

ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS DE L'INDUSTRIE ET DES TERRITOIRES D'INDUSTRIE :

RECRUTEMENT ET
CAPITAL HUMAIN DANS
LES BASSINS D'EMPLOI
INDUSTRIELS



PRÉAMBULE

Le développement des activités industrielles dans les territoires induit des besoins spécifiques en main d'œuvre et en compétences. Ces dernières années, jusqu'à l'entrée dans la crise du Covid-19, les recrutements dans le secteur de l'industrie sont devenus particulièrement complexes à réaliser, à la fois sur des postes très qualifiés (ingénieur, chercheur), mais surtout sur des postes de techniciens qualifiés allant du bac-3 au bac +3.

Avant la crise du Covid-19, près de la moitié des recrutements étaient jugés difficiles par les employeurs, créant de véritables goulets d'étranglements. Ces pénuries structurelles en matière de ressources humaines limitent les perspectives de croissance des entreprises, qui doivent alors refuser des commandes faute de main d'œuvre disponible. Localement, elles conduisent à des situations paradoxales de maintien d'un taux de chômage élevé, en dépit d'un besoin de recrutement des entreprises.

Si la crise du Covid-19 va sans doute rebattre les cartes en matière de recrutement sur un temps court, il semble probable que le déficit de compétences connu se reproduira à l'avenir, notamment si les appels à la relocalisation des activités se concrétisent. Une réflexion sur les enjeux et leviers de développement des compétences dans les Territoires d'industrie garde ainsi tout son intérêt.

De multiples causes, à la fois territoriales et sectorielles, expliquent les difficultés de recrutement : préjugés négatifs liés aux carrières professionnelles dans l'industrie, désajustement de l'appareil de formation, attentes excessives des entreprises, manque de visibilité des offres d'emploi, déficit d'attractivité des bassins d'emploi « manufacturiers »... Loin de se résumer à un appariement entre une offre et une demande de compétences relevant des politiques de l'emploi et de la formation, ces enjeux nécessitent une prise en compte globale et transversale, visant à "chaîner" les différents intervenants nécessaires pour recruter, attirer, et former dans les bassins industriels.

Territoires d'industrie représente un cadre de coordination élargi qui permet cette réponse transversale et partenariale, entre branches professionnelles (UIMM), service public de l'emploi (Pole Emploi), Régions, Education Nationale, CCI, établissements d'enseignement supérieur, écoles de production... Sur le court terme sont formalisées des réponses immédiates aux problèmes de recrutement ; mutualiser des plateaux techniques, organiser la mobilité, réorienter les chercheurs d'emplois et les décrocheurs... Sur le long terme, dans le cadre de démarches de gestion prévisionnelle et territorialisée de l'emploi et de compétence, se créent des parcours de formation tout au long de la vie à l'échelle des bassins d'emploi.

La présente note a été réalisée grâce à l'exploitation de 250 fiches actions liées à l'attractivité des métiers et territoires industriels, réalisées par les collectivités intercommunales et leurs partenaires économiques et institutionnels de terrain dans le cadre du programme national Territoires d'Industrie. La note détaille 80 projets, rassemblés en 30 exemples concrets illustrant tout au long de la fiche, le travail de remontée de terrain.

LES POINTS CLÉS À RETENIR

1. Recrutement, attractivité et formation sont les différents chaînons solidaires d'un même processus.

L'un ne va pas sans l'autre, et leur dissociation induit des carences ponctuelles (manque de candidats, manque de personnel, manque de mobilité...) conduisant in fine à des difficultés de recrutement.

2. Les projets d'attractivité, de formation et de recrutement gagnent à être co-construits par les intercommunalités et les entreprises.

Cette co-construction, et les mutualisations qu'elle encourage, permet de répondre au mieux aux besoins des entreprises en matière de compétences d'une part, et, d'autre part, de mobiliser une quantité supérieure de ressources afin d'organiser des projets plus importants et visibles.

3. Les Territoires d'industrie sont un support de mise en cohérence de ces différentes politiques et des multiples acteurs qu'elles mobilisent.

Loin de les centraliser, il s'agit de les coordonner et donner une impulsion pour initier une dynamique d'accumulation à long terme des compétences. Cette coordination est permise par le rôle d'interface des collectivités locales, en mesure d'élaborer des stratégies intégrées aux travers des différents outils contractuels à leurs disposition (Action Cœur de Ville, Territoires d'industrie).

4. La réduction des tensions en matière de recrutement et la construction de compétences durables passent par une territorialisation accrue des politiques liées à ces enjeux.

Il s'agit de constituer un maillage facilitant l'émergence des compétences au plus proche des filières locales, dans le cadre de stratégies intégrées de développement pouvant stimuler la croissance industrielle des villes petites et moyennes. Concrètement, à rebours des doctrines « d'excellence », il s'agit de garantir des dispositifs d'insertion, de formation et d'innovation y compris dans les territoires non-métropolitains. Associés aux tissus industriels locaux, cette logique d'écosystèmes de compétences semi-spécialisés répondraient à la fois aux enjeux de compétitivité et d'équilibre territorial.

5. Observer le territoire et ses compétences au travers des GPECT, pour ensuite d'une part amortir les chocs sur les métiers fragilisés par la conjoncture, et d'autre part développer les compétences et emplois industriels d'avenir.

La pérennisation du savoir-faire industriel dépasse l'enjeu de formations ponctuelles, qui répondent à un besoin des entreprises à un moment donné. Par-delà cet enjeu, il s'agit de stimuler une montée en compétences à long terme des salariés, pour nourrir une stratégie de montée en gamme du tissu industriel. le besoin d'un vivier de main d'œuvre qualifiée et disponible.



PARTIE 1.

APPUYER LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES LOCALES DANS LEURS BESOINS IMMÉDIATS DE RECRUTEMENT

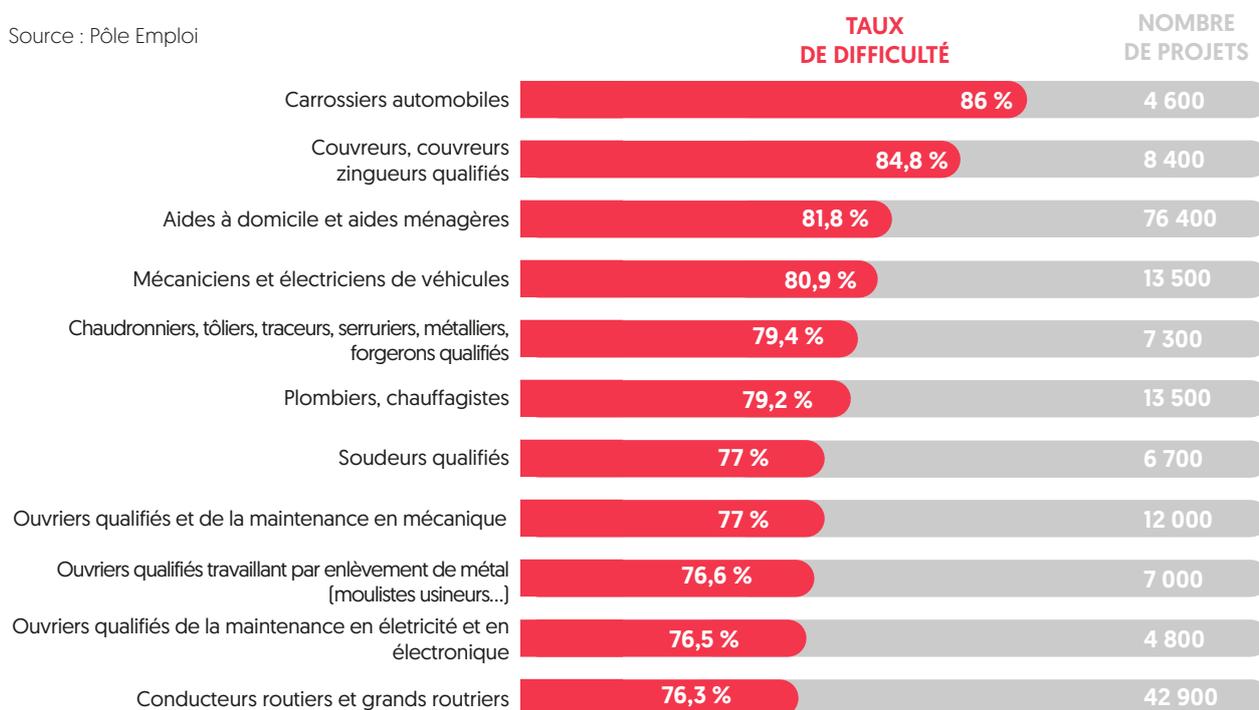
Les difficultés de recrutement et d'appariement sont liées à l'absence de candidatures correspondant aux compétences attendues, au manque de visibilité des offres d'emplois, et aux méthodes de recrutement parfois peu adaptées des entreprises au regard des évolutions comportementales et technologiques. Pour faire face à ces obstacles, un écosystème de soutien aux entreprises se met en place de façon variée selon les territoires.

1- Aider les entreprises à améliorer leur gestion des ressources humaines dans l'immédiate

De manière générale, **44 % des projets de recrutement sont jugés difficiles** par les entreprises, principalement en raison d'un déficit de compétences présentes (absence de candidats qualifiés) mais aussi un manque d'attractivité de certains métiers (déficit de candidatures). Les filières industrielles sont parmi les premières à connaître ces difficultés : 67 % des recrutements sont jugés difficiles dans la métallurgie, 61 % dans la construction, 65 % dans le commerce et la réparation automobile¹. Ces taux sont néanmoins plus élevés sur certains métiers précis cités ci-dessous.

LES MÉTIERS OÙ LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT SONT LES PLUS ÉLEVÉES EN 2019

Source : Pôle Emploi



¹ Difficultés de recrutement, pourquoi certains métiers sont en tension, Pôle emploi

Ces difficultés tendent à être d'autant plus importantes que les entreprises sont petites, pour des raisons d'image et de ressources. Les TPE-PME sont moins visibles que les grands groupes, qui captent chaque année la majorité des salariés juste diplômés. Ce déficit de réputation est imputable à des réseaux de recrutement moindres, notamment dans les écoles, et induit une « invisibilisation » des trajectoires réussies dans les PME industrielles. Aussi, on constate une présence moindre sur les réseaux sociaux et les plateformes de recrutement informatisées. Ces outils de communication digitaux, comme les outils de recrutement RH représentent un investissement jugé « non essentiel », éloigné du cœur d'activités, et excessivement coûteux en temps au regard des ressources humaines disponibles. Pour ce qui est des méthodes de recrutement, de forts effets de seuil existent du fait d'un amortissement croissant en fonction de la masse salariale concernée. De nombreuses petites et moyennes industries sont ainsi peu familiarisées aux nouvelles méthodes de recrutement liées au digital, ou aux méthodes de recrutement par simulation. La spécification des compétences nécessaires est également moindre, provoquant une vaine recherche de « moutons à cinq pattes ». En réponse, aider les entreprises à améliorer leurs opérations de recrutement est l'un des principaux objectifs des Territoires d'industrie. Il s'agit soit d'attirer des candidats extérieurs au territoire, soit d'accompagner les entreprises pour favoriser l'émergence de compétences en interne. Un levier pour améliorer ces ressources humaines est de mutualiser les moyens, afin de réduire les coûts unitaires des outils de recrutement et les amener à se projeter hors du territoire.

Dans cette optique, les Territoires d'industrie développent une gamme d'outils diversifiée dont l'ampleur dépend de l'appropriation des thématiques RH par l'intercommunalité et par ses partenaires locaux [associations pour l'emploi, Direccte, chambres consulaires, missions locales, groupements d'employeurs, Conseil régional, CFA, etc.]. Plusieurs collectivités mettent en place un accompagnement personnalisé des entreprises, initié par un diagnostic (forces/faiblesses) et suivi d'un plan d'améliorations. Ces programmes d'accompagnement collectif ont pour visée de professionnaliser dirigeants et services RH sur les thématiques de recrutement, de gestion des compétences, de marque employeur, d'insertion et d'intégration des salariés. Sont aussi menées dans ce cadre des actions de sensibilisation aux nouveaux outils de gestion-RH (internes) et aux dispositifs de recrutement digitaux (externes).

Les intercommunalités n'ont pas vocation à accompagner les entreprises pour l'ensemble de ces montées en compétences. Elles jouent davantage un rôle d'interface territorialisée, par exemple entre une entreprise et un cabinet mandaté par la Direccte, ou encore entre entreprises et juristes explicitant les évolutions du Code du travail. Selon les demandes, les Territoires d'industrie réorientent l'interlocuteur vers des entreprises ayant déjà réalisé de tels progrès, vers des acteurs spécialisés (branches, groupements d'employeurs, CCI) et vers les dispositifs de formation

et de professionnalisation RH de la Région et de l'Etat, trop souvent méconnus localement. L'objectif reste de stimuler des échanges entre les acteurs pertinents selon l'objectif visé, par exemple via le financement de postes d'animateurs de réseau visant à professionnaliser les services RH des TPE-PME, ou encore grâce à des conventions de coopération inter-entreprises (coaching partagé donneurs d'ordre/PME ou inter-PME). L'action la plus mentionnée dans les fiches actions est la création d'une plateforme partagée de ressources humaines. Celle-ci sert de base pour organiser des formations mutualisées, des réunions d'information et de partage de pratiques autour de thématiques récurrentes : connaître les dispositifs existants, les manques en termes de formation et les investissements communs possibles, mutualiser les compétences, développer une marque employeur.

Coordonner l'existant passe par la création de nouveaux outils collaboratifs. Un premier levier est la création d'une plateforme web agrégeant offres locales et candidatures au travers d'une « CVthèque » partagée, accessible aux entreprises industrielles du territoire. Les entreprises qui ont des CV inutilisés en stock et celles en recherche de compétences – en particulier les PMI moins visibles - peuvent accéder à une base de CV alimentée par toutes les entreprises du territoire (notamment les grands groupes). Les grandes entreprises peuvent, quant à elles, profiter du dynamisme du territoire et des compétences qui s'y développent.

Ces dispositifs permettent un travail d'interconnaissance, établissent des comportements et des règles de coopération autour d'acteurs clefs [CCI, groupement d'entreprises, branche, réseaux de PME...] qui sont un socle de départ pour des mises en communs plus engageantes pour l'avenir. On note principalement la création d'un GEIQ industriel qui fournit aux entreprises adhérentes un service de recrutement, ou la mise à disposition de ressources humaines au travers du mécénat de compétences, au profit d'entreprises connaissant des phases de surcharge d'activité. La structuration de canaux d'information informels joue un rôle stratégique essentiel à plus long terme, afin d'éviter la sous-traitance extra-locale, de réduire la concurrence autour des compétences et de porter des investissements plus importants (centres de formations, de prototypage, de tests ou de recherche et développement), dans le cadre d'associations d'entreprises plus larges (groupements, clusters, technopoles).

LE PAYS DE LANGRES DÉVELOPPE UNE PLATEFORME RH POUR ACCOMPAGNER AU QUOTIDIEN LES ENTREPRISES DE SON TERRITOIRE

Dans un contexte de faible taux de chômage et de baisse de la démographie, les entreprises industrielles du **Pôle d'Équilibre Territorial et Rural du Pays de Langres** connaissent un fort besoin en main d'œuvre qualifiée. Un besoin d'accompagnement des chefs d'entreprises dans leurs opérations de recrutement se fait sentir, tant pour des compétences déjà disponibles localement que pour des profils extérieurs. Après une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences réalisée en 2013, le Pays de Langres a mis en place une plateforme RH qui formalise un réseau de compétences partagées entre les entreprises, et accompagne celles-ci au quotidien.

Dans cette optique, un certain nombre d'actions d'information sont menées quotidiennement : réunions d'information et de partage des expériences, formations mutualisées, veille juridique... En parallèle, un suivi personnalisé est aussi mené, avec un diagnostic systémique de l'entreprise, une mise en exergue des forces et faiblesses, suivi d'un plan d'amélioration. A titre d'exemple, il s'agit d'accompagner une entreprise lors d'un conflit salarial (analyse par un audit, entretiens avec les parties prenantes, élaboration de recommandations), ou encore de faciliter la transmission d'une entreprise au sein d'une même famille. Le périmètre d'accompagnement proposé est large afin d'adapter l'intervention aux différentes difficultés que peuvent rencontrer les entreprises.

Depuis son lancement, quarante entreprises ont fait l'objet d'une analyse systémique et d'un plan d'action, élaboré la plupart du temps directement par le PETR. La faible implantation locale des branches, des structures régionales ou consulaires, ont conduit le Pôle à pallier directement ce « vide institutionnel ». Une fois la phase d'impulsion du projet passée, le PETR a assumé l'essentiel du dispositif grâce à un animateur recruté à temps plein. Ce portage propre, effectué dans la durée, a été l'occasion de développer en interne les compétences d'accompagnement et la connaissance des acteurs locaux.

Progressivement, plusieurs entreprises du territoire et structures locales d'insertion (Ecoles de la seconde chance, Mission locale) se sont associées à la démarche. Leur présence fait la jonction entre enjeux de recrutement et d'insertion sociale, et donne la possibilité de réorienter les personnes aux trajectoires professionnelles complexes vers les métiers industriels en tension. Salariés et entreprises sont accompagnés en amont du recrutement, au travers de périodes de mise en situation professionnelles ou d'actions de formations préalables au recrutement, financées par Pôle Emploi. Territoires d'industrie est une occasion d'approfondir l'action de la plateforme, d'une part en intensifiant son soutien aux entreprises industrielles du territoire, d'autre part en l'étendant à la communauté d'agglomération de Chaumont voisine, qui connaît une forte activité industrielle liée aux fonderies. La plateforme élargie sera un levier d'amélioration de l'attractivité du territoire. C'est en effet sur cette base que reposeront trois nouveaux projets : un outil numérique facilitant l'installation des nouveaux arrivants, des partenariats avec des écoles (CNAM, lycées, universités) pour diffuser les offres locales d'emploi dans le cadre du Volontariat Territorial en Entreprise, un second club RH au niveau de l'agglomération de Chaumont, servant à mettre en relation les acteurs RH du territoire au travers d'évènements informels.

MUSCLER LES RESSOURCES HUMAINES DES ENTREPRISES DU TERRITOIRE – TERRITOIRE D'INDUSTRIE DU GRAND EST TOURAINE - CENTRE VAL-DE-LOIRE

Le tissu du Territoire d'industrie **Grand Est Touraine** compte un grand nombre de TPE-PME industrielles nécessitant de structurer leurs fonctions RH pour mieux recruter, fidéliser les collaborateurs, et gagner en attractivité. La problématique est ainsi renversée : **c'est à l'entreprise plutôt qu'aux salariés d'attirer, de détailler son besoin, d'adapter son offre d'emploi.**

D'ores et déjà, pour aider les entreprises à « mieux recruter », plusieurs formations et actions de sensibilisation sont mises en place par les quatre Communautés de communes du territoire, l'antenne locale de l'Association pour l'Emploi des Cadres. **Il s'agit de regrouper les différents partenaires de l'emploi, de l'insertion, de la formation et des ressources humaines dans une nouvelle organisation.** Celle-ci structurera une offre de service en matière de droit du travail, de formation, professionnelle, de fidélisation des salariés, de RSE, etc. et notamment un certain nombre de formations pour permettre aux entreprises de montée en compétences en matière de recrutement. Ces formations risquent cependant d'être réajustées à la suite de l'impact du COVID sur les projets de recrutement, qui se posent moins ou en d'autres termes, sur des fonctions vitales (comptable, DRH).

Cette plateforme RH permet de porter une GPECT sur le long terme, dans une logique ascendante. Les besoins en matière RH seront établis par les associations d'entreprises, lesquelles établiront les besoins de formations à mettre en œuvre. Les quatre EPCI et la Région financent et coordonnent les projets, tandis que la CCI assure le portage salarial de la plateforme. L'alimentation de la plateforme par les industriels permet d'éviter leur désinvestissement sur le long terme, par manque de résultats tangibles. En effet souvent, les GPECT sont portées par une collectivité, et les entreprises sont consultées en tant qu'acteur, mais non présentes dans la gouvernance et l'élaboration direct des projets. Ici, le projet du Grand Est Touraine est de se positionner en support, alors que l'incarnation du projet repose sur les entreprises.

Néanmoins en parallèle d'autres projets continuent d'avancer, et serviront à dynamiser l'émergence de nouvelles compétences à l'avenir. **Un CODEVE est mis en place pour réunir l'ensemble des acteurs de l'emploi et trois groupements d'entreprises locaux**, dans le but d'assurer une grande réactivité face aux besoins de nouvelles compétences. Pour des raisons de coûts, il reste impossible de paramétrer des formations spécifiques pour un ou deux salariés. Le CODEVE entend développer une offre temporaire, par un groupement des demandes, puis en orientant vers des formations déjà dispensées par les CFA, ou via de nouvelles formations inédites, financées par des « fonds réactifs » régionaux. Le dispositif va aussi permettre d'élaborer de nouveaux partenariats avec les acteurs de l'emploi (notamment le Service Public de l'Emploi), afin mobiliser la main d'œuvre locale disponible pour les métiers en tension, sous réserve d'acquisitions de compétences au préalable (méthodes de recrutements par simulation, périodes de mise en situation professionnelle, formations) ?

2- Structurer et mutualiser les dispositifs existants (plateaux techniques, formations courtes)

Les stratégies des Territoires d'industrie s'avancent au-delà de simples projets communs, et portent sur **la création de structures partenariales**. Celles-ci permettent de s'affranchir d'une dépendance à des acteurs administratifs dont est souvent reprochée la lenteur procédurière. Elles permettent de planifier et piloter des actions répondant à des besoins précis en matière de recrutement ; qualification spécifique recherchée, équipement nécessaire pour un segment de production particulier, enjeu local atypique modifiant le processus de recrutement (présence de nombreux étudiants décrocheurs ou de chômeurs longue durée). **Ces structures répondent aux besoins en main-d'œuvre dans l'industrie sur un certain nombre de métiers particulièrement en tension** (usineurs, frappeurs, chaudronniers, soudeur, opérateur de production...), qui nécessitent de diversifier les leviers de recrutements.

Les entreprises sont au cœur de cette diversification des processus de recrutement, centrée sur leurs besoins urgents. Leur action passe essentiellement par la formation de Groupements d'intérêt économique (GIE) et de Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GIEQ) pour porter leurs actions ; méthodes de « sourcing », pré-recrutements, recrutements mutualisés, formations courtes... **La composition et le degré de maturité des GIE est différente selon les situations locales**. Certains n'en sont qu'à leur début, initiés parfois par la collectivité elle-même, dont le projet n'est pas encore formalisé, toute la collaboration restant de fait à [co]construire. A l'inverse, ces coopérations peuvent être déjà structurées autour de plusieurs acteurs ou institutions locales comme les Chambres de commerce et d'industrie, les branches professionnelles, les clusters²...

Dans le **Cantal** par exemple, la chambre de commerce et d'industrie met en place un GEIQ en partenariat avec l'UIMM pour renforcer l'offre de formation technique du territoire. Celui-ci bénéficie de peu d'offres de formations locales et connaît des difficultés de recrutements dans différents domaines du secteur de l'industrie (maintenant industrielle, conducteur de ligne et opérateur de production, logistique, soudure). En réponse, l'appareil de formation du campus de la CCI va être renforcé par différents plateaux pédagogiques : un plateau Technicien de maintenance industrielle, un plateau Soudure, un plateau Logistique, et un plateau reconstituant une chaîne de production. Cette offre de formation complémentaire s'articulera avec l'offre déjà présente de l'EPLFPA d'Aurillac, spécialisé dans l'industrie agroalimentaire et nécessitant une modernisation de ses équipements. Pour occuper ces formations et répondre rapidement aux besoins des industriels, des salariés sont « sourcés » et embauchés par un GEIQ porté par l'UIMM, et mis à disposition des entreprises pour des parcours diplômants allant de 6 à 24 mois.

De manière plus générale, **les formations envisagées dans le cadre des Territoires d'industrie sont courtes** ; CAP, BEP (niveau III), baccalauréat (niveau IV), DEUG, BTS ou encore DUT (niveau V). Ces formations « tactiques » locales ont pour objectif de pallier l'éloignement de certains bassins industriels des pôles de formation. L'objectif est de répondre aux attentes des entreprises via un système souple organisé en optimisant l'utilisation des moyens pré-existants et des investissements réalisés. Ce sont ainsi des formations courtes poursuivies en continu, dont la spécialisation est adaptable selon les compétences nécessaires. Ces formations ciblent un petit nombre d'étudiants afin d'assurer un suivi à taille humaine, une sensibilisation à l'entreprise et au territoire, menant vers un contrat à la sortie. S'ajoutent plusieurs actions en amont et en aval de la formation, pour capter de nouveaux étudiants d'une part, puis leur assurer un emploi dans les entreprises membres du GIE d'autre part.

² Ces stratégies coopératives seront abordées dans la prochaine note de synthèse, qui développera notamment les nombreux projets collectifs d'investissement et de modernisations de l'appareil de production, et reviendront sur les stratégies locales de montée en compétences sur des filières spécifiques.

LE PROJET « INVENTE TON AVENIR » PORTÉ PAR LE CERCLE DES ENTREPRENEURS D'ALSACE BOSSUE

L'Alsace Bossue-Saverne connaît un enclavement et un certain éloignement des grands pôles urbains, qui se traduisent par un déficit de centres de formation proches. Cet éloignement, combiné à une perte d'attractivité du territoire, conduit à un exode des jeunes dont un certain nombre partent se former hors du territoire. Une fois formés, ceux-ci ne reviennent plus, provoquant un vieillissement accéléré de la population, une dévitalisation du bourg-centre, et d'importantes difficultés de recrutement, en particulier pour le personnel qualifié. Le Cercle des entrepreneurs d'Alsace bossue (CEAB), qui représente les dix entreprises industrielles les plus importantes du bassin de Sarre-Union (3 200 employés), constate ainsi un déficit de 102 conducteurs de lignes et 105 chaudronniers dans les cinq prochaines années.

En réponse, le **CEAB développe un package « une formation, un diplôme, un emploi » au travers du projet Invente ton avenir**³. Cette offre très structurée, est le fruit d'un travail collectif autour des besoins partagés (direction, services RH, techniciens formateurs), et a pour originalité d'être à la croisée des entreprises et des professionnels de la formation. La formation est dispensée en alternance, par les enseignants de l'Education nationale et par des tuteurs spécifiques à la formation dans les entreprises. La structuration d'un collectif d'entreprises est ici importante : parce qu'il représente 3 500 emplois directs, le CEAB et en mesure de négocier directement avec le Rectorat la reconnaissance de ses diplômes, avec un soutien du député de la circonscription. Le diplôme est un BAC Pro, ouvrant vers un BTS de conducteur de ligne automatisée et maintenance ou de Technicien Chaudronnier (actuellement en cours de création).

L'emploi garanti par les entreprises du CEAB en sortie de formation est un CDI. L'engagement des entreprises est donc important : elles financent le dispositif, mettent à disposition leurs équipements (une entreprise gère la formation sécurité, l'autre gère la partie usinage...), sélectionnent les candidats (ratio de 30 candidatures pour un étudiant). Elles y trouvent néanmoins leur compte puisque traditionnellement elles possèdent déjà en interne des bancs de formation. La mise en commun permet donc de limiter les coûts.

En parallèle, une campagne de communication pluriannuelle auprès des jeunes est orchestrée afin de les inciter à rejoindre le secteur industriel (films présentant les entreprises, portes ouvertes, accueil de stagiaires, forums, flyers, site internet).

Le projet s'insère dans une mobilisation institutionnelle visant à former un écosystème favorable à sa réussite.

La Commune de Sarre-Union mobilise son parc locatif afin de proposer un hébergement adapté et à prix modique. L'intercommunalité développe des solutions de mobilités école-logement, entreprise-logement, entreprise-entreprise (l'espace entre entreprises allant jusqu'à 15 km). Un accompagnement socio-culturel est mis en place en articulation avec les acteurs et associations locales afin de favoriser l'intégration des apprentis sur le territoire.

La crise du coronavirus risque néanmoins de retarder la montée en puissance du dispositif, du fait des difficultés de procéder aux recrutements puis à la formation

3- Coordonner et adapter les politiques de l'emploi et de l'insertion professionnelle

Il est en général **plus facile de recruter sur place que d'attirer un ouvrier qualifié vivant à l'extérieur du territoire**. Néanmoins, les compétences demandées par les industriels ne sont pas toujours présentes localement, malgré des taux de chômage ou d'inactivité parfois importants, y compris pour des postes nécessitant une formation courte. Dans une telle configuration, connue par un grand nombre de Territoires d'industrie, recruter localement présuppose de réinsérer dans le marché du travail les personnes s'en étant éloignées pour de multiples raisons ; échec scolaire, absence de qualification, chômage de longue durée, handicap...

Face à ces difficultés qui parfois se cumulent, **l'initiative Territoires d'industrie sert de « catalyseur de solutions »**, en mettant autour d'une même table Pôle Emploi, l'Education nationale, les entreprises, Action Logement... Elle permet de **concentrer les dispositifs existants au profit d'un même projet**. Créer une Ecole de production pour décrocheur implique une sensibilisation aux « savoir-être » en entreprise, une découverte de celles-ci par des périodes de mise en situation professionnelle, un logement, des moyens de transport... Sous réserve d'un travail de coordination approfondi, la proximité et la diversité des acteurs de l'insertion, de la formation et de l'emploi sont un avantage pour s'assurer de la continuité de l'accompagnement des personnes sans emploi et souvent sans qualification adéquate.

Cette prise en charge tend à être « intégrale » : elle prend en considération les différents aspects de l'insertion sociale (qualification, emploi, logement, lien social), mais aussi ses différentes temporalités (élaborer un CV, être recruté, se former, trouver un contrat), qu'il faut également adapter selon les spécificités des profils locaux. On constate donc une forte « territorialisation » des enjeux du recrutement : loin de proposer des solutions génériques, les **Territoires d'industrie développent des solutions spécifiques répondant à un besoin ponctuel**. Si une compétence manque, une formation est créée pour former la population locale à celle-ci. Dans cette optique, la communauté d'agglomération **Maubeuge-Val de Sambre**, en partenariat avec la Région Hauts-de-France, favorise l'insertion professionnelle via une formation professionnelle « Data Security Helper » qu'elle renouvelle cette année. Celle-ci est composée à minima de 80 % de jeunes peu ou pas qualifiés ni en emploi ni en formation, et leur fournit un diplôme BAC +2 en sécurité informatique. L'insertion professionnelle est ensuite favorisée par un tissu économique local composé de nombreuses TPE et PME n'ayant généralement pas les capacités d'intégrer des spécialistes (développeurs, architectes). La poursuite d'étude est également possible et soutenue par une agence numérique en lien avec l'université, qui héberge un « hackerspace » dédié.

Par-delà le constat d'une plus grande adaptation aux spécificités locales, les fiches actions montrent qu'un grand nombre de territoires connaissent des difficultés liées à une présence importante de jeunes sans qualification ni emploi stable. Cela est principalement dû à un contexte socio-économique dégradé, à un désajustement ou un éloignement de l'appareil de formation. Face à cette dynamique de pertes en qualifications, plusieurs territoires développent une triple action : **un dispositif de « sourcing », une formation en Ecole de Production ou en CFAI, et un contrat d'alternance assuré par un GEIQ** donnant lieu à un CDI par la suite.

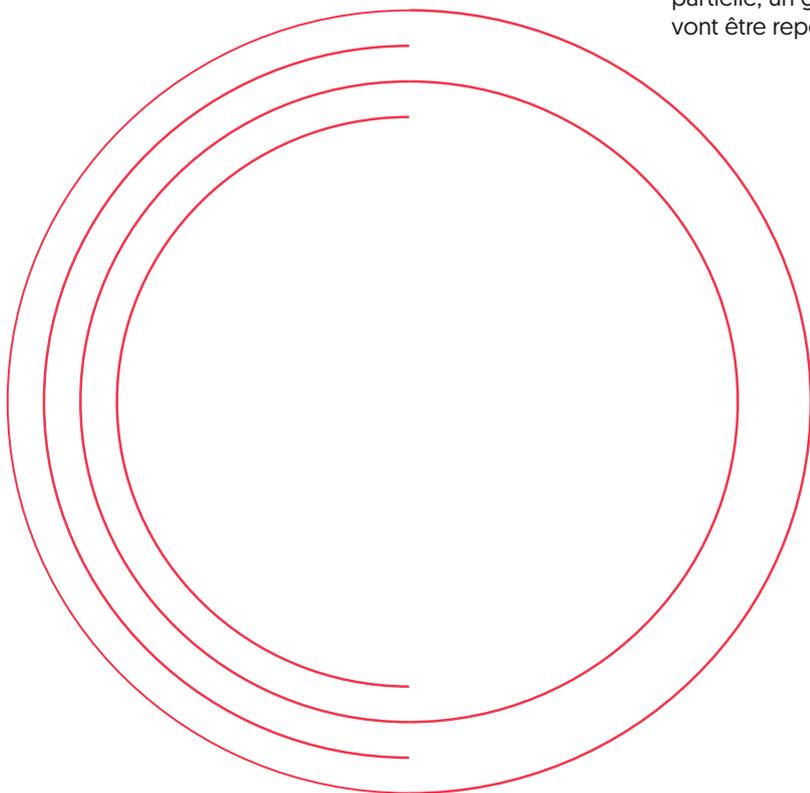
Les GEIQ connaissent une montée en puissance inédite. Ces derniers sont tout particulièrement utiles aux petites entreprises, en se chargeant de la partie administrative des recrutements. Ainsi, l'entreprise va émettre un besoin, tandis que le GEIQ va spécifier le profil recherché, sourcer les candidats potentiels (compétences, profil psychologique), et présenter une liste de candidats parmi lesquels l'entreprise va faire son choix, qui sera embauché par le GEIQ, puis mis à disposition de l'entreprise, qui pourra l'embaucher au terme du contrat. Si elle refuse, le GEIQ peut placer le candidat ailleurs. Les candidats sont souvent éloignés de l'emploi, avec plus ou moins de difficultés personnelles à résoudre, le GEIQ ne se résume donc pas à une « agence d'intérim de long terme ». C'est un tuteur social avec un service d'accompagnement (aide pour gérer un budget, trouver une voiture, un logement). Il permet ainsi de sourcer des compétences dans les entreprises peu connues dans le territoire. Plus généralement, c'est aussi une démarche doublement solidaire, envers les personnes désaffiliées du territoire, mais aussi entre entreprises, chacune des entreprises membres du GEIQ étant « solidaire » financièrement de son résultat net.

Comme constaté dans l'exemple précédent, les entreprises du territoire constituent un vecteur croissant d'intégration, à mesure que leurs difficultés de recrutement augmentent. **Les industriels se focalisent moins sur les diplômes et l'expérience professionnelle passée.** Elles recherchent en priorité des aptitudes, un « savoir » être à exploiter, et se chargent elles-mêmes de former leurs ouvriers en interne, ou par voie d'alternance. Si cette manière de faire est coûteuse sur le court terme, elle permet sur le long terme de réduire la dépendance des entreprises aux centres de formation parfois éloignés du territoire, et sécurise les compétences présentes dans l'entreprise. Les entreprises ont ainsi un intérêt croissant à appréhender ce changement de mode de recrutement, et à développer des outils d'intermédiation spécifiques à destination des chercheurs d'emploi et des jeunes, souvent hors de portée des entreprises qui recrutent.

Face à ce changement, les pouvoirs publics jouent un rôle pour orienter les personnes sans emploi vers ces entreprises, leur garantir un accompagnement, veiller à une réelle montée en compétences, puis leur assurer une évolution de carrière grâce à l'acquisition de blocs de compétences complémentaires. Pour cela, **les Territoires d'industrie remobilisent les dispositifs d'emploi existants, trop souvent méconnus ou inutilisés** à l'instar de la période de mise en situation en milieu professionnel. Proposée par Pôle Emploi, elle permet à l'entreprise d'accueillir un demandeur d'emploi en stage durant 30 jours, afin de « se faire une première idée » de la personne, sa volonté et son potentiel, par-delà son curriculum vitae. Plusieurs intercommunalités effectuent ainsi un double travail ; sur l'offre de suivi et d'aide émanant des partenaires institutionnels, et sur la demande d'accompagnement émanant des publics éloignés de l'emploi. Il s'agit d'une part de renforcer la complémentarité des acteurs de l'emploi et de l'insertion d'une part, mais aussi de s'adapter aux besoins spécifiques de la population locale (mettre en place un atelier informatique, orienter vers une formation, trouver un employeur).

Les problèmes de recrutement ne se réduisent pas pour autant à de simples problèmes d'appariement entre offre et demande de compétences. Ce sont aussi des problèmes d'attractivité d'un certain nombre de territoires qui, en dépit d'une offre d'emploi et de formation locale, ne parviennent pas à capter et pérenniser durablement les personnes qualifiées sur le territoire. En réponse, **les collectivités locales contribuent à façonner une offre globale de services et de solutions pour les salariés de l'industrie**, dont l'objectif est de renforcer l'attractivité du territoire et faciliter la vie quotidienne en son sein.

Le positionnement de l'intercommunalité offre donc deux avantages complémentaires : coordonner et adapter, qui sont nécessaires à la consolidation des chaînes de d'intégration sociale par le recrutement. Il s'agit ici d'appréhender le besoin de chacun des partenaires. D'un côté, l'ensemble de partenaires ciblent les difficultés de recrutement des entreprises, leurs besoins en amont, et mettent en place - si besoin - une offre de formation spécifique. De l'autre, l'ensemble mobilise les publics vis-à-vis de ces postes, facilite les processus de recrutements. Ce travail « sur mesure » engage des effectifs limités d'une dizaine de personnes dans une majorité de cas, qui néanmoins contribuent peu à peu à résorber les désajustements sur le marché du travail. Naturellement, la crise du Covid-19 rebat les cartes en matière de recrutement. Alors que les entreprises ont repris progressivement leur activité, en équipe souvent partielle, un grand nombre de recrutements envisagés vont être reportés.



FACE AUX DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT, LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES ARDENNES RIVES DE MEUSE REMOBILISE LES COMPÉTENCES LOCALES

La communauté de communes Ardennes Rives de Meuse fait partie du Territoires d'industrie Nord Est Ardennes, qui rassemble quatre intercommunalités ardennaises sur 8. Le territoire connaissait au début 2020 simultanément une pénurie de compétences et un manque d'emplois : 1 200 offres d'emplois non pourvues d'un côté, 2 000 chercheurs d'emploi de l'autre. Les difficultés sont particulièrement prononcées sur certaines filières très présentes localement comme le métal (fonderies), qui occupe près de 20 % de la population active ardennaise. Elles sont aussi très présentes pour les petites et moyennes entreprises. En parallèle, une partie de la population s'est détournée de l'emploi en raison d'un manque de qualifications et des faibles rémunérations induites. Ainsi, 75 % des participants au Plan local pluriannuel pour l'insertion et l'Emploi⁴ ont un niveau de formation inférieur ou égal au niveau V, soit un CAP]. A l'inverse, 70 % des personnes avec un niveau 4 ou plus occupent un emploi. Le territoire souffre d'un manque de structures de formations : il ne compte aucune formation supérieure en son sein, induisant une fuite des cerveaux hors du département.

En réponse, la collectivité développe un outillage et cherche à attirer une population qualifiée extérieure ; **un « welcome package » est en construction avec la Région Grand Est** (offre culturelle, simplification des démarches administratives, contacts avec entreprises), et le Volontariat Territorial en Entreprise est progressivement mis en place.

Malgré leurs potentiels, les personnes présentes quant à elles souhaitent rarement s'orienter vers l'industrie, qui souffre d'une image particulièrement négative, et reste associée aux fermetures et délocalisations des dernières décennies. Les offres de d'emplois non qualifiés dans les services (garde d'enfant, entretien) sont sur-sollicitées comparativement aux offres d'emplois industriels. **La communauté souhaite améliorer leur visibilité grâce à l'élaboration d'un site internet agrégeant les offres locales d'emploi.** A côté, un travail d'orientation des élèves est mené en partenariat avec l'Education nationale : la communauté de communes affrète des bus pour que les élèves de 3^e visitent un certain nombre d'entreprises du territoire. Elle souhaiterait par la suite convier les familles et le corps enseignant à ces visites, dans le but de changer les mentalités par-delà les différences d'âge.

En parallèle, plusieurs autres pistes sont explorées pour redynamiser à long terme le bassin d'emploi en mobilisant davantage la main d'œuvre locale. Selon la collectivité, un tiers de la population bénéficiant du revenu de solidarité active (RSA) n'est pas dans une dynamique active de recherche d'emploi (non inscrite à Pôle Emploi ou ne suit pas de formation). Des outils locaux d'insertion et de formation existent déjà mais c'est l'employabilité des personnes qui reste à améliorer. La collectivité souhaite s'inspirer de la démarche « Zéro chômeur de longue durée » et verser le montant des minimas sociaux perçus par les bénéficiaires aux entreprises qui acceptent de les recruter et de les former. En coordination avec le département, elle souhaite conditionner les minimas sociaux à la recherche active d'emploi ou de formation, et orienter vers la réalisation d'un bilan de compétences conduisant à des métiers en tension.

⁴ PLIE [Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi]

L'IMPORTANCE D'UN MAILLAGE LOCAL DENSE DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES CHERCHEURS D'EMPLOIS : L'EXEMPLE DE L'AGGLOMÉRATION TROYES CHAMPAGNE MÉTROPOLE

Marquée par son histoire industrielle textile et les délocalisations vers les pays à moindre coût, **Troyes Champagne Métropole** s'est appropriée depuis de nombreuses années les problématiques relatives à la mobilité professionnelle et la reconversion des demandeurs d'emploi. Aux côtés des acteurs de l'emploi, la communauté a progressivement développé une offre de services de proximité grâce à six antennes (Points Conseil Emploi) réparties sur son territoire, auxquelles s'ajoutent des permanences ponctuelles dans les quartiers relevant de la politique de la ville.

Au travers de ce maillage qui enregistre chaque année 800 passages, **le territoire propose un accompagnement personnalisé aux demandeurs d'emploi et personnes éloignées du monde professionnel**, en partenariat avec Pôle Emploi, la mission locale de Troyes et les structures d'insertion par l'activité économique. L'essentiel est de mettre localement en cohérence ces différents acteurs et leurs dispositifs. D'une part, le groupement identifie les « trous dans la raquette » de l'accompagnement. D'autre part, il réoriente les personnes vers les acteurs pertinents : Mission locale pour les moins de 26 ans, services sociaux pour les personnes en difficulté...

Au quotidien, **ces structures luttent contre l'isolement des demandeurs d'emploi et apportent un contact humain en complément de l'offre dématérialisée des opérateurs** de l'emploi. Elles aident à bâtir un parcours professionnel ou de reconversion au regard des informations sur le marché du travail (entreprises présentes, métiers qui recrutent, secteurs d'activités porteurs), mobilisent un chercheur d'emploi découragé, transmettent les annonces d'emploi, animent des ateliers sur les techniques de recherche d'emploi (CV, lettres de motivation, entretiens d'embauche), orientent vers les formations disponibles, mettent à disposition des bornes d'accès internet...

En complément, l'agglomération organise un événement fédérateur au Parc des Expositions de Troyes qui mobilise une centaine d'entreprises, les centres d'apprentissage et les agences de recrutement. L'événement attire chaque année près de 4 000 visiteurs (hormis 2020), et donne une plus grande visibilité des opportunités d'emploi offertes par le territoire. Il permet de faire connaître les entreprises et métiers aux habitants, grâce à des démonstrateurs métiers mais aussi aux multiples contacts directs. Enfin, l'événement reste le meilleur moyen de modifier les représentations mutuelles des acteurs ; des entreprises envers les chercheurs d'emploi, mais aussi des chercheurs d'emploi envers le secteur industriel.

FACE AUX PERTURBATIONS ÉCONOMIQUES, SANITAIRES, ET TECHNOLOGIQUES PÔLE EMPLOI DÉVELOPPE UNE OFFRE DE SERVICE POUR PÉRENNISER L'EMPLOI ET LES COMPÉTENCES DANS LES TERRITOIRES D'INDUSTRIE

Engagé dans une trentaine de projets, Pôle Emploi est mobilisé par les Territoires d'industrie pour d'une part faire face aux difficultés de recrutement, d'autre part répondre aux besoins d'accompagnement des demandeurs d'emplois. Il agit en ce sens comme une interface, entre offre et demandes d'emplois mais surtout comme un accompagnateur des projets des salariés et des entreprises.

Un premier volet porte sur l'anticipation des besoins en montée en compétences, qui s'opérationnalise par la contribution à la réalisation de diagnostics territoriaux et de GPECT. Cette contribution passe par la mise à disposition des Territoires d'industrie de données et d'outils permettant de partager un socle de connaissances sur l'emploi du territoire et de prévoir les stratégies de montée en compétences sur le long terme. Les intercommunalités sont ensuite en mesure de remédier aux difficultés de recrutement de façon ciblée, au travers de dispositifs de formation ou d'accueil. L'anticipation des besoins et changements à venir, notamment ceux liés à la transition numérique et aux nouveaux métiers qu'elle apporte, font aussi l'objet d'une forte sollicitation par les Territoires d'industrie. Pôle Emploi facilite ainsi l'émergence de nouvelles compétences liées à l'Industrie 4.0, en favorisant l'appropriation des outils numériques auprès des demandeurs d'emploi, et en sensibilisant les entreprises aux nouvelles formes d'organisation du travail.

Un deuxième volet porte sur l'intervention directe auprès des demandeurs d'emplois, levier de sourcing important pour les filières industrielles en tension. Pôle Emploi centralise dans cette optique les offres et les demandes d'emplois, et intermedie cette rencontre dans certains territoires en accompagnant les entreprises dans leurs démarches de recrutement. Il s'agit à l'occasion de sécuriser les parcours professionnels des personnes, au travers d'un accompagnement individuel personnalisé, d'ateliers collectifs (CV, préparation des entretiens), et de mobilisation de leviers comme les actions de formation préalable au recrutement (AFPR), les périodes de mise en situation professionnelle (PMSMP), ou les préparations opérationnelles à l'emploi individuelles ou collectives (POEI/POEC). Ces deux derniers outils sont tout particulièrement utilisés dans le cadre de l'initiative Territoires d'industrie, afin de faire découvrir la réalité des métiers industriels aux demandeurs d'emplois. Ils permettent ainsi de les aiguiller vers des postes adaptés au vu de leurs compétences et préférences tout en limitant les réorientations tardives, coûteuses car synonymes d'occupation infructueuse des machines.

Pôle emploi mobilise également la méthode de recrutement par simulation (MRS), très appréciée des recruteurs, et qui permet une pré-sélection des profils en privilégiant le repérage des habiletés nécessaires au poste de travail proposé afin de sortir des critères habituels de recrutement que sont l'expérience et le diplôme.

Le principal enjeu actuel porte sur le besoin de faire connaître ces différents outils d'analyse et d'intervention auprès des acteurs locaux. Cette diffusion et cette coordination sont d'autant plus nécessaires au vu des perturbations du contexte économique et sanitaire, qui impliquent d'adapter dans l'urgence les politiques de l'emploi et de l'insertion afin d'assurer des transferts de salariés des secteurs en crise aux secteurs abrités. Pôle Emploi a dans cette optique organisé plusieurs salons en ligne qui rendent possible une rencontre virtuelle entre demandeurs d'emplois et recruteurs. Aussi, l'organisme adapte son accompagnement et ses services aux impératifs sanitaires, grâce à la mise en place de sessions de recrutements à distance, mais aussi des formations en distanciel, y compris pour des métiers manuels.



PARTIE 2.

L'OFFRE GLOBALE DE SERVICES ET DE SOLUTIONS POUR LES SALARIÉS DE L'INDUSTRIE

Comme le signalent nombre de Territoires d'industrie dans leurs projets, les difficultés de recrutement ne se limitent pas à l'appariement d'une offre et d'une demande sur un territoire donné. Ils renvoient également à l'attractivité dudit territoire, de ses entreprises, et des métiers qu'elles proposent. Plutôt qu'intervenir directement dans l'écosystème de formation (domaine réservé des Régions, de l'Etat et des branches), les intercommunalités ont un rôle à jouer pour renforcer l'offre de service du territoire, en matière d'accueil ponctuel des nouveaux arrivants, mais aussi, à plus long terme, pour favoriser une offre de service essentielle à la fidélisation des jeunes étudiants et travailleurs.

1- Développer la qualité d'accueil des Territoires d'industrie pour attirer des talents

Quitter son lieu de vie pour trouver un travail dans une autre ville ou une autre Région n'a rien de facile. La personne perd de vue ses proches, ses amis, et parfois même sa famille, au profit d'un lieu parfois inconnu, sans attache particulière sinon l'emploi. A cette perte relationnelle s'ajoute une perte de la « quotidienneté » : repères spatiaux, pratiques locales (clubs de sport, de loisirs), d'autant plus difficiles que les grandes structures de socialisation nationales connaissent une lente désagrégation depuis un demi-siècle (églises, syndicats, partis, associations...), auxquelles doivent s'ajouter dans certains bassins industriels excentrés (érosion de lieux de sociabilité : fermeture des petits commerces, bars et tabacs locaux depuis l'apparition des grandes surfaces et centres commerciaux dans les années 1970).

Cette perte d'animation hors des grands centres urbains impacte en particulier les jeunes, locaux ou extérieurs au territoire. Les premiers doivent souvent partir se former dans un pôle urbain plus important, et ne reviennent pas toujours, renforçant la dynamique démographique négative opérant sur le territoire. Les seconds concentrent leurs recherches d'emplois dans les métropoles, quitte à accepter un déclassement, des missions moins attrayantes, dans des structures sur-sollicitées et accompagnant moins leurs candidats, alors même que les opportunités dans les villes moyennes ou les espaces ruraux ou semi-ruraux peinent à trouver des candidats. D'autres encore viennent effectuer leur stage ou leur alternance, puis repartent une fois le diplôme en poche, l'entreprise n'arrivant pas à fidéliser sa main d'œuvre (avantages matériels, responsabilités, esprit d'équipe) ou le territoire manquant de potentiel intégrateur, « d'attaches » relationnelles, émotionnelles,

mais aussi plus directement matérielles : un café, un cinéma, une bibliothèque, un restaurant. En d'autres termes, l'emploi -même bien rémunéré- ne suffit pas pour attirer, et encore moins pour rester, bien au contraire : un grand nombre de territoires demeurent attractifs alors même que les débouchés professionnels qu'ils offrent restent insuffisants (métropole de Montpellier, région de Berlin...).

Ce constat n'est cependant pas à généraliser. Les situations sont fortement nuancées selon les régions. Ainsi, les régions du Grand Ouest (Pays de la Loire, Bretagne) exercent une forte attractivité et connaissent une dynamique démographique globale positive, y compris hors des centres urbains majeurs⁵. De plus, des nuances intra-régionales sont aussi à faire, au niveau de chaque bassin de vie disposant de dynamiques économiques, sociales et démographiques non réductibles à un schéma binaire opposant des centres urbains riches et des périphéries en proie au dépeuplement et à la paupérisation. De fait, certain nombre de Quartiers Politiques de la Ville connaissent eux aussi une paupérisation et un « white flight », c'est-à-dire un départ de leurs catégories les plus diplômées et en phase d'ascension sociale. A l'inverse, certains territoires semi-ruraux à-priori vieillissants se caractérisent par des niveaux de vie supérieurs à la moyenne nationale, en particulier dans les bassins périurbains.

De plus, certaines catégorisations habituelles reflètent mal la diversité des réalités sociales et économiques locales. D'une part, l'attractivité d'un territoire ne se résume pas à sa situation économique. Un certain nombre de zones transfrontalières, concurrencées par la Suisse, le Luxembourg ou l'Allemagne connaissent des difficultés en matière d'attractivité malgré leur richesse socio-économique. D'autre part, l'attractivité demeure profondément subjective, car propre à chaque individu et tributaire de l'accueil qui lui est réservé à son arrivée sur le territoire.

⁵ Hors-série : 40 cartes pour comprendre la France à l'approche des municipales

Dans cette optique, un certain nombre de **Territoires d'industrie mettent en place des actions visant à renforcer leur attractivité** en accompagnant les nouveaux venus dans leur installation. L'enjeu porte non seulement sur le contenu de ces actions, mais également sur leur échelle. Territoires d'industrie est l'occasion de repenser les périmètres d'action, afin d'initier un accompagnement davantage en cohérence avec l'image extérieur du territoire (la vallée de l'Huisne, l'Axe Seine, Lacq-Pau Tarbes), mais aussi en mesure d'optimiser l'utilisation de ses ressources. Il s'agit ici de mutualiser un certain nombre de dépenses liées aux actions d'attractivité et d'accompagnement : un poste à temps plein commun à plusieurs intercommunalités, une même « marque employeur » pour les différentes entreprises locales, un « pass culture » pour tous les nouveaux employés...

Ce suivi peut s'initier très en amont de la venue du salarié et de sa famille. Il commence par la **mise en place d'une politique de marketing territorial** ; communication numérique, plaquette de promotion du territoire, participation ou organisation de forums dédiés au recrutement sur le territoire. S'ensuit un accompagnement du salarié, que ce soit sur des éléments essentiels à sa vie quotidienne : l'aider à trouver un logement, à réaliser ses démarches administratives... ou à son épanouissement personnel : trouver une salle de sport, une association, lui faire visiter le territoire, lui offrir un panier gourmand, etc. A titre d'exemple, la **Communauté de Communes de Val'eyrieux** a constitué une boîte à outils de promotion du territoire et de ses entreprises, s'inscrivant dans une politique d'attractivité spécifique au caractère montagnard et rural du territoire. Sont prévus à cette occasion des supports, des événements, et une stratégie de communication et de réseautage incluant les organismes d'enseignement supérieur. L'animation sera

assurée par un poste à part entière, dont le financement bénéficie d'une aide au titre de l'appel à projet « accueillir en massif central ». Enfin, l'accueil fait l'objet d'une série de mesures particulières ; logements passerelles, accompagnement du conjoint, garde d'enfants...

La mise en place du Volontariat Territorial en Entreprise⁶ répond également à cette logique. Lancé par le Premier ministre en 2018 et porté par BpiFrance depuis mai 2019, le programme permet aux étudiants à partir du niveau bac +2 et aux jeunes diplômés depuis moins de 2 ans, de prendre des responsabilités dans les PME et ETI des territoires français. Les écoles partenaires du programme diffusent les offres de recrutement (CDD, CDI, alternance) auprès de leur réseau en ciblant des profils qualifiés pour ces missions. En mai 2020, 132 VTE sont en cours. Un tiers ont lieu dans des Territoires d'industrie, à 80 % dans des PME et 20 % dans des ETI. La labellisation est toujours possible pour un poste recruté depuis juillet 2019. Le projet permet de renforcer l'attractivité et la visibilité des PME et ETI, souvent « invisibilisées » par des structures économiques plus importantes. L'étudiant acquiert quant à lui une première expérience prolongée en entreprise, et bénéficie d'un accompagnement sur mesure, paramétré par les intercommunalités et leurs partenaires. Il peut s'agir d'une aide financière à l'installation (5 000 euros dans **l'agglomération du bassin de Brive**), une prise en charge des frais kilométriques ou de logement (**Bièvre Isère Communauté**), d'un accompagnement personnalisé (démarches administratives, logement, aides pour le conjoint). Quelques intercommunalités, parfois associées aux Régions, structurent une offre de services complète à destination des arrivants et de leurs conjoints, fondée sur les différents besoins des personnes lorsqu'elles arrivent sur le territoire. **Ci-après l'exemple du Territoire d'industrie Lacq Pau Tarbes.**

L'OFFRE SERVICIELLE À DESTINATION DES VTE ET DE LEURS CONJOINTS

Source : Territoire d'industrie Lacq Pau Tarbes
Contact : Audrey LE-BARS, Directrice développement économique, enseignement supérieur et innovation - audrey.lebars@agglo-tp.fr



Offre d'accompagnement pour le conjoint	Offre mobilité	Offre logement	Offre sport et culture	Actions endogènes
1 an de loyer gratuit en cas d'activité tertiaire	Transports publics gratuits	Mise à disposition gratuite d'un logement meublé pendant le premier mois (partenariat UIMM)	Carte N'PY (ski)	Remise d'un panier gourmand avec les produits locaux
Aide à l'accompagnement et à l'installation (trouver une école, une crèche...)	Vols gratuits (partenariat Air France)	Possibilité d'intégrer une pépinière de logements à proximité des entreprises	Visites gratuites du Pic du midi	Accès aux animations économiques French Tech
Animations After NO WORK			Entrées gratuites au festival Equestria	Accès aux animations Invest'in TLP
Aide à la recherche d'un emploi pour le conjoint JOBBB			Abonnement gratuit pendant un an à la scène nationale du Parvos	

FACE AUX ENJEUX D'ATTRACTIVITÉ, CHÂTEAUROUX MÉTROPOLE STRUCTURE SON ACTION EN MATIÈRE D'ACCUEIL, D'AMÉNAGEMENT ET DE PROMOTION DU TERRITOIRE

Depuis plusieurs d'années, **le département de l'Indre** perd des habitants au profit des métropoles situées dans les Régions voisines. Face à cette situation, les élus de Châteauroux, élus en 2014 ont souhaité renforcer l'attractivité du territoire par la mise en place d'une gamme d'outils diversifiée de communication, d'attractivité, et d'optimisation de l'espace urbain.

Cette stratégie se traduit par un renforcement de la communication web dès 2014 avec une présence accrue et une forte interactivité sur les réseaux sociaux, un site internet de la ville et l'agglomération revu et renouvelé. Cette stratégie a été renforcée par la mise en place d'un site internet dédié exposant les différentes ressources et accompagnements disponibles⁷. Le site a pour originalité d'être destiné à la fois aux entreprises (carte de l'offre foncière et immobilière disponible, liste des démarches d'ouverture d'un commerce à réaliser, aides financières et techniques mises à disposition, aide au recrutement), et aux salariés (formations, assistance au déménagement, recherche de logement...). Les différents accompagnements possibles sont découvrables en vidéo⁸, et les contacts des interlocuteurs à joindre pour chacune des aides sont mis en évidence.

A côté, la communauté d'agglomération met en place un certain nombre de services en coordination avec l'agence d'attractivité départementale. **Un guichet unique a ainsi été mis en place pour guider les nouveaux arrivants dans leurs recherches** de crèche, de logements, ou encore d'endroits où se restaurer. Dans ce cadre, des visites du territoire, ainsi qu'un réseau des de "welcomers" organisant des rencontres entre nouveaux arrivants et anciens se met en place... Aussi, un travail avec les associations étudiantes est réalisé, afin d'organiser des événements spécifiques pour les jeunes en formation ou en alternance. Enfin, dix événements sont organisés par an, pour visibiliser les opportunités professionnelles du territoire et se faire rencontrer entreprises et demandeurs d'emplois.

L'aménagement du territoire est le dernier levier d'attractivité de la communauté d'agglomération.

Celle-ci s'effectue par l'efficacité de synergies entre contrats Action Coeur de Ville et Territoires d'industrie. Ces rapprochements portent sur l'itinérance en centre-ville, la réfection des façades, la requalification des halles commerciales, et la dynamisation des rez-de chaussée (taxation de la vacance, occupations temporaires à destination culturelle). Elle a dans cette optique recruté un animateur de centre-ville, dont le poste est co-financé par la CCI, afin d'animer l'association de commerçants locale et mettre en place une animation renforçant l'attractivité de la ville.

Au niveau des sites d'activité, une consultation des capitaines d'industrie du territoire a révélé les difficultés vécues par les salariés pour rejoindre les sites industriels, éloignés du centre-ville. Pour compléter l'accès aux sites industriels, les horaires de bus essaient de couvrir au mieux les différents horaires d'entrée et de sortie des salariés. La voiture reste ainsi le premier outil de déplacement domicile-travail (avec parfois des pratiques de covoiturage). Afin de limiter ces déplacements émissifs en CO2 et particules fines, l'intercommunalité aménage une piste cyclable de cinq kilomètres, dont l'extension aux différentes zones d'activités fait l'objet d'une réflexion accélérée dans le cadre du déconfinement. Plusieurs pistes cyclables –temporaires- sont ainsi pensées. En parallèle, l'intercommunalité renforce la signalétique de ses zones d'activités (panneaux directionnels, cartes), afin d'une part de faciliter le quotidien des entreprises qui y sont implantées, d'autre part d'améliorer leur visibilité au niveau régional, du fait de la proximité autoroutière.

⁷ www.boulevarddestalents.fr

⁸ www.youtube.com/channel/UCuuyOU90trFjndMHf8VVD3w/featured

LE TERRITOIRE D'INDUSTRIE NEVERS VAL DE LOIRE DÉVELOPPE DES OUTILS DE COMMUNICATION MUTUALISÉS POUR RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU BASSIN INDUSTRIEL ET DE SES MÉTIERS

Le Territoire d'Industrie Nevers Val de Loire correspond à la frange occidentale du **département de la Nièvre**, à l'extrême ouest de la **région Bourgogne Franche-Comté**. Il est composé de 5 intercommunalités et d'une commune, pour une population de 149 323 habitants, soit 71 % de la population totale du département (209 161 habitants).

Depuis 1982, le territoire a perdu 17 277 habitants en raison de soldes naturel et migratoire structurellement négatifs. Cette déprise démographique, associée à un manque d'attractivité du territoire, impacte tout particulièrement les entreprises locales, qui rencontrent des difficultés de recrutement exacerbées sur certaines compétences dans le secteur de l'économie productive. Alors que ces métiers représentent un tiers des postes salariés du territoire, avec notamment la présence des filières automobile, métallurgie et ferroviaire.

Concrètement, sur certains profils qualifiés, à offre d'emploi égale, les salariés hésitent à faire le choix de ce territoire souvent méconnu. De même, quand les entreprises parviennent à embaucher des cadres ou des techniciens extérieurs à la Nièvre, les nouveaux arrivants sont parfois difficiles à fidéliser, faute d'attachement au territoire. Ce qui peut entraîner un « turn over » important et coûteux, auquel une réponse doit être apportée.

Depuis plusieurs années, la Communauté d'Agglomération de Nevers développe des outils de communication promouvant une vision positive du « vivre et travailler sur le territoire ». Elle met en œuvre un **dispositif d'accueil « Welcome In Nevers »** (WIN) associé à un site internet dédié⁹ pour promouvoir l'ensemble de l'offre économique du territoire. Ce site centralise les différentes informations nécessaires à l'implantation des entreprises et des personnes : avantages du territoire, niveaux de loyers, aides financières, annuaire en ligne, accompagnement ... Nevers Agglomération agit ainsi sur deux fronts : l'accompagnement des entreprises locales dans leur projet de développement et de recrutement d'une part, la prospection et la mise en œuvre de l'accueil des créateurs/repreneurs d'autre part. L'agglomération propose un accompagnement personnalisé et différentes aides qui associent projet professionnel et projet de vie : remboursement du loyer, accompagnement à la recherche de logement, accompagnement du conjoint dans son projet professionnel, remboursement des frais de séjour pendant l'étude du projet, ainsi que les aides à l'immobilier ou l'investissement matériel en lien avec le Conseil Régional.

Les élus de **Nevers Agglomération** souhaitent faire partager leur expérience aux autres intercommunalités du Territoire d'Industrie. Si le travail partenarial existe déjà sur l'accompagnement du conjoint, l'extension du dispositif présente néanmoins des difficultés du fait des ressources moindres des autres intercommunalités, de taille plus réduite (que ce soit en moyens financiers ou humains).

La première année de mise en œuvre du WIN fait état d'un déficit en logement temporaire et accessible rapidement. Le renforcement des capacités d'accueil passe également par la création d'une offre de logement pour des durées courtes, qui permettrait d'être plus réactif et d'accueillir un salarié qui vient d'être embauché ou un entrepreneur/créateur en cours d'implantation. Dans les deux cas, cela leur permettait de se concentrer sur leurs projets professionnels en attendant de rechercher un logement stable, voire plus grand pour faire venir le reste de leur famille.

Peu doté en logement type « appart hôtel », une réflexion pourrait être engagée pour trouver des solutions dans le cadre du programme Action Cœur de Ville et en partenariat avec les bailleurs sociaux, Action logement ou la société d'économie mixte locale.

Le Territoire d'Industrie Nevers Val de Loire prévoit également de déployer différents outils de communication modernes pour promouvoir les territoires d'une part et les métiers de l'industrie d'autre part.

Une brochure réalisée à l'échelle du territoire d'industrie sera distribuée aux recruteurs. Destinée aux personnes qui viennent passer un entretien d'embauche, et pensée comme un **véritable outil d'aide à la décision**, cette brochure doit leur permettre d'appréhender le territoire sous l'angle « vivre et travailler » et les convaincre de s'y installer.

⁹ www.win-nevers.fr

Deux séries de films en réalité virtuelle seront réalisées, l'une pour faire découvrir le territoire, l'autre pour faire découvrir les métiers. Ce type de film à 360° permet une expérience immersive et innovante.

Un partenariat avec la presse quotidienne régionale était prévu à l'occasion de la semaine de l'industrie en mars 2020, avec une campagne publicitaire, un dossier de 8 pages et un tiré à part. Il avait pour ambition de casser les codes et donner une nouvelle image des métiers de l'industrie en passant notamment par des témoignages et histoires vécues (les femmes dans l'industrie, des reconversions professionnelles de personnes éloignées de l'emploi, les apprentissages, les salaires). Suite à la crise sanitaire, cette opération est reportée en novembre. S'ajoutent à ces projets, des actions partenariales plus ciblées, comme par exemple le concept « job en live » initié par le Technicentre Industriel SNCF, en partenariat avec Nevers Agglomération et l'Education Nationale. Ces vidéos diffusées en direct sur Youtube permettent de présenter un métier dans son environnement professionnel et dans des conditions réelles, à plusieurs classes et établissements en simultané, sans que les élèves aient à se déplacer mais en leur permettant de pouvoir réagir en direct via le « tchat ».

A l'issue de la diffusion de cette session vidéo en live, des collaborateurs du Technicentre présents dans les classes, débrièfent et poursuivent l'échange avec les élèves. Ce concept « job en live » est apprécié par les élèves pour son interactivité et sa spontanéité ; ils peuvent poser des questions en toute franchise : « vous aimez vraiment votre travail ? », « vous gagnez combien ? ». En parallèle une visite à 360° du Technicentre est possible en ligne . La mobilisation de cette technologie est le fruit d'une collaboration avec les membres de l'accélérateur « Village by CA Nevers » et son réseau national de startups.

D'ailleurs Nevers Agglomération place le numérique au

cœur de sa stratégie, elle a organisé en 2018 le premier Sommet International de l'Innovation en Ville Médiane (SIIVIM) , levier nouveau d'attractivité pour le territoire. En 2019, le SIIVIM s'est déroulé au Québec, et Nevers a accueilli l'édition France en octobre.

Le Territoire d'industrie souligne que si le renforcement de l'attractivité du territoire et de ses métiers est un besoin essentiel exprimé par les industriels, les financements pour accompagner ce type d'actions sont difficiles à trouver parce qu'il s'agit de dépenses de communication et de fonctionnement.

La mobilisation des acteurs économiques locaux (de la presse, du monde de l'entrepreneuriat) est un levier de visibilité du territoire, dont le coût est souvent moindre, et qui permet en même temps de valoriser ces acteurs. Un soutien national des actions de communication gagnerait à être développé en complément, grâce par exemple à la mise à disposition d'une task-force élaborant des contenus (documentaires, interviews) dans chaque Territoire d'industrie, sur des métiers particuliers présents localement.



⁹ www.win-nevers.fr

¹⁰ [Les métiers du technicentre SNCF de Nevers se découvrent via une visite interactive sur internet - Nevers](#)

¹¹ [SIIVIM NEVERS](#)

2- Construire des parcours résidentiels et développer une offre de services support

Cependant le renforcement de l'image du territoire ne suffit pas. La transition des Territoires d'industrie comme zone d'emploi, aux Territoires d'industrie comme lieu où il fait bon vivre nécessite bien plus que des démarches de communication. Les différentes parties prenantes du programme s'organisent au niveau local pour renforcer l'offre de services à disposition des travailleurs afin de faciliter leur vie quotidienne, par fonction : se nourrir, se loger, s'instruire, se déplacer, se soigner, se divertir...

Les intercommunalités mobilisent à plein leurs compétences en matière de foncier afin de faciliter au maximum le déménagement et l'installation des personnes sur son territoire. Cette offre de logement est un argument fort à l'heure de la flambée des prix de l'immobilier dans un certain nombre de grandes villes, conduisant un nombre croissant de jeunes diplômés à se questionner sur la pertinence de rester dans les villes-centres, malgré des débuts de carrière toujours plus précaires. **L'accompagnement au logement mis en place par un certain nombre d'intercommunalités a pour but d'encadrer et faciliter ces mobilités**, très courantes quand il s'agit de se former ou trouver un poste qualifié. En effet, le suivi d'une formation et l'occupation d'un premier emploi induit pour un certain nombre de jeunes de quitter le logement familial. Certains alternants en particulier doivent dans certains cas financer deux logements, du fait de la distance entre l'entreprise qui les embauche et leur centre de formation, souvent extérieur au bassin industriel.

Il s'agit donc d'éviter des frais de logement excessif en mobilisant une offre de logement dédiée aux travailleurs jeunes. Or toutes les collectivités ne disposent pas sur leur territoire d'un parc hébergements suffisant, adapté à des durées intermédiaires. En réponse, **plusieurs d'entre-elles construisent et organisent des logements locatifs, voire des immeubles locatifs à loyer réduit**. Cette offre, et l'accompagnement personnalisé qui lui est associé, est aussi à destination des familles, et s'adapte aux différentes phases de leur trajectoire d'implantation. En premier lieu, un membre du couple vient travailler sur le territoire. Il y réside de façon temporaire durant une durée plus ou longue, principalement pour des motifs professionnels. Il nécessite alors un logement fonctionnel qui représente un « pieds à terre » le temps de découvrir davantage le territoire. Une fois ce temps passé, en cas de satisfaction, l'employé ramène sa famille ; conjoint ou conjointe, et enfants. Cette arrivée plus longue nécessite un nouvel accompagnement ; trouver un emploi pour le conjoint, un moyen de garde d'enfant, des activités culturelles, sportives, etc. La trajectoire résidentielle se porte alors sur un logement plus spacieux, dont la propriété peut être plus durable.

Des partenariats sont conclus avec **Action logement**, en particulier dans le cas du programme Action Cœur de Ville (1 195 milliard d'euros sont déjà engagés dans les projets de 222 villes), afin de réhabiliter et mobiliser le parc immobilier des centres villes, pour accueillir les employés de l'industrie, qui sont aussi un moyen de redynamiser socialement et économiquement les cœurs urbains. La politique d'attractivité conduit donc à questionner l'offre de logement, mais aussi plus généralement l'ensemble des ressources et activités que peut proposer le territoire, pour les jeunes comme pour les familles. Il s'agit alors de mettre en place ou visibiliser un certain nombre de services : conciergerie, restauration, prêt de voitures, offre commerciale et artisanat local, etc. Dans cette logique, **les « kits de bienvenue » représentent une part importante des actions mises en place**, et concilient à la fois structuration et visibilité de l'offre de prestations locales, grâce à un certain nombre de cadeaux et de réductions à destination des nouveaux arrivants. En parallèle, une part importante des actions porte sur l'intégration sociale de ces derniers, réalisée en partenariat avec les communes, les entreprises, les offices de tourisme.... Deux leviers complémentaires sont repérables. D'une part la création de réseaux de nouveaux arrivants, de jeunes salariés, de familles... D'autre part, l'organisation d'événements festifs, culturels, permettant aux nouveaux employés de rencontrer des personnes ressources ainsi que de découvrir le patrimoine local et les endroits à visiter.

Enfin, **une attention particulière est apportée à l'offre de services** au sein même des sites industriels, dont un certain nombre souffrent d'un éloignement vis-à-vis du centre-ville qui limite les possibilités de restauration et de garde d'enfant sur place, et accroît les mobilités pendulaires domicile-travail ou travail-agglomération. Plusieurs projets portent ainsi sur la structuration d'une offre spécifique aux salariés des sites industriels (médecine du travail, transport à la demande, espaces de repos mutualisés...). S'y ajoutent des réflexions sur la forme urbaine à adopter pour rendre ces bassins industriels attractifs, fonctionnels, agréables à vivre. **L'aménagement du territoire est ici le principal levier d'attractivité de l'intercommunalité** : le plus lourd à mettre en œuvre, mais sans doute le plus puissant. En effet, si l'offre de service est le contenu, la trame urbaine est le contenant, dont l'esthétique et la cohérence restent indispensables pour rendre le territoire attractif.

En coeur de ville, les réflexions portent sur la restauration du charme des centres des villes moyennes, tant sur le bâti (réfection des façades, aménagement des trottoirs, élargissement des places), qu'en matière d'activités et d'animation (événements ponctuels tels que les braderies et les foires, réduction de la vacance commerciale...). Sur les sites d'activités, il s'agit d'améliorer l'accessibilité des sites (peu pensés pour un usage pédestre ou cycliste), leur visibilité (signalétique, marquages au sol), leur qualité environnementale (végétations dans les espaces interstitiels et les zones tampons) Enfin, par-delà ces deux volets, un certain nombre d'intercommunalités s'interrogent sur l'effacement des distinctions spatiales séparant les activités industrielles du reste du quotidien. La mixité du bâti (tant à l'échelle du quartier que du bâtiment), les tiers lieux et fablabs, sont à l'avant-garde de la dé-stigmatisation des activités productives, encore assimilées dans les imaginaires aux activités polluantes et bruyantes renvoyées aux marges des sites d'activités et reléguées dans les périphéries lointaines de l'agglomération ou de la commune.



POUR RENFORCER LEUR ATTRACTIVITÉ, LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES RUMILLY TERRES DE SAVOIE ET LES INDUSTRIELS LOCAUX METTENT EN COMMUN LEURS PROJETS DANS UN MÊME PLAN DE DÉVELOPPEMENT

Le Territoire d'industrie Rumilly Terres de Savoie

se caractérise par une forte tension sur le marché du logement, induite par sa proximité avec les villes d'Annecy et de Genève connaissant une forte hausse des prix de l'immobilier et un départ de leurs classes moyennes et populaires. La communauté de communes de Rumilly compte environ 30 000 habitants, et connaît dans ce contexte une arrivée de population notable (+1,8 %), qui néanmoins n'occupe pas les emplois locaux. En effet, les entreprises du territoire sont concurrencées en termes d'emploi par les plus hautes rémunérations assurées en Suisse, et peinent donc à recruter pour des postes qualifiés.

Plusieurs initiatives pour former sur place sont développées dans le but de répondre directement aux besoins de compétences des entreprises : des diplômes universitaires ainsi que des qualifications professionnelles, en formation initiale et continue... toutefois celles-ci ne suffisent pas, et la communauté de communes a par conséquent besoin d'attirer des profils déjà formés. Pour cela, elle bénéficie du soutien des industriels locaux, rassemblés depuis vingt ans dans un Comité d'Action Économique (CAE), qui compte quelques grandes entreprises (Tefal, Nestlé) et de nombreuses PME rassemblant 3 000 emplois sur les sites d'activité proches. L'intercommunalité et le CAE mettent en place des solutions mutualisées, dont les coûts sont en grande partie supportés par les entreprises elles-mêmes. En premier lieu **une conciergerie facilitant la vie des salariés** : aide à l'installation, livraison de colis, garde d'enfants, transport à la demande, etc.. Ensuite **des logements pour les salariés et alternants**, portés par l'association, afin de permettre de loger à côté de leur lieu de travail malgré des prix immobiliers en hausse. Pour les alternants/stagiaires, il s'agit de 24 logements loués via un promoteur ou un office HLM et intégrés au programme Action Coeur de Ville. Pour les salariés, **l'association met en place des logements** avec des baux de 24 mois maximums. **Une offre de soin** pour tous les salariés dans un rayon de trois kilomètres, afin de proposer une médecine du travail présente en continu sur le site industriel. Enfin, **un tiers lieu pour permettre aux entreprises de travailler ensemble sur les projets**, ouverts aux salariés pour expérimenter des solutions industrielles.

D'autres expérimentations partenariales ont lieu à plus long terme. Ainsi, l'intercommunalité et les entreprises projettent de **coupler le désamiantage des bâtiments industriels du parc industriel (construits dans les années 1970) avec d'investissements solaires** visant à amortir les coûts de la rénovation du bâti. Cette production -encore au stade d'étude- servirait ensuite à une autoconsommation industrielle, signe d'une production locale et durable à l'avenir, qui serait à la fois un argument de vente et d'attractivité territoriale.

Cette offre de services est complétée par **des réflexions à une échelle plus importante sur les mobilités**. Il s'agit de réduire les comportements très prégnants d'autosolisme. Premièrement au travers d'une coordination accrue entre acteurs ; via l'élaboration de plan de déplacements interentreprises et l'adaptation des fréquences de bus aux horaires de travail. Ensuite via des investissements ; systèmes de charge de batterie électrique mutualisées, parkings de covoiturages, voies cyclables rapides et protégées... Enfin, le binôme se coordonne avec les opérateurs nationaux pour améliorer le système ferroviaire [doublement des voies ferroviaires, maintien des dessertes].

Ces différents projets montrent que même une communauté de communes disposant de moyens relativement réduits (en comparaison d'une métropole plus importante) est en mesure de mettre en œuvre un plan d'action conséquent (une vingtaine de fiches actions), en s'appuyant sur les acteurs du territoire. Ici, Territoires d'industrie constitue un cadre facilitant l'intégration des projets des entreprises dans les ambitions de développement industriel intercommunales.

LE PAYS DU PÉRIGORD NOIR ACCROÎT SON INGÉNIERIE ÉCONOMIQUE, ET AMÉLIORE L'ANIMATION DES FILIÈRES ÉCONOMIQUES DE SON TERRITOIRE

Le Territoire d'industrie Bassin de Brive – Périgord regroupe huit intercommunalités : les **Communauté d'Agglomérations de Brice et de Tulle ainsi que six intercommunalités rassemblées au sein du Pays du Périgord Noir**, dont les communautés de communes connaissent d'importantes difficultés de recrutement sur les postes qualifiés. Simultanément, le PETR compte dans son périmètre une part non-négligeable de profils de jeunes actifs faiblement diplômés et peu mobiles (au sein du territoire comme en dehors), se concluant par un taux de chômage de 9 % en 2019. En matière de filières, certains territoires du Périgord Noir captent d'importants revenus grâce à leurs activités touristiques, peu de capitaux sont réinvestis localement. Pourtant des opportunités existent, mais les acteurs locaux demeurent insuffisamment structurés pour porter un développement économique soutenu et résilient. Ainsi, si les problèmes sont identifiés, les leviers d'action ont jusqu'ici manqué pour initier une dynamique industrielle durable, rendant l'initiative Territoires d'industrie d'autant plus attractive.

Pour renforcer son tissu économique et attirer de nouvelles compétences, le pays va réaliser d'ici la fin de l'année **un schéma attractivité appuyé par la Région Nouvelle Aquitaine**. L'objectif est de visibiliser les possibilités de développement du territoire, les filières présentes, ainsi que les potentiels en matière de création d'emploi. Dans ce cadre, deux études successives sont menées sur des filières locales. L'une porte sur le renforcement d'un cluster sur les industries culturelles locales (2020), l'autre sur les potentiels de la filière bois (2021).

Pour créer un contexte propice à l'émergence de ces filières, le Pays va prochainement étudier les besoins locaux en mobilité. Ceux-ci restent difficiles à coordonner du fait des disparités en termes d'activités et des différents besoins qui en naissent sur le territoire. Les solutions de transport collectives restent faibles : TER avec une faible fréquence peu adaptée aux horaires de travail, peu de covoiturage (aires construites, mais pas de mises en relation). Les intercommunalités réfléchissent donc à prioriser leur action, en ciblant éventuellement certains publics : personnes âgées (rompre la solitude), jeunes (éducation, formation), actifs (recherche d'emploi, recrutements) ... L'étude réalisée devra permettre d'opérationnaliser ces priorités et les associer au SCoT.

Un contrat de territoire antérieur à la démarche Territoire d'industrie, et qui a nourri celle-ci est mis en place avec la Région afin de partager le financement de trois postes portant l'animation économique locale. Ces **postes permettent de renforcer l'ingénierie économique locale et les capacités des intercommunalités du Périgord Noir** à s'approprier pleinement les compétences transférées par la loi NOTRe en matière de développement local. Le premier poste est dédié à la stratégie économie, emploi, formation du territoire. Le second doit être mis en œuvre d'ici la fin de l'année. Il aura pour contenu l'animation du Hub de l'industrie, guichet unique qui accompagnera la vie des entreprises, de la création au développement. Un premier poste sera chargé d'accompagner les entreprises dans leurs besoins courants, un second d'identifier et soutenir les filières industrielles à développer localement, et un dernier d'intermédiaire les recrutements. Chacune de ces fonctions se retrouvera au sein du Hub de l'industrie, tiers lieu structurant l'offre de services, et disposant d'une connaissance territoriale des acteurs locaux, et couvrant leurs besoins d'implantations, de ressources humaines, ou encore de mobilité. Ainsi, le "hub de l'industrie" aura pour mission d'accompagner les entreprises du concept à l'industrialisation des produits, en passant par le recrutement et l'attractivité des postes à pourvoir.

ACTION CŒUR DE VILLE ET TERRITOIRES D'INDUSTRIE : LA CONVERGENCE DE LA REVITALISATION URBAINE ET TERRITORIALE AU SERVICE DU DYNAMISME ÉCONOMIQUE

Le programme Action Cœur de Ville lancé par l'Etat en 2018 permet à 222 villes moyennes, réparties sur l'ensemble du territoire national, de développer d'ambitieux programmes de reconquête de leurs centres-villes. Action Logement, en accord avec sa mission première de renforcement du lien emploi/logement, participe financièrement au volet habitat du programme pour soutenir des opérations d'investissement locatif destinés à des salariés des entreprises locales.

Pour cela, Action Logement mobilise 1,5 milliards d'euros sous forme de subventions et de prêts, versés directement auprès des investisseurs pour réaliser des opérations de réhabilitation d'immeubles entiers en centre-ville. Ces opérations, identifiées en lien avec la collectivité éligible, doivent permettre de remettre sur le marché une offre locative nouvelle et qualitative qui confortera l'attractivité résidentielle de ces centralités et répondra aux besoins des entreprises du bassin d'emploi.

Des programmes spécialisés dans le logement jeune, temporaire, sont ainsi financés pour répondre à des besoins spécifiques.

En parallèle du financement Action Cœur de Ville aidant à la création d'une offre nouvelle de logements en centre-ville, Action Logement agit en faveur du lien emploi / logement en accompagnant :

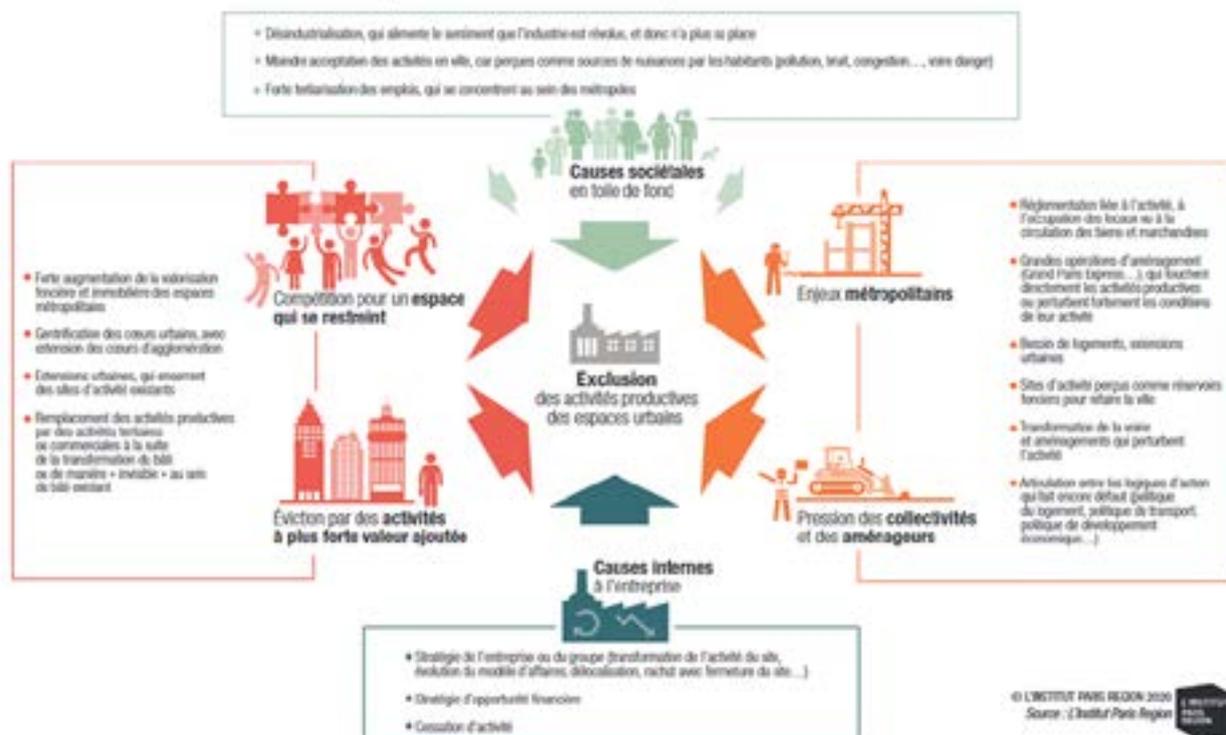
- les salariés dans leur demande de logement (loyer et ressources plafonnés) ;
- les entreprises et les collectivités grâce à l'offre de logement destinés aux salariés, mais aussi grâce à des aides comme le Mobili-Pass qui permet d'aider à la mobilité d'un jeune diplômé, ou d'une famille pour répondre à une offre d'emploi dans un territoire, notamment d'industrie.
et par conséquent le type d'attractivité et l'offre foncière et économique que la collectivité doit élaborer dans le cadre des projets de réhabilitation.

3- Assurer la connectivité des bassins industriels et offrir des solutions de mobilité

Comme nous l'avons vu précédemment, l'attractivité d'un territoire est tributaire des ressources qu'elle offre à sa population, en matière d'emploi, de diplomation, de services... Néanmoins pour être tangibles, ces éléments nécessitent d'être accessibles au plus grand nombre, ce qui implique des leviers de mobilité, que ce soit pour travailler, se former ou se divertir.

Or les bassins industriels se caractérisent souvent par des centralités éclatées, en raison de l'espacement entre lieux de vie et de travail. En effet, les difficultés et la spécification des recrutements font que le personnel habite parfois dans une agglomération différente, éloignée de plusieurs dizaines de kilomètres. De plus comme le souligne l'Institut Paris Région¹³, pour des raisons sociétales, réglementaires, institutionnelles ou économiques, une majorité de sites industriels quittent les villes et restent éloignés des lieux d'habitation.

Les forces conduisant à la disparition des activités productives des villes



Cet éloignement engendre des déplacements pendulaires pour accéder aux sites, qui se caractérisent par un fort **auto-solisme**, c'est-à-dire une utilisation importante de la voiture - avec une seule personne à son bord - signifiant un **certain nombre d'externalités négatives environnementales, économiques et sanitaires**.

Environnementales parce que le **parc automobile reste en majorité carboné**, et par conséquent émissif de gaz à effets de serres (CO₂, azote) et de particules fines, qui peuvent s'additionner aux émissions de certains sites industriels [Dunkerquois, Etang de Berre].

Économiques en raison du **coût des déplacements automobiles** ; carburant, acquisition et entretien du véhicule, assurances... Ce coût - mis en évidence par la crise des gilets jaunes - concerne surtout les zones distendues (villes moyennes, espaces périurbains qui correspondent à la cartographie des bassins industriels), où l'éloignement des différents services et obligations du quotidien impliquent d'importantes distances à parcourir pour se soigner, travailler, faire ses courses, etc.

Sanitaire parce que **ces déplacements impliquent une surmortalité importante parmi les ouvriers**, comme l'ont montré les récents travaux de Matthieu Grossetete¹⁴. Ainsi « Alors qu'ils ne représentent que 13,8 % de la population française âgée de 15 ans et plus, les ouvriers comptaient pour 22,1 % des 3 239 personnes décédées

sur la route en 2007 et pour 19 % des blessés hospitalisés. À l'inverse, les cadres supérieurs, professions libérales et chefs d'entreprise (8,4 % de la population) ne totalisaient que 2,9 % des morts et blessés ». Si les trajets domicile-travail ne sont pas toujours en cause dans ces accidents, ils en sont une origine importante car prédominants dans les distances parcourues.

En partenariat avec les départements, **plusieurs Territoires d'industrie portent des projets pour réduire cette accidentologie**. A titre d'exemple, la Métropole de Nice met en place une série d'actions de sécurisation du site industriel de Carros/Lebroc et de ses abords, après avoir constaté une forte accidentologie liée à une utilisation abusive des espaces extérieurs pour le stationnement des poids lourds, l'absence de cheminements piétonniers pour les déplacements inter-entreprises, et à la circulation rapide des véhicules sur une voie longiligne. Face à ces difficultés, la métropole mène un projet de requalification du site d'activités qui porte sur 3 axes prioritaires ; la circulation routière et la sécurisation des déplacements inter-entreprises, le stationnement (dont la création d'un parking silo), et la signalétique. L'objectif in fine est de renforcer l'attractivité du site d'activité, de réaménager la zone pour améliorer l'accueil des entreprises et des salariés, et développer des nouveaux modes doux de circulation.

¹⁴ [Des accidents de la route pas si accidentels](#)

Les horaires décalés des employés de l'industrie, dont un certain nombre fonctionnent en 3x8 sont également un élément qui participe à cette sur-accidentologie, et compliquent l'organisation des mobilités sur le territoire. En raison de leur localisation et de leurs horaires décalés, les déplacements du personnel ouvrier s'intègrent difficilement dans les plans de déplacements mis en place par les intercommunalités et les Régions, et les opérateurs de mobilités publics comme privés (Keolis, Transdev, RATPdev...). Par conséquent, les sites industriels restent dans un certain nombre de cas des « zones blanches » très peu desservies par les transports en commun. La loi LOM impose la résorption de ces zones blanches, par l'intégration de la totalité du territoire français dans les schémas de transport des intercommunalités, et à défaut des Régions .

Cependant, la résorption des zones blanches n'assure en rien une desserte sur l'ensemble du territoire. Si cette non-prise en charge est totalement compréhensible en raison du coût qu'engendrerait un tel niveau de service, l'absence de solutions de transport collectifs spécifiques dans un certain nombre de sites industriels est d'autant plus critiquée que les entreprises présentes contribuent au financement des services de transport publics, au travers du versement mobilité.

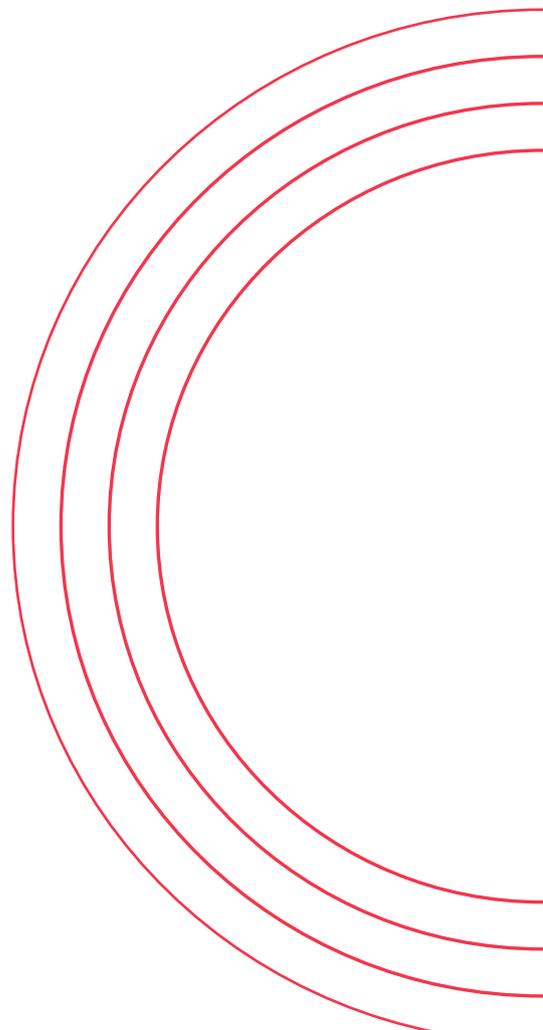
Conscientes de cette situation, plusieurs collectivités cherchent à mieux comprendre les déplacements

spécifiques aux sites industriels, atypiques de par leur temporalité (travail de nuit, travail saisonnier pour la pêche, l'agriculture), leur étendue (déplacements domicile-travail parfois éloignés, hors agglomération) et leur composition même (flux de personnes importants dans un temps réduit, circulation de poids lourds).

La plateforme PICTO réalise un état des lieux des formes de mobilité utilisées par les salariés de la ZIP, des principales zones de provenance, des moyens publics ou privés en cours (réseau public de desserte, indemnités transports par les employeurs, bus d'entreprises...). Il s'agit d'établir une stratégie partagée entre acteurs publics (collectivités, autorité portuaire, etc.) et privés (industriels...) pour développer des approches de type plan de mobilité inter-entreprises sur la ZIP (covoiturage, taxis collectifs, etc.) et **expérimenter des actions d'amélioration avec un panel d'industriels pilotes**, en s'appuyant selon les cas sur des formes de mobilité décarbonée (véhicules H2, biogaz, etc.), hors vélo (les conditions de sécurité routière de la ZIP ne le permettant pas à ce jour). Cette dernière possibilité est néanmoins esquissée dans d'autres sites industriels, dans l'intercommunalité d'Issoudun par exemple.

Des partenariats sont également pensés avec les opérateurs de transport afin d'adapter une offre de mobilité spécifique aux sites ; systèmes de navettes, minibus, vélos en libre-service, selon les moyens de l'agglomération et son attrait pour les solutions technologiques. Il s'agit dans un premier temps de réaliser une analyse des flux, besoins et ressources à disposition, puis d'adapter les dispositifs existants [redessiner les lignes de bus, paramétrer leurs horaires]. Parfois, des solutions nouvelles, plus ou moins technologiques et originales sont également créées quand l'agglomération le demande : navettes autonomes à Boulogne-sur-Mer, téléphérique à Brest. Si leur fonction principale reste le transport de personnes, cette offre de services est aussi un élément marqueur et distinctif du territoire, lui octroyant dans une certaine mesure une identité spécifique.

Enfin, dans certains territoires, **une offre de services est pensée par les intercommunalités pour mieux relier le bassin industriel au reste de l'hexagone**. Ce soutien à la mobilité est d'autant plus essentiel que les personnes nouvellement installées au sein du territoire peuvent accorder une certaine attention aux possibilités de retours dans leur lieu d'habitation d'origine, pour préserver leurs relations familiales et amicales. Dans cette optique, le Territoire d'Industrie Lacq-Pau-Tarbes a mis en place une aide et un partenariat avec Air-France ouvrant des vols gratuits aux étudiants accueillis dans le cadre du Volontariat Territorial en Entreprise.



POUR CONSERVER SON DYNAMISME, LE TERRITOIRE D'INDUSTRIE DE CARROS RÉORGANISE SA STRUCTURE FONCIÈRE ET SES TRANSPORTS

Avec 600 établissements qui concentrent 11 500 emplois et un milliard d'euros de chiffres d'affaires, **Carros est le poumon industriel de Nice Côte d'Azur**. La zone de 188 hectares compte un tissu dense d'entreprises de taille moyenne (moins de 50 salariés), ainsi que plusieurs champions industriels comme Schneider electric, le café Malongo, ou encore l'entreprise pharmaceutique Arkopharma. Le dynamisme du site fait émerger deux enjeux centraux dans son développement sur le long terme : l'organisation de la mobilité vers et dans le site industriel, ainsi que sa densification, essentiels au maintien de son attractivité.

En matière de transport, les axes routiers desservant le site connaissent une pression constante en raison de l'importance des déplacements quotidiens. A côté, les transports publics reliant l'agglomération niçoise au site industriel restent complexes à organiser en raison de son étendue (6km). Est ainsi prévue la **construction du pôle d'échange multimodal et le développement de l'offre de transports en commun** : 2 lignes de tramway reliées à la Métropole de Nice et un réseau de bus à l'échelle entière de la Métropole. Plusieurs optimisations sont menées conjointement : le remplacement des lignes de bus par les lignes de tramway quand leurs tracés sont parallèles, la création de points de connexions bus / tramway permettant un rabattement aisé, l'adaptation des horaires et des tracés aux heures de pointes et aux centralités urbaines... À ces adaptations **s'ajoute la création d'un pôle d'échange à l'entrée de la zone industrielle**, permettant un déplacement plus aisé en son sein, grâce à un système de navettes qui prend le relais des bus assurant la liaison avec la ville. Le site bénéficie également d'une expérimentation de navettes autonomes menée par l'Institut Méditerranéen du Risque, de l'Environnement et du Développement Durable, la Banque des Territoires, et la Région. Conduite en trois phases (expérimentation, adaptation, mise en œuvre), la solution pourrait améliorer dans les prochaines années la gestion des lignes à faible volume d'une part, et résoudre la problématique du premier et du dernier kilomètre d'autre part.

Le défi foncier concerne tout autant l'accueil des entreprises que les salariés, dans un contexte de rareté accrue des logements et des sites d'implantation d'activités. Pour ce qui est des personnes, la ville de Carros prévoit la création d'une résidence temporaire à l'horizon 2020 afin d'accueillir de jeunes actifs en alternance, notamment dans le cadre d'un projet de formation de conducteurs de lignes. Les apprentis dont la plupart sont d'anciens chercheurs d'emplois - bénéficient de 1600 heures de formation, puis d'un contrat d'alternance de 6 mois minimum. Le foncier économique fait l'objet quant à lui d'un travail de densification dont l'objectif fixé est de doubler la surface du PAL. Cette ambition reste d'autant plus complexe à mettre en œuvre qu'elle induit une restructuration importante du bâti existant (datant parfois des années 1960 voire avant), et l'élaboration de nombre d'opérations « tiroirs » pour organiser un maintien des activités le temps des travaux. Enfin, la modernisation du parc porte également sur son impact environnemental, au travers d'un projet de ressourcerie d'éco-matériaux esquissant un développement plus soutenu des actions d'écologie industrielle territoriale, dans le cadre du label régional Parc +.

RATP DEV, AU SERVICE DE L'ATTRACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES

ETUDE DE CAS DANS LES ZONES D'ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES DE LA ROCHE-SUR-YON

RATP Dev, filiale du groupe RATP, est opérateur de mobilité dans 470 villes en France et à l'international. Depuis sa création en 2002, RATP Dev se met au service des agglomérations et de leur développement en concevant des solutions adaptées à chaque territoire pour faciliter à tous l'accès aux transports publics, vitaliser l'activité économique et répondre aux impératifs écologiques.

Dans cette logique de « sur-mesure », RATP Dev met également à contribution les expertises de sa société-conseil EM Services pour accompagner les entreprises et les zones d'activité dans leurs actions de mobilité durable, en étroite collaboration avec les collectivités territoriales.

La Roche-sur-Yon Agglomération, premier pôle économique et commercial du département de la Vendée avec 7 900 établissements, attire de nombreuses grandes entreprises industrielles. En 2019, près de 300 entreprises ont choisi le territoire pour développer leurs activités. Enjeu considérable pour l'aménagement et l'attractivité de l'agglomération, les zones d'activités économiques (ZAE) aggro-yonnaises s'étendent sur près de 1 100 hectares.

RATP Dev, qui exploite le réseau de transport « Impulsyon » via sa filiale CTY (Compagnie des Transports du Yonnais) depuis 2010, travaille en collaboration avec l'autorité organisatrice de transport pour proposer un accès et une offre de mobilité adaptés à ces zones, essentiels pour la vie économique du territoire.

Un accompagnement personnalisé pour chaque entreprise

A la création de chaque nouveau site industriel sur le territoire, RATP Dev, avec l'agglomération, rencontrent systématiquement le dirigeant du nouveau site industriel pour déterminer les possibilités de desserte en transport collectif. Les entreprises sont alors accompagnées dans leur plan de mobilité.

Dernier exemple : le site de « La Boulangère » (pâtisserie industrielle) inauguré en 2019 à La Chaize-le-Vicomte. Suite aux différents échanges menés, un arrêt de bus a été créé et RATP Dev accompagne progressivement l'entreprise dans son plan de mobilité.

Des navettes « de derniers kilomètres » pour les zones industrielles et d'activités

Depuis 2017, des navettes (minibus de 9 places) sont opérées sur la zone industrielle/zone d'activité de Beaupuy, en semaine, avec des horaires adaptés aux rythmes des salariés. Elles sont également en correspondance avec la ligne structurante du réseau urbain (ligne 1, nord-sud) pour effectuer les derniers kilomètres et permettre ainsi de desservir efficacement les entreprises de la zone.

Une offre en constante évolution pour s'adapter au développement économique du territoire

Aujourd'hui, RATP Dev étudie, avec La Roche-sur-Yon Agglomération, la création de services dédiés aux entreprises pour les salariés en 3x8. Il s'agit en effet de répondre aux besoins générés par un fort développement économique parallèlement à la difficulté de certains sites industriels à recruter, les postulants résidant en grande partie dans des quartiers prioritaires éloignés des sites industriels et ne possédant pas de voiture. RATP Dev, plus qu'un opérateur de la mobilité

Véritable acteur économique du territoire, RATP Dev met également à disposition un « Bus de l'Emploi » une fois par mois. En partenariat avec le Service Emploi - Insertion de La Roche-sur-Yon Agglomération et Pôle Emploi, l'objectif est d'aider les demandeurs d'emploi et les employeurs à se rencontrer en utilisant le bus comme moyen de communication et comme bureau mobile.



PARTIE 3.

CONSTRUIRE DES PARCOURS PROFESSIONNELS PÉRENNES DANS LES BASSINS D'EMPLOIS INDUSTRIELS

La mise en place d'actions de formation, d'orientation, et d'accueil permettent d'apporter une solution temporaire aux difficultés d'attractivité et de recrutement. Cependant, pour limiter sur le long terme les pénuries de mains d'œuvre qualifiée, les Territoires d'industrie mettent en œuvre des stratégies de sécurisation des compétences, par la coordination avec les acteurs locaux en vue d'organiser le capital humain présent sur le territoire. Pour reprendre la métaphore du jardinier mobilisée par la Fabrique de l'industrie dans son livre *L'Industrie jardinière du territoire*, il s'agit de constituer un terreau de compétences s'autosuffisant, et qu'il ne reste plus qu'à l'arroser.

1- Le rôle des intercommunalités en matière de gestion prévisionnelle et territorialisée de l'emploi et des compétences (GPTEC)

Les évolutions démographiques, technologiques et économiques (le processus de « destruction créatrice » décrit par Schumpeter) bouleversent continuellement les marchés de l'emploi locaux. La diversité des situations locales rend ces changements difficiles à appréhender de manière centralisée. **Les collectivités proches des bassins industriels ont donc intérêt à développer leurs propres capacités de gestion des compétences**, pour répondre aux problèmes de l'emploi actuel, mettre en valeur les compétences spécifiques présentes, et sécuriser des filières d'avenir.

Cette sécurisation passe par un **renforcement des parcours professionnels locaux pour créer et conserver les savoir-faire**, tout en rendant possible des évolutions professionnelles signes d'une montée en qualification progressive. La crise du COVID-19 est l'occasion de pérenniser ce « terreau de compétences ». Face aux aléas économiques, aux défaillances d'entreprises et aux suppressions d'emplois, il est nécessaire de pérenniser les spécificités et les savoir-faire acquis, qui sont indispensables pour sauvegarder un maximum d'industries durant la crise, puis en développer de nouvelles lors de la « sortie du tunnel ». Dans le cas contraire, la sortie de crise pourrait se traduire par des difficultés de recrutements identiques, voire pires encore que celles rencontrées auparavant.

En effet, les personnes mises au chômage perdent en employabilité, tandis que déficit d'investissement des entreprises dans les structures de formations peuvent conduire un grand nombre de CFAI à fermer leurs portes, induisant peu de personnes adéquatement qualifiées dans les nouvelles générations. Dans un contexte de récession et de chômage montant, il devient urgent de prendre un peu de hauteur, et de **poursuivre le développement** des compétences industrielles sur le long terme.

Dans cette logique, plusieurs Territoires d'industrie accélèrent ou renforcent leurs projets de **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales (GPECT)**. Celle-ci se définit comme une « démarche visant la mise en œuvre d'un plan de développement en faveur de l'emploi et des compétences dans les territoires à partir d'une stratégie partagée et d'anticipation »¹⁶. Concrètement, il s'agit de coordonner sur un même territoire les actions de trois publics¹⁷ :

- **Les entreprises.** Par le développement d'actions d'ingénierie particulières, et par la mise en réseau d'entreprises concernées par des problématiques de ressources humaines (gestion des âges, qualification et développement des compétences, mobilités, difficulté de recrutement, etc.).

- **Les acteurs publics de l'emploi et du développement économique.** Par des actions de coordination, de mobilisation et d'information sur des filières jugées stratégiques par les acteurs économiques et les partenaires sociaux, sur lequel il serait intéressant d'orienter publics et investissements.

- **Les personnes, actifs et les publics précarisés** (jeunes, seniors, chercheurs d'emplois). Par la mise en place de plateformes de mobilité, de transition professionnelle, et d'actions d'information destinées à favoriser l'accès à des parcours de formation tout au long de la vie (en particulier pour les salariés précaires et/ou concernés par des mutations économiques).

¹⁶ [Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences \[GPEC\]](#)

¹⁷ www.espace-competences.org/Page/gepct

Comme le signale l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail **la synergie entre acteurs concernés est un élément essentiel à la réussite de la démarche**. Elle reste un prérequis pour une compréhension fine des situations et des besoins des entreprises ; de leur activité, des métiers qui les composent, des compétences dont elles ont besoins et de la politique RH qui en découle. La GPTEC peut s'appuyer sur les GPEC mises en place par les entreprises afin d'anticiper et adapter leur activité et leurs métiers aux évolutions techniques, environnementales, et technologiques.

Ces GPECT sont obligatoires pour les entreprises d'au moins 300 salariés, qui sont à négocier avec les partenaires sociaux. Les entreprises plus petites y ont moins souvent recours, mais leur mise en place est en revanche plus aisée en raison du nombre réduit de salariés et d'activités. A la coordination avec les entreprises s'ajoute une mobilisation élargie, et un décloisonnement des acteurs de l'emploi, de la formation, de l'insertion, des groupements d'entreprises.... qui façonnent l'écosystème industriel dans lequel la GPTEC s'élabore.

Les Territoires d'industrie formalisent ces logiques de bassin d'emplois et de décloisonnements, que ce soit par leurs gouvernances, constituées de rassemblements d'intercommunalités avec à leur tête un binôme élu-industriel, ou dans leurs actions, dans un certain nombre de cas portées directement par les acteurs locaux. Ce cadre élargi donne lieu à de nombreux projets de GPTEC, dans des bassins industriels connaissant tout type de dynamique, au sein desquels les intercommunalités jouent le rôle d'intermédiaire.

A titre d'exemple, **la communauté de communes Lyons Andelle** (Axe Seine) a pour projet de mettre en place une GPTEC en partenariat avec la CCI Portes de Normandie, la chambre des métiers et de l'artisanat, Pôle Emploi, le groupement d'employeurs local (GIVAPE), et la Région. La GPTEC servirait à paramétrer une réponse à l'éloignement des centres de formation et au manque de mobilité des habitants, qui se traduit par un faible niveau de qualification et une inadéquation avec les compétences demandées. La GPTEC s'articulerait en deux phases : une phase de diagnostic des besoins en compétences à court, moyen et long terme, puis un programme de formation des publics réalisé à partir ce diagnostic, selon les métiers et compétences en tension.

De même le **Grand Orly Seine Bièvre** (GOSB), intégré à la Métropole du Grand Paris, connaît un taux de chômage qui s'élève à 14,8 %, avec de grandes disparités selon les quartiers (de 7 à 20 %). Face à l'évolution rapide des métiers industriels et aux déficits de candidats formés, l'intercommunalité souhaite mieux connaître les compétences présentes et demandées, afin de re-paramétrer l'appareil de formation et proposer des dispositifs d'emploi et d'insertions adaptés. Pour ce faire, elle met en place un outil de recensement des GPEC des entreprises. Concrètement, c'est un outil d'observation emplois-compétences-métiers-filières, d'aide à la décision, et d'information des acteurs de l'emploi, des entreprises et des habitants. A la différence de la communauté de communes citée précédemment, le GOSB souhaite pérenniser ce dispositif dans le temps, en constituant un « observatoire des compétences » analysant chaque année l'évolution des compétences présentes sur le territoire.

En aval, **une démarche GPTEC ne peut s'envisager sans un travail d'accompagnement auprès des entreprises, au travers de diagnostics, de bilans, d'actions collectives....** Par-delà la réduction des tensions sur les métiers existants, il s'agit certes d'identifier les corps de métiers exposés aux destructions d'emplois, mais aussi d'identifier ceux à consolider et investir en raison de leurs potentielle croissance dans les prochaines décennies [évolution de la consommation, émergence de nouvelles technologiques...]. Deux leviers sont alors aux mains des pouvoirs publics et leurs partenaires ; d'une part les recrutements, abordés dans la première partie de la note, d'autre part les différents modules de formation continue [validation Acquis de l'Expériences, bilan des de compétences...] et initiale, visant à structurer des blocs de compétences nouveaux.

UNE PLATEFORME DE FORMATION ET DE L'EMPLOI TERRITORIALE, LE PROJET DE LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE FORBACH

En dépit d'un taux de chômage relativement élevé (11 %), le bassin d'emploi de Forbach connaît des difficultés constantes de recrutement dans les métiers industriels, en particulier pour des postes de techniciens qualifiés. Les dispositifs actuellement en place peinent à orienter les chercheurs d'emplois, jeunes comme plus âgés, vers les filières qui recrutent (et les formations qui leurs sont associées). Au vu des difficultés de mobilité d'une partie des publics potentiellement employables localement, il apparaît aussi nécessaire de **proposer les formations au plus près du territoire**, aujourd'hui peu doté ou insuffisamment adapté aux besoins des entreprises (BTS informatique, IUT matériaux).

Dans le cadre du Pacte **offensive croissance de Moselle Est**, puis de l'initiative Territoires d'industrie, la communauté d'agglomération ambitionne de créer une plateforme d'observation, d'emploi et de formation. Celle-ci a pour objectif de développer une connaissance fine des entreprises du territoire, de leurs projets et de leurs besoins, couplée à une proximité vis-à-vis des demandeurs d'emplois. Sans se substituer aux acteurs exerçant de plein droit leurs compétences dans ces domaines, une telle plateforme permettrait d'appréhender à la fois les besoins des entreprises à l'instant T et sur le moyen-long terme, et la disponibilité de la population de demandeurs d'emplois présente sur le territoire. En ce sens, **la plateforme exercerait une veille active sur le plan de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences Territoriales (GPECT)** d'une part, et **joue un rôle de coordinateur et facilitateur des formations** partenariales (Université, GRETA, Missions Locales, CFA, Lycées, Région...).

La valeur ajoutée d'un tel service réside dans son **approche « clé en main » et « à la carte »**. La plateforme permettrait la recherche d'une main d'œuvre adaptée et formée au meilleur coût, grâce notamment aux économies d'échelle générées. Elle pourrait notamment tenter de trouver des réponses à des problématiques générales partagées par les employeurs, par exemple en ce qui concerne les niveaux d'employabilité primaires d'une partie de la population de demandeurs d'emplois (savoir-être, maîtrise correcte de la langue, des usages et des comportements en entreprise, rythmes de travail...). En lien avec les coopérations transfrontalières qui se mettent en place dans le cadre de Performance Grand Est, la plateforme faciliterait la compréhension des pratiques de migrations économiques entre la Moselle Est et la Sarre, le Palatinat ou le Luxembourg, qui exercent une forte attractivité du fait des meilleures rémunérations opérées.

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES SAULDRE ET SOLOGNE MET EN PLACE UNE FORMATION D'USINEURS FACE AUX DIFFICULTÉS IMMÉDIATES DE RECRUTEMENT ET PLANIFIE LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES À PLUS LONG TERME POUR FAIRE FACE À LA CRISE POST-COVID-19

Le Territoire d'industrie Berry-Sologne rassemble quatre intercommunalités (CA Bourges Plus, CC Vierzon-Sologne-Berry, CC Cœur de Berry, CC Sauldre et Sologne), réparties sur deux bassins de vie (le PETR Centre et Cher et le Syndicat Mixte de Pays Sancerre Sologne). Bien qu'il soit dynamique économiquement, le territoire fait face à des problématiques de déficit de formation de la main d'œuvre, de déprise de la population et d'attractivité. Cette asymétrie conduit à des difficultés de recrutement importante sur les métiers industriels.

Au niveau de la **Communauté de communes Sauldre et Sologne**, les chefs d'entreprise ont fait connaître leurs difficultés à recruter du personnel qualifié pour des postes d'usineur sur machine-outil à commande numérique. Si les grandes entreprises arrivent à trouver les compétences qui leur sont nécessaires par la mise en place de préparations opérationnelles à l'emploi collectives en lien avec Pôle Emploi, suivies d'embauches en contrat de professionnalisation. Toutefois les moindres ressources humaines et techniques des petites entreprises font que celles-ci ne bénéficient pas de telles possibilités. Pour répondre à ces difficultés, les contacts de la collectivité avec les entreprises ont donné lieu à un parcours de formation commun pour les chercheurs d'emploi.

Ce parcours, financé par la **Région Centre-Val de Loire**, s'articule entre une formation pré-qualifiante et à la suite une formation diplômante. Le parcours commence par une mise à niveau des publics permettant de capter un public large de personnes potentiellement intéressées, qui vont suivre plusieurs réunions d'information (des métiers, des entreprises) leur permettant de se faire une première idée, suivie d'une période d'approfondissement [, visites d'entreprises, mise à niveau, lecture de plans]. Lors de cette première étape, la moitié des effectifs sont restées, une autre moitié ont été remplacés par Pôle emploi. La formation suivie ensuite octroie un Certificat de Qualification professionnelle d'opérateur régleur sur machine-outil à commande numérique, très demandé par les industriels métallurgiques. Après discussion avec les branches professionnelles et les entreprises, une partie deux étudiants ont obtenu un CQP spécialisé sur la filière bois. Au total, dix personnes (dont cinq femmes) ; ex-aides-soignantes, ex-aides à la personnes, décrocheurs, anciens tourneurs fraiseurs, ont été formés localement. Parmi eux, huit ont obtenu une promesse d'embauche après la fin de leur formation. La dynamique de proximité a été essentielle dans la réussite du projet. L'installation de la formation à Aubigny limite les déplacements lointains

synonymes de découragement des stagiaires. Cela permet aussi de mobiliser les équipements préexistants d'un établissement proche, et ainsi d'adapter plus facilement la formation aux besoins des entreprises. A titre d'exemple, une entreprise de petite taille ne dispose pas de bureau des méthodes distinct, et a besoin par conséquent d'opérateurs régleurs en mesure de programmer ses propres travaux.

L'intercommunalité souhaite systématiser ce type de dispositif, par une extension à d'autres filières et sur l'ensemble du Territoire d'industrie. Dans cette optique, il s'appuie sur un projet de GPECT plus ancien mené par **la communauté de communes de Vierzon-Sologne-Berry voisine** et étendu à l'ensemble du territoire d'industrie. Cette démarche s'appuie sur un cabinet mobilisant des méthodes qualitatives et quantitatives pour élaborer plusieurs scénarios de soutien aux filières économiques locales. Il s'agit principalement d'atténuer la chute de la filière aéronautique très présente sur le territoire par un support et des transferts accrus vers les autres moteurs économiques présents : Défense, agroalimentaire, bois... l'étude va également permettre de mieux appréhender l'hétérogénéité du territoire, et penser une stratégie de développement globale. Cette GPECT, construite en lien avec les entreprises, permettra également de renforcer les liens et les interactions entre les différents acteurs locaux de l'emploi et la formation.

Cette stratégie va être amendée en fonction de l'impact de la crise du Covid-19 sur le tissu économique. Il s'agit pour l'instant de concrétiser les potentielles relocalisations et de sécuriser les chaînes d'approvisionnements. Pour cela, un projet pensé en concertation avec les chefs d'entreprises consiste en améliorer le recrutement de cadres, par une palette d'outils d'attractivités. Ces recrutements permettent l'élaboration de business plans nouveaux, adaptés à la situation économique troublée, qui nécessite une révision des stratégies d'entreprises pour cibler les marchés dynamiques, et abandonner ou mettre en pause les activités en berne.

2- Penser le continuum des qualifications professionnelles dans une perspective de formation tout au long de la vie

La pérennisation du savoir-faire industriel dépasse l'enjeu de formations ponctuelles, qui répondent à un besoin des entreprises à un moment donné. Par-delà cet enjeu, il s'agit de stimuler une montée en compétences à long terme des salariés, pour nourrir une stratégie de montée en gamme du tissu industriel.

Pour le salarié, elle induit **une dynamique continue d'acquisition de compétences**, au sein de parcours en mesure de proposer une mobilité sociale ascendante, malgré un contexte d'immobilités sociales accrues. L'enjeu est de favoriser l'accès à la formation et la qualification (CQP), de sécuriser les parcours professionnels, les reconversions, et l'insertion des demandeurs d'emplois, notamment grâce à la mobilisation du compte personnel de formation, insuffisamment utilisé à ce jour.

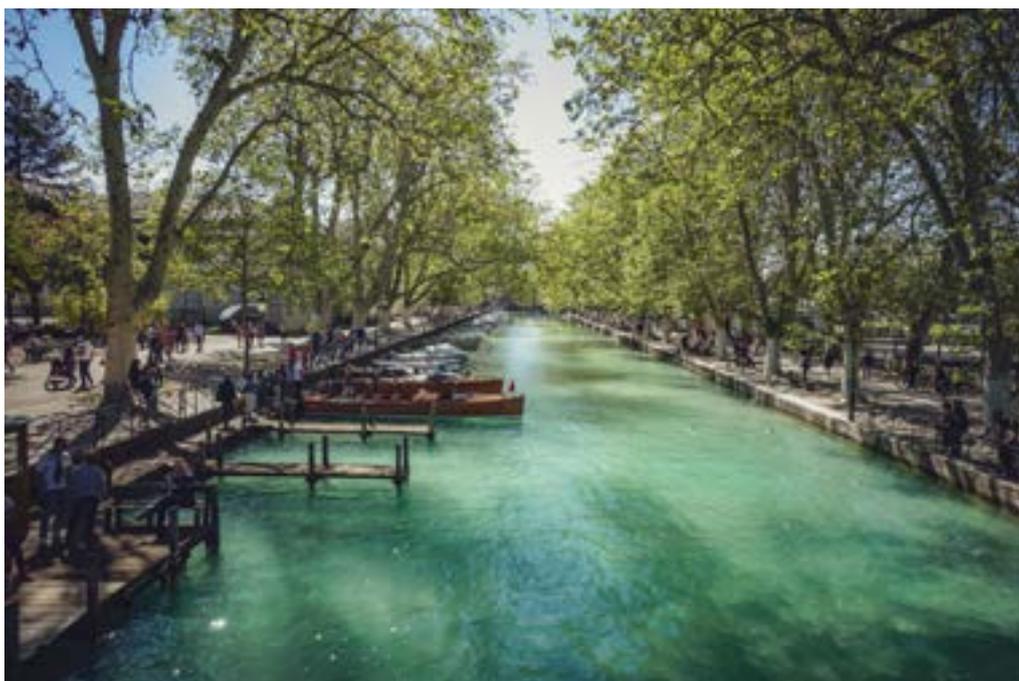
Ces possibilités engagent l'entreprise, pour qui importent la transmission et la création de nouvelles compétences. Celles-ci disposent d'un levier substantiel par **l'adoption de politiques de fidélisation, de formation en interne et de promotion des salariés méritants**, à l'inverse des réflexes de sacralisation des diplômes. D'un point de vue théorique, pérenniser les compétences passe avant tout par la création d'un cadre favorable à leur développement dans les entreprises. Pour reprendre la « métaphore du Jardinier » d'Henry Mintzberg, « les managers habiles créent les conditions et accompagnent la création de compétences ». Plusieurs facteurs poussent les entreprises à territorialiser leurs propres stratégies RH ; la moindre propension des salariés à

la mobilité géographique, l'imbrication croissante des organisations productives, le besoin d'un vivier de main d'œuvre qualifiée et disponible (gage d'efficacité en particulier sur les sites Seveso). Certes, toute entreprise n'a pas cet attachement au territoire, en particulier du fait des logiques de financiarisation, et parfois même de prédation de certains groupes vis-à-vis de leurs espace d'implantation. Pour autant, face à la concurrence qui s'exacerbe entre les différents sites d'un même groupe lorsque se préparent les arbitrages relatifs aux investissements futurs, les directeurs de site sont tenus de valoriser les compétences et actifs spécifiques du territoire vis-à-vis de leurs maisons mères.

COMMENT PASSER AU JARDINIER ?

« Les décisions qui affectent les sites sont difficiles à déchiffrer, des séries d'événements chaotiques et des flux de toute nature agitent les territoires. Si l'ingénieur est désarmé, le jardinier accepte cette impuissance face aux ordres de la nature qui le dépassent, mais sait qu'il peut semer au bon moment, arracher les mauvaises herbes régulièrement, et adapter son arrosage à l'ensoleillement »

[March, 2003, le leadership dans les organisations].



En effet comme le souligne Gilles Crague, « le recrutement reste un domaine de gestion privilégié du management local (dans les entreprises multi-sites), contrairement aux décisions relatives à l'investissement ou à la masse salariale ». Ces investissements se constatent déjà dans un certain nombre de territoires d'industrie. **Face à la pénurie de main d'œuvre qualifiée, les entreprises misent de plus en plus sur le potentiel et les talents des futurs salariés, quitte à les former en interne**, à adapter les compétences et les postes pour fidéliser.

De fait, les recrutements pour les postes faiblement à moyennement qualifiés, se font moins sur la base d'un profil que d'un potentiel, qui bénéficie par la suite d'une formation garantissant des compétences. Dans cette optique, **l'alternance est une voie très empruntée, car elle permet de tester les candidats dans la durée**. Ces formations sont aussi l'occasion d'initier des coopérations locales, dans le cadre d'associations d'entreprises plus larges (groupements clusters, ...) visant à répondre localement aux besoins de formation sur mesure. Les GEIQ orientés de BAC +2 à BAC-2 s'inscrivent dans cet intérêt des entreprises pour donner une suite aux pour assurer une continuité dans la montée en compétences.

A titre d'exemple, le **Territoire d'industrie Saint Germain Boucles de Seine**, accueille d'importantes activités de production ; automobiles (usine Renault de Flins, PSA de Poissy), aéronautiques (deux usines Safran), aérospatiales (Ariane Group aux mureaux), chimique/pharmaceutique (Sequens à Porcheville, Nextpharma à Limay) qui représentent 20% des emplois du territoire (25 000 emplois). En dépit de leur attractivité, ces entreprises connaissent d'intenses difficultés de recrutement. Pour y faire face, elles coordonnent leur action au travers du **Groupe des Entreprises des Boucles de Seine**, qui rassemblent 465 entreprises, 120 000 salariés et 2,6 milliards de chiffre d'affaires. L'association met en place un projet de formation professionnelle continue, en s'appuyant sur les filières et organismes de formation présents sur le territoire. Il est prévu dans un premier temps de travailler sur une gouvernance locale agile pouvant identifier les besoins en matière de recrutement des entreprises, anticiper les mutations des métiers et l'évolution des compétences, et mettre en place des solutions de formations professionnelles, en lien avec la Région. L'intercommunalité sera chargée d'assurer l'animation d'un comité trimestriel alignant besoins des entreprises et projets des acteurs de l'emploi et de la formation.

En parallèle, il est proposé **d'installer des équipements techniques d'enseignement dans le Campus** – Cité de l'Innovation et des Métiers de Demain- aux Mureaux qui viendront en support des programmes de formation conduit dans le 1^{er} volet (salle de cours, salle numérique, halle numérique pour des formation BTP/maintenance numérisée, halle de production avec des outils de

production connectés). Le site sera associé aux projets de mutations des industriels : Factory 4.0 d'Ariane Group, CTEDC-3D (numérisation d'usines et prédiction d'opérations de maintenances). Est également prévu un réseau de plateaux techniques et de transferts technologiques, associé à la Fabrique du Digitale et du Numérique du pôle Mécatronique de Bezons. L'ensemble aura pour objectif de faciliter les projets de formation des entreprises et des salariés. Il permettra aussi d'opérer à des transferts/délégations de moyens humains et de compétences dans d'autres entreprises en fonction des pics d'activités de chaque membre du groupement¹⁹. Enfin le groupement portera une généralisation du dispositif « 100 chances 100 emplois » en 2004 par Schneider Electric, qui permet à des jeunes de 18 à 30 ans issus des QPV d'être conseillés pendant une semaine sur leur parcours (conseils, simulations d'entretiens, rencontre de cadres d'entreprise, formalisation d'un projet professionnel, parcours d'insertion en milieu de travail, en intérim ou en stage).

Dans ce cadre, **le continuum des qualifications professionnelles engage aussi les opérateurs de formation**. Ceux-ci ont la capacité de mettre en place des passerelles entre tous les niveaux d'acteurs de diplôme ; ouvriers qualifiés et techniciens (niveaux V et IV), techniciens supérieurs (III), ingénieurs et managers (II), chercheurs-développeurs (I). Dans ce cadre, elles engagent aussi la structuration de la formation professionnelle. Ainsi, selon le **Territoire d'Industrie Nord-Est Ardennes**, de plus en plus d'adultes veulent se réorienter vers les filières industrielles, mais peu de filières de formations spécifiques à ceux-ci existent. Ce défaut de formation finit par renvoyer ces publics vers les entreprises qui doivent les former en apprentissage, en payant elles-mêmes tant l'apprenti que les formateurs. Pourtant, les organismes de formation professionnels rencontrent régulièrement des difficultés à remplir leurs formations fautes de participants. Ces outils existent et sont déjà financés, leur remplissage est à optimiser.

¹⁹ La Communauté Urbaine n'assurera qu'une mission de support, d'organisation et de suivi des échanges. La mise en place d'un tel groupement et de l'activité de coordination RH doit être organisés en accord avec les dispositions du Code du travail et dans le respect des règles de la concurrence.

Comme le signale l'Académie des Technologies dans son rapport de début d'année²⁰, **la formation continue reste paradoxalement davantage proposée aux personnels les plus diplômés au détriment des autres, notamment les opérateurs de productions.** Selon l'INSEE²¹, 59 % des salariés ont suivi une formation en 2016, mais les cadres ont deux fois plus de chance que les ouvriers d'avoir accès à une formation professionnelle (66 % contre 35 %). En particulier pour les ouvriers, la formation peut être davantage considérée comme une punition que comme un investissement, et nécessite donc d'une part un travail spécifique de persuasion, d'autre part une adaptation son contenu et sa forme [moins magistral, ne pas "expliquer son métier"...]. Pourtant, la mise en formation d'une partie du personnel semble tout particulièrement pertinente à l'heure de la crise du Covid-19, qui se traduit par une chute des carnets de commandes et une augmentation du chômage partiel. L'utilisation des fonds de formation permet ainsi de temporiser les salaires, en attente d'une reprise des commandes.

Les intercommunalités, sans être des opérateurs de formation, peuvent mettre en cohérence ce continuum, en clarifiant la gouvernance de l'emploi et de la formation professionnelle, investie par une pluralité d'acteurs publics et privés ; Etat, Régions, associations, entreprises, organisations professionnelles et syndicales, entreprises, organismes paritaires collecteurs agréés...

Dans nombre de Territoires d'industrie, **l'intercommunalité assure un double chaînage : spatial et temporel.** Spatial car les intercommunalités mobilisent leurs compétences foncières pour rassembler les différents acteurs autour d'un même projet foncier, en mettant à disposition un tiers lieu ou par l'acquisition des murs d'un centre de formation. Temporel puisqu'elles font le lien sur un même territoire entre les différents opérateurs à intégrer pour former les jeunes, les chercheurs d'emplois, les salariés en emploi, etc. Ce "chaînage" peut également se faire entre des acteurs similaires, pour atteindre une taille critique suffisante pour l'amortissement des coûts de formation. A titre d'exemple, les quatre intercommunalités constitutives du bassin industriel de la Vallée de l'Huisne sont rassemblées en un Territoire d'industrie rassemblant 10 000 emplois sur 20 km²². Le territoire, malgré son dynamisme, reste hors de portée des principaux centres de formation, situés à une heure des trois villes importantes des environs [Alençon, Le Mans et Chartres], et à deux heures de Caen, qui concentre les plateaux de formations régionaux et inter-régionaux. L'objectif est donc de pallier ce déficit de formations locales, et de répondre aux difficultés de recrutement sur les métiers les plus en tension [soudeur, régleur, métiers de l'usinage], en pérennisant des formations directement dans les entreprises. Afin de conserver une disponibilité des

outils de production, les candidats « tourneront » dans un nombre restreint d'entreprise avec le même besoin, et pourront par la suite être embauchés directement via une contractualisation signée entre entreprises et candidats.

Pour finir, face aux difficultés de recrutement et aux besoins de montée en compétence, des leviers plus directs peuvent être abordés, comme augmenter les rémunérations pour les métiers en tension (informatique), en particulier dans les PME moins visibles et les territoires transfrontaliers. Ce dernier levier reste toutefois compliqué à mettre en place dans un contexte macroéconomique dégradé, sans être pour autant envisageable, comme le soutient le dernier rapport d'information sur le plan de relance de la commission des affaires économiques du Sénat²³. Un équilibre gagnerait à être trouvé avec l'Etat, par une affectation de la baisse des impôts de production, du CICE, du PGE, etc... À la mobilité sociale par la montée en qualification et en rémunération.

²⁰ [Académie des technologies](#)

²¹ Edition 2018 de "Formations et emploi", Insee - [Formations et emploi - Formations et emploi](#)

²² www.lechorepublicain.fr/nogent-le-rotrou-28400/actualites/quatre-communautes-de-communes-unies-pour-le-meilleur-de-l-industrie-du-perche_13064556/#refresh

²³ [Plan de relance de la commission des affaires économiques Tome V : Industrie](#)

DANS LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU GRAND CHALON, L'UIMM RÉORIENTE JEUNES ET CHERCHEURS D'EMPLOIS VERS LES FILÈRES INDUSTRIELLES LOCALES

L'UIMM, appuyé par la **Communauté d'Agglomération du Grand Chalon**, met en place un chaînage permettant de réorienter les personnes en difficulté professionnelle vers les métiers industriels, les former, puis les embaucher. L'objectif est de faire le lien entre politiques de l'emploi/de l'insertion et entreprises industrielles, qui connaissent d'importantes difficultés à recruter du personnel qualifié.

Pour sécuriser la chaîne de recrutements, le **« sourcing » est la clef afin pour de remplir les formations et les postes vacants** (100 à 150 offres sans candidature adaptée). En réponse, l'UIMM a mis en place un certain nombre **d'outils de communication** : forums, journées portes ouvertes, interview de directeurs. Elle a également renforcé son partenariat avec Pôle Emploi et les acteurs locaux (Cap emploi et missions locales) au travers d'un pacte « Dynamique Métallurgique ». Ceux-ci évaluent les capacités potentielles des personnes, et les incitent à découvrir le métier industriel qui leur convient le mieux. Ils mènent un travail sur les compétences et la motivation, et élaborent une mise en situation professionnelle qui évite les coûts importants de mobilisation des bancs de production pour des personnes encore en expérimentation. **Le dispositif intègre un versant spécifique pour les personnes en situation de handicap**, dont la démarche de recherche est adaptée : mise à disposition d'un interprète quand c'est nécessaire, adaptation des postes... Cette spécification permet ensuite une embauche dans un GEIQ. Celui opère depuis 2009 et accompagne 60 personnes par an, dont 95% réussissent leur examens et 100% s'insère dans le marché du travail.

En parallèle, l'UIMM a mis en place une **école de production** afin d'associer les actions d'insertion aux opportunités ouvertes par l'industrie. Ainsi pour la troisième année consécutive, l'école accueille dix jeunes en difficulté, sélectionnés par les associations d'insertion oeuvrant dans les quartiers. L'école est une réussite sur le plan humain et professionnel, puisque le taux de placement en entreprise et de diplomation (CAP) reste proche de 100%. Cette réussite repose toutefois sur un équilibre financier précaire : les investissements pour acquérir les machines d'usinage et les locaux sont élevés. De plus, l'activité dépend de financements régionaux, des revenus de la taxe d'apprentissage, et des produits d'exploitation (pour un tiers), qui risquent d'être limités par la conjoncture économique. Un soutien accru de la branche et des pouvoirs publics est donc attendu.

3- Sensibiliser aux métiers industriels :

le rôle de l'orientation professionnelle et le nécessaire décloisonnement avec l'Education Nationale

La faible attractivité des formations industrielles a de multiples causes. Un certain nombre d'entre elles sont matérielles : la perte de leurs spécificités face à la voie générale, leur éloignement et la mobilité qu'elles impliquent... D'autres sont immatérielles voire imaginées : les images de fermetures d'usine, la pénibilité du travail, la saleté. A chacun de ces enjeux, les Territoires d'industrie ajoutent un lot de réponses ; des actions de sensibilisation et des parcours sur mesure et encadrés (bourses de mobilité, logements).

Jusqu'au retournement économique de ces derniers mois, la dynamique de création d'emplois industriels a connu un solde positif pour la première fois depuis plusieurs décennies. **Pourtant sur le long terme, l'image de l'industrie fait face aux difficultés à changer dans les mentalités et les représentations collectives.** Le système scolaire peine à inciter son public à s'orienter vers les filières en tension qui pourtant sont pour la plupart des filières professionnelles ou techniques à fort taux de recrutement. Selon Yves Mailler, le slogan de « la France sans usine » a longtemps contribué à affaiblir les voies professionnelles²⁴ et techniques. D'une part, la plupart des grandes organisations professionnelles, à l'exception notable de l'UIMM et de la Fédération nationale des travaux publics, ont emboîté le pas de « l'optimisation des chaînes de valeur », délaissant leur intérêt pour un système éducatif national en mesure de répondre directement aux besoins de compétences par des formations spécialisées, qui nécessitent des équipements pédagogiques d'envergure. D'autre part, les branches technologiques et professionnelles de l'Education nationale se sont elles-mêmes en partie calquées sur le modèle général, par une réduction des spécialisations au profit de formations généralistes visant à préparer les reconversions professionnelles futures, ou des intégrations limitées dans les « voies d'excellence » générales. En perdant toute spécificité, les formations professionnalisantes ont perdu leur intérêt et renforcé leur dépréciation.

Cette standardisation s'est faite au détriment de la liberté pédagogique et administrative des professeurs et chefs d'établissement, proches des entreprises et des filières locales, et donc en mesure d'élaborer des formations attrayantes parce qu'unicues : sur l'hydrogène, le bois, le ferroviaire, l'aérospatial, etc. Dans cette logique, quelques filières locales constituent des réussites isolées ; l'agriculture, le bâtiment, l'aéronautique, l'armement... dont les taux d'insertion sont très élevés, et qu'il s'agit

de massifier sans standardiser. **De même, les Écoles de production présentées en première parties connaissent aussi un succès croissant, et pourrait représenter une voie pragmatique d'insertion dans le marché du travail** pour une partie des 140 000 jeunes sortant annuellement du système scolaire sans diplôme. Pour être de qualité, un établissement de formation professionnelle ne peut s'étendre à tous les domaines, et doit se limiter aux spécialités d'un ou deux secteurs industriels. Un tronc commun est à maîtriser, mais la réalité du terrain, variable pour chaque enfant (milieu social, difficultés face à l'abstraction ou aux réalisations manuelles, maîtrise de la langue, handicap) nécessite une diversification des trajets éducatifs, trajets qui doivent prévoir des passerelles et des jonctions tout au long du parcours.

L'enseignement supérieur, en particulier les niveaux BAC+2 et BAC+3, fait l'objet d'une attention particulière des Territoires d'industrie. **Les métiers auxquels donnent accès ces niveaux de formation sont en effet essentiels au développement de l'emploi local de qualité,** avec des postes rémunérateurs et stables. Un certain nombre de collectivités et d'entreprises soulignent le manque de structures d'enseignement locales, induites par la stratégie de promotion d'un enseignement supérieur d'excellence, appelé « enseignement visible depuis Shanghai ». La stratégie de concentration des moyens d'enseignement dans les grandes métropoles est d'autant plus problématique qu'elle limite les dynamiques d'innovation, de montée en compétence, et plus généralement l'activité des villes moyennes, en les privant d'une main d'œuvre jeune et qualifiée. Se pose donc l'amélioration de l'accès à un enseignement supérieur de qualité dans les bassins industriels, qui gagnerait à être accessible dans chaque Territoire d'industrie, et ce notamment pour une part plus importante des élèves de la voie professionnelle déjà formée localement (bac technologique, CAP, BEP puis bac professionnel). La répartition des centres d'enseignements techniques et supérieurs donne à voir une certaine spécialisation des formations, associées aux filières économiques présentes localement. Sur le long terme, **ce maillage serré de compétences et d'innovation permet à l'industrie de monter en gamme, et de s'approprier des marchés de niche ou des filières d'avenir,** tout en renouant avec une logique d'aménagement du territoire qui rapproche la formation des zones d'emplois industriels où vivent les jeunes actifs attachés à leur territoire.

²⁴ [CHRONOLOGIE COMMENTÉE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE](#)

²⁵ On pourrait ainsi s'inspirer de l'enseignement agricole ou des écoles techniques de la défense, avec un ministère industriel de tutelle au niveau national, et une proximité avec les professionnels au sien des conseils locaux d'établissement, à l'élaboration de la stratégie et l'excellence de la relation formation emploi.

La territorialisation est aussi l'occasion d'un décloisonnement des politiques économiques et de formation, en les associant dans une même stratégie qui intègre le repérage des filières à investir économiquement, les formations à mettre en place, et l'accompagnement social à mener. Le décloisonnement a ainsi lieu dans un certain nombre de territoires d'industrie qui portent des projets de tiers lieux économiques (bancs d'essai, prototypage), adossés à un espace de formation, et à un accompagnement des jeunes sur le territoire (Montluçon, Béziers, Mulhouse, etc.), en lien avec les communautés d'établissements : grandes écoles, universités, CFA, etc. Ces rapprochements se cristallisent dans un certain nombre de projets : Grande École du Numérique, Campus Connecté, Campus des Métiers et Qualifications d'Excellence, etc...

Pour se former sur les filières qui les intéressent, les élèves sont parfois amenés à s'éloigner de leur domicile, de leur rectorat, voire de leur région. Individuellement, l'éloignement est l'occasion de mettre à distance un milieu initial parfois tendu, et représente un moyen d'apprentissage de l'autonomie. Collectivement, c'est un brassage social et territorial, qui ouvre de nouveaux horizons, en particulier dans les villes moyennes, qui disposent des entreprises et de l'immobilier pour accueillir ces étudiants. Cependant cette mobilité n'est pas sans inconvénients pour les familles, notamment celles à revenus modestes qui représentent le milieu d'origine d'une part prépondérante des étudiants de voie technique et professionnelle. **L'affirmation des filières de formations industrielles spécialisées s'accompagne par conséquent d'un certain nombre de projets d'accompagnements de la mobilité estudiantine**, développés dans la seconde partie de la note : logement, restauration, accompagnement culturel.... Dans cette optique, près de 150 Territoires d'industrie connaissent sur leur périmètre des projets Action Coeur de Ville. Un certain nombre d'intercommunalités associent redynamisation des cœurs de ville et renouveau industriel, par la structuration d'une offre de logement spécifique aux étudiants. A titre d'exemple, **la Communauté de communes du Pays de l'Aigle** a pour projet de construire une résidence avec des logements à loyers modérés pour les des étudiants en alternance qui permettent de limiter le coût financier d'un contrat avec une entreprise située en milieu rural.

A ces projets de long terme s'ajoutent des actions plus directes de **sensibilisation des jeunes et de leurs familles aux métiers industriels**. Une pluralité d'acteurs effectue ce travail de communication. Au niveau national, les labels FrenchFab et FrenchTech ont initié une première tentative de renforcement de l'image de ces métiers, notamment au travers d'une série d'événements fortement médiatisés sur les réseaux sociaux comme le Frenchfab Tour (ateliers avec les collégiens et les lycéens, échange avec les industriels, visite d'usines, stands sur les plages françaises) et la semaine de l'industrie (salon de l'Usine Extraordinaire, salon du Bourget) organisés par BPIFrance, et auxquels ont participé un certain nombre d'autres acteurs (UIMM, Cetim, etc).

A côté de ces événements d'envergure nationale ont lieu une multitude d'actions locales portées par les entreprises, les collectivités, les branches professionnelles, etc. adaptées selon les publics visés. Ces actions ont pour objectif de faire changer la représentation des élèves sur le secteur de l'industrie. **Un grand nombre de ces actions sont en lien avec l'Education Nationale afin d'initier une culture positive de l'industrie** dès le collège, voire l'école, afin de désamorcer les stéréotypes : métiers réservés aux garçons, pour mauvais élèves, ennuyeux. Les supports pédagogiques montrent une forte créativité et adaptabilité des territoires d'industrie aux orientations du rectorat. Interventions d'ouvriers et de chefs d'entreprise dans les écoles, visites de sites industriels, création de vidéos, participation aux journées portes ouvertes des lycées, stages de découvertes, projets éducatifs en lien avec une technologie ou une entreprise, etc. **A cette sensibilisation « directe » s'ajoute un travail sur les intermédiaires et le milieu éducatif** : rencontres avec les enseignants, les psychologues, professeurs principaux... Les actions de sensibilisation ont une forte dimension partenariale. L'enseignement supérieur est aussi mis à contribution au travers de partenariats avec des conventions cadres entre écoles/universités, intercommunalités et groupements d'entreprises. Ces partenariats permettront de « faire atterrir » le VTE en associant une formation et un emploi local. Nombre d'intercommunalités portent ces actions, en partenariat avec des acteurs locaux comme les CCI, les associations d'entreprises, les associations de parents d'élèves, etc. Territoires d'industrie offre un cadre d'harmonisation de ces initiatives, qui gagnent à être mutualisées pour rationaliser leur coût et optimiser leur impact.

Cette communication est d'autant plus importante que la crise du coronavirus, pourrait relancer l'image d'une industrie moribonde, peu susceptible d'embaucher car en proie à des délocalisations massives. A cela s'ajoute les comportements de repli de certaines entreprises, qui mettent en pause leurs recrutements. Or sur le court terme, les faibles recrutements en alternance réduisent le nombre d'étudiants en formation dans les CFAI (de -20 à -40 %), mettant ces derniers en danger du fait de la perte d'importantes ressources financières. Un travail de communication est ainsi à mettre en place, visant tout autant les entreprises que les salariés : **sans formation ni recrutement, la reprise industrielle ne se fera pas, faute de compétences**. Il faut donc « penser à demain », et maintenir la promotion des métiers industriels : l'UIMM a ainsi organisé des portes ouvertes virtuelles des CFAI, et réalise un certain nombre d'interviews d'étudiants et d'ouvriers qualifiés pour casser la vision pessimiste qui s'établit progressivement au sujet de l'avenir industriel, paralysé par le souvenir des casses industrielles précédentes.

A MARMANDE, LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU VAL DE GARONNE STRUCTURE UN PÔLE DE FORMATIONS INDUSTRIELLES ATTRACTIF POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

En 2017, la Communauté d'agglomération du Val de Garonne décide de rassembler entreprises, acteurs de l'emploi, de l'insertion et du développement économique au sein d'un comité de pilotage, comptant une quarantaine de membres. Ce COPIL sert de base pour à une première collaboration élargie entre acteurs, et supervise une **GPECT** (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale) permettant de dresser l'état actuel et futur de l'emploi sur le territoire. L'animation est pérennisée par une personne chargée à temps plein des questions d'insertion et d'emploi, et se concrétise par une première action : la mise en place de "cafés de l'emploi" facilitant la rencontre entre demandeurs d'emplois et chefs d'entreprises dans un cadre non institutionnel.

A ce projet s'ajoute une réflexion à plus long terme sur **l'orientation des jeunes vers les métiers industriels en tension sur le territoire**. En effet, les métiers industriels souffrent d'un déficit d'attractivité malgré les perspectives de carrière qu'ils ouvrent. En partenariat avec les directeurs d'établissements et les professeurs principaux des collèges des quartiers prioritaires de la ville, plusieurs projets intercommunaux voient le jour. Les projets sont centrés sur la classe de 4^e, qui est une année clé pour l'orientation professionnelle. En 2019, une série d'actions de sensibilisation sont organisées : ateliers fablabs (découverte de la fabrication numérique), intervention de chefs d'entreprises industrielles auprès des classes, expositions "du projet à l'objet", visites d'entreprises...

Fort de ces premières expériences et du retour positif des élèves, des équipes enseignantes et des chefs d'entreprises, **la volonté est d'aller plus loin et de proposer un véritable accompagnement aux élèves de quatrième qui le souhaitent**, afin de leur apporter une aide personnalisée pour mieux se connaître, et mieux définir leur projet professionnel vers les filières techniques, en évitant ainsi une orientation subie s'adressant essentiellement aux jeunes en situation d'échec scolaire.

Sont ciblés les élèves des Collèges Jean Moulin à Marmande (75 élèves) et Germillac à Tonneins (60 élèves), dont les jeunes sont situés dans des périmètres QPV. L'objectif est de faire identifier dix élèves par établissement par les équipes enseignantes et dirigeantes du collège, qui pourraient bénéficier de cet accompagnement spécifique. Le coach réaliserait trois séances d'accompagnement, de deux à trois heures maximums, pour cibler les aptitudes, forces, faiblesses

de l'enfant, ses envies puis évaluer les opportunités de formation qui cadreraient le mieux avec ses attentes. Au titre de sa fonction d'orientation, le projet pourrait bénéficier de financements régionaux, notamment pour financer la programmation et l'animation du dispositif (recrutement du coach).

De la GPECT a également découlé un projet de renforcement de l'offre de formation locale, afin de répondre, d'une part, à l'é étroitesse de l'offre de formation locale (école d'infirmière, BTS métiers social/services et industriels), d'autre part à la faible mobilité de la population non qualifiée. Les quatre métiers identifiés comme le plus en tension font l'objet d'un projet de **création de plusieurs plateaux techniques : soudage, chaudronnerie, maintenance industrielle, travail du titane (aéronautique), ainsi qu'un plateau destiné aux formations ponctuelles**. Les plateaux techniques ont pour vocation d'accueillir des demandeurs d'emplois (jeunes mais également un public de salariés d'entreprises ou d'adultes en reconversion professionnelle) pour des parcours de formations de courtes durées (8 mois-1 an) sur des titres professionnels.

Les deux premiers plateaux (soudage et chaudronnerie) sont déjà opérationnels et financés par l'AFPA et la Cité de la Formation Professionnelle (EPA de la ville), et servent à la formation d'une dizaine de jeunes par plateau. Ce campus en constitution prendrait place dans un ancien bâtiment industriel de 1 500m² à réhabiliter de façon à rendre attractive l'activité en son sein et à valoriser les métiers de l'industrie. Au total, les travaux de rénovation du site s'élèvent à 1,15 millions d'euros chiffrés par un maître d'œuvre (sanitaires, accessibilité, installations électriques, création de salles de cours, isolation, désamiantage...). L'acquisition d'équipement s'élève lui à 550 000 €. Le plan de financement prévisionnel prévoit 400 000 € de financements du bloc local, 650 000 € de la Région, et 650 000€ à trouver à mobiliser l'Etat ou ses opérateurs.

En parallèle de ces projets, l'Agglomération mène une seconde stratégie **de renforcement des compétences sur son territoire au travers du numérique**, grâce à un accord avec le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), réalisé dans le cadre du Programme Action Coeur de Ville. L'Agglomération souhaite ainsi soutenir la croissance des TPE du territoire et la création d'emploi en déployant les dispositifs ARDAN – Action Régionale pour le Développement d'Activité Nouvelle. Dans les TPE, des projets d'activités nouvelles, des projets "dormants", butent dans leur expression économique faute des moyens humains nécessaires à leur concrétisation. Or, l'activité crée l'emploi et l'insertion est formatrice dès lors qu'elle s'inscrit dans un projet. Le pari relevé est alors de permettre à des demandeurs d'emploi de devenir les "développeurs" de ces projets "dormants" avec l'appui d'une formation de six mois. Les demandeurs d'emploi créent leur emploi en même temps qu'ils développent le projet de l'entreprise.

A ce projet s'ajoute une série **d'actions de formation liées au numérique**. Le projet prévoit la création d'une antenne CNAM pour "matérialiser" les MOOC localement, la mise en place d'un "bac+1" numérique/développeur, la création d'un titre « Technicien développeur » en apprentissage d'une durée de 18 mois. Celui-ci, sur le modèle des collaborations développées entre le Cnam et la CCI en Pays de la Loire ou en Rhône-Alpes via le projet « House of code », vise à acquérir les compétences attendues par les entreprises sur les technologies majeures : PHP, HTML, JavaScript, Java, Node JS, CSS, Vue.js, Laravel.

Une forte augmentation du taux de chômage est à prévoir dans les prochains mois. Les emplois industriels, qui représentent 18 % de l'emploi total, avec une part importante d'emplois liés à l'aéronautique risquent d'être très impactés par la chute d'activité consécutive au COVID-19. A l'heure actuelle, 7 500 personnes sont au chômage sur la zone d'emploi, 23 % de la population n'a aucun diplôme et 25 % n'ont qu'un CAP ou un BEP. Le taux de chômage (8 %) pourrait de passer à nouveau au-dessus des 10 %.

La réussite de ces différents projets est un moyen de sécuriser les compétences locales et diversifier les filières dynamiques du territoire, et ainsi de compenser la réduction d'activité de l'aéronautique, pour in fine éviter une explosion très probable des chiffres du chômage. Val de Garonne Agglomération a fait ce constat depuis maintenant quelques années : **La formation de proximité est à la base de la structuration et de la pérennité du tissu industriel local.**

LE TERRITOIRES D'INDUSTRIE DU VAL DE LORRAINE FAIT DÉCOUVRIR LA RÉALITÉ DES MÉTIERS INDUSTRIELS AUX COLLÉGIENS ET LYCÉENS

La Communauté de communes du Bassin de Pompey organise depuis une quinzaine d'années des **rencontres entre étudiants et entreprises du territoire**. 450 élèves issus de 4 collèges et 3 lycées visitent entre 15 et 18 entreprises durant deux jours situés de décembre, avant le stage de découverte réservé aux élèves de troisième. Les visites sont organisées en partenariat avec un réseau d'entreprises locales (Val de Lorraine Entreprendre), les branches professionnelles (UIMM) et l'Education nationale, qui ont signé une convention de partenariat (rectorat-association d'entreprises). Elles permettent de **rapprocher milieux éducatifs administratifs et économiques, et de sensibiliser les professeurs aux types d'entreprises et aux compétences présentes localement**. L'expérience de l'exercice amène les parties prenantes à réaliser un travail de préparation en amont des visites, avec une présentation du secteur, de ses métiers et carrières... afin d'optimiser les visites et leur impact sur les représentations des élèves.

Dans cette optique, l'introduction de cette initiative dans le programme Territoires d'industrie vise à « relancer la dynamique », en y apportant un focus industriel d'une part, et en développant l'investissement des étudiants dans le programme en aval, par une série de présentation conclusives, de synthèse des éléments marquants... Dans un territoire dont les générations plus anciennes sont marquées par la crise sidérurgique, les visites et prises des paroles des professionnels de l'industrie auprès des étudiants permettent d'une part de renouveler l'image des métiers industriels et de les valoriser. D'autre part, d'élargir la culture des étudiants, de les sensibiliser à ces métiers, voire d'orienter un certain nombre d'entre eux (environ un quart) vers ces filières dès la fin du collège.

Ce changement de point de vue est aussi l'objectif de l'UIMM, partie prenante de l'action et d'un certain nombre d'autres interventions sur le territoire, qui connaît d'importantes difficultés de recrutement. Elle organise à cet effet un « **Techno** » **Tour de présentation des métiers industriels, avec la mobilisation d'un outil de réalité virtuelle délocalisable** dans les collèges et lycées (deux visites à l'année). Une action est également menée en direction des demandeurs d'emplois, par la création d'un espace emploi proposant une offre de services et des conseils, qui se traduit par l'accompagnement d'un certain nombre d'entre eux vers les métiers en tension du secteur industriel, qui représente 26 % des emplois locaux.

REMARQUES CONCLUSIVES AU REGARD DE LA CRISE DU COVID-19

La crise initiée par le COVID-19 est un choc sans précédent sur les territoires industriels. Certaines filières comme l'automobile et l'aéronautique annoncent des chutes d'activités inédites depuis la seconde guerre mondiale. Face à ces détériorations accélérées, des passerelles sont à être mises en place pour faciliter le transfert de salariés des filières et territoires exposés aux filières et territoires moins exposés, voire stimulés depuis le déconfinement par les défis d'adaptation de certaines activités productives. De fait, la crise ouvre aussi de nouvelles opportunités. Pour sauver leurs résultats, il est probable que nombre d'entreprises investissent des filières sur lesquelles elles n'allaient pas (ou des filières désinvesties par d'autres entreprises, en crise). Les consommateurs et autres clients quant à eux, accordent une importance croissante au Made in France, qu'il convient toutefois de formaliser par exemple au travers de labels.

A l'heure où la mobilité des capitaux continue d'exercer une forte pression sur le maintien des activités productives, la compétitivité des entreprises est plus que jamais tributaire de la création de compétences spécifiques signes de productivité et d'innovation. Dans ces contextes d'offre et de demande toujours moins lisibles, des efforts sans commune mesure sont demandés au capital humain, afin de soutenir et d'adapter l'activité des entreprises à la conjoncture, en dépit des crises sanitaires, sociales, économiques. Il s'agit donc de renforcer et pérenniser le capital humain présent localement.

Cette intention engendre une multitude d'enjeux à prendre en compte : attirer, former, recruter, sensibiliser, transporter, accueillir... Pour cette raison, et en raison de la segmentation croissante des marchés du travail locaux, c'est à l'échelle réduite d'un territoire qu'une mise en cohérence des politiques est recherchée. Celle-ci se concrétise par un "chaînage" des différents acteurs de l'emploi, de l'insertion, et de la formation permettant in fine de sécuriser le maintien des compétences demandées par les entreprises locales.

Dans cet écosystème, les intercommunalités jouent un rôle variable selon les acteurs institués localement. Elles jouent dans une majorité de cas un rôle d'intermédiation entre les différentes parties prenantes à l'échelle du bassin industriel, afin de traduire les différents intérêts économiques, sociaux, environnementaux en un projet de territoire intégré. Elles ont aussi un rôle moteur dans l'élaboration d'une offre de service complète, indispensable à l'attractivité des bassins industriels qui sont certes des lieux de travail, mais également des lieux de vie nécessitant logements, transports, restauration, activités associatives et culturelles. Enfin, en tant que gestionnaires exclusives des sites d'activités économiques, nombre d'intercommunalités s'efforcent de trouver des solutions face au vieillissement et aux difficultés d'accès des sites d'activité industriels, qui nuisent à leur attractivité au quotidien.

Dans cette optique, leurs responsabilités en matière de foncier économique ouvrent la possibilité d'un certain nombre de synergies entre structures de formations et filières économiques présentes sur le territoire. Ces synergies gagneront à être systématisées à l'avenir, afin de structurer des territoires industriels compétitifs car bénéficiant d'une main d'œuvre compétente, et en mesure de transformer les innovations en produits. Ce dernier aspect sera l'objet de la prochaine note portant sur les stratégies d'innovations et de coopérations économiques territoriales des clusters.



LES INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE

22, rue Joubert • 75009 Paris
T. 01 55 04 89 00
www.adcf.org

adcf@adcf.asso.fr

Pilotage et rédaction : **Lucas Chevrier** - AdCF
T. 06 60 92 29 53
l.chevrier@adcf.asso.fr

Création et réalisation : **Mathilde Lemée** - AdCF

MAI 2020

Crédits photos :
Photo by David Siglin on Unsplash
Image par Franck THERIAUX de Pixabay
Photo by Raissa Lara Lütolf on Unsplash
Photo by Max LaRoche on Unsplash
Photo by Vera Gorbunova on Unsplash
Photo by ThisisEngineering RAEng on Unsplash