industriel. C'est important pour nous de sensibiliser les jeunes à des filières mal connues : applications des sciences de la vie à la production de médicaments, maintenance, etc. L'objectif est de faire connaître le fonctionnement d'un bâtiment industriel, comment il vit, les flux de personnes, etc. Il faut aussi donner aux jeunes qui se lancent dans des études scientifiques, quelles qu'elles soient, une perception juste de l'industrie. » Université de Strasbourg.

¹⁵ Une salle blanche constitue un milieu aseptisé dans lequel des paramètres tels que la température et l'humidité sont contrôlés en permanence. De nombreuses industries (informatique, électronique, agroalimentaire, pharmacie...) utilisent ce type d'équipement.

¹⁶ Un atelier-école près de Nantes, nommé *Académie Jules Verne du Manufacturing*, ouvrira ses portes en 2018. Ce projet est porté par l'Institut de Recherche Technologique Jules Verne. Cet atelier-école vise à former des spécialistes de la production industrielle, tous niveaux de formation confondus.

–PROMOUVOIR LES MÉTIERS, SUSCITER DES VOCATIONS–

UN MANQUE DE VISIBILITÉ ET D'ATTRACTIVITÉ

Les clusters s'investissent dans la promotion de leurs filières par souci de visibilité et en réponse à des problématiques de recrutement à long terme. Il s'agit de faire découvrir certains secteurs et métiers peu connus, et de rendre plus attractives certaines filières pour amener les jeunes à s'orienter vers ces disciplines. En effet, les entreprises témoignent de difficultés à recruter sur certains postes, très qualifiés et/ou très spécialisés. Les entreprises les plus petites évoquent également des difficultés de recrutement face à l'attractivité des grandes entreprises pour les candidats, particulièrement les jeunes diplômés. L'enjeu est donc de faire connaître les PME et les start-up, de valoriser leurs réalisations et de les rendre plus attractives.

Ainsi, les clusters mènent des actions visant à susciter des vocations vers leur filière auprès de publics en cours d'orientation (étudiants, lycéens voire collégiens). Toutes les actions de sensibilisation et de promotion réalisées par les clusters permettent également de créer des rencontres, des échanges et des débats autour de projets innovants, et de mettre en avant les projets de R&D de leurs entreprises.

– « On travaille sur des métiers de l'industrie qui ne sont pas toujours très bien compris, ni très bien perçus. Pour les jeunes, l'image est trop souvent peu attractive. Nos métiers ont fortement évolué au fil des années et du développement des techniques et technologies des réalisations. Le monde de la mer et des EMR (énergies marines renouvelables) laissent entrevoir une embellie et escompter un petit revirement de situation, ces nouvelles filières bénéficiant d'une meilleure image. Mais une de nos actions intensives, c'est de communiquer autour de nos métiers, sur leur intérêt etc., pour susciter l'intérêt du plus grand nombre. »
Bretagne Pôle Naval.

INITIATIVES DES CLUSTERS

Un grand nombre des clusters interrogés participent à des **salons des métiers ou des filières**, dans le but de promouvoir les métiers de leurs adhérents, mais également de mettre en valeur les réalisations de leurs entreprises, notamment dans le domaine de la R&D. D'autres participent à des **salons consacrés à l'orientation** ou aux journées portes-ouvertes d'universités, afin de valoriser leur filière, la rendre attractive auprès des jeunes pour les amener vers ces disciplines dans leur choix d'orientation. Ces salons sont aussi l'occasion pour certaines entreprises de recevoir des demandes de stage et d'apprentissage.

Certains clusters participent également à des rencontres de type « Doctoriales » organisées par des universités pour permettre à leurs doctorants de rencontrer des entreprises. L'enjeu est d'attirer les docteurs vers les PME et les start-up, en leur montrant qu'ils peuvent avoir des perspectives professionnelles intéressantes dans le secteur privé, et pas uniquement dans le secteur public ou dans les grandes entreprises.

Autour de la problématique de l'attractivité auprès des jeunes diplômés, le pôle de compétitivité Cap Digital Paris Region organise tous les ans une journée porte-ouverte, « How I met my start-up ? », permettant à des jeunes diplômés de se rendre dans des petites entreprises à la rencontre de leurs dirigeants et d'échanger avec les salariés.

– « Cette journée vise à démystifier le fait de travailler dans une start-up ou une PME pour essayer de mobiliser les jeunes diplômés, quel que soit leur niveau, pour qu'ils aient envie de travailler dans des petites structures qui créent de l'emploi. Ces dernières ont parfois du mal à recruter par manque de visibilité ou parce que les jeunes diplômés préfèrent se tourner vers les grandes entreprises. Ils ne réalisent pas toutes les opportunités à travailler dans une PME. Cette action vise aussi à mobiliser les jeunes vers les emplois du numérique et à montrer qu'il ne faut pas forcément être un geek pour travailler dans une start-up et qu'il

existe beaucoup de métiers différents dans ces structures. » Cap Digital Paris Region.

Plusieurs programmes de découverte spécifiquement adressés à un jeune public ont vu le jour à l'initiative des clusters. Ces actions se déclinent souvent en **intervention ou présentation dans les classes de collège ou de lycée**. Elles s'organisent parfois autour d'une visite en entreprise ou prennent la forme originale de concours ou de prix.

Par exemple, le cluster Mécabourg a créé en 2005 le concours annuel Transmutation destiné aux lycéens et aux élèves de classes professionnelles (CAP, Bac Pro, BTS, etc.). À partir d'un cahier des charges établi par les industriels du cluster, les élèves doivent gérer et réaliser un projet collectif. Ils ont une année scolaire pour concevoir et donner vie à un produit en respectant plusieurs contraintes. En 2014-2015, il s'agissait de concevoir et de réaliser un produit qui facilite le quotidien des personnes âgées.

– « Un jury composé de 4 ou 5 chefs d'entreprises se rend dans les lycées pour suivre les projets, conseiller les élèves. Ils peuvent également être mobilisés à tout moment par les jeunes. Comme dans une entreprise, l'équipe doit coller au plus près du cahier des charges pour satisfaire le client final. » Mécabourg.

À l'issue du concours, certains jeunes peuvent être embauchés dans une entreprise membre du cluster ou continuent leur scolarité dans cette filière.

– « L'année dernière, un jeune a été embauché par une entreprise membre du jury, un autre a travaillé l'été dans une entreprise membre du jury avant de poursuivre ses études dans la filière, et un dernier continue sa formation en alternance. » Mécabourg.

Le cluster AgriSudOuest Innovation a, quant à lui, mis en place un prix des lycéens. Les élèves de lycée ont pour mission de décerner un prix à un des projets de R&D qui leur ont été présentés par des élèves ingénieurs, sur des critères d'innovation et d'originalité. Il s'agit de sensibiliser les jeunes et de développer leur intérêt pour la R&D, pour peut-être les amener à s'orienter dans cette voie.

– « Dans un premier temps, l'équipe projet du pôle présente trois projets avec des vidéos aux élèves ingénieurs et, dans un second temps, ce sont les élèves ingénieurs qui vont présenter les projets dans les

lycées. [...] au niveau de la classe, ils choisissent quel projet leur semble le plus intéressant parce que c'est le plus innovant ou le plus original. » AgriSudOuest Innovation.

Parfois, les actions de promotion et de sensibilisation s'adressent à un **public particulièrement ciblé**. C'est le cas du programme « Une grande école, pourquoi pas moi ? », auquel participe le cluster Opticsvalley (**fiche initiative n°9**), qui est destiné à des jeunes lycéens issus de milieu modeste ou de quartiers défavorisés. Une des actions a été entièrement dédiée aux jeunes filles, afin de les amener à s'orienter vers les disciplines scientifiques, dont les formations comptent aujourd'hui encore une majorité de jeunes hommes.

Quelques initiatives prennent plus d'envergure et demandent un investissement important de la part des clusters, comme **les festivals et manifestations**. Ces actions ont toutefois un fort impact en termes de visibilité pour les entreprises et la filière en général. Cap Digital Paris Region organise ainsi le plus grand festival autour du numérique en Europe : « Futur en Seine ». L'événement dure quatre jours, dont deux réservés aux professionnels, comprend des démonstrations, conférences, ateliers ou *workshops* et présentations, et permet de valoriser les projets des adhérents au cluster. Il est aussi l'occasion de débattre sur un nouveau thème chaque année, toujours en lien avec le numérique.

Enfin, quelques clusters travaillent sur **les outils de communication et de promotion** de leur filière et de leurs métiers, en plus de leur participation à des salons et de leurs actions de sensibilisation. Ces outils de promotion peuvent prendre la forme de **document de présentation des métiers**, tel que le référentiel des métiers réalisé par Bretagne Pôle Naval en partenariat avec la maison de l'emploi de Brest, l'association La Touline et avec le support, entre autres, de l'Union des industries et des métiers de la métallurgie. Le cluster a édité un livret référençant les métiers de sa filière intitulé « La Mer, des Métiers de Passion et d'Avenir ». Distribué sur les salons et différents événements, il recense 40 fiches métiers porteurs de la filière, permettant ainsi de les faire connaître et de les valoriser auprès d'un large public.

UN PROGRAMME POUR PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LA DIVERSITÉ

– DONNÉES DE CADRAGE DU CLUSTER OPTICSVALLEY

Opticsvalley est le cluster francilien des hautes technologies ; il a pour vocation de stimuler l'innovation et de susciter les collaborations entre les acteurs de l'écosystème en soutenant la diffusion de la photonique et plus largement des hightech, et ainsi contribuer à la dynamique économique du territoire et à la création d'une société plus innovante et plus responsable en Île-de-France. Majoritairement composé de TPE, il compte aujourd'hui 205 membres, dont des laboratoires et des établissements de formation. Le cluster a été labellisé grappe d'entreprises en 2010.

Une des principales problématiques rencontrées au sein de l'écosystème dans le développement de l'emploi est celle du recrutement. Les entreprises adhérant au cluster témoignent de la difficulté à attirer et à donner envie à un candidat de travailler dans une PME, notamment en raison de salaires à l'embauche plus faibles.



– POURQUOI CETTE INITIATIVE ?

Le cluster Opticsvalley s'est engagé dans le programme « Une grande école, pourquoi pas moi ? » (surnommé GEPPM) de l'École polytechnique, labellisé « Cordée de la réussite », qui promeut l'égalité des chances et la diversité, en accompagnant des jeunes issus de milieux moins favorisés vers des études supérieures au sein de grandes écoles.

Au premier abord, la participation à ce programme ne répondait pas à une attente prioritaire des entreprises du cluster. Opticsvalley jugeait toutefois qu'il s'agissait d'une opportunité pour faire connaître les filières d'activité des entreprises auprès de jeunes peu au fait des réalités du monde industriel. Le cluster a donc réalisé un travail de promotion et de valorisation du programme, afin d'encourager les entreprises à y participer. L'idée d'engagement citoyen inhérente au projet a été un facteur clef pour les convaincre.

– « Les entreprises nous disent souvent que les étudiants ne connaissent pas leurs métiers, qu'ils n'ont pas envie de venir travailler dans les PME et qu'ils rêvent tous des grands groupes. Nous avons donc réussi à convaincre les entreprises de participer en leur expliquant que c'était une

opportunité pour faire venir des jeunes dans leurs entreprises. Et puis, il y a aussi la dimension sociale, qui consiste à s'engager pour des jeunes a priori en difficulté, et cela leur plaisait aussi. »

– COMMENT L'INITIATIVE S'EST-ELLE DÉPLOYÉE ?

Lancé en 2002, par l'Essec, le dispositif d'ouverture sociale « Une grande école, pourquoi pas moi ? » a pour objectif d'accompagner les lycéens issus de milieux modestes ou de quartiers défavorisés vers des études supérieures ambitieuses. Concrètement, il s'agit d'un tutorat d'étudiants auprès des élèves et d'une aide à l'orientation. Le programme comprend, entre autres, un module de découverte de l'entreprise, des métiers et des filières. Après son lancement par l'Essec, il a essaimé et beaucoup d'autres grandes écoles ont développé leur propre programme, notamment l'École polytechnique, membre du cluster Opticsvalley.

Opticsvalley s'est intéressé au programme GEPPM de l'école dans le cadre d'un appel à projet du Fond Social Européen (FSE). En effet, le FSE permet au cluster de financer des actions dans le domaine de l'emploi.

– « Pour financer des projets intéressants sur l'emploi au sens large, nous répondons à des appels à projets du FSE quasiment tous les ans. Parmi les différents thèmes, nous avons choisi de travailler sur la diversité, en privilégiant la cible des jeunes et en traitant notamment du handicap ou de l'égalité hommes-femmes dans l'idée de davantage attirer les filles vers les filières scientifiques. »

La mise en œuvre du projet tient véritablement à l'implication du cluster. D'une part, il est à l'initiative de la réponse à l'appel à projets du FSE. D'autre part, pour mener à bien ce projet, il a pris contact avec différents établissements d'enseignement supérieur susceptibles de s'associer à cette démarche.

– « Nous avons un partenariat de longue date avec l'École polytechnique et je leur ai présenté notre projet. Ils m'ont parlé de leur programme GEPPM et nous nous sommes demandé ce que nous pouvions faire avec les jeunes du programme dans le cadre de notre projet sur la diversité. Comme nous avons l'habitude de faire des interventions dans des amphis auprès de certains établissements d'enseignement supérieur, les choses se sont mises en place. »

– FICHE N° 9 – UN PROGRAMME POUR PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LA DIVERSITÉ

– « Il s'agissait de jeunes issus de zones d'éducation prioritaire qui étaient volontaires pour être coachés pendant trois ans, pendant tout leur cursus du lycée, par des bénévoles élèves ingénieurs à l'École polytechnique. Ces jeunes sont recrutés sur critères sociaux mais aussi parce qu'ils ont de bons résultats scolaires et qu'ils ont les moyens de faire des études ambitieuses. Dans ce programme, les jeunes sont accueillis tous les mercredis après-midi dans les locaux de l'École polytechnique où ils sont coachés sur le savoir-être, sur l'aspect culturel et sur la découverte de l'entreprise. »

Opticsvalley a donc pris part au programme GEPPM en 2013 en organisant des visites d'entreprises. Dans le cadre d'un module de découverte du monde économique, des métiers et de la création d'entreprise, des lycéens venus de trois établissements scolaires se sont vus ouvrir les portes d'entreprises membres du cluster. L'égalité hommes-femmes est l'un des axes privilégiés du cluster concernant la problématique de diversité. Ainsi, une visite spécifique a été organisée, avec des jeunes lycéennes uniquement, dans une entreprise tournée vers les sciences de la vie et le biomédical. Le but était de sensibiliser ces jeunes filles aux sciences afin de les amener à s'orienter vers ces disciplines.

En amont de l'organisation de ces visites et rencontres, le rôle du cluster a consisté à promouvoir le programme auprès des entreprises, à les inciter à s'impliquer, puis à assurer toute la logistique entre les entreprises volontaires et l'École polytechnique.

BILAN DU DISPOSITIF

Selon une étude SROI (*Social Return On Investment*), réalisée sur le programme de l'Essec, cette initiative a des impacts positifs sur les jeunes lycéens qui en bénéficient. En effet, les jeunes ayant suivi le programme ont, toutes choses égales par ailleurs, deux fois plus de chances d'intégrer une filière sélective¹⁷. L'impact est également positif pour les entreprises participantes. Il permet aux salariés de se sentir socialement utiles et il valorise l'image de l'entreprise. Ainsi, le programme crée de la valeur sociale pour l'entreprise : engagement citoyen, cohésion sociale et notoriété. Les retours de la part des entreprises auprès d'Opticsvalley témoignent d'une réelle satisfaction des dirigeants d'avoir participé à ce programme en faveur de la diversité.

– « Cela a été un beau succès et nous avons eu des dirigeants qui étaient très contents de s'engager dans une démarche sociétale. »

Le programme GEPPM s'inscrit dans le long terme, ses impacts seront perceptibles dans quelques années. Il est donc difficile pour le cluster d'en évaluer les bénéfices sur le développement de l'emploi dès à présent.

– « Il s'agit d'actions que nous menons ponctuellement, il est difficile d'avoir un suivi en termes d'indicateurs mais il y a peut-être des vocations qui sont nées. Nous ne le saurons que d'ici quatre ou cinq ans. Malheureusement, il y a encore peu de filles dans les filières scientifiques, l'orientation est très normée, et ça prendra du temps avant de voir les choses évoluer. »

¹⁷. Accenture, Étude SROI du programme PQPM de l'Essec – 2012.

– ANNEXE –

BIBLIOGRAPHIE

- Haithem Ben Hassine, Claude Mathieu, *Pôles de compétitivité : quels effets sur la dépense privée de R&D ?* – France Stratégie, mars 2016.
- *Évaluation de la politique des grappes d'entreprises* – Rapport produit par les cabinets Erdyn et Technopolis, avril 2015.
- Catherine de Géry, *Les pôles de compétitivité français : un nouvel espace participant à la régulation de la relation formation/emploi ?* Revue de Régulation n°15, 2014.
- Marion Dessertine, *Pôles de compétitivité et emploi : une analyse micro-économique de l'effet des coopérations en R&D* – thèse en sciences économiques, université Jean Monnet (Saint-Étienne), septembre 2014.
- Delgado Mercedes, Michael E. Porter, Scott Stern, *Clusters, convergence and economic performance*, Research Policy, Volume 43, Issue 10, décembre 2014.
- Vincent Dortet-Bernadet, *La participation aux pôles de compétitivité : quels effets pour les PME et ETI ?* – Insee Analyses n°14, novembre 2013.
- Christophe Bellego, *Les pôles de compétitivité et les projets financés par le FUI ont accru les dépenses de R&D, l'emploi et l'activité, sans effet d'aubaine* – Le 4 pages n°23, DGClS, avril 2013.
- *Étude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité*, Rapport global. Erdyn, Technopolis, Bearing point, 15 juin 2012.
- *Clusters mondiaux : Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters*. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux – Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Île-de-France, 2008.
- *Étude monographique sur les implications des pôles de compétitivité dans le champ de l'emploi de la formation et des compétences*, Département Études du groupe Alpha, octobre 2008.
- Michael Porter, *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, 1999.
- Alfred Marshall, *Principles of Economics*, 1890.

– LE PARTENAIRE DE L'ÉTUDE : FRANCE CLUSTERS–

En France, la plupart des pôles de compétitivité, des grappes d'entreprises, des clusters régionaux et des pôles territoriaux de coopération économique sont regroupés au sein de l'association France Clusters.

Soutenu par le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET), la Caisse des dépôts et les Régions françaises, France Clusters est reconnue comme le réseau national des clusters. Ce réseau regroupe 162 pôles et clusters, auxquels adhère un total de 60 000 entreprises. C'est près d'un million d'emplois qui sont concernés par les activités de ce « réseau des réseaux ». L'association facilite les échanges de bonnes pratiques entre ses membres, professionnalise les pôles et clusters sur le management de leurs initiatives collaboratives interentreprises, conseille et accompagne la réalisation de leurs projets territoriaux et internationaux, que ceux-ci concernent la gestion des ressources humaines, le marketing stratégique ou encore l'innovation.



www.franceclusters.fr

N°2016-09

MARS 2016

– CLUSTERS : DES INITIATIVES POUR L'EMPLOI –

Pôles de compétitivité, grappes d'entreprises, regroupements régionaux... la France a vu ces vingt dernières années se multiplier le nombre de clusters. Ancrés sur un territoire et une filière, ils sont un des leviers devant faciliter le développement de l'emploi dans les territoires.

Cette étude, réalisée en partenariat avec France Clusters, a pour objectif de comprendre comment les clusters se mobilisent pour le développement de l'emploi. Optant pour une approche pragmatique, elle permet de cartographier les initiatives des clusters, qu'elles aient un impact direct sur l'emploi ou un impact plus diffus. Certaines initiatives font en outre l'objet de fiches monographiques détaillées.

ISBN 978-2-7336-0908-8

L'étude a été réalisée par le département Études et Recherche de l'Apec.

Pilotage de l'étude : Gaël Bouron.

Analyse et rédaction : Caroline Legrand, Pierre Poirier, Sophie Roux, Célia Yvon.

Direction de l'étude : Maïmouna Fossorier.

Direction du département : Pierre Lamblin.

Pour France Clusters, partenaire de l'étude : Xavier Roy.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H



www.apec.fr