

Article de recherche

LE RÔLE DU MANAGER PUBLIC DANS UNE DÉMARCHE DE PROSPECTIVE TERRITORIALE DES MÉTIERS : LE CAS DES BIOMÉDICAMENTS EN RÉGION CENTRE - VAL DE LOIRE

Franck Brillet, Juliette Evon, Franck Gavaille, Annabelle Hulin

ARIMHE | « RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise »

2016/2 n° 21 | pages 24 à 45

ISSN 2259-2490

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-rimhe-2016-2-page-24.htm>

Pour citer cet article :

Franck Brillet *et al.*, « Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers : le cas des biomédicaments en Région Centre - Val de Loire », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2016/2 (n° 21), p. 24-45.

Distribution électronique Cairn.info pour ARIMHE.

© ARIMHE. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers : le cas des biomédicaments en Région Centre - Val de Loire

Franck BRILLET⁷
Juliette EVON⁸
Franck GAVOILLE⁹
Annabelle HULIN¹⁰

Résumé

Dans un contexte d'innovation impactant durablement un secteur d'activité, la prospective des métiers représente une démarche à considérer pour anticiper au mieux les évolutions possibles en termes d'emplois et de compétences. Lorsque le secteur impacté est très ancré au sein d'un territoire, une telle démarche doit mobiliser les parties prenantes qui permettront de piloter les actions en lien avec les évolutions. Cet article se propose d'explorer le rôle envisagé du manager public au cœur d'une démarche de prospective des métiers au sein d'un territoire, au travers d'une étude menée en Région Centre-Val de Loire dans le cadre d'un projet d'innovation thérapeutique « Ambition Recherche et Développement 2020 – Biomédicaments ». Nos résultats conduisent à préciser le rôle de traduction qu'est susceptible d'endosser le manager public (Desmarais et Abord de Châtillon, 2010) pour piloter, coordonner les actions de l'ensemble des parties prenantes au sein de son territoire, dans cette démarche de GRH territoriale.

Mots clés

Rôles, manager public, territoire, prospective des métiers, biomédicaments.

⁷ PU, Université Paris 2 Panthéon Assas, Maison des Sciences de Gestion, CIIFFOP-LARGEPA/EA3386 - franck@brillet.org

⁸ Ingénieure d'études, Université de Tours, VALLOREM/EA 6296 - juliette.evon@univ-tours.fr

⁹ Professeur assistant, ESSCA, Ecole de Management - gavoillef@gmail.com

¹⁰ MCF HDR, IAE Tours, VALLOREM/EA 6296 - annabelle.hulin@univ-tours.fr

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

Abstract

When innovation impacts a line of business, trades' prospective represents an interesting approach to anticipate evolutions of professions and skills required in the future. Considering that a sector could be embedded in a territory, such an approach should consider all of the stakeholders that could participate to undertake successful actions. This article aims to explore public managers' role as a stakeholder of the trades' prospective approach. A study has been conducted in French Region "Centre" in the context of a pharmaceutical innovation project "Research Ambition and Development 2020 – Biopharmaceuticals". Our results lead to specify the potential role of public manager as a translator and coordinator (Desmarais and Abord de Châtillon, 2010) to conduct territorial HRM actions.

Keywords

Rules, public manager, territory, job prospective, biopharmaceuticals.

Introduction

Le secteur de l'industrie pharmaceutique est considéré comme l'un des secteurs les plus énergiques de l'industrie française. Son dynamisme se traduit par un développement croissant avec des perspectives prometteuses, tant à l'échelle nationale que mondiale. Mais depuis 2010, on enregistre un certain recul, à l'échelle nationale de ce secteur, « le marché français a enregistré une baisse historique de 2,3 % en 2012 » (Centréco¹¹, 2014). Cette baisse s'explique notamment par l'arrivée dans le domaine public des brevets et donc des génériques, justifiant ainsi une baisse des prix des médicaments. Même si l'arrivée massive d'innovations thérapeutiques (les biomédicaments¹² notamment) bouleverse le secteur et génère de nouvelles mutations à l'échelle scientifique, médicale, et socio-économique, cette innovation pourrait permettre de pallier cette décroissance, et éviter les défaillances de firmes et des pertes d'emplois. Ce secteur résiste et pour assurer sa survie l'innovation peut être une stratégie. Les biomédicaments font partie intégrante de ces innovations thérapeutiques, et de ces nouvelles stratégies d'investissement. En France, la production de médicaments se concentre sur trois principales régions : Ile de France, Rhône-Alpes, Centre-Val de Loire.

Depuis les années 1950, avec la création du premier laboratoire pharmaceutique à Monts (37), la Région Centre-Val de Loire n'a fait que conforter et légitimer sa position dans ce secteur. Aujourd'hui, 40 % de la production nationale est issue de cette région. Elle devient un acteur incontournable dans la production de médicaments issus de la synthèse chimique. Ce succès s'explique notamment par l'implantation au fil des années d'une cinquantaine de laboratoires internationaux appelés « big pharmas », comme Sanofi Aventis, Boiron, Novo Nordisk, etc. Mais il s'agit aussi d'un vivier de ressources et de compétences qui répond aux besoins des professionnels du secteur. En effet, « la diversité des savoir-faire illustrent la variété de son répertoire galénique (liquides, stériles, etc) [...] il s'agit du premier secteur de recherche en région Centre » (Centréco, 2014). Fort de son potentiel pharmaceutique (Ducroq *et al.*, 2014), avec la présence de laboratoires de recherche d'excellence, d'industries, de pôles de compétitivité, d'universités, de centres de formations dédiés aux biotechnologies, la région rassemble des savoir-faire hétérogènes, facteurs clés de succès dans la production de biomédicaments sur le territoire régional. Tous ces acteurs se rassemblent autour d'un programme : Ambition Recherche et Développement (ARD) 2020 – Biomédicaments.

¹¹ http://old.centre.dircccte.gouv.fr/IMG/pdf/L_industrie_pharmaceutique_en_region_Centre-2.pdf

¹² « Tout médicament dont la substance est produite à partir d'une source biologique ou en est extraite et dont la caractérisation et la détermination de la qualité nécessitent une combinaison d'essais physiques, chimiques et biologiques ainsi que la connaissance de son procédé de fabrication et de son contrôle », Code de la Santé (article L. 5 121-1 modifié).

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

En effet, pour renforcer les capacités de recherche et d'innovation des régions, l'Europe, à l'horizon 2020, déploie à l'échelle régionale des programmes de type : ARD2020. La raison d'être de ces dispositifs repose sur un potentiel scientifique régional existant, sur la présence d'un secteur industriel dominant, sur une dynamique et un développement socio-économique. C'est dans ce contexte que la Région Centre-Val de Loire, accompagnée d'équipes de recherche pluridisciplinaires, s'est engagée dans le programme ARD2020 – Biomédicaments. Outre les enjeux territoriaux qui permettent le développement d'un pôle d'excellence, facteur d'attractivité et de compétitivité, les biomédicaments induisent une nouvelle logique de coopération inter-organisationnelle. Plus précisément, une logique de réseaux d'alliance, de coopération, d'associations et de transactions (Malaterre-Vaille 2010) des acteurs de sa chaîne de valeur. Elle devient alors nécessaire à la résolution d'un déficit de compétences et de connaissances qu'induit cette innovation thérapeutique. En effet, les biomédicaments nécessitent à la fois un développement de métiers de haute technicité et une mise à jour des compétences (Legrain, 2009).

Ainsi, le développement massif des biomédicaments s'accompagne d'une évolution des métiers qui composent sa chaîne de valeur. Pour répondre à ces enjeux, la prospective des métiers apparaît utile afin d'appréhender les possibilités d'apparition, de transformation ou de disparition des métiers, à travers une co-construction avec les acteurs-experts, et un accent mis sur les « possibles » (Boyer, Scouarnec, 2005, 2009). En outre, face à cette innovation impliquant tout un territoire, cette recherche s'interroge sur le pilotage d'une telle démarche de prospective des métiers. En effet, si certains travaux sur la GRH territoriale (Defélix *et al.*, 2009) ne laissent guère de doute sur la volonté des acteurs à coopérer sur ces thématiques, en revanche, d'autres réseaux territoriaux peinent à se positionner sur les problématiques de GRH territoriale (Chabault et Hulin, 2011 ; Mazzilli, 2011, 2012).

De façon concrète, chercher à mobiliser les acteurs sur ces questions ne fonctionne pas dans certains contextes, alors que pris séparément et de façon individuelle, les entreprises et les acteurs s'y intéressent. Une manière de répondre à ces difficultés des entreprises serait de s'appuyer sur la légitimité d'un acteur tiers, tel que le manager public, susceptible de dépasser, ou en tout cas de relativiser, une partie de ces contraintes identifiées (Chabault et Hulin, 2011 ; Chabault *et al.*, 2012).

Le terme de manager public est associé au nouveau management public (Bartoli, 2009). Il est aujourd'hui admis que les cadres des organisations publiques doivent assurer des missions de management. Nous considérons que cette terminologie renvoie aux plus hautes fonctions hiérarchiques. En effet, le manager « est chargé de la créativité de l'organisation, d'imaginer des solutions et de trouver des réponses. Il est celui qui fait en sorte que ce qui doit être fait soit fait » (Bourgault, 2000, p.5). En d'autres termes, le manager public dépasse la conception traditionnelle de définition par les fonctions et les activités au sens de Mintzberg (1973). Il se définit par un rôle

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

de « traduction », c'est à dire par sa capacité à mobiliser les acteurs et coordonner les actions, au sein de son territoire notamment, afin d'assurer que ce qui est entrepris dans son périmètre de responsabilité soit mené à bien (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010).

Au sein d'un territoire fortement impacté par une innovation, dans quelle mesure le manager public peut-il être le coordonnateur des actions de prospective territoriale des métiers ? Si la prospective des métiers représente une grille de lecture pertinente pour le manager public, la manière dont il peut se saisir de cette méthodologie reste, à notre connaissance, à explorer. Cette problématique s'inscrit dans le prolongement des difficultés identifiées dans la littérature quant à la définition du manager public (Bourgault, 2000) et aux rôles qu'il doit endosser dans une logique de GPEC territoriale face à la nécessité d'une action collective au sein de son territoire (Houessou, 2013). Ainsi, plusieurs questions se posent et guident ce travail : comment le manager public peut-il mobiliser les ressources présentes sur le territoire pour accompagner les évolutions des métiers ? Comment peut-il participer à la co-construction des outils de prospective ? Dans quelle mesure contribue-t-il à l'information et au pilotage sur de tels sujets ?

Pour répondre à ces questionnements, d'une part, nous présenterons la prospective des métiers comme une démarche au service du territoire en mutation et, d'autre part, nous précisons en quoi cette démarche implique diverses parties prenantes, parmi lesquelles nous identifierons le manager public. Enfin, nous présenterons le résultat d'une étude exploratoire réalisée dans le cadre du programme mené en Région Centre-Val de Loire Ambition Recherche & Développement : ARD2020 - Biomédicaments.

1. La prospective des métiers au service de la GPEC territoriale

Les démarches prospectives ont pour but d'anticiper les évolutions possibles au sein des organisations et/ ou des territoires. Ces démarches peuvent également être spécifiquement tournées vers l'évolution des compétences, et il s'agit alors de prospective des métiers. Dans une logique territoriale visant à prévoir les évolutions, la prospective des métiers peut s'inscrire dans une dynamique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale (GPEC-T) en cherchant à anticiper l'adéquation entre besoins en main d'œuvre et compétences, et ressources humaines disponibles au sein du territoire (Houessou, 2013).

1.1 Prospective et territoire

La prospective consiste en une démarche cherchant à envisager le champ des possibles pour le futur afin de préparer l'avenir au mieux (Boyer *et al.*, 1999). Il s'agit d'une approche globale qui envisage de manière transversale l'ensemble des systèmes. C'est une approche longue qui cherche à voir loin et à anticiper les différentes possibilités d'avenir. Ainsi, elle s'appuie sur des méthodologies éprouvées et rigoureuses et elle

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

mobilise une approche participative ayant une vision pour l'action en impliquant les décideurs et leurs conseillers (Hatem et Préel, 1995). Au niveau territorial, la prospective constitue un « puissant levier dans bien d'autres situations où les administrations et les élus souhaitent préparer l'avenir en s'appuyant à la fois sur des travaux d'experts, sur les idées et les souhaits des forces vives du territoire [...]. C'est aussi pour le territoire, une source de créativité, d'identité, d'ouverture et d'attractivité. » (Suffrin et Jean-Louis, 2008, p. 160). Dès lors, une démarche prospective au sein d'un territoire, permet d'envisager de manière globale les évolutions qui peuvent être conséquentes à un changement majeur tel qu'une innovation, et parmi celles-ci, les besoins en termes de gestion des ressources humaines (GRH).

La recherche en GRH est aujourd'hui fortement questionnée par la problématique du management territorialisé. En effet, des travaux se sont développés face à un intérêt grandissant des praticiens pour explorer ce nouvel espace de GRH qu'est le territoire (Brillet et Hulin, 2014). L'émergence de dispositifs de GRH territoriale s'est fait sous l'impulsion des pouvoirs publics mais également des entreprises (Défélix *et al.*, 2009). De tels dispositifs impliquent le développement de nouvelles formes de collaboration entre acteurs publics et privés (Bories-Azeau *et al.*, 2008). En ce sens, dans une volonté de s'inscrire dans une démarche d'anticipation, l'Etat français a préconisé la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale (GPEC-T) dans sa circulaire DGEFP (Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle) du 29 juin 2010. Un guide d'action de la GPEC-T a été établi avec pour intention d'optimiser la sortie de crise et faire face à des évolutions structurelles de l'emploi, accélérées par des restructurations industrielles qui touchent certains bassins d'emplois.

L'objectif de cette approche est de donner un essor nouveau à la GRH territoriale, dans un contexte de changement. Ainsi, lorsqu'un changement peut impacter fortement et durablement un territoire, les questions relatives aux emplois et aux compétences nécessaires pour accompagner ce changement se posent et nécessitent une mobilisation d'acteurs locaux, pour assurer les conditions de réussite de cette mutation (Brillet et Sauviat, 2012). Plus précisément, lorsqu'une innovation vient bouleverser un secteur d'activité, et par conséquent une filière de métiers, les bassins d'emploi au sein des territoires concernés par ce secteur se voient confrontés à des problématiques de main d'œuvre et de compétences disponibles (Chardon et Estrade, 2007) :

- Quels emplois vont se développer ?
- Quels métiers vont recruter le plus et lesquels risquent de se trouver en situation de tension, ou à l'inverse de disparaître ?
- Quels peuvent être les rôles respectifs des pouvoirs publics, des branches professionnelles et des acteurs territoriaux ?

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

La réponse à ces interrogations nécessite de s'engager dans une démarche de prospective spécifique à ces questions relatives aux métiers : la prospective des métiers.

1.2 La prospective des métiers

Dans un souci d'anticipation et face à des dispositifs de GPEC qui ont montré leurs limites, la prise en compte d'une dimension prospective offre de nouvelles perspectives pour anticiper les évolutions des compétences et des métiers. La prospective des métiers est définie comme « une démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier. Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnels, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation. Elle nécessite pour cela une co-construction par les acteurs-experts du ou des métiers analysés du devenir possible de ce ou ces métiers. Elle englobe ainsi une réflexion sur le métier individuel et sur l'organisation du travail. » (Boyer et Scouarnec, 2009, p. 118).

La prospective des métiers permet de distinguer (Boyer et Scouarnec, 2005, 2009 ; Tissioui, 2008) :

- les métiers perdus qui seront abandonnés à l'avenir ;
- les métiers en survie positive dont les compétences doivent évoluer en même temps que les formations correspondantes ;
- les nouveaux métiers dont les activités/compétences sont soit nouvelles, soit combinées avec des anciennes pour répondre à une nouvelle finalité ;
- les métiers émergents dont les prémisses d'activités et les compétences nécessaires existent de manière éclatée et doivent se structurer pour former un véritable nouveau métier.

Au sein d'un territoire, l'approche par la prospective des métiers s'avère pertinente dans les situations où de nouvelles logiques professionnelles sont liées à de nouvelles logiques d'affaires (Boyer et Scouarnec, 2009 ; Houessou, 2013). Elle permet d'envisager non seulement les évolutions organisationnelles et les évolutions des métiers, mais s'intéresse également à la dépendance aux ressources économiques et politiques. Dans une logique de GRH territoriale, la prospective des métiers met alors en avant l'implication des acteurs locaux dans ces démarches d'anticipation (Houessou, 2013).

Dans le cadre d'une innovation, l'évolution des métiers au sein d'un territoire ne peut se faire qu'avec la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes qui pourront accompagner la transformation ou l'apparition des compétences liées à l'innovation, comme les moyens de formation par exemple. En ce sens, au-delà des acteurs-experts, il s'avère nécessaire de comprendre les conditions du pilotage d'une telle démarche au niveau territorial, afin de permettre la coopération des différentes parties prenantes

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

(entreprises, centres de formation, centres de recherche, etc.). « L'activité prospective de cette GPEC-T permettrait de mettre en place un processus collectif mobilisant des réflexions de multiples acteurs de l'organisation et du territoire impliquant la facilitation d'accès et de traitement des informations par les dirigeants d'entreprises » (Houessou, 2013, p. 15). A ce stade, le rôle du manager public semble être une voie de développement à explorer.

2. Les rôles du manager public

Si la prospective des métiers constitue une démarche intéressante au sein d'un territoire en pleine mutation, sa réussite nécessite de mobiliser les acteurs pertinents pour engager une logique d'action.

2.1 Le manager public comme partie prenante

Dans le cas d'une démarche de prospective territoriale des métiers, le manager public s'avère être une partie prenante concernée par ces problématiques (Houessou, 2013). Nous nous appuyons ici sur l'approche théorique des parties prenantes et la définition proposée par Freeman (1984, p.46) : « individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Mercier (1999, p.59) propose une vision plus large de ces acteurs qu'il considère comme « l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants ». Ainsi, tout individu ou groupe d'individus ayant un intérêt dans et pour l'organisation doit être considéré comme une partie prenante. En considérant les enjeux d'une innovation au sein d'un territoire, en termes d'évolutions des métiers, les parties prenantes peuvent être considérées comme tout acteur pouvant se saisir de ces problématiques liées.

La théorie des parties prenantes est intéressante dans notre approche car elle offre des pistes de réflexion sur les relations qu'entretiennent les entreprises avec les différents acteurs du territoire (Freeman, 1984). Le développement des réseaux territoriaux d'organisation (et notamment des pôles de compétitivité) invite à penser le territoire comme un levier d'action pertinent pour la GRH (Chabault, 2009 ; Chabault et Hulin, 2011 ; Mazzilli, 2011, 2012 ; Uzan *et al.*, 2013 ; Houessou, 2013). L'enjeu majeur des pôles de compétitivité est de stimuler l'innovation collaborative entre acteurs du monde de la formation, de la recherche et de l'industrie. La question de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences apparaît comme une problématique centrale pour ces réseaux et cela pour deux raisons principales : la coordination, dans le cadre de projets collectifs d'innovation, d'acteurs aux connaissances et aux compétences hétérogènes, qui doivent être coordonnés dans le cadre des projets collectifs d'innovation et la construction de scénarios possibles d'évolution des compétences et des métiers qui serviront de base aux innovations de demain (Chabault et Hulin, 2011).

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

Nous pouvons donc considérer que le manager public au sein d'un territoire est l'acteur public qui s'assure de la réalisation et du suivi des actions (Bourgault, 2000). Dans le cadre des questionnements RH soulevés par le développement d'une compétence territoriale, le manager public peut alors être considéré comme une partie prenante ayant un rôle essentiel à jouer dans les mutations liées à l'innovation. Il convient alors de préciser ce que nous entendons par manager public.

2.2 Le manager public et ses rôles

Suite à des vagues de réformes successives (souvent regroupées derrière la terminologie du « *New Public Management* »), il est aujourd'hui acté que les cadres des organisations publiques ont un rôle managérial dans l'exercice de leurs missions (Desmarais et Jameux, 2001 ; Bartoli, 2009). Pour autant, bien que le manager public fasse l'objet d'un intérêt croissant, pour les chercheurs et pour les praticiens (Mintzberg, 2000 ; Desmarais et Abord de Châtillon, 2008 ; Hulin et Sauviat, 2012), sa définition soulève de nombreuses difficultés et imprécisions (Bourgault, 2000).

Cette acception du manager peut être appréhendée en termes de rôles. Traditionnellement, ces rôles ont été abordés du point de vue des fonctions (Fayol, 1916) et des activités (Mintzberg, 1973). Dans cette perspective, Mintzberg (2000, p.7) propose un modèle qui vise à expliquer les multiples dimensions du travail de manager dans le secteur public et la complexité de ses rôles : « rôles tournés vers l'information (communiquer et contrôler), vers les gens (diriger au sens d'être leader / relayer) et vers l'action (faire soi-même et négocier / inciter à faire). La mise en action de ces rôles se réalise à travers le style ou la stratégie de chacun ». Dans ce prolongement, le rôle du manager fait de lui une ressource rare : « de bons managers, deviennent aujourd'hui des ressources rares et déterminantes dans l'animation des hommes et des équipes et dans le déploiement des actions stratégiques des organisations. » (Brillet, 2015, p.144).

Desmarais et Abord de Chatillon (2010) proposent une analyse critique de ces approches traditionnelles des rôles du manager ; ce qui les conduit à développer le rôle de traduction du manager. Ce rôle de traduction consiste à « articuler des logiques contradictoires, à leur donner du sens, à les intégrer au sein d'un cap flexible et évolutif en fonction des pressions subies et des ressources développées pour résister à ces pressions » (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010, p. 77). En effet, face aux changements importants du management public, les managers doivent aujourd'hui gérer un équilibre difficile entre leurs rôles traditionnels focalisés sur le respect des règles, et leurs « nouveaux rôles » focalisés sur la recherche d'efficacité et d'efficience (Desmarais, 2008 ; Attarça et Chomienne, 2013). Par exemple, contrairement à leurs homologues du secteur privé, les managers publics consacrent une partie de leur temps à un management politique au détriment de la gestion des programmes et des ressources de l'organisation (Favoreu *et al.*, 2008). Ainsi, pour Desmarais (2008, p. 4),

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

« c'est à eux qu'il revient d'inventer, dans leurs pratiques quotidiennes, une troisième voie originale qui permet une évolution réelle des fonctionnements organisationnels ». Dans cette logique et dans le cadre du développement d'une compétence territoriale autour d'une innovation, la prospective des métiers peut alors constituer un « nouveau territoire » pour le manager public par sa participation à la démarche. Dès lors, nous pouvons nous interroger sur le redimensionnement du rôle du manager public qu'induit une démarche de prospective des métiers, et sur la manière dont il peut exercer son rôle de traduction pour accompagner les mutations en termes de métiers et de compétences au sein du territoire. Si la littérature en management public souligne clairement le rôle du manager public dans le cadre des démarches de GPEC-T, les moyens d'identification du manager public pertinent pour endosser les rôles de traduction et de coordination reste, à notre connaissance, encore à définir dans un contexte d'innovation impactant un territoire. L'objectif de notre recherche est alors d'identifier ces rôles, afin de proposer un ensemble de critères adéquats pour ensuite, permettre de sélectionner le manager public idoine pour la réussite d'une telle démarche relevant de la GPEC-T.

3. Etude empirique exploratoire en Région Centre - Val de Loire

Afin de répondre à ces interrogations et dans une perspective exploratoire, nous avons réalisé une étude qualitative auprès d'acteurs impliqués et experts sur ces questions.

3.1 Méthodologie de l'étude

Le contexte de cette recherche s'inscrit au sein du programme régional « ARD2020 - Biomédicaments ». Ce programme rassemble des chercheurs pluridisciplinaires dont l'axe Sciences Humaines et Sociales (SHS). L'objectif de ces travaux est de mieux saisir le rôle potentiel du manager public sur deux aspects : l'accueil d'une innovation en région et la transformation des métiers et des compétences liés à cette innovation au sein de son territoire.

Un premier recueil de données a été nécessaire pour permettre la contextualisation de cette recherche. La vision prospective de ces travaux s'alimente d'un ensemble de rapports (annexe 1) rédigés en partie par : Les Entreprises du Médicament (LEEM) et la Banque Public d'Investissement (BPI). Les rapports du LEEM¹³ et de la BPI¹⁴, apportent un regard prospectif sur les évolutions des industries de santé, plus spécifiquement de l'industrie pharmaceutique et leur impact sur les métiers à 10 ans. Ces rapports nous ont permis de connaître les différentes évolutions du secteur, mais aussi d'appréhender les différentes mutations auxquelles vont devoir se préparer le

¹³<http://www.leem.org/synthese-cep-etude-prospective-sur-les-facteurs-d-evolution-de-l-industrie-du-medicament>

¹⁴http://www.leem.org/sites/default/files/Synth%C3%A8se%20CEP%20Industrie%20du%20m%C3%A9dicament_21%20Janvier%202013_0.pdf

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

marché mondial et les régions productrices de médicaments, dont la Région Centre-Val de Loire. L'état des lieux des biomédicaments en France, produit par le LEEM en 2014, permet quant à lui, d'appréhender les différents enjeux en termes de production, de compétences, de réglementation, liés aux innovations thérapeutiques que sont les biomédicaments. Pour rendre compte de ces différents enjeux à l'échelle régionale, notre collecte de données s'est appuyée également sur un rapport, daté de juin 2014, réalisé par Centréco, qui propose une photographie de l'économie en Région Centre-Val de Loire par secteur. En région, le secteur de l'industrie pharmaceutique s'accroche. Sa croissance future dépend en partie d'un investissement important dans les innovations thérapeutiques. Les enjeux actuels de la région reposent sur la compétitivité des sites industriels, l'accompagnement, et le développement des biotechnologies afin de gagner en visibilité et en attractivité sur le marché des médicaments. En plus de contextualiser notre recherche, la consultation de ces différents rapports nous a permis de construire un guide d'entretien et donc faciliter le recueil de données primaires auprès des acteurs. La participation de l'axe SHS à différentes réunions et événements relatifs aux biomédicaments, a permis aux chercheurs en sciences de gestion d'accroître leur culture scientifique sur le sujet au travers de regards croisés et expériences diverses.

Les données primaires de cette recherche ont été collectées auprès de 13 acteurs au travers d'entretiens semi-directifs (annexe 2) d'une durée moyenne d'une heure. Nous avons, dans cette étude, respecté les principes associés à la démarche prospective des métiers (Boyer, Scouarnec, 2005). La méthode « prospective des métiers » se déroule en plusieurs étapes successives qui mobilisent des acteurs-experts (Boyer et Scouarnec, 2005, 2009). Ces derniers sont impliqués tout au long de la démarche pour appréhender contextuellement les mutations internes et externes et arriver à la formalisation des changements induits par celles-ci sur les métiers. Ce sont donc des experts qui ont été interrogés dans cette première phase exploratoire. Nous avons également veillé au fait que les chercheurs mobilisés soient indépendants vis-à-vis des répondants et n'aient pas d'intérêt personnel dans l'aboutissement des démarches de prospective des métiers ; ce qui leur a permis de conserver leur neutralité et objectivité à l'égard des acteurs-experts interrogés. On entend par acteurs-experts, les individus qui exercent ou qui ont un rôle déterminant dans les différents métiers analysés, considérés comme étant « des acteurs des changements à venir », (Boyer et Scouarnec, 2009, p.121). Notre approche se concentre sur l'individu, et sa vision qu'il a des différentes situations de gestion (Boyer et Scouarnec, 2009) auxquelles il doit faire face. L'expertise de ces acteurs apparaît comme un atout dans cette vision prospective, permettant ainsi d'anticiper au mieux le champ des possibles. L'échantillon d'acteurs-experts interrogés est composé des diverses parties prenantes de ce dispositif régional : universités, centres de formations, industries pharmaceutiques, etc.

Dans une recherche en lien avec la prospective, le nombre d'acteurs-experts légitimes

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

est limité et l'échantillon doit être constitué en fonction de la pertinence des répondants et non pas en fonction d'un critère de nombre (Adler et Ziglio, 1996 ; Bolger et Wright, 1994). La sélection des répondants s'est donc faite selon la légitimité des répondants dans le cadre du projet ARD2020 - Biomédicaments. Ainsi, dans une telle recherche, 13 répondants constituent un échantillon convenable.

Dans le cadre d'un projet de développement territorial, les parties prenantes sont multiples, il est donc nécessaire de les catégoriser. Pour arriver à cette catégorisation, nous avons mobilisé celle proposée par Zardet et Noguera (2013), regroupant les parties prenantes en trois catégories : économiques (entreprises), institutionnelles (collectivités territoriales, Etat, Chambres de Commerce et d'Industrie) et sociales (syndicats, associations). Au regard du panel d'acteurs-experts interrogés, les catégories des parties prenantes sont au nombre de deux : économiques (industries pharmaceutiques, laboratoires, *etc.*), et institutionnelles (universités, centres de formations, *etc.*). Ce qui nous a permis par la suite de coder les entretiens exploratoires effectués (Eco 1, Eco 2, Inst 1, Inst 2, *etc.*) facilitant ainsi la lisibilité des *verbatim*.

Afin de traiter l'ensemble des données collectées, une analyse thématique de contenu manuelle a été effectuée. L'analyse thématique nous permet ici d'interpréter le sens que les acteurs donnent à leurs actions. L'élaboration de notre dictionnaire des thèmes résulte d'un processus par allers-retours entre le corpus de données collectées et la littérature relative à notre cadre théorique (Allard-Poesi, 2003). Ainsi, nous avons procédé en deux étapes. Nous avons tout d'abord effectué un codage émergent, grâce à une lecture flottante du corpus de données collectées. Les codes obtenus sont alors essentiellement descriptifs. Lors d'une seconde étape, nous avons pu regrouper certains thèmes (Paillé et Mucchielli, 2005) en nous appuyant sur la catégorisation proposée par Zardet et Noguera (2013), dans laquelle s'inscrit le rôle du manager public : accompagner ; définir ; combiner ; communiquer et piloter.

3.2 Résultats de l'étude

Notre analyse a mis en évidence cinq principaux rôles du manager public dans le cadre du programme ARD2020 - Biomédicaments en lien avec la formation, la stratégie territoriale, le financement, la communication et le pilotage des actions. Des *verbatim*, issus des entretiens exploratoires réalisés viennent illustrer nos différents développements.

Accompagner les organismes de formation : Le manager public a un rôle d'accompagnement auprès des organismes de formation, et d'experts du secteur. Il doit appréhender, anticiper le champ des possibles en termes de compétences attendues et de formations adaptées.

« La Région Centre est la première manufacturière du médicament avec 45 laboratoires pharmaceutiques, [...] comment amener ces structures industrielles à accueillir demain ou après-demain la mise en forme galénique des protéines recombinantes ? [...] C'est un

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

changement de paradigme, mais aussi une révolution technique intellectuelle technologique en termes de formation auquel il faut préparer la Région Centre » (INST 3).

Il doit prévoir, en amont, les différentes ressources nécessaires pour gérer au mieux les changements opérés entre les activités des structures d'aujourd'hui et celles de demain. L'un des principaux enjeux va être de connaître les besoins des industriels, les intégrer dans les programmes de formation des organisations du territoire, afin de former les candidats aux métiers nouveaux, futurs et à la reconversion de certains.

« Il faut former les personnes vers d'autres métiers, se développer en compétence [...]. On a des partenariats académiques, on va trouver des formateurs dans des universités, écoles, centres de formation. On fait aussi appel à des experts d'entreprises [...]. On a des centres d'expertise à des endroits qui peuvent faire profiter d'autres secteurs, et on essaie de faire en sorte de fonctionner comme ça » (ECO 5).

Définir une stratégie territoriale : Afin d'atteindre les objectifs et ambitions de la région et du territoire, le manager public définit une stratégie territoriale, véritable ligne directrice des différentes actions à mettre en place.

« Axe porté par la région, axe dans lequel la région a envie de donner des billes » (INST 2).

« A votre avis, pourquoi la Région Centre s'est-elle positionnée sur les biomédicaments ? L'une des principales raisons, c'est qu'il y a beaucoup de personnes dans la région qui travaillent déjà sur ce sujet, et parce qu'il n'y a pas une autre région qui s'est positionnée sur ça. C'est une stratégie territoriale. » (INST 5).

Identifier les acteurs régionaux, locaux est une première étape dans la définition de la stratégie territoriale. Cela permet de mesurer le potentiel de la région afin de l'exploiter à sa juste valeur. Ces acteurs sont en fait des ressources de la région, aussi bien financières que stratégiques ; appuis importants pour définir les composantes de la stratégie territoriale.

« Créée en 2001, notre structure a vocation à accompagner les entreprises de la région dans leurs politiques d'innovation dans un objectif de développement territorial [...]. Notre structure a également l'appui de la région et de l'Etat pour les stratégies régionales liées à l'innovation. » (INST 1).

Combiner les ressources dans les questions de financement : Le manager public est l'un des stratèges pour trouver la bonne combinaison relative aux questions de financement ; en identifiant, dans un premier temps, les acteurs publics locaux susceptibles d'investir. Il est nécessaire de promouvoir ces projets innovants, pleins d'avenir, afin de trouver des sources de financement qui garantissent leur réalisation.

« Les fonds d'investissement qui sont financeurs, ne viennent pas tout de suite en amorçage donc on a besoin d'un soutien financier public. Ensuite on a besoin de plus grosses entreprises qui vont porter un regard sur les innovations qui sont développées dans les petites structures pour éventuellement les racheter par la suite » (ECO 1).

« Un financement dans le cadre de l'ARD BIOMEDICAMENT qui fait partie des quatre groupes de travail qui ont été identifiés comme potentiellement intéressants, et du coup il y a un financement d'un million d'euro. » (INST 5).

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

Il a un rôle déterminant dans le fait de justifier l'intérêt de financer de tels projets, d'où la nécessité de s'intégrer dans un programme tel que ARD2020 - Biomédiaments.

« L'ARD 2020 constitue une avancée notable dans les politiques de soutien à l'innovation, donc de développement économique, car c'est la première fois que ce sont des collectivités locales qui financent [...]. Il faut certes de la recherche de bon niveau, des entreprises impliquées dès le début et la participation des pouvoirs publics locaux. Mais il faut absolument des personnes qui financent les phases pré-cliniques et cliniques » (INST 1).

Etre l'interlocuteur privilégié du réseau d'acteurs : Un grand nombre d'acteurs participe à des programmes de cette envergure, où chacun veut se faire une place, pour être un interlocuteur privilégié de ce réseau d'acteurs, le manager public va devoir connaître l'identité de chacun, leur fonction et composition.

« En Région Centre, notre structure, s'occupe de l'accompagnement de projets d'entreprise, de l'animation du réseau de ceux qui suivent les projets d'entreprises » (INST 1).

Avant d'arriver à des partenariats, des regroupements, il faut créer un lien entre chacun des acteurs. Créer une collaboration entre cluster, pôle de compétitivité, centre de formation, etc. devient une véritable valeur ajoutée.

« Un biocluster, c'est une pépinière, c'est un regroupement qui est important. C'est regrouper les start-up, afin qu'elles puissent profiter les unes des autres de leurs expertises pour monter leur projet. [...] Il faut cette pépinière, il faut des structures qui aident à l'innovation, qui aident à mettre en place les dossiers » (INST 4).

« Une demande a été faite auprès d'un centre de recherche scientifique, mais la lourdeur administrative bloque cette ambition, qui est de faire évoluer la structure afin d'intégrer un maximum d'équipes pour qu'à terme, elle évolue vers un groupement de recherche européen » (INST 5).

Intégrer une telle communauté permet de soutenir et guider celui qui en fait partie, vers des acteurs qui répondent avec pertinence aux besoins et attentes exprimés.

« Moi je veux être dans un cluster, c'est plus facile. Car je ne trouve pas de fournisseurs, les pouvoirs publics ne comprennent pas car je suis la seule entreprise pharmaceutique à 150 km à la ronde, donc il n'y a pas de formation » (ECO 4).

« Ce n'est pas inscrit par le gouvernement. On mérite encore de tisser des liens plus étroits avec le monde académique » (ECO 5).

« Nous on essaie d'établir des partenariats avec des pôles de compétitivité car eux, ils réunissent les entreprises autour d'une même thématique. » (INST 8).

Piloter un programme d'actions : Piloter un programme d'actions, c'est privilégier la mutualisation pour gagner en efficacité et efficacité. C'est entreprendre des actions qui sont cohérentes avec les politiques locales et régionales. La mise en place de tels dispositifs a pour objectif de développer l'économie régionale et de redynamiser le territoire.

« A partir de 2005, il y a eu une convergence entre les politiques de l'Etat et des conseils régionaux si bien que la plupart des régions ont adopté des schémas régionaux de développement économique [...]. Il y a des dispositifs publics pour pouvoir démarcher les uns et les autres » (INST 1).

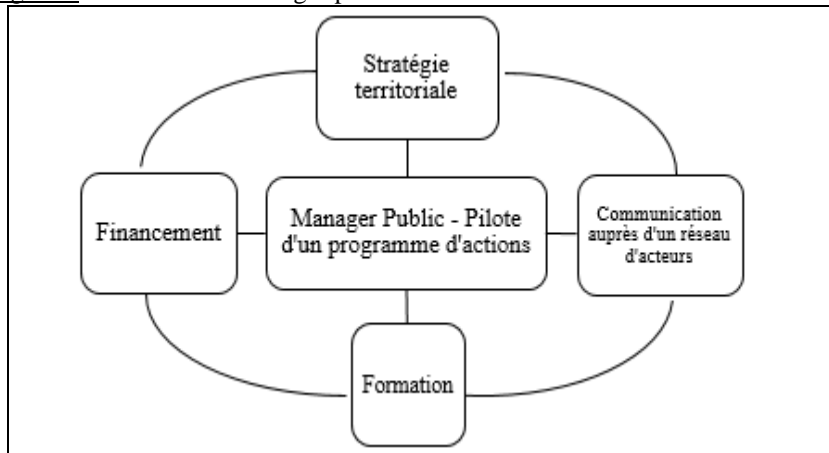
Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

« Il y a une nouvelle distribution des cartes, une coalition entre partenaires, entre pays. » (INST 2).

« Il avait été observé lors du plan d'investissement d'avenir, pour un certain nombre d'universités, que ces cellules de valorisation étaient trop petites, il n'y avait pas forcément une masse critique de façon à être optimale. L'idée, c'était de créer une structure pour essayer de mutualiser un certain nombre de besoins, de fonctions. Et là où il y a un caractère nouveau, on va donner de l'argent, un fond. Et souvent c'est un reproche qui est fait en France, où on ne sait pas qui fait quoi. » (INST 8).

Nos résultats placent le manager public au centre des problématiques qui peuvent être rencontrées dans les questions de GRH territoriale qui peuvent impacter une région. Ainsi, dans un contexte de mutation au sein d'un territoire, le manager public constitue une partie prenante à considérer pour assurer le meilleur accompagnement possible des actions entreprises, afin de favoriser un contexte de réussite. Il constitue, en effet, un interlocuteur privilégié pour piloter les actions en cohérence avec la stratégie territoriale, communiquer et mobiliser un réseau d'acteurs, soutenir et promouvoir le financement des projets au sein du territoire et anticiper les besoins en formation en lien avec l'évolution des compétences liées à la mutation.

Figure 1 : Les rôles du manager public dans un contexte de mutation du territoire



4. Discussion et mise en perspective de l'étude empirique

Nous proposons dans cette recherche une exploration des rôles clés du manager public, face aux enjeux RH, du développement d'une compétence territoriale autour des biomédicaments en Région Centre-Val de Loire. En mobilisant les travaux de Zardet et Noguera (2013), nous proposons de classer ces différents rôles à travers les catégories suivantes : accompagner les organismes de formation, définir une stratégie

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

territoriale, combiner les ressources dans les questions de financement, être l'interlocuteur privilégié du réseau d'acteurs, piloter un programme d'actions.

A travers cette étude de cas exploratoire, nous assistons au développement d'une nouvelle culture de collaboration inter-organisationnelle autour des questions de GRH territoriale (et notamment de prospective des métiers). En effet, les entreprises ne sont pas nécessairement habituées à collaborer sur ces sujets, et, si leurs intérêts stratégiques sont, dans certains cas, similaires, ils peuvent être aussi concurrentiels. Ainsi, nous étudions ici la manière dont les managers publics se saisissent de ces problématiques, et la façon dont ils appréhendent et perçoivent ce fonctionnement inter-organisationnel.

Face aux difficultés exprimées par les différents acteurs afin de faire vivre ces réflexions liées à la GRH territoriale, nous soutenons le rôle du manager public comme manière de répondre aux difficultés des organisations à se mobiliser sur ces questions. En effet, Mazzilli (2010) étudie les obstacles rencontrés dans la mise en place d'une GPEC-T pour un pôle de compétitivité ; les intérêts des différentes parties prenantes étant trop divergents. Le rôle de traduction du manager public, proposé par Desmarais et Abord de Châtillon (2010), prend ici tout son sens. Il s'observe à travers « un processus interpersonnel destiné à favoriser un partage des interprétations avec les parties prenantes, un processus organisationnel destiné à favoriser un recul vis-à-vis des règles et des attentes, un processus stratégique de création de sens » (Desmarais et Abord de Châtillon, 2010, p. 78). Notre recherche propose un ensemble de rôles devant constituer les critères de sélection pour permettre de faire émerger le manager public pertinent devant se saisir des questions de prospective des métiers au sein de son territoire. Ceci est donc de nature à (re)considérer le management et le rôle de cet acteur « manager public » au sein des organisations mais également d'un territoire (Brillet, 2015).

Le territoire peut donc s'appuyer sur la légitimité d'un acteur tiers, tel que le manager public, susceptible de dépasser, ou en tout cas de relativiser une partie des contraintes identifiées (Chabault et Hulin, 2011). Nous reprenons ici l'approche de Xhaufclair et Pichault (2010, p.5) où le tiers a pour « fonction d'accompagner les parties prenantes des dynamiques collectives dans ce processus de tercésation [...] Sa tâche est d'aider les acteurs à s'adapter en permanence au nouveau rôle que l'on attend d'eux sur la scène inter-organisationnelle ». D'ailleurs, Jouvenot et Parlier (2011) soulignent le rôle essentiel de ce « traducteur » qui doit faire dialoguer les acteurs territoriaux entre eux. Cinq dimensions principales marquent cette fonction de tercésation : contribuer à une problématisation non routinière, créer un nouveau cadre d'interaction, désenrôler et réenrôler, encourager l'erreur et sa correction et favoriser l'intersubjectivité (Xhaufclair et Pichault, 2010). Ce rôle du tiers permettrait alors la conclusion de compromis durables et équilibrés entre les différentes parties prenantes.

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

Notre recherche présente néanmoins un ensemble de limites et de prolongements qu'il convient de préciser. D'une part, si nous avons veillé à interroger des acteurs-experts d'organismes privés ou n'ayant pas de rôle de manager au sein de structures publiques, nous ne pouvons garantir la totale indépendance de nos répondants par rapport aux institutions publiques, ce qui peut avoir partiellement biaisé leurs réponses en fonction des intérêts qu'ils poursuivent au sein de leurs propres structures. Par ailleurs, notre recherche est contextualisée à une étude de cas unique qui rend difficile la généralisation de ces résultats, même si ceux-ci constituent une illustration intéressante d'une situation rare d'innovation impactant le tissu industriel d'un territoire. Il serait alors intéressant de pouvoir comparer ces résultats à d'autres cas afin de préciser les résultats (analyse inter-cas). Par ailleurs, et de façon plus précise, sur le cas de la prospective des métiers liés aux biomédicaments en Région Centre-Val de Loire, le rôle du manager public semble être une solution envisageable pour faciliter la mobilisation des différentes parties prenantes autour de ce dispositif de GRH territoriale.

Conclusion

Il nous paraît maintenant nécessaire de poursuivre cette recherche de façon à pouvoir concrétiser l'émergence du manager public au moyen d'éléments en lien avec nos résultats et qui pourraient faciliter sa construction, son développement et son identification. En effet, la prospective des métiers doit répondre aux attentes des entreprises et d'une pluralité d'acteurs devant être pilotés dans une logique territoriale. En ce sens, le manager public pourrait jouer un rôle capital dans la réussite d'une démarche de prospective par sa capacité à identifier et solliciter les bons acteurs au travers de sa parfaite connaissance du territoire, s'associer à l'identification des besoins et aux propositions, et permettre d'apporter une vision rationnelle avec la réalité du territoire de ce qui peut être envisagé ou non. En déployant les moyens et ressources en sa possession, le manager public pourrait alors prolonger son rôle de traduction par la transformation concrète en actions des « possibles » identifiés lors de la démarche.

Références bibliographiques

- Adler M., Ziglio, E. (1996), *Gazing into the Oracle: The Delphi method and its application to social policy and public health*, Kingsley Publishers.
- Allard-Poesi F. (2003), Coder les données, in Giordano Y., *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Paris, Editions EMS, p. 245-290.
- Attarca M., Chomienne H. (2013), Les chefs d'établissements publics scolaires français face aux enjeux de la nouvelle gestion du système éducatif, *@grh*, vol. 4, n°9, p. 35-66.

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

- Bartoli A. (2009), *Le management dans les organisations publiques*, 3^{ème} Edition, Paris, Dunod.
- Bolger F., Wright G. (1994), Assessing the quality of expert judgment, *Decision Support Systems*, vol. 11- n°1, p. 1-24.
- Bories-Azeau I., Loubes A., Esteme J-M. (2008), Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter-firmes, *Actes du 19^e Congrès de l'AGRH*, Dakar.
- Bourgault J. (2000), Manager pour le public : introduction et vue d'ensemble, in Mintzberg H., Bourgault J., *Manager en public*, Canada, L'Institut d'administration publique du Canada, p. 4-9.
- Boyer L., Saettle L. (1999), La prospective métier, *Cahier de recherche*, IAE Caen.
- Boyer L., Scouarnec A. (2005), *L'observatoire des métiers : Concepts et pratiques*, Colombelles, Editions EMS.
- Boyer L., Scouarnec A. (2009), *La Prospective des métiers*, Colombelles, Editions EMS.
- Bourgault J. (2000), Manager pour le public : introduction et vue d'ensemble, in Mintzberg H., Bourgault J., *Manager en public*, Canada, L'Institut d'administration publique du Canada, p. 4-9.
- Brillet F. (2015), Les managers de demain, in Barabel M., Meier O., *Manageor, Les meilleures pratiques du management*, Paris, Dunod, p.144-147.
- Brillet F., Hulin A. (2010), Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective, *Management & Avenir*, n°36, p. 245-262.
- Brillet F., Hulin A. (2014), Le pôle de compétitivité S2E2 au cœur des nouveaux défis RH, in Soparnot R., Hulin A., Chabault D. (coord.), *Cas d'innovations en entreprise*, Paris, Editions EMS, p. 88-111.
- Brillet F., Sauviat I. (2012), L'évaluation des compétences : enjeux et effets en termes de changement. Le cas d'un EPST., *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, n°88, p.75-108.
- Cavazzana-Calvo M., Debiais D. (2011), *Les biomédicaments*, Paris, PUF
- Chabault D. (2009), La gouvernance des pôles de compétitivité : entre émergence spontanée et figure imposée, *Actes du 17^e Congrès de l'AIMS*, Grenoble.
- Chabault D., Hulin A. (2011), Embaucher et former le personnel au sein de grappes ou de pôles d'entreprises, *Revue internationale de gestion*, vol. 36, n°3, p. 43-49.
- Chabault D., Hulin A., Soparnot R. (2012), Talent management in clusters, *Organizational Dynamics*, n°41, p. 327-335.
- Chardon O., Estrade M-A (2007), Les métiers en 2015, *Rapport du groupe « Prospective des métiers et qualifications »*, Centre d'analyse stratégique, consulté sur <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_metiers_2015.pdf>.
- Defelix C., Picq T., Retour D. (2009), *Gestion des compétences, nouvelles dimensions, nouvelles relations*, Paris, Vuibert.

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

- Desmarais C. (2008), Encadrer sous contrainte dans les fonctions publiques ?, *Revue française d'administration publique*, vol. 4, n°128, p. 659-664.
- Desmarais C., Abord de Châtillon E. (2008), Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ?, *Revue Française d'administration publique*, vol. 4, n°128, p. 767-783.
- Desmarais C., Abord de Châtillon E. (2010), Le rôle de traduction du manager, entre allégeance et résistance, *Revue Française de Gestion*, n°205, p. 71-88.
- Desmarais C., Jameux C. (2001), L'encadrement dans les collectivités locales : de la responsabilité à la responsabilisation, *Revue Politiques et management public*, vol.19, n°3, p. 101-119.
- Duroq C., Le Ber R., Valaison G. (2014), *La Filière Santé en région Centre, tome 1 : L'industrie pharmaceutique*, Centréco.
- Favoreu C., Lechner C., Leyronas C. (2008), Légitimité des politiques publiques en faveur des clusters, *Revue Française de Gestion*, n°183, p. 157-178.
- Fayol H. (1970), *Administration industrielle et générale*, 1^{ère} édition 1916, Paris, Dunod, Paris.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Hatem F., Preel B. (1995), *Pour une prospective participative*, RONEO BIPE Conseil.
- Houessou B. (2013), La prospective, moyen de facilitation de la construction d'une GPEC territoriale ? Essai de réponse dans le cas de la filière bois, *Actes du 24^e Congrès de l'AGRH*, Paris.
- Hulin A., Sauviat I. (2012), La construction d'une identité professionnelle de manager public : quelle place pour la valeur publique ?, *Actes du Congrès de l'AIMAP*, Paris.
- Jouvenot C., Parlier M., La constitution d'un acteur collectif, condition d'une GPEC territoriale, *Actes du Congrès de l'AGRH*, Marrakech.
- Legrain (2009), *Les biomédicaments : des opportunités à saisir pour l'industrie pharmaceutique*, CES.
- Malaterre-Vaille L. (2010), Les pôles d'excellence comme facteur de compétitivité et d'attractivité des territoires : l'exemple de la métropole lilloise, *EchoGéo*, consulté en ligne le 9 septembre 2014, <http://echogeo.revues.org/11798> ; DOI : 10.4000/echogeo.11798.
- Mazzilli I. (2010), GRH, Territoire et Traduction, ou la difficile naissance d'une gestion territoriale des ressources humaines, *Actes du 21^e Congrès de l'AGRH*, Saint Malo.
- Mintzberg H. (1973), *The nature of managerial work*, New-York, Harper & Row.
- Mintzberg H. (2000), Développement d'un modèle de management public, in Mintzberg H., Bourgault J., *Manager en public*, Canada, L'Institut d'administration publique du Canada, p. 10-29.
- Paillé P., Mucchielli A. (2005), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Collin.

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

Suffrin C., Jean-Louis E. (2008), La prospective d'entreprise appliquée aux problématiques territoriales – Le cas de la Guyane française, *Management et Avenir*, n°17, p. 159-184.

Tissioui M. (2008), Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers du soin, *Management et Avenir*, n°17, p. 234-258.

Uzan O., Bonneveux E., Bories Azeau I., Condomines B., Delattre M., Houessou B., Hulin A., Loubes A., Raulet-Croset N. (2013), Le territoire, facteur de contingence des politiques RSE, DD et GRH des entreprises ?, *Actes du 24^e Congrès de l'AGRH*, Paris.

Xhaufclair V., Pichault F. (2010), Du Tiers à la Tercéisation : Caractéristiques d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation sociale à l'échelon inter-organisationnel, *Actes du 21^e Congrès de l'AGRH*, Saint-Malo.

Zardet V., Noguera F. (2013), Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Expérimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires, *Gestion et management public*, vol. 2, n°2, p. 5-31.

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

Annexe 1 : Collecte des données secondaires

	Thèmes	Dates	Organismes	
Rapports	Biomédicaments en France, états des lieux 2014	Septembre 2014	LEEM (Les entreprises du médicament)	
	La filière de santé en région Centre, Tome 1 : L'industrie pharmaceutique	Juin 2014	Centréco	
	Rapport de l'étude prospective sur les facteurs de l'évolution des industries de santé et leur impact à 10 ans sur l'emploi - Le CEP (Contrat d'Etudes Prospectives)	Janvier 2013	BPI Groupe (Banque Public d'Investissement)	
	Synthèse Rapport de l'étude prospective sur les facteurs de l'évolution des industries de santé et leur impact à 10 ans sur l'emploi	2012	LEEM	
	Thèmes	Dates	Organismes	Intervenants
Réunions/ Evénements	Introduction aux procédés de fabrication des biomédicaments	19 Mars 2015	Centre de formation	Chargée de mission
	Medical school of investments projects in region Centre-Val de Loire	24 Mars 2015	Laboratoire d'Excellence / Centre de formation	Directeur / Executive vice-president
	Réunion de travail sur la maladie de Crohn	13 Avril 2015	Université de Tours	Pharmaciens/ Représentant de patients/ Médecins / Chercheurs en science de gestion
	Les malades en parlent	16 Avril 2015	Association François Aupetit (AFA)	Médecin / Représentant de patients
	Biosynthèse chez les pervenches de Madagascar	21 Avril 2015	Université de Tours	Professeur des Universités, physiologie
	Pose de la 1ère Pierre BioCube Institute	21 Avril 2015	Centre de formation	Executive vice-president

Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers - Franck BRILLET, Juliette EVON, Franck GAVOILLE et Annabelle HULIN

Annexe 2 : Liste des entretiens exploratoires effectués

Catégorisation de l'échantillon des parties prenantes interviewées			13 Entretiens
Composition de la sous-population : Economique (Eco)	Activité de l'organisation	Fonction de l'interviewé	5
Eco 1 :	<i>Appui économique, pilotée par des industriels de la santé, pour les industriels de la santé</i>	Business Developer	1
Eco 2 :	<i>Conception, développement, et production de médicaments de thérapie génique pour des maladies rares</i>	Directrice des Ressources Humaines	1
Eco 3 :	<i>Conception, développement, et production de médicaments de thérapie génique pour des maladies rares</i>	Directrice des Ressources Humaines	1
Eco 4 :	<i>Cluster pharmaceutique</i>	Directeur général	1
Eco 5 :	<i>Laboratoire pharmaceutique</i>	Head of "Campus Biotech"	1
Composition de la sous-population : Institutionnelle (Inst)	Activité de l'organisation	Fonction de l'interviewé	8
Inst 1 :	<i>Innovation et transfert des compétences</i>	Directeur	1
Inst 2 :	<i>Faculté de pharmacie</i>	Professeur des Universités en physiologie	
Inst 3 :	<i>Centre de formation - Industries pharmaceutiques et cosmétiques</i>	Vice-President Executive	1
Inst 4 :	<i>Centre de formation - Industries pharmaceutiques et cosmétiques</i>	Chargée de mission	1
Inst 5 :	<i>Laboratoire d'excellence en biomédicament</i>	Manager Scientifique	1
Inst 6 :	<i>Faculté de médecine</i>	Professeur des Universités PH en rhumatologie	1
Inst 7 :	<i>Observation des médicaments, des dispositifs médicaux et des innovations thérapeutiques</i>	Pharmaciens	1
Inst 8 :	<i>Transfert de technologies</i>	Directeur commercialisation	1