

# - CLUSTERS : DES INITIATIVES POUR L'EMPLOI-

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2016-09

MARS 2016

SYNTHÈSE

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. Elle dresse un panorama d'initiatives concrètes : aide au recrutement, mutualisation d'emplois, accompagnement RH, interventions dans les formations... Certaines initiatives font l'objet de fiches monographiques détaillées dans le rapport d'étude complet.



# – POSITIONNEMENT ET DISPOSITIFS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DANS LES CLUSTERS –

Les clusters regroupent sur un territoire donné des entreprises positionnées dans un même domaine d'activité, et toutes reliées entre elles pour former un réseau (ou un écosystème). D'autres institutions, comme des organismes de formation ou des organisations professionnelles, peuvent également adhérer à ces clusters. 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.

## L'impact des clusters sur l'emploi : conclusions des évaluations disponibles

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 aux entreprises n'adhérant pas à un cluster. En particulier, l'impact de la participation à un pôle de compétitivité apparaîtrait particulièrement significatif concernant la création d'emplois de cadres liés à la R&D<sup>1</sup>.

L'impact des clusters sur l'emploi concerne également le rapprochement entre emploi et formation. Selon les différents rapports d'évaluation sur les clusters<sup>2</sup>, bon nombre d'entre eux 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 de clusters ont soutenu la mise en place de formations en partenariat avec des universités et des écoles d'ingénieurs.

## La double position des clusters face aux problématiques de l'emploi

Tous les clusters interrogés déclarent de surcroît que les problématiques de l'emploi et de la formation constituent pour eux un axe important de leurs actions. Mais chacun affiche des logiques d'actions différentes, en fonction notamment de son positionnement géographique, de son domaine d'activité ou des caractéristiques de ses adhérents. On note tout

1. 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-Etienne), septembre 2014.

Haithem Ben Hassine, Claude Mathieu, *Pôles de compétitivité : quels effets sur la dépense privée de R&D ?* – France Stratégie, mars 2016.  
*La participation aux pôles de compétitivité : quels effets pour les PME et ETI ?* – Vincent Dortet-Bernadet, Insee Analyses n°14, novembre 2013.

2. *Étude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité* – Rapport global. Erdyn, Technopolis, Bearing point, 15 juin 2012.  
*Évaluation de la politique des grappes d'entreprises* – Rapport produit par les cabinets Erdyn et Technopolis, avril 2015.

de même une double posture partagée par tous les clusters sur les questions liées à l'emploi.

D'une part, ils indiquent avant tout que leur mission essentielle est de développer l'innovation et la croissance dans leurs domaines et territoires d'actions. Et ce développement de la croissance s'accompagne nécessairement d'un développement de l'emploi.

D'autre part, les clusters indiquent que les initiatives qu'ils développent dans le champ de l'emploi et de la formation sont liées à des demandes spécifiques formulées par leurs adhérents. C'est pour répondre aux attentes de leurs adhérents qu'ils mènent des initiatives.

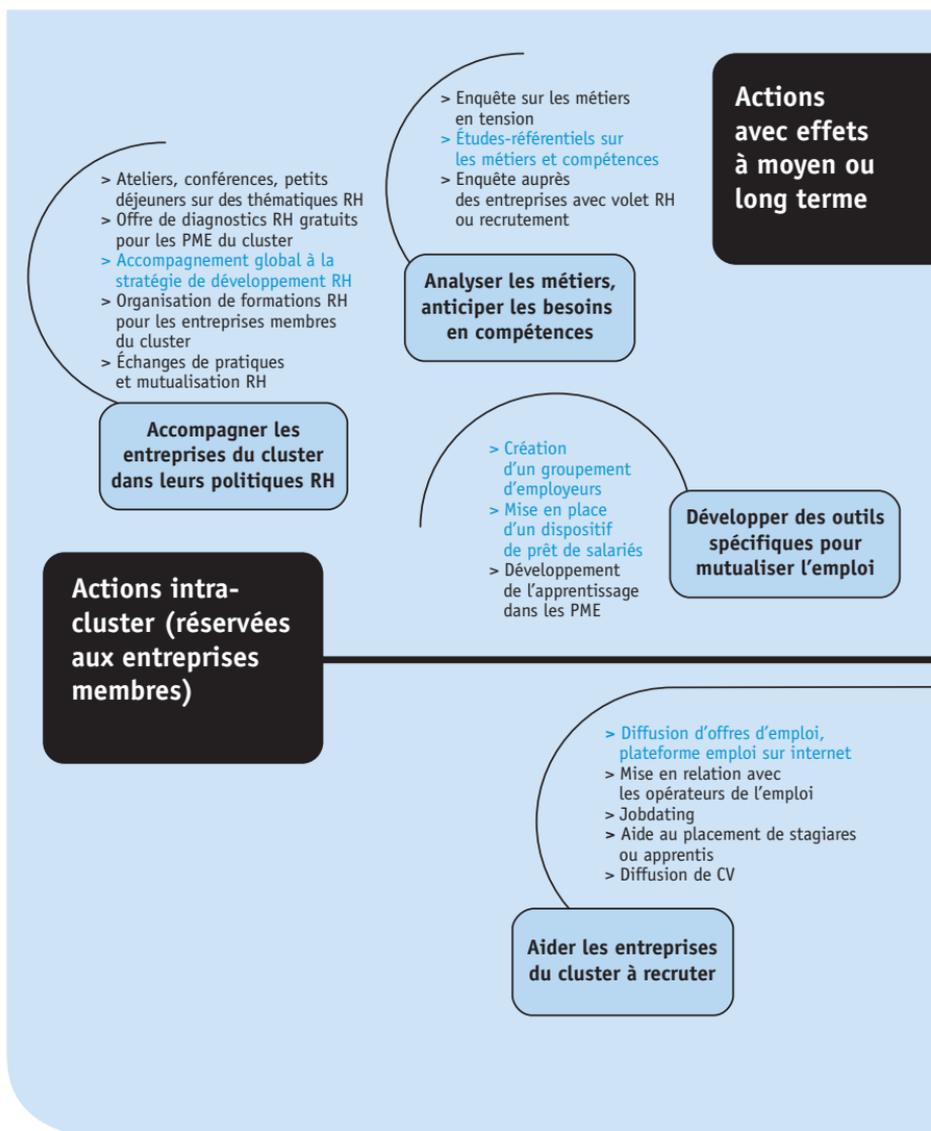
### **Cartographie des dispositifs mis en place par les clusters**

Le recensement d'initiatives et les entretiens menés auprès des 15 clusters interrogés pour cette étude (cf. Méthodologie) ont permis de dresser une cartographie des différents dispositifs en faveur de l'emploi mis en place par les clusters (**Figure 1**). Elle donne une vision d'ensemble des actions menées par les clusters dans le champ de l'emploi.

Les initiatives évoquées peuvent s'adresser avant tout aux entreprises membres du cluster ou à un public plus large (axe horizontal). Elles peuvent par ailleurs aboutir à des résultats à plus ou moins long terme (axe vertical). Aussi, les initiatives ont pu être regroupées en six grands domaines d'actions.

En interrogeant les clusters, certaines initiatives sont apparues comme particulièrement originales ou remarquables. Elles ont donc fait l'objet de fiches détaillées dans le rapport d'étude.

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



- > 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**

**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

**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

# – LES DOMAINES D’ACTIONS –

## – 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 d'entre eux s'appuient sur les remarques formulées par leurs membres, lors d'échanges informels ou à travers des dispositifs spécifiques, pour investiguer le champ de l'emploi. Ainsi, certains clusters mènent des enquêtes régulières sur les évolutions des besoins en recrutement des entreprises et leurs éventuelles difficultés à recruter, parfois même auprès de l'ensemble de la filière couverte par le cluster, au-delà des seuls adhérents. 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. Il s'agit de mieux connaître les métiers et les compétences présents au sein des entreprises et d'anticiper les évolutions et besoins futurs des entreprises.

### –1–

#### **Une matrice pour identifier au mieux les compétences des entreprises**

Pour répondre de façon la plus efficace possible à des appels d'offres pointus en associant plusieurs entreprises du cluster, 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. Cette matrice comprend quatre axes : le métier de l'entreprise, les compétences remarquables, les activités et les marchés.

– « 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. »

Neopolia : grappe d'entreprises située en Loire-Atlantique, spécialisée dans les domaines aéronautique, rail, énergies marines renouvelables, « Oil & Gas », et construction navale.

## — 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 clusters proposent ainsi aux dirigeants de PME des actions qui leur permettent de monter en compétences sur les questions RH. L'un des outils les plus 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'information 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 : par exemple un accompagnement gratuit durant quelques jours pour réaliser un diagnostic RH et mettre en place un plan d'actions.

—2—

### **Un accompagnement global pour outiller les PME dans leur politique RH**

Le cluster Mécabourg a mis en place des actions spécifiques destinées à développer la politique de ressources humaines de ses adhérents PME et TPE, en renforçant les compétences de leurs entreprises dans ce domaine et en s'appuyant sur la dimension réseau pour favoriser les échanges de pratiques. Mécabourg a ainsi développé plusieurs initiatives d'outillage RH : ateliers de sensibilisation, formations, « clubs » d'échanges de pratiques.

— « 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. »

Mécabourg : grappe d'entreprises située dans l'Ain, spécialisée dans la mécanique, la métallurgie et la carrosserie industrielle.

## AIDER LES ENTREPRISES MEMBRES DU CLUSTER À RECRUTER

Dans certains clusters, les adhérents font part d'une difficulté importante à recruter pour quelques métiers ou à trouver des profils adaptés.

Beaucoup de clusters participent ainsi à des salons de recrutement généralistes ou spécialisés qui 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. Des clusters organisent 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.

Pour aider les entreprises membres à recruter, la plupart des clusters interrogés diffusent également des offres d'emploi de leurs entreprises adhérentes. Cela permet de diffuser les offres d'emploi sur un réseau plus structuré et davantage qualifié. Certains clusters ont même créé des plateformes Internet très complètes dédiées à l'emploi dans leur domaine d'activité.

–3–

### Une plateforme emploi sur un segment de niche

Pour répondre aux objectifs de son réseau, EuroSIMA s'est donné pour mission de mettre en place une plateforme Internet 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 un site internet dédié, cet outil a été conçu avec l'aide des RH impliqués dans le cluster.

– « 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. »

EuroSIMA : grappe d'entreprises située dans les Landes, spécialisée dans l'industrie de la glisse.

## DÉVELOPPER DES OUTILS SPÉCIFIQUES POUR MUTUALISER L'EMPLOI

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 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 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 la mise à disposition de salariés.

### -4-

#### la mise à disposition de salariés pour favoriser la solidarité entre grands groupes et PME

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 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. La création du *Pass'compétences* répond à deux attentes complémentaires des adhérents du pôle : surmonter les difficultés de recrutement des PME sur des métiers en tension, et occuper les salariés de plusieurs grands groupes du cluster entre deux missions. Ainsi, 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. De plus, le coût de l'expert est partagé entre le grand groupe, la PME et le Fonds social européen.

— « 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. »

— « 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. »

Systematic Paris-Region : pôle de compétitivité situé dans l'Essonne, spécialisé dans les infrastructures numériques et métiers du logiciel.

## CONTRIBUER AUX DISPOSITIFS DE FORMATIONS INITIALES ET CONTINUES

Établissements académiques, entreprises et clusters entreprennent depuis plusieurs années de renforcer leurs liens pour proposer une offre de formations initiales et continues adaptée aux besoins en 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. Des clusters participent plus activement encore 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.

–5–

### Un centre de formation original : l'usine-école

La faculté de pharmacie de l'université de Strasbourg a contacté le cluster Alsace BioValley afin de travailler conjointement sur des projets de formations adaptées le plus possible aux besoins des industriels du territoire. Le pôle a 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. C'est ainsi qu'est né le projet de création d'une usine-école, porté par l'université de Strasbourg en partenariat avec Alsace BioValley. Une usine-école est un lieu de formation pensé de telle sorte que l'école simule le fonctionnement d'une usine, permettant de former des salariés ou des étudiants en milieu industriel réel.

– « 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).

– « 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. 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).

Alsace BioValley : pôle de compétitivité situé dans le Bas-Rhin, spécialisé dans les industries de santé.

## 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'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.

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 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.

–6–

### Un programme pour promouvoir l'égalité des chances et la diversité

Le cluster Opticsvalley s'est engagé dans le programme « Une grande école, pourquoi pas moi ? » de l'École polytechnique 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.

Le cluster a jugé qu'il s'agissait d'une opportunité pour faire connaître les filières d'activité des entreprises auprès de ces jeunes, bien que ce n'était pas une attente prioritaire des entreprises. Un travail de promotion et de valorisation du programme a été réalisé 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. »

Opticsvalley : grappe d'entreprises située dans l'Essonne, spécialisée dans l'optique et la photonique.

## 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).

Les clusters interrogés représentent une diversité de régions et de domaines d'activité. Une attention particulière a également été apportée quant aux types de clusters interrogés. Six des clusters interrogés sont des pôles de compétitivité (AgriSudOuest Innovation, Alsace BioValley, Cap Digital Paris Region, Industries & Agro-Ressources, Materialia, Systematic Paris-Region), cinq des grappes d'entreprises (EuroSIMA, Mécabourg, MecateamCluster, Neopolia, Opticsvalley) et quatre des clusters régionaux (AgroComposites Entreprises, Bretagne Pôle Naval, Cluster Montagne, GOazen).

## LE PARTENAIRE

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 ».

— **ÉTUDE COMPLÈTE DISPONIBLE**  
**SUR [WWW.CADRES.APEC.FR](http://WWW.CADRES.APEC.FR)**  
**RUBRIQUE OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI**  
**ET SUR [WWW.FRANCECLUSTERS.FR](http://WWW.FRANCECLUSTERS.FR)**—



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)

ISBN 978-2-7336-0908-8

Cette 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

**POUR CONTACTER L'APEC**

**0 809 361 212**

Service gratuit  
+ prix appel

**DU LUNDI AU VENDREDI  
DE 9H À 19H**