

Ensemble préparons les emplois de demain

Document de synthèse de la démarche de GPEC T du Bassin d'Aurillac
Juillet 2017

Le projet de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à l'échelle du territoire (GPEC T), en tant qu'outil contribuant au renforcement d'un écosystème favorable au développement des entreprises, est partie intégrante du volet économique de la stratégie globale du territoire portée par la Communauté d'Agglomération du Bassin d'Aurillac. Il s'articule avec la poursuite de l'engagement de la collectivité dans les outils fonciers et immobiliers mis à disposition des entreprises, le renforcement de l'ingénierie de projet pour conforter l'innovation et la structuration d'une stratégie de marketing territorial permettant de dépasser les images d'Epinal trop souvent associées au territoire.

Une démarche résolument bottom up qui part des besoins des entreprises, pour in fine, accompagner la dynamique économique à 5/10 ans du bassin d'Aurillac.

- **Une démarche GPEC T positive, pour anticiper et accompagner** les mutations économiques du territoire en s'appuyant sur les entreprises, leur stratégie et leurs besoins.
- **Une mise en mouvement collective pour contribuer** à l'émergence d'une démarche partagée et efficiente conservant à chacun son périmètre d'intervention et de responsabilité.
- **Une exigence d'opérationnalité**, le diagnostic n'étant qu'un préalable à un plan d'actions territorial incluant une phase test sur les principales opérations identifiées avant déploiement.

Une étude centrée initialement sur les entreprises de plus de 50 salariés

La nécessité de calibrage de la démarche et la volonté d'accompagner prioritairement les entreprises dont la taille nécessite une approche structurée pour répondre aux enjeux d'anticipation des activités et compétences ont conduit à cibler prioritairement, dans une première phase, la démarche sur les entreprises privées de plus de 50 salariés, tous secteurs confondus - IAA, Industrie, Construction, Services, transports -, situées sur le Bassin d'Aurillac, soit une base de 50 entreprises et 4 500 salariés.

Pour autant, pour prendre la mesure de l'ensemble des enjeux en matière de GPEC T, les autres secteurs et segments ont également été approchés via

- d'une part, des entretiens complémentaires avec les représentants des autres secteurs d'activité (agriculture, artisanat, bâtiment, métiers de bouche, services à la personne),
- et d'autre la consolidation des données à l'échelle du territoire

Une mise en œuvre qui procède avant tout d'un esprit de collaboration.

- Un diagnostic approfondi auprès de 27 entreprises (26 établissements relèvent du secteur marchand et 1 établissement du secteur non-marchand) qui permet de garantir une stricte représentativité de l'échantillon sondé,
- 5 groupes de travail, associant plus de 50 participants, pour approfondir les enjeux associés à l'attractivité, aux métiers en tension (production, conducteurs routiers, bouchers) et la coordination des acteurs de l'emploi,
- Une consolidation et une analyse des données et chiffres territoriaux (INSEE et autres),
- Une validation des principales étapes Méthode, Diagnostic et Plan d'actions lors des 3 comités de pilotage.

Un système à l'équilibre, avec principalement des enjeux d'optimisation.

Les entreprises de + 50 salariés ont développé des stratégies RH efficaces d'adaptation aux caractéristiques du bassin d'emploi et ont su capitaliser sur le contexte territorial.

- Une main-d'œuvre de qualité, sérieuse, fiable, captive, des salaires compétitifs
- Une politique RH des entreprises qui s'appuie sur 3 piliers : la fidélisation avec un très faible turnover, l'intégration des jeunes et la recherche d'un savoir être plus que de compétences. La polyvalence et la motivation s'imposent comme des atouts clés.
- Une sensibilité aux RH et à la GPEC avec une anticipation des compétences.
- Une responsabilité sociale des dirigeants incarnée et assumée au travers de la politique RH.

A court terme, on note une certaine sérénité et un modèle qui ne devrait pas connaître de rupture majeure : pas de risque fort en matière de recrutement même s'il existe des problèmes ponctuels et une évolution des missions plus que des métiers, qui est globalement anticipée.

Les départs en retraite peu prégnants et faciles à anticiper pour les entreprises de plus 50 salariés.

Pour notre cœur de cible, les départs en retraite ne présentent pas un risque majeur de rupture sur l'emploi et le maintien des compétences. Ils s'inscrivent dans un processus de gestion de l'évolution tendancielle des effectifs. Étalés, faciles à planifier et échelonnés sur les années à venir, sans réel pic, la stratégie de la majorité des entreprises les a déjà anticipés. Par rapport à leur situation en fin 2016, les entreprises de l'échantillon annoncent que 7 % de leurs effectifs devraient partir en retraite à l'horizon 2020/2021 soit un volume de près de 240 emplois.

L'analyse des départs en retraite a été étendue aux établissements non marchands de plus de 50 salariés. Ils offrent sur le territoire 9 551 postes salariés dont 70 % travaillent dans les établissements relevant des services de l'État, de la ville, de l'agglomération, du Département et de la santé.

Au final, l'ensemble des établissements de plus de 50 salariés (marchands et non marchands) devrait générer environ 2 120 départs de salariés en retraite à l'horizon de 2020-2025.

Ces départs impactent la base économique de l'arrondissement à deux niveaux :

- Ils représentent 16 % des salariés des établissements de plus de 50 salariés
- Ils représentent 7,5 % des salariés totaux de l'arrondissement.

Ces données restent tout de même à considérer avec prudence car elles mixent des données statistiques et du déclaratif.

Dans un contexte où les besoins d'emplois sont connus et ne devraient pas connaître de profondes modifications, il existe néanmoins des difficultés sur des métiers en tension et le recrutement de cadres ou de compétences qui renvoient à des réponses spécifiques.

Si certains postes nécessitent un recrutement extérieur, il convient de noter que la majorité des emplois sont pourvus par un recrutement territorial en direct ou via l'intérim. À ce titre, un enjeu prioritaire serait de travailler sur l'insertion des demandeurs d'emplois locaux, le développement de leur employabilité et plus généralement celle des salariés du bassin d'emploi.

Le recrutement d'encadrants constitue une difficulté bien réelle même si tous les postes sont au final globalement pourvus à l'issue d'une période parfois longue. Les situations sont souvent contrastées d'une entreprise à l'autre en fonction de son image, de son positionnement.

La situation est amplifiée par trois facteurs : les volumes d'emploi disponibles sur ces profils restent limités sur le territoire ; le recrutement des cadres s'opère auprès de publics extérieurs avec en corollaire la problématique de l'emploi du conjoint.

En réalité, cette situation de difficulté se pose dès lors que le poste nécessite une compétence spécifique, que le poste soit ou non, en statut cadre.

Ainsi, plusieurs métiers apparaissent en tension dont une partie d'entre eux le sont aussi au niveau national. On note en particulier :

- Les conducteurs routiers dû à l'importance du transport-logistique accentué par la position géographique du Cantal et la variété des profils d'entreprises concernées (messagerie, transport de personnes, chauffeur en entreprise tous secteurs d'activités).

- Les métiers de la production et de la maintenance, notamment le métier de technicien de maintenance. La tension est forte, plus généralement autour des métiers de l'industrie qui supposent une qualification.
- Le métier de boucher traditionnel auprès des entreprises agro-alimentaires et de distribution.
- Les métiers relatifs aux services à la personne dont l'origine de la tension est multiforme dont la croissance passée et à venir du nombre de personnes âgées sur le département, les contraintes du métier, la faible rémunération, la nécessité de personnel qualifié.
- Les métiers du bâtiment.

A ce jour, les réponses et les moyens d'action individuels des entreprises ne parviennent pas à débloquer la situation et démontrent l'intérêt d'une action collective même si, tous n'y sont pas encore prêts.

Un système cloisonné et des acteurs porteurs de contradictions

La main-d'œuvre est captive et stable et pourtant la fidélisation demeure une priorité. Le besoin de dynamisation est fréquemment évoqué alors même que le recrutement n'est pas toujours replacé dans un processus.

Dans ce contexte de stabilité, la fidélisation des salariés constitue pourtant la première priorité. 65% des interviewés affirment qu'elle représente un enjeu majeur et 25% un enjeu important en matière de politique RH soit 90% des entreprises concernées. Pourtant, de manière générale, les entreprises ne voient pas leur activité réellement limitée par des manques en compétences. 8 entreprises sur 10 affirment détenir en interne les compétences nécessaires à leur développement.

En réalité, l'attitude à l'égard de la fidélisation renvoie à un ensemble d'éléments culturels. Dans les faits, on se trouve dans une situation où le recrutement n'est pas appréhendé comme « un processus » mais est vécu comme « un problème à résoudre » :

- le départ d'un salarié est perçu comme une perte, à plus forte raison du fait de la politique d'accompagnement mise en place (fort investissement en formation-tutorat, recrutement de jeunes...);
- le recrutement sur un métier en tension est, avant tout, assimilé à une opération délicate ;

Trois éléments poussent ainsi en faveur du collectif :

- Les besoins se situent toujours sur de petits contingents à recruter et à former. La variété des secteurs d'activités présents sur l'arrondissement d'Aurillac induit un volume de demandes par métier modéré.
- Les besoins sont rarement durables dans le temps. On ne peut espérer chaque année avoir la même hauteur de besoin notamment sur des formations. Il s'agit de « *travailler dans la dentelle* » se plaisent à dire les acteurs rencontrés.
- Des tentatives de réflexion autour de la formation professionnelle peinent à aboutir faute d'une culture collective.

- Il existe une difficulté à définir les postes en fonction de la réalité du marché qui renvoie plus largement à un besoin d'objectivation et de connaissance réciproque entre les acteurs de l'emploi et les entreprises sur la configuration de l'offre et de la demande d'emploi ;
- enfin, la question du recrutement ne se pose que lorsqu'un poste est vacant. Dès que le recrutement s'est opéré, le problème est perçu comme résolu alors même que le processus à mettre en œuvre n'est que balbutiant.

Au bilan, tout départ a tendance à être assorti d'une sensation de frustration amplifiée par le contexte local. Les entreprises ont toujours la crainte de ne pas avoir le choix et de devoir recruter par défaut.

Par ailleurs, les chefs d'entreprise expriment un nécessaire besoin de dynamisation qui passe notamment par le renouvellement de l'encadrement et de l'encadrement intermédiaire vers des profils plus jeunes, profils, qui restent plus difficiles à attirer d'où leur exigence à l'égard de l'attractivité du bassin d'Aurillac.

Le cloisonnement entre les acteurs fige les postures acquises

Du fait d'un certain nombre d'éléments évoqués précédemment, et bien que le bassin d'Aurillac constitue une échelle territoriale à dimension humaine, on assiste à un cloisonnement entre les acteurs. Les regards portés par chacune des parties prenantes témoignent de postures relativement figées et d'un certain inconfort dans la gestion en mode projet. De même, des solutions sont encore trop souvent envisagées à titre individuel et non à des dimensions collectives qui seraient plus efficaces.

La situation interpelle une culture du changement à conforter et renvoie surtout à un enjeu de décroisement tant en interne qu'en externe entre les entreprises, les acteurs de l'emploi, de la formation. L'animation en mode projet, se pose en facteur clé afin d'accompagner les évolutions en trouvant un bon équilibre entre les différents acteurs, chacun dans son champ de compétences.

Le besoin de partager un dessein collectif de territoire

La reconquête d'une image et d'une attractivité territoriale constitue un socle indispensable à l'optimisation des réponses aux besoins liés à l'emploi. Il apparaît que si chacun reconnaît les avantages et les inconvénients du modèle actuel (cloisonnement, système équilibré voire enclavement), les entreprises comme les acteurs de l'emploi, expriment le besoin de reconnaissance, de collectif et de ré-interrogation tant du discours actuel sur le Cantal que de la posture de tous les acteurs amenés à promouvoir le territoire. Les chefs d'entreprises, parce qu'attachés au territoire, recherchent avant tout dans l'expression de cet enjeu, le besoin de reconnaissance de leur fonction économique et sociale et plus globalement, celui de participer plus fortement au dessein collectif du territoire.

La reconnaissance des entreprises s'inscrirait pleinement dans une stratégie d'attractivité économique du territoire.

Il conviendrait de réinterroger pragmatiquement le discours sur l'attractivité : le territoire, les valeurs, l'identité. Dans tous les cas, la volonté est de donner une lisibilité de l'économie du territoire et de faire valoir la présence de fleurons industriels dans les secteurs des biotechnologies, de la plasturgie ou encore de l'agroalimentaire mais également le dépôt de nombreux brevets ou encore les projets en cours en matière d'incubateur d'entreprises... A noter que certains regrettent l'usage trop systématique d'une image d'Épinal du territoire reposant sur « une montagne pâturée » qui impacterait négativement l'attractivité économique.

Des recommandations pour l'action : des principes et des axes

Le plan d'actions se structure autour de trois axes intégrant des cibles prioritaires :

- **Une meilleure prise en compte des demandeurs d'emploi du territoire** en gardant en mémoire que les recrutements sont avant tout auprès de publics locaux. Les enjeux portent à la fois sur une objectivation des besoins, une connaissance partagée des profils, un ajustement concerté entre l'offre et la demande d'emploi, et une réflexion sur l'employabilité renforçant le recours à des solutions collectives.
- **La connexion des jeunes, dès la 3ème et des entreprises.** Les entreprises témoignent d'une bonne capacité à intégrer les jeunes au regard de leur pyramide des âges. Elles réaffirment tout l'intérêt de valoriser leurs entreprises, les métiers et les parcours professionnels auprès des jeunes du territoire et hors territoire. Des événements existent et pourraient être amplifiés en impliquant plus largement les entreprises.
- **Le recrutement à l'extérieur** en ciblant des bassins d'emploi adaptés (plutôt urbains, sinistrés). Au-delà de mener des actions extérieures, l'étude interroge surtout la mise en place d'une politique d'optimisation des conditions d'accueil de salariés temporaires (stagiaires, apprentis, missions de courte durée, travailleurs détachés...) en lien avec la notion de territoire tremplin et l'amplification d'une politique de services destinés à des salariés qui s'installent durablement sur le territoire.

Les axes du plan d'actions

Axe 1 : Optimiser l'adéquation entre l'offre, la demande d'emploi et les compétences

Favoriser l'anticipation collective des besoins et optimiser le levier de la formation pro sur les métiers en tension

Conducteur routier

Technicien de maintenance

Services à la personne

BTP

Accompagner les entreprises dans l'anticipation stratégique et la politique RH

Actions collectives Conseil Stratégie RH

Intégrer le recrutement dans un processus RH

Faire vivre des lieux d'échanges processus RH

Un dispositif jeunes spécifique

Valorisation des offres Cantal à l'extérieur

Valorisation des entreprises auprès des jeunes du territoire

Forum à distance / déc 2017

Forum des Métiers - fév 2018

Made in Cantal - déc 2018

Orientation des jeunes dès le collège

Accueil stage, alternance

Consolidation/adaptation des formations

Axe 2 : Construire et partager un positionnement et déployer la stratégie d'attractivité du Bassin d'emploi sur le territoire et à l'extérieur

Porter ensemble un nouveau discours co-construit entre les élus et les entreprises, pour conforter l'attractivité économique interne et externe du territoire

Un séminaire Elus - Entreprises

Impliquer les entreprises dans la promotion du territoire

Accompagner les entreprises dans leur communication

Ateliers Marque employeur

Discours commun

Appui à la réalisation de vidéo de présentation des entreprises

Optimiser les conditions d'accueil des actifs

Logement temporaire

Développement des services y compris emploi du conjoint

Axe 3 : Créer les conditions de déclinaison des acteurs

Prolonger la GPEC T et construire une gouvernance

Lien avec la création de l'antenne départementale de l'agence régionale de développement économique

S'appuyer sur le SPEL en tant que cadre institutionnel et facilitateur de l'emploi

Pilotage observatoire
Objectiver et partager les données sur l'emploi, les secteurs en tension

Reporting de la mise en œuvre des actions GPEC T