



GPEC
DU
BASSIN D'AURILLAC

EMPLOI & COMPÉTENCES DE DEMAIN



Rapport d'étude

Juillet 2017

Sommaire

Sommaire	2
Contexte et méthodologie	3
1- Une problématique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences, partie intégrante d'une stratégie globale de territoire centrée sur l'attractivité dans ses différentes composantes ..	3
2- Trois grands principes ont présidé à la méthode retenue	3
3- Un rapport d'étude reflète d'une volonté d'opérationnalité	4
Partie 1 : Eléments de cadrage	5
I - Chiffres et données clés du territoire	6
1. Une trajectoire démographique de l'arrondissement marquée par une certaine stabilité et un vieillissement	6
2 - Une économie présentielle et les caractéristiques de la ressource humaine	9
II - Caractérisation de l'échantillon d'entreprises de plus de 50 salariés rencontrées.....	12
1. La situation des établissements de plus de 50 salariés	12
2. La caractérisation et la représentativité de l'échantillon d'entreprises	12
Partie 2 : Les grands constats et enjeux issus du diagnostic des entreprises de plus de 50 salariés de l'échantillon	14
I - Un système à l'équilibre et ses enjeux d'optimisation	15
1. La stratégie de développement des entreprises rencontrées	15
2. Des départs en retraite faciles à anticiper pour les entreprises de plus de 50 salariés	20
3. Les besoins sur le territoire sont connus et ne connaîtront pas de profondes modifications à moyen terme.	25
4. Des besoins exprimés sur le recrutement de cadres et sur les métiers en tension qui renvoient à des réponses collectives	29
II - Un système cloisonné et des acteurs porteurs de contradictions	34
1. Une main d'œuvre captive et stable, la fidélisation une priorité pour les entreprises alors qu'elles expriment un besoin de dynamisation.....	34
2. Un cloisonnement entre les acteurs qui fige les postures acquises	37
3. Les entreprises entendent cibler le recrutement de jeunes, le recrutement à l'extérieur	38
III - Le besoin de partager un dessein collectif de territoire	40
1- Un territoire optimisé en interne par les chefs d'entreprises mais une image non maîtrisée ou mal perçue	40
2- Un besoin de reconnaissance et de participation au dessein collectif du territoire.....	40
3- Ré-interroger pragmatiquement le discours sur l'attractivité et les cibles	41
4- Des questions de gouvernance à plusieurs niveaux et de décroisement	42
<i>Les lignes forces et les enjeux.....</i>	43
Partie 3 : Des recommandations pour l'action : des principes et des axes.....	44

Contexte et méthodologie

1- Une problématique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences, partie intégrante d'une stratégie globale de territoire centrée sur l'attractivité dans ses différentes composantes

Pour répondre à l'enjeu central de l'attractivité, qui concerne le développement économique, mais également les fonctions résidentielles du territoire et la préservation de sa qualité environnementale, un projet stratégique de développement du Bassin d'Aurillac a été élaboré. Il définit 4 orientations prioritaires :

- 1. Conforter les potentiels et l'attractivité de l'économie des territoires :** Cela suppose l'accompagnement des mutations qui bousculent la structure actuelle, le développement de l'économie résidentielle dans une double logique de services renforcés à la population et de relocalisation d'une partie des emplois au plus près des zones d'habitat, et l'émergence de nouvelles filières et notamment touristiques dont le potentiel est encore sous-valorisé.
- 2. Conforter l'attractivité résidentielle des centre-villes et centre-bourgs** par la réhabilitation et la rénovation de l'habitat associées à un soutien à l'offre de services et d'équipements. Il s'agit de répondre aux enjeux de mixité sociale et générationnelle tout en contenant l'étalement urbain qui fragilise l'armature actuelle du territoire.
- 3. Conforter la qualité environnementale du territoire** dans une approche globale, transversale et multi-acteurs, permettant de garantir un cadre de vie attractif et un socle pour une politique d'accueil durable.
- 4. Renforcer l'accessibilité du territoire** (routière, ferroviaire, aérienne) et **développer la mobilité durable** notamment sur les déplacements internes.

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 ainsi partie intégrante du volet économique de la stratégie globale du territoire, qui prévoit également, 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 définition et mise en œuvre d'une stratégie de marketing territorial permettant de valoriser les avantages comparatifs du territoire.

2- Trois grands principes ont présidé à la méthode retenue

Une démarche GPEC T positive, d'anticipation et partant des entreprises.

Elle constitue une opportunité pour le territoire de se projeter et de penser les emplois et les compétences de demain y compris en lien avec les territoires extérieurs :

- En se projetant sur les mutations économiques du territoire,
- En prenant comme moteur de la démarche les entreprises, leur stratégie, leurs besoins.
- En intégrant les trois niveaux : l'entreprise et ses salariés, le secteur d'activité, le territoire.

Ce projet précède d'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.**

La nécessité de calibrage pour répondre à la problématique du budget associé à 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.

Une mise en mouvement collective

Il s'agit de contribuer à l'émergence d'une démarche partagée et efficiente conservant à chacun son périmètre d'intervention et de responsabilité. Cette ambition collective s'est exprimée **dès la conception de la démarche** avec l'implication de toutes les parties prenantes lors de la rédaction du cahier des charges.

Elle se poursuit dans le déroulement et le suivi de la démarche sous l'égide :

- du **comité de pilotage partenarial** permettant la représentation de l'ensemble des acteurs concernés. Co-présidé par Jacques Mézard, président de la CABA et Pierre Mathonnier, VP développement économique, il intègre quatre chefs entreprises, des représentants des organisations syndicales salariés et patronales, des instances territoriales et professionnelles : CCI, Pôle Emploi, Apec.
- du comité technique qui appuie la réalisation de l'étude.

Elle s'exprime également dans le panel de financeurs : Etat et Région via une action CPER prévue par la Direccte, et l'Europe, un dossier LEADER ayant été déposé.

Une exigence d'opérationnalité

Le diagnostic est un préalable à un plan d'actions territorial incluant une phase test sur les principales opérations identifiées avant déploiement. A ce jour, juin 2017, un certain nombre d'actions ont été mises en place, d'autres sont en cours.

Dans une logique de co-construction et de valorisation privilégiée des remontées d'informations de la part des acteurs concernés, la méthode retenue pour la démarche de GPEC T s'est ainsi appuyée sur :

- Une sollicitation par courrier des 52 entreprises de plus de 50 salariés pour leur proposer de s'associer à la démarche,
- Un diagnostic approfondi auprès de 27 d'entre elles, sur la base d'une grille d'entretien (26 établissements relèvent du secteur marchand et 1 établissement du secteur non-marchand)
- Une ouverture aux autres secteurs d'activité (agriculture, artisanat, bâtiment, métiers de bouche, services à la personne) réalisée via des entretiens complémentaires afin de prendre la mesure de l'ensemble des enjeux en matière de GPEC T.
- Des groupes de travail associant les représentants des 27 entreprises sondées et les acteurs institutionnels, qui ont fourni des participations efficaces permettant d'approfondir le diagnostic, identifier des leviers à activer et co-construire des réponses. Plus de 50 participants ont pu contribuer sur les 5 groupes de travail : attractivité, métiers de la production, conducteurs, bouchers, 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 des 19 juillet 2016, 28 novembre 2016 et 27 mars 2017
- Une mise en œuvre du plan d'actions qui procède avant tout d'un esprit de collaboration.

3- Un rapport d'étude reflète d'une volonté d'opérationnalité

Le rapport présente les résultats du diagnostic autour de trois grandes parties :

- La première partie restitue des éléments de cadrage relatif à la configuration démographique et économique du bassin d'Aurillac et la compare à d'autres territoires présentant des similitudes. Elle comporte une présentation des 27 entreprises de plus de 50 salariés ayant participé au diagnostic approfondi.
- La deuxième partie détaille les grands constats et enjeux issus du diagnostic. Elle s'attache à mettre en évidence les éléments clés en toute objectivité et dans la perspective de construction du plan d'actions.
- la dernière partie présente le plan d'actions organisé autour de trois grandes lignes force. Chacun des axes se décline en objectifs, axe de travail-actions, pilotage et partenaires associés, conditions de faisabilité.

Partie 1 : Éléments de cadrage

I - Chiffres et données clés du territoire

Avec 54 036 habitants en 2011, la CABA accueille à elle seule plus de 35% des habitants du département, avec au sein même de ce territoire, une forte polarisation. La commune d'Aurillac concentre ainsi 19% de la population du Cantal, 26% avec les communes voisines d'Arpajon-sur-Cère et d'Ytrac. Elle centralise l'essentiel des fonctions administratives, des services, des commerces, des équipements culturels et représente le pôle principal en termes d'emplois. Le territoire administratif de la CABA constitue ainsi un point d'appui majeur pour le bassin de vie dénommé Arrondissement d'Aurillac. Il regroupe 44 % des emplois du département.

Dans cette première partie, il s'agit de présenter des éléments de cadrage territorial et socio-économiques de l'arrondissement d'Aurillac. A cet effet, nous avons comparé l'arrondissement d'Aurillac à d'autres arrondissements de villes moyennes afin d'apporter un éclairage le plus objectif possible. Quatre arrondissements qui s'inscrivent dans une dynamique Sud du Massif Central ont été retenus : Mende, Rodez, Figeac, Brive La Gaillarde. Cette approche constitue un préambule nécessaire à l'étude de GPECT engagée auprès d'un échantillon d'entreprises de plus de 50 salariés. En effet, nous verrons que les stratégies des entreprises du territoire présentent un fort déterminisme territorial.

L'arrondissement qui correspond à l'aire urbaine d'Aurillac est un cadre pertinent pour observer et analyser les dynamiques liées à l'emploi et à l'économie.

L'arrondissement compte 96 communes dont :

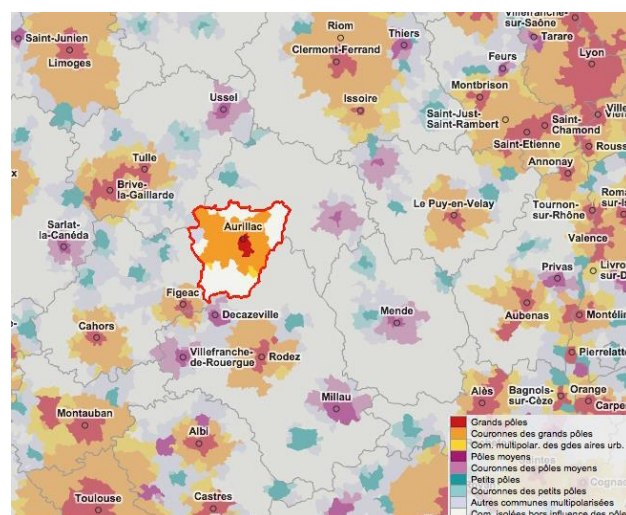
- Deux communes Aurillac et Arpajon sur Cère constituent le Grand Pôle puisqu'elles offrent plus de 10 000 emplois et présentent une continuité urbaine
- 53 communes (en orange sur la carte) appartiennent à la couronne du grand pôle d'Aurillac, au moins 40 % des actifs qui y résident travaillent dans le grand Pôle d'Aurillac
- 4% relèvent d'un espace rural hors d'influence du grand pôle d'Aurillac.

En 2011, la population de l'arrondissement d'Aurillac s'établit à 82 620 habitants soit une situation à l'équilibre par rapport à 2007. La population est fortement ancrée sur le territoire. Entre 2007 et 2011, 93,1% des habitants résidaient dans la même commune et seuls 3,1% ont aménagé dans le Cantal en provenance d'un autre département de la Région ou d'une autre région.

1. Une trajectoire démographique de l'arrondissement marquée par une certaine stabilité et un vieillissement

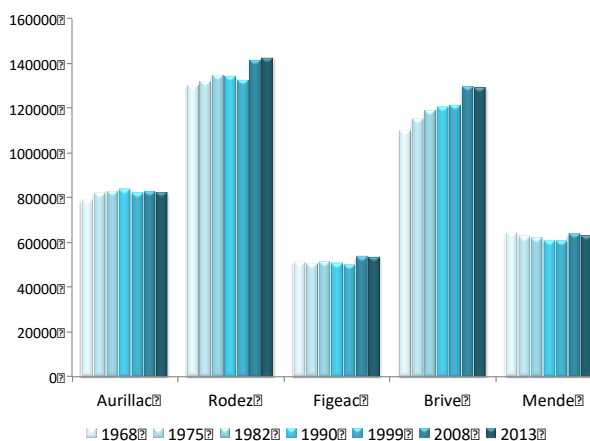
Le graphe met en avant des poids et des trajectoires démographiques relativement contrastées dans les arrondissements des villes moyennes du Sud du Massif Central.

L'arrondissement d'Aurillac a gagné entre 1975 et 1990 plus de 4 700 Habitants. Depuis 1990 il a perdu environ 1 175 habitants, mais cette baisse est essentiellement liée à un décrochage de 1 174 habitants entre 1990 et 1999.



Les Aires urbaines et les Arrondissements au Sud du Massif Central

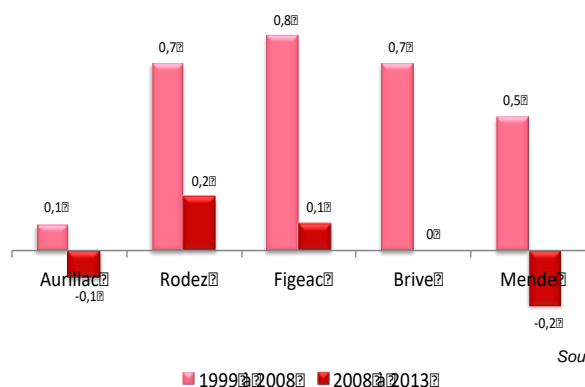
En 2013, l'arrondissement d'Aurillac compte 82 541 habitants



La période 1999-2008 présente un caractère « exceptionnel » de reconquête démographique dans ces territoires de villes moyennes. Depuis 2008, « cette reconquête » s'est plus ou moins tassée, dans l'arrondissement d'Aurillac, la population a légèrement baissé (- 300 habitants). Au final entre 1999 et 2013, la population fait plus que se maintenir avec un solde de + 425 habitants.

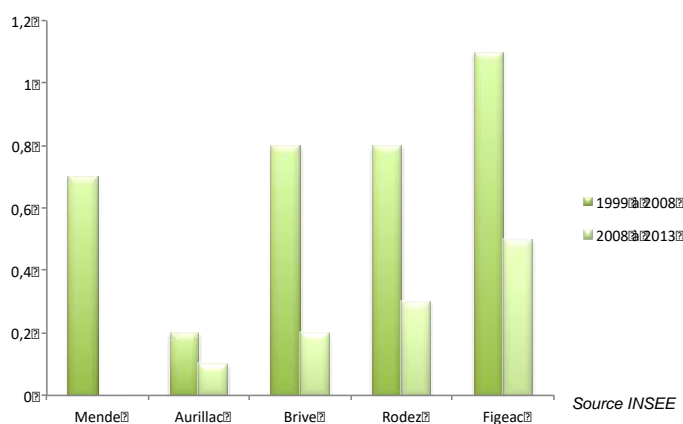
On peut donc parler de stabilisation du niveau démographique de l'arrondissement d'Aurillac. Si dans les arrondissements de Brive, de Rodez ou encore de Figeac la croissance démographique est plus nette, elle n'en demeure pas moins ténue.

Taux de variation annuel de populations en % dans les arrondissements



Ces dernières années sont également marquées par des soldes migratoires positifs compensant plus ou moins le vieillissement démographique dans la plupart des arrondissements de villes moyennes.

Taux liés aux soldes migratoires apparents dans les arrondissements



Nous noterons néanmoins, que si cette dynamique démographique à l'échelle de l'arrondissement d'Aurillac montre une certaine stabilité démographique, en son sein les dynamiques sont bien plus constatées. L'Unité Urbaine montre un réel décrochage démographique, les communes de la couronne « tendant à siphonner » la population de l'unité urbaine.

Unités Urbaines	Variation du nombre d'habitants 1999-2013	Soit en %
Aurillac	-3 309	-9,2
Rodez	3 824	8,3
Figeac	534	3,4
Brive	2 451	3,4
Mende	-125	-1,1

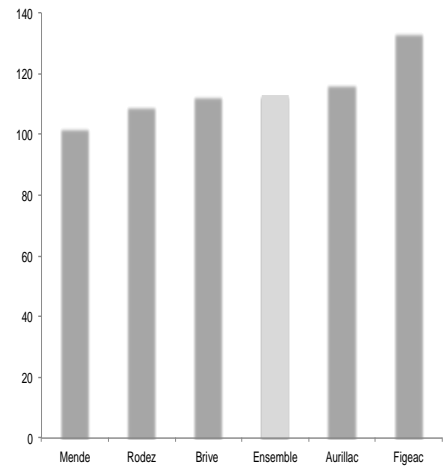
Source INSEE

L'indice de vieillissement dans les arrondissements

L'indice de vieillissement est le rapport de la population des 65 ans et plus sur celle des moins de 20 ans. Un indice autour de 100 indique que les 65 ans et plus et les moins de 20 ans sont présents dans à peu près les mêmes proportions sur le territoire ; plus l'indice est faible plus le rapport est favorable aux jeunes, plus il est élevé plus il est favorable aux personnes âgées.

Le vieillissement est à l'œuvre dans tous ces territoires. Paradoxalement, l'arrondissement de Mende présente l'indice le plus faible. Aurillac se situe dans la moyenne de l'échantillon. Cet indice, outre le vieillissement naturel de la population, est également déterminé par l'âge des populations attirées dans ces territoires. L'arrondissement de Figeac présente à la fois le plus fort solde migratoire et le plus fort indice de vieillissement, cette sous-préfecture attire certainement majoritairement des populations âgées.

Indice de vieillissement



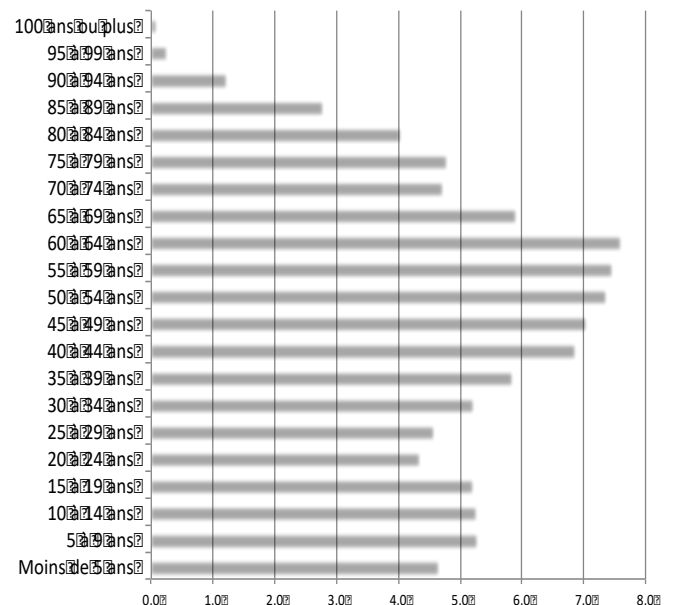
Source Insee 2013

La prise en compte du vieillissement et notamment son anticipation économique et sociale déterminera l'activité et finalement l'attractivité de ses territoires de villes moyennes, tous confrontés à cet enjeu.

Au niveau de l'arrondissement d'Aurillac mais aussi dans les autres arrondissements étudiés, la dynamique démographique, la pyramide des âges et l'évolution des tranches d'âge marqués par une progression des plus de 60 ans et une baisse des autres classes d'âge, met en perspective une part d'inactifs plus importante que la part d'actifs. C'est bien un nouveau modèle économique et social que se doivent d'engager ces territoires.

On notera également sur ce graphique que la part de la population de plus de 55 ans et moins de 64 ans, représente moins de 15% de la population totale.

Répartition de la population par tranches d'âge de 5 ans au niveau de l'arrondissement d'Aurillac



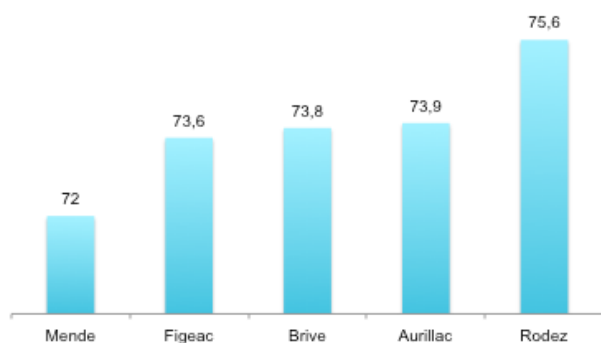
Source INSEE 2013

L'activité et le taux de chômage

Le taux d'activité est le rapport entre le nombre d'actifs (actifs occupés et chômeurs) et l'ensemble de la population correspondante. Dans l'échantillon, Rodez et Mende se distinguent par des taux respectivement plus haut et plus bas.

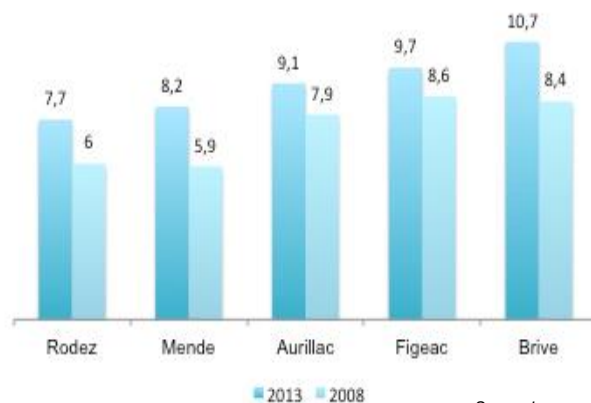
Le taux de chômage a progressé entre 2008 et 2013 dans l'ensemble des territoires et notamment sur les territoires de Mende et de Brive. Aurillac se situe dans la moyenne de l'échantillon que ce soit en termes de taux de chômage ou en termes d'évolution du taux de chômage.

Le taux d'activité 2013 en % dans les arrondissements



Source Insee 2013

Le taux de chômage 2013 et 2008 en % dans les arrondissements



Source Insee

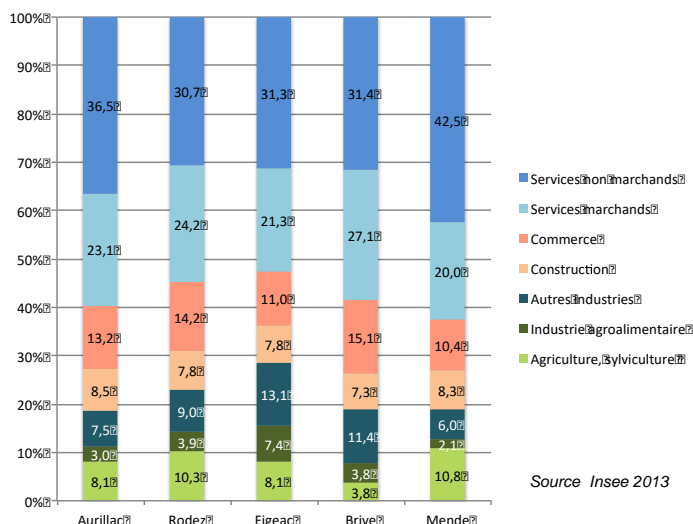
2 - Une économie présentielle et les caractéristiques de la ressource humaine

L'arrondissement d'Aurillac compte en 2013, 34 148 emplois dont 28 446 emplois salariés (source INSEE RP 2013).

L'économie du territoire, au regard des territoires étudiés, présente un caractère plutôt présentielle et **plus d'un emploi sur trois est lié à des services non marchands donc essentiellement publics ou parapublics**. Au final, la structure de l'emploi de l'arrondissement d'Aurillac reflète une tendance à la standardisation des économies dans les territoires, observée et en marche depuis près de 20 ans. Elle se situe à un niveau intermédiaire entre des territoires à caractère industriel comme les arrondissements de Figeac, Rodez et Brive et l'arrondissement de Mende fortement caractérisé par la sphère publique et parapublique.

La part importante d'emploi industriel à Figeac, territoire plutôt enclavé, montre que l'on ne peut aucunement corréliser l'accessibilité d'un territoire et le niveau de représentation de l'emploi industriel.

Les structures de l'emploi dans les arrondissements : répartition de l'emploi total dans les secteurs d'activités (nomenclature en 7 postes) en %



Source Insee 2013

Services non marchands = Administration publique, enseignement, santé, action sociale

Si l'on observe la répartition des emplois totaux de l'arrondissement d'Aurillac en 38 postes d'activités, on note que 6 postes pèsent 59 % des emplois. Ils relèvent d'une économie franchement présenteielle.

L'industrie agroalimentaire occupe le plus d'emplois soit 940 emplois, elle se place en 12^e position et concentre 3 % des emplois totaux.

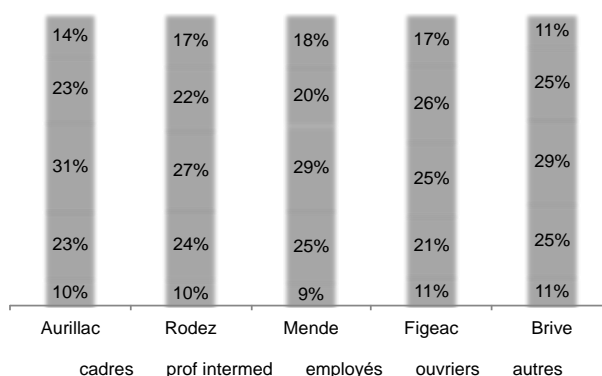
Les 6 premiers secteurs pourvoyeurs d'emplois de l'arrondissement d'Aurillac	Part des salariés totaux
Agriculture, sylviculture, pêche	8%
Activités pour la santé humaine	8%
Construction	8%
Administration publique	10%
Hébergement médico-social et action sociale sans hébergement	11%
Commerce, réparation d'automobiles et de motocycles	13%

Source Insee 2013

La ressource humaine reflète les caractéristiques économiques des différents territoires. L'arrondissement d'Aurillac se caractérise par une part plus importante d'employés que les autres arrondissements. Cette catégorie occupe dans l'arrondissement près d'un actif ayant un emploi sur trois.

Par ailleurs, l'arrondissement d'Aurillac se positionne en première position pour la population ne disposant d'aucun diplôme ou au plus un BEPC et en dernière position pour la population disposant d'un baccalauréat et/ou d'un diplôme de l'enseignement supérieur.

Répartition des actifs ayant un emploi par CSP dans les arrondissements emploi



Source Insee 2013

Dans l'arrondissement d'Aurillac, le salaire horaire net moyen est un des plus faibles de l'échantillon. Cela s'explique par :

- Une part plus importante d'employés dans l'arrondissement d'Aurillac que dans les autres arrondissements, donc par la base économique structurelle
- mais aussi des salaires horaires nets moyens plus faibles au niveau des ouvriers et des professions intermédiaires comparés aux arrondissements de Figeac, de Brive et de Rodez
- et certainement par une main d'œuvre d'employés et d'ouvriers captive.

Le salaire net horaire moyen en fonction des CSP des actifs ayant un emploi au lieu de travail

Arrondissements	Cadres, professions intellectuelles, chefs d'entreprises	Professions intermédiaires	Employés	Ouvriers	Salaire moyen
Aurillac	21,7 €	13,4 €	9,9 €	9,9 €	11,5 €
Rodez	21,6 €	13,6 €	9,9 €	10,6 €	12,1 €
Mende	20,5 €	13,1 €	9,9 €	9,8 €	11,2 €
Figeac	23,5 €	14,3 €	10,2 €	11 €	12,3 €
Brive	22,6 €	13,9 €	9,9 €	10,5 €	12,5 €

Source Insee 2013

En synthèse

Le cadrage socio-économique présente une tendance au vieillissement démographique et à une stabilisation démographique même si les évolutions sont contrastées à l'intérieur de l'arrondissement. Mais plus globalement, et eu égard aux autres territoires de villes moyennes du Massif Central, quelques éléments distinctifs peuvent être mis en avant :

- Une économie essentiellement présentielle, une place importante de l'emploi non-marchand (plus d'un emploi sur 3) et une diversité d'activités économiques ;
- Près d'un emploi sur deux relève d'établissements de plus de 50 salariés. Toutefois, le secteur non-marchand concentre l'essentiel de ces emplois ;
- Une part plus importante d'employés, un niveau de qualification et des salaires plus bas que dans les autres territoires de villes moyennes.

Au final, l'échantillon d'arrondissements de villes moyennes étudié montre des trajectoires de développement assez distinctes en raison de niveaux d'enclavement différenciés, de bases économiques plus ou moins singulières et plus ou moins intégrées dans des grands pôles ou groupes économiques et également des vocations historiques ... Ainsi, si Rodez semble franchir un cap en matière d'attractivité et que Figeac profite de son lien avec l'activité aéronautique, l'Arrondissement d'Aurillac, montre une dynamique de transformation économique et sociale plus lente.

II - Caractérisation de l'échantillon d'entreprises de plus de 50 salariés rencontrées

1. La situation des établissements de plus de 50 salariés

En 2014, sur l'arrondissement du bassin d'Aurillac, 104 établissements de plus de 50 salariés concentrent 13 011 postes salariés soit 46 % des salariés du territoire :

- Les établissements de plus de 50 salariés des services non marchands concentrent 8 039 emplois salariés, soit 30 % de l'ensemble des postes salariés du territoire
- Ceux des activités marchandes (agriculture, industrie, construction, commerce et services marchands), avec 4 972 emplois salariés, couvrent 18 % de l'ensemble des postes salariés du territoire et 30 % des salariés marchands.

Pour leur part, les établissements de moins de 50 salariés accueillent 54 % des postes salariés. Dans cette tranche d'effectifs, les établissements des services marchands dont le commerce, concentrent 26 % des postes salariés totaux et ceux des services non marchands 16 %.

Au final près de 45 % des postes salariés sont occupés dans des établissements des secteurs non marchands (administration publique, enseignement, santé, action sociale), 35 % dans des établissements des services marchands dont commerce et 11 % dans des établissements industriels.

Nous noterons que les 5 991 établissements de 0 salariés devraient peser pour environ autant d'emplois non salariés. Si ces établissements couvrent l'ensemble des secteurs d'activités, ils sont fortement représentés dans les secteurs des services et de l'agriculture.

Les établissements par secteurs d'activités en 2014

Secteurs d'activités	Total établissements	dont nombre d'établissements de 50 salariés ou plus	Nombre de salariés dans les établissements de 50 salariés ou plus
Agriculture, sylviculture et pêche	1 463 (17 %)	1	
Industrie	647 (7%)	15	1 827
Construction	907 (10 %)	7	644
Commerce et réparation automobile	1 231 (14%)	8	2 433
Transports, services divers	3 213 (37 %)	18	
Service non marchands (*)	1 206 (14 %)	55	8 039
Total	8 667	104	13 011

Source INSEE, CLAP (*) 2014 Administration publique, enseignement, santé, action sociale

2. La caractérisation et la représentativité de l'échantillon d'entreprises

Les 27 entreprises de plus de 50 salariés rencontrées en entretien - 26 relèvent du secteur marchand et 1 du secteur non marchand (santé) pèsent :

- près de **3 850 emplois salariés soit près de 13 %** des salariés totaux de l'arrondissement.
- près de 29 % des postes salariés de l'ensemble des établissements de plus de 50 salariés.

De leur côté, les 26 entreprises du secteur marchand représentent 53% du nombre d'entreprises de plus de 50 salariés et près de 61% des salariés.

	Arrondissement d'Aurillac		Echantillon		
	Nombre d'entreprises de plus de 50 sal	Nombre de salariés (*)	Nombre d'entreprises	Nombre de salariés	Représentation des salariés de l'échantillon
Les secteurs marchands					
Agriculture	1	68	0	0	0%
Industrie	15	1 827	8	1 501	82 %
Construction	7	644	4	348	54 %
Commerces et services marchands	26	2 433	14	1 211	50 %
Total	49	4 972	26 (soit 53 % du total)	3 060	61 %

(*) Nombre de postes salariés dans les entreprises de plus de 50 salariés

Source Insee 2014

Caractéristiques des emplois dans les entreprises de l'échantillon :

- **94 % des emplois relèvent d'un CDI** contre 87 % pour la totalité des établissements de l'arrondissement
- **1 % des emplois correspondent à de l'Intérim** ce qui correspond au chiffre constaté pour la totalité des établissements de l'arrondissement
- **53 % des emplois renvoient aux CSP employés et ouvriers**, ces deux CSP représentent 54 % des actifs ayant un emploi sur la totalité de l'arrondissement

L'échantillon est bien représentatif des établissements marchands de plus de 50 salariés.

Ces 3 060 salariés marchands représentent :

- 10 % des salariés totaux du territoire
- 28,5 % de l'ensemble des salariés du secteur marchand du territoire.

L'établissement relevant du secteur non marchand est constitué par la Clinique et représente environ 350 emplois.

En conclusion

L'échantillon de l'étude épouse le périmètre des établissements marchands de plus de 50 salariés. C'est bien le périmètre de l'étude qui identifie des lignes générales même si, bien évidemment, chaque structure est spécifique. En fonction de l'activité, des typologies de métiers, de l'attractivité de l'entreprise, les problématiques rencontrées peuvent ne pas être de même nature.

L'étude a été élargie aux établissements non marchands, des services à la personne notamment (3 établissements rencontrés), afin d'évaluer l'impact des départs en retraite.

Partie 2 : Les grands constats et enjeux issus du diagnostic des entreprises de plus de 50 salariés de l'échantillon

I - Un système à l'équilibre et ses enjeux d'optimisation

1. La stratégie de développement des entreprises rencontrées

1.1. Les perspectives de développement des entreprises

L'activité des entreprises rencontrées s'effectue essentiellement en dehors du bassin d'Aurillac et du département. Le développement de ces entreprises renvoie à trois grands niveaux de défis :

- La consolidation de leur marché actuel,
- L'ouverture sur de nouveaux marchés en France à l'international,
- La diversification des activités et pour quelques unes, minoritaires, le recentrage sur certaines activités.

Notons qu'environ 20 % des entreprises mettent en avant un projet de partenariat ou de regroupement en lien avec ces enjeux de développement.

En matière d'investissement 50 % à 60 % des entreprises de l'échantillon font valoir des projets d'investissement sur du matériel ou des équipements. Il s'agit essentiellement d'investissements qui répondent à un besoin de renouvellement ou d'acquisition de nouvelles technologies. Ces investissements ont très rarement pour objectif de compenser une pénurie en main d'œuvre.

1.2. Les orientations stratégiques

L'activité, le positionnement et les stratégies de développement déployés par les entreprises ouvrent sur des orientations stratégiques variées, notamment :

- **La maîtrise de la qualité du produit ou du service au client.** Cet enjeu suppose la consolidation des fonctions qualité, le maintien et le développement du niveau de compétences actuel, l'agilité et la capacité d'adaptation aux marchés. Les entreprises expriment logiquement un **intérêt marqué pour la professionnalisation des salariés** et la nécessité de conforter les postes relatifs à la qualité.
- **Le transport et la logistique** du fait de leur implantation à Aurillac et de marchés extérieurs au territoire, voire pour certaines entreprises l'orientation vers des marchés BtoC.
- **La stabilisation de la production ou le contrôle des marges, la rentabilité** ce qui suppose une maîtrise de l'amont et des achats.
- **Une attention plus forte à l'égard de la compatibilité avec les valeurs de l'entreprise**, d'où des responsables **plus attentifs au savoir-être des salariés** pour ces entreprises qui, bien souvent, recrutent aussi des potentiels qu'elles vont ensuite former en interne.

1.3. Des entreprises qui détiennent les compétences pour répondre à ces orientations et aux besoins futurs

De manière générale, **8 entreprises sur 10 affirment posséder en interne les compétences nécessaires à leur développement ou à la mise en œuvre de leur stratégie.** En réalité, les autres ne présentent pas de déficit mais se placent plus dans une prospective d'évolution de leur activité qui dans ce cas, pourrait amener des besoins en compétences nouvelles. Dans l'ensemble, elles affirment que **les métiers actuels seront peu sujet à de profondes modifications.** Il s'agira plutôt de poursuivre des adaptations déjà engagées ou de s'inscrire dans la professionnalisation en cours.

Les TIC constituent, pour un grand nombre d'entreprises, un sujet de changement à venir. Elles conduisent à **une évolution des missions de certains métiers** (ex : informatique embarquée sur les conducteurs poids lourds, domotique sur le bâtiment ou les services à la personne ...). Toutefois, les responsables se sentent armés car les nouvelles générations, même sur des qualifications peu élevées, leur paraissent maîtriser ces aspects là.

En effet, au regard de la capacité des entreprises à intégrer des jeunes, on peut penser que ces nouvelles exigences ne devraient pas poser de problème majeur. D'ailleurs, les entreprises ne considèrent pas cet enjeu comme complexe : « *nous aurons besoin de former les chauffeurs à l'informatique d'ici 2/3 ans. Il existe une demande forte des clients que nos chauffeurs fassent plus d'opérations depuis les Smartphones ou tablettes. Nous sommes en train de l'envisager* ».

A noter que les entreprises de la distribution entendent se différencier par rapport aux achats online à travers deux orientations : le retour du conseil en face à face, une mise en avant de la production et la découpe sur place et donc « *un retour à un métier d'épicier* ». Ces orientations rejoignent l'intérêt noté envers la recherche de bouchers. Dans ce cas, la pénurie constatée sur les métiers de bouche constitue un frein à cette orientation. Des investigations plus approfondies au cours d'un groupe de travail dédié au métier de boucher confirment le besoin de clarifier les postes et les missions au regard de ces différents métiers de bouchers afin de réaliser une juste évaluation des besoins. Elles notent aussi une évolution du besoin sur les métiers de boucher traditionnel vers des profils plus en capacité de réaliser du conseil-vente. Une condition indispensable pour la GMS qui souhaite développer un rayon traditionnel et répondre à une demande de conseil des clients au rayon prédécoupé.

1.4. La politique ressources humaines des entreprises de plus de 50 salariés

Les entreprises rencontrées font preuve d'un bon niveau de compétence en ressources humaines. Une part des entreprises possède une direction RH avec, pour certaines, la mise en place d'une GPEC, et une sensibilité marquée des dirigeants. Les outils existent et doivent parfois être améliorés ou déployés (ex : tirer un meilleur profit des entretiens annuels ou des entretiens professionnels). Les entreprises appartenant à des réseaux ou des groupes bénéficient d'un appui externe sur ce sujet.

Même s'il n'y a pas toujours de politique RH au sens propre du terme, les entreprises anticipent sur les compétences liées aux métiers. Il resterait par contre à anticiper davantage sur le recrutement, les volumes et le processus. Nous y reviendrons dans les chapitres suivants, il permettrait une meilleure fluidité des adéquations offres-demandes d'emploi.

→ Les entreprises ont élaboré des stratégies RH efficaces d'adaptation aux caractéristiques du bassin d'emploi

Ces stratégies prennent appui sur le **triolet** suivant :

- **Une main d'œuvre de qualité**, sérieuse et fiable ;
- **des salaires compétitifs** ;
- la stabilité que procure **un très faible turnover** et qui permet d'asseoir l'activité.

A noter que si des évolutions sociétales peuvent impacter ce schéma et perturber des situations établies (par exemple, la main d'œuvre jeune d'origine rurale dotée d'une certaine polyvalence sur des métiers de la mécanique est aujourd'hui moins présente), les entreprises voient dans la qualité de la main d'œuvre un formidable atout pour le bassin et pour une stratégie d'attractivité du territoire.

Les entreprises ont **tendance à recruter des potentiels (« des savoir-être ») plus que de l'expertise**, des personnes qui souhaitent évoluer, qu'elles vont former en interne. **La polyvalence et la motivation** s'imposent comme des atouts clefs. Cette approche est particulièrement bien adaptée pour des métiers peu qualifiés de la production ou du tertiaire.

Ces métiers sont particulièrement dominants dans le bassin. Néanmoins, la recherche de compétences plus spécialisées ou spécifiques, peut poser problème.

L'intégration des jeunes constitue un axe fort de la politique RH des entreprises de l'échantillon. Sur le territoire, les actifs de moins de 30 ans ayant un emploi représentent 16 % des emplois totaux, dans l'échantillon les moins de 30 ans représentent 20 % des emplois. A noter que pour près de la moitié des entreprises rencontrées, la part des moins de 30 ans se situe entre 26 à 40 % des effectifs.

Pour les entreprises, cet axe prioritaire peut se traduire soit par de l'embauche directe, soit par de l'apprentissage. Elles expriment d'ailleurs d'importantes difficultés à trouver des apprentis en raison d'une offre de formation sur le bassin d'Aurillac qu'elles jugent déficitaire. Cette attention auprès des jeunes renvoie également à la stratégie d'intégration et de fidélisation des salariés.

Pour structurer leur politique RH et notamment attirer et fidéliser des salariés, les entreprises **déploient un certain nombre de moyens et d'initiatives** notamment :

- La forte mobilisation des plans de formation avec une écoute des besoins des salariés,
- Le recours généralisé au tutorat ou au travail en doublon notamment en soutien à l'intégration des salariés,
- La flexibilité, le temps partagé notamment sur les métiers de la santé,
- Les mesures financières : la participation, l'intéressement et le 13^{ème} mois,
- L'apprentissage, même si l'absence de certaines filières de formation en adéquation avec les activités des entreprises limite ce recours,
- Le développement de la polyvalence sur les postes peu attractifs,
- La veille sociale à travers un correspondant social qui accompagne le salarié dans son parcours professionnel et sa vie quotidienne. Une solution qui se révèle particulièrement efficace dans les cas d'intégration,
- Les formules visant à acquérir une connaissance de tous les métiers de la structure du type « Vie mon job »,
- ...

Les entreprises **capitalisent les caractéristiques du territoire et le niveau de qualification de la ressource humaine du bassin d'emploi** autour notamment de la fidélisation des salariés. On remarque en effet un faible turnover de 3 à 4 % par an. La fidélisation est aussi un moyen de prévenir à de réelles difficultés de recrutement.

Par ailleurs, excepté pour quelques entreprises, le partage de main d'œuvre et de compétences n'est pas une pratique usitée sur le bassin d'emploi, peut-être en raison du tissu économique qui est divers dans ses activités et ses productions. On note quelques mutualisations de postes (ex : informatique) et quelques partages de salariés entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Il ne s'agit pas d'un axe de travail dans le cadre d'une démarche GPEC T. Il relève plus d'initiatives individuelles.

Enfin si l'étude met en avant **l'attachement des chefs d'entreprises au territoire**, elle ne permet pas de mesurer dans les entreprises possédant plusieurs sites d'implantation le risque d'un déploiement d'emplois qualifiés sur des sites extérieurs au bassin d'emploi (par exemple service commercial ou service R&D à Clermont-Ferrand). En effet, ces entreprises positionnées sur des marchés extérieurs peuvent envisager le déploiement de services au plus près de leurs clients. Il convient de préciser que pour les entreprises rencontrées, une stratégie de délocalisation n'est pas mentionnée à court ou moyen terme.

→ **L'intérim, une mise en relation satisfaisante de l'offre et de la demande d'emploi**

Près de 4 à 5 entreprises rencontrées sur 10 recourent régulièrement ou ponctuellement à l'intérim en phase de recrutement. L'intérim représente 10 % des emplois étudiés soit près de 300 emplois sur plus de 3 060 emplois que représentent les entreprises de + 50 salariés du secteur marchand. Ces chiffres doivent être nuancés. Les emplois sont en réalité concentrés sur quelques entreprises au volume d'intérimaires important ayant une politique structurée de recours à l'intérim, dont une forte part sur des métiers relatifs à l'industrie.

La configuration du bassin et notamment un marché de l'emploi plutôt captif, favorise la mise en adéquation par les agences d'intérim de l'offre et de la demande. Par ailleurs, les acteurs de l'intérim se positionnent sur des métiers peu qualifiés et courants. Enfin, ils disposent d'une bonne connaissance de la main d'œuvre et des besoins de fait d'une relation de travail durable avec les entreprises. De part ces connaissances, les agences constituent une ressource d'observation voire d'anticipation certainement insuffisamment exploitée dans le cadre de démarches collectives.

Leur fonction de « pivot » par rapport à l'emploi local pourrait être renforcée afin qu'elles puissent jouer un rôle plus proactif par exemple :

- Participer au recrutement extérieur. Les agences rencontrent les mêmes problèmes de recrutement que les entreprises en la matière,
- Etre associées à la professionnalisation des salariés et au développement de leur polyvalence,
- Participer à la prospective sur les compétences et anticiper les besoins futurs, en s'appuyant sur leurs connaissances des besoins des entreprises et en valorisant une fonction potentielle d'observatoire.

Les chefs d'entreprise en parlent :

« L'intérim a un rôle essentiel. Nous avons changé notre manière de travailler ensemble. Les agences d'intérim devraient aller vers une prospective emploi, en anticipant sur les compétences dont nous aurons besoin demain et ne pas rester seulement sur la réponse à une demande immédiate.

L'intérim a un rôle majeur sur le bassin car il n'a pas de concurrence d'agences de recrutement. Elles jouent le rôle de recrutement. Elles pourraient faire plus sur la professionnalisation des intérimaires, sur l'optimisation des solutions de financement. En appui de leur « situation de monopole », elles pourraient jouer un rôle d'anticipation ».

Il convient de noter que l'intérim est confronté aux mêmes problématiques que les entreprises sur deux plans :

- Sur la recherche de profils sur les métiers en tension et lors des pics d'activités,
- Sur la mise en place de réponses différentes du placement sec. Des initiatives autour de la construction de parcours de formation professionnelle ont du mal à émerger. A titre d'exemple : le projet d'une session d'alternance sur les métiers de technicien de maintenance et mécanique de maintenance industrielle ou une réflexion sur une formation boucher. Ici aussi, une entrée individuelle, non connectée à des solutions collectives, limite les réalisations.

1.5. Les lignes force et l'enjeu

Au final le **système est équilibré et se suffit à lui même**. Le territoire trouve totalement sa place dans la stratégie des entreprises et les entreprises trouvent également leur place dans le territoire, en y déployant notamment une dimension sociale non négligeable. Les entreprises fonctionnent de manière assez autonome les unes par rapport aux autres. L'absence de rupture économique dans l'histoire du territoire et également l'absence d'une filière forte et lisible, n'ont pas favorisé une culture du collectif et concrètement un savoir-faire leur permettant de mener des actions collectives.

Lignes forces et tendances

- **Une stratégie et un modèle qui capitalise sur le contexte territorial**
 - Une main d'œuvre captive, peu qualifiée et à faible coût
 - 3 piliers de la politique RH des entreprises : la fidélisation, l'intégration des jeunes, la recherche d'un savoir-être plus que de compétences
 - Une sensibilité aux problématiques RH et à la GPEC
 - Une responsabilité sociale des dirigeants incarnée et assumée
- **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
 - Une évolution des missions plus que des métiers, qui ne pose pas de problèmes majeurs
- **Des potentiels et peut-être une envie, mais un manque de savoir-faire pour faire du collectif**
 - Peu d'actions communes et d'initiatives collectives
 - Des actions collectives, pourtant simples à mettre en oeuvre qui ne parviennent pas à aboutir car ciblées au départ bien souvent sur une seule entreprise.

Enjeu

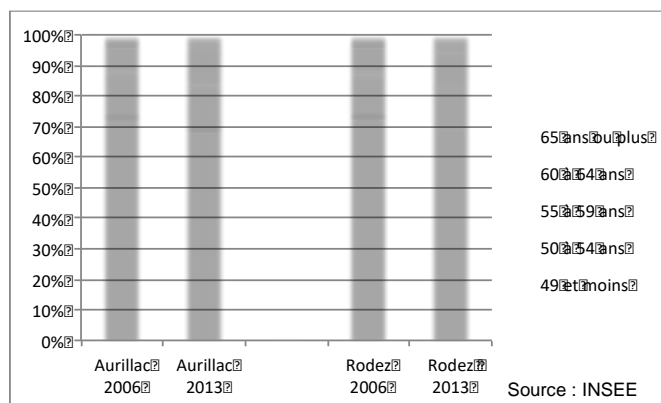
Conforter le rôle moteur des entreprises dans la dynamique économique territoriale en favorisant leur inscription dans des solutions et des actions collectives.

2. Des départs en retraite faciles à anticiper pour les entreprises de plus de 50 salariés

2.1 Les perspectives globales de départ en retraite des actifs ayant un emploi

Pyramides des âges 2006 et 2013 des actifs ayant un emploi dans les arrondissements d'Aurillac et de Rodez

Ce graphe compare les pyramides des âges des actifs ayant un emploi en 2006 et 2013 dans les arrondissements d'Aurillac et de Rodez. Entre 2006 et 2013 et dans les deux arrondissements, la part des actifs ayant un emploi de + de 50 ans passe de 26 % à 30 %. Cette évolution de + 4 points fait écho au vieillissement démographique que connaissent les territoires à des niveaux plus ou moins importants.



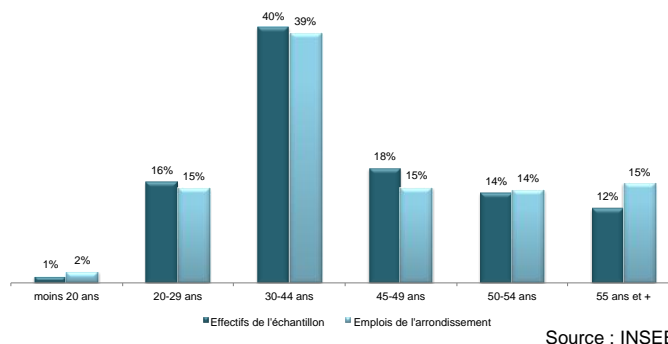
2.2 Les perspectives dans les établissements de plus de 50 salariés

La pyramide des âges des salariés des entreprises rencontrées est assez proche de celle de l'ensemble de la totalité des salariés travaillant dans l'arrondissement, donc plus âgée que celle des effectifs de la Région. On observe dans l'échantillon des pyramides des âges contrastées :

- 17 % des emplois des entreprises de l'échantillon ont moins de 30 ans. Les moins de 30 ans représentent 16,5% des emplois totaux de l'arrondissement d'Aurillac et 20,5 % des emplois totaux de la région Auvergne-Rhône-Alpes,
- Notons que pour une entreprise sur trois de l'échantillon, les moins de 30 ans représentent 20% à 40 % des salariés totaux.,
- 57 % des emplois des entreprises de l'échantillon ont moins de 45 ans contre 55 % à l'échelle de l'arrondissement et 59 % à l'échelle de la région.

Représentation des effectifs par tranches d'âges au niveau des établissements de l'échantillon et au niveau de l'arrondissement

Les principales différences relèvent des tranches d'âges 45 et 49 ans et plus de 55 ans. Les plus de 55 ans sont légèrement moins représentés dans les établissements de l'échantillon qu'au niveau de l'ensemble des emplois du territoire.



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, ce qui représente un volume de près de 240 emplois. Il convient toutefois de préciser les contrastes existant dans cet échantillon :

- Dans un établissement sur trois ; moins de 5% des effectifs sont concernés par un départ en retraite,
- Enfin, trois entreprises concentrent environ 50 % des départs en retraite. Elles présentent des taux de départ de 4 % (20 départs) pour l'une et de 15 % pour les deux autres (81 et 24 départs).

2.3 Selon les chefs d'entreprises, les départs en retraite ne représentent pas de risque majeur pour leur entreprise.

Outre les chiffres présentés ci-avant au niveau des entreprises de l'échantillon, d'autres facteurs permettent aux chefs d'entreprises d'aborder sereinement les départs en retraite :

- **Les départs en retraite sont étalés et faciles à planifier.** Ils sont toujours échelonnés sur les années à venir, sans réel pic. Certaines entreprises affirment que le rythme des départs à venir sera similaire au rythme connu au cours des dernières années. Au final, la stratégie de la majorité des entreprises a déjà anticipé ces départs.
- **19 % des postes libérés seraient pourvus par de la mobilité interne et seulement 2 % des postes ne seraient pas remplacés.** Ainsi, **61 % des postes libérés devraient conduire à un recrutement externe soit entre 140 et 150 emplois pour les cinq années à venir.** Si l'on considère que l'échantillon des entreprises rencontrées est représentatif du comportement des entreprises de plus de 50 salariés du bassin d'Aurillac, on peut procéder au calcul suivant pour extrapoler aux établissements de plus de 50 salariés du secteur marchand.

	Etablissements de plus de 50 salarié du secteur marchand de l'échantillon	Etablissements de plus de 50 salarié du secteur marchand de l'arrondissement d'Aurillac
Nombre de salariés	3 060	4 972
Nombre de départs prévus à l'horizon 2020/2021	241	348
Nombre de postes pourvus par de la mobilité interne	45	66
Nombre de postes non remplacés	5	7
Recrutements	147	212

- **Des évolutions de postes et de compétences déjà prévues dans les recrutements passés ou à travers la professionnalisation des salariés.**

Les départs en retraite sont l'occasion d'optimiser les effectifs et les organisations, ainsi, une part des recrutements ne se fera pas en remplacement exact des postes occupés par les partants.

- « Pas de remplacement trait pour trait des départs, sur 10 seuls 2 seront remplacés »
- « Pas de remplacement trait pour trait, on fera évoluer les postes »
- « Ca se fait doucement, on a le temps de faire évoluer les postes et les salariés »

De manière à disposer d'une vision juste de la situation sur le bassin d'Aurillac, il convient d'étendre l'analyse aux autres entreprises et au secteur public.

2.4 La situation dans quelques établissements de plus de 50 salariés non marchands

	Effectifs Salariés	Nombre de salariés du secteur d'activité travaillant dans l'ensemble des établissements	Poids par rapport au nombre total de salariés du secteur	Départs 2020-2025 dans l'échantillon	Taux de départ dans les établissements	Impact des départs dans le secteur d'activité		
3 SAP	650 1100 260	3 663	17 % 30 % 7 %	140 220 39	21 % 20 % 15 %	11 %		
Ensemble	2 010		54 %	399	19 %			
Centre Hospitalier	1 990		2 465	80 %	243		12 %	10 %
Ville d'Aurillac	527		3 423	15 %	150		28 %	4 %
CABA	288	8 %		47	16 %	1 %		
Conseil Départemental	1 097	31 %		253	23 %	7 %		
Etat (Préfecture, DDT, DDCSPP, DIRECCTE, DREAL, ONAC)	577	16%		74	12%	2%		
Ensemble	2 489	72 %		524	21 %	15%		
Ensemble santé, administration publique et action sociale/médicosociale	6 489	9 551	67 %	1 166	17 %	12 %		

Note de lecture : les deux dernières colonnes du tableau ci-dessus permettent de mesurer l'impact des départs des structures étudiées :

- d'une part, au niveau de leur structure. Ainsi 17% des effectifs des établissements devront être renouvelés d'ici 2025.
- d'autre part au niveau de l'ensemble du secteur. Ainsi, les départs en retraite des structures étudiées représenteront 12% des emplois du secteur.

Les établissements non marchands de plus de 50 salariés offrent sur le territoire 9 551 postes salariés dont 70 % travaillent dans les établissements présentés dans le tableau ci-dessus. On peut donc estimer, en appliquant un taux de départ de 18 %, que les établissements non marchands de plus de 50 salariés devraient connaître à horizon 2020-2025 environ 1 520 départs en retraite.

2.5 Perspectives de départ en retraite à horizon 2020-2025 dans l'ensemble des établissements de plus de 50 salariés

Si les responsables des établissements marchands de plus de 50 salariés de l'échantillon envisagent 240 départs en retraite à horizon 2020/2021, on compte dans ces établissements 12 % des salariés qui ont plus de 55 ans. On peut considérer ces salariés de plus de 55 ans comme des partants potentiels en retraite à horizon 2020-2025. Par extrapolation, à échelle de l'arrondissement, on peut estimer environ 600 départs dans l'ensemble des établissements marchands de plus de 50 salariés.

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.

2.5 Perspectives de départ en retraite à horizon 2020-2025 dans l'ensemble des autres secteurs

Situation de l'artisanat : note conjoncture Chambre de Métiers et de l'Artisanat de décembre 2016 et entretien.

« 3 286 entreprises artisanales sont en activité à fin décembre 2016. Le secteur est en constante progression sur la période 2012-2016 (+ 7%) mais avec seulement + 0.86 % entre 2015 et 2016. La majorité des chefs d'entreprises (60 %) a entre 35 et 55 ans ... 23 % sont âgés de plus de 55 ans. ... Cette répartition est à peu près homogène selon les quatre secteurs d'activités. On note toutefois dans les services un quasi équilibre entre les moins de 35 ans (21 %) et les plus de 55 ans (22 %) ... Deux des enjeux majeurs pour les années à venir à savoir le transfert des savoir-faire et la recherche de repreneurs pour nos entreprises artisanales, qui sont disséminées sur l'ensemble du territoire départemental et qui assurent un service de proximité quotidien à la population. »

Dans ce secteur, aussi, une action de diagnostic RH est en cours de mise en place par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat auprès de ses ressortissants (2017).

Situation de l'agriculture : données issues d'une étude réalisée par la Chambre d'agriculture en 2010 et d'un entretien.

« Les actifs agricoles représentent 12,7% de la population active sur l'ensemble du Cantal. L'étude de 2010, constate un vieillissement des chefs d'exploitation : une moyenne d'âge de 49 ans et une forte augmentation des + 50 ans représentant 55% des chefs d'exploitation ».

« Le groupement Agri Emploi 15 (40 ETP), le service de remplacement (100 ETP) commencent à constater une pénurie de salariés formés (ex : traire les vaches) et un besoin de renouvellement du vivier des salariés du groupement d'employeur. De ce fait, pour la première fois en 2016 une POEC avec la Mission Locale et Pôle Emploi a été lancée. En parallèle un travail de communication est initié sur le métier à destination des demandeurs d'emploi non familiarisés avec l'agriculture. Il s'agit d'une première étape, d'autres actions devraient suivre. Un autre enjeu du secteur demeure la nécessité de communiquer vers des jeunes et des parents afin de, selon les termes utilisés « donner la vraie image » de l'agriculture. En ce sens plusieurs actions sont menées comme une opération ferme ouverte, destinée aux écoles primaires, des actions auprès des collégiens et des lycéens restent à construire. »

Situation sur les métiers du bâtiment : entretien CAPEB

« La CAPEB regroupe 300 ressortissants (soit environ 30% des entreprises du bâtiment) dont 70 % correspondent à de la micro entreprise. Sans avoir de chiffres précis, il est possible d'estimer que 30% des chefs d'entreprise sont à renouveler sur les 5 prochaines années. Il existerait un vrai enjeu de transmission. A cet effet, une action GPEC/diagnostic RH est en cours de déploiement auprès des entreprises. D'autres sujets semblent importants pour répondre aux besoins d'emploi : la valorisation des métiers auprès des jeunes notamment en valorisant les belles expériences de réussite, l'accueil et l'hébergement des salariés de courte durée ».

Situation sur les services à la personne : entretiens ADMR, ASED, ADSEA

« Notre structure compte 1 100 emplois, d'ici 10 ans 20% des effectifs partiront en retraite, l'âge moyen de nos collaborateurs est de 49 ans. Tous les métiers sont impactés même si le besoin est très fort sur les aides à domicile. En ce moment, nous avons environ 10 à 15 postes non pourvus qui correspondent autant à du remplacement de départ en retraite que d'arrêts maladie...

Sur 650 salariés nous prévoyons 140 départs d'ici 5 ans soit 22% de l'effectif qui correspond en moyenne à 35 recrutements par an. A cela, il convient de rajouter les remplacements d'arrêt maladie. La moyenne d'âge des salariés est de 47 ans. Nous sommes en recrutement permanent...

Le taux de départ est de 25% sur certains établissements d'ici les 5 prochaines années. Au global, sur 260 ETP, pas loin de 15 à 20% partiront en retraite d'ici 2022. Nos collaborateurs se caractérisent par une très grosse ancienneté, 20 à 30 ans en moyenne. Toutefois, au moins 75% des nouveaux embauchés ont moins de 30 car notre premier vivier d'embauche est constitué par les personnes prises en CDD. »

« Nous avons toujours une difficulté sur l'encadrement pour faire venir des personnes de l'extérieur, de ce fait, nous travaillons principalement sur la promotion interne. Toutefois sur les éducateurs spécialisés nous drainons les départements alentours du fait des instituts de formation... bien sûr le métier d'aide à domicile est peu attractif, mais un très gros problème est le manque de connaissance précise de ces métiers. Il existe une vraie différence entre un métier d'agent de ménage, d'aide à domicile, d'AVS. »

« Dans le Cantal, les chiffres montrent une évolution de +17% du nombre de personnes âgées dépendantes. Nous aurons demain de plus en plus besoin de personnel qualifié pour répondre à la demande... c'est un vrai enjeu, si nous ne trouvons pas de personnel qualifié, il faudra se poser la question de savoir comment en gère la dépendance dans le Cantal »

2.6 Les lignes forces et l'enjeu

Lignes forces et tendances

Les problématiques et les enjeux sont contrastés selon les secteurs d'activités et les différents types d'établissements :

- Pour notre cœur de cible, les entreprises de plus de 50 salariés, les départs en retraite ne présentent pas pour les chefs d'entreprises rencontrés un risque de rupture majeur, mais s'inscrivent dans un processus de gestion de l'évolution tendancielle des effectifs.
- Au niveau des établissements non marchands de plus de 50 salariés qui pèsent pour 30 % des salariés totaux:
 - o Dans les SAP, le taux de départ peut être considéré comme fort (20 % à horizon 2025), et les besoins devraient croître compte tenu du vieillissement démographique. Une étude en cours commanditée par la Direccte à Coef 15 devrait produire une évaluation plus juste de la situation et des besoins d'emploi sur les différentes catégories de métiers (résultats fin premier semestre 2017).
 - o Dans l'administration publique, hors enseignement et santé, les taux de départ ne sont pas négligeables. Si ce secteur connaît des contraintes financières importantes (baisses de dotations ...), il est également particulièrement attractif et les modalités de recrutement soumises à des choix publics. Si l'on applique dans ce secteur un taux de départ de 23 %, il est à envisager environ 790 départs dans ce secteur.
- Dans les entreprises de moins de 50 salariés, les chambres de métiers, d'agriculture ou encore la CAPEB ... n'ont pas exprimé une vision exhaustive des départs prévus mais nous ont fourni quelques données significatives. Outre une vérification statistique qu'il conviendrait d'effectuer, on peut raisonnablement penser qu'il existe un enjeu de transmission des entreprises artisanales et des exploitations agricoles lié au vieillissement des chefs d'entreprises et d'exploitation.

Enjeu

Utiliser la mise en place de l'observatoire pour objectiver les besoins réels. Compte tenu de la configuration du territoire éviter une déstabilisation des emplois entre le secteur privé et le secteur public.

3. Les besoins sur le territoire sont connus et ne connaîtront pas de profondes modifications à moyen terme.

3.1 Les tendances sur le nombre de recrutements passés, les recrutements à venir

Les chiffres fournis par les entreprises démontrent une certaine constance. Sur les 3 850 emplois étudiés (incluant les intérimaires, les entreprises du secteur marchand et non marchand):

- 7% des entreprises ont augmenté leurs effectifs depuis 2010 soit environ 220 emplois.
- 5% serait le chiffre de prévision de recrutement sur les 5 années à venir soit environ 170 emplois.
- 8% à 10% serait la prévision incluant les départs en retraite remplacés soit environ 250 emplois.

Ces chiffres doivent être considérés plus comme une tendance que des données strictement exactes. En effet, il convient de minorer certaines estimations. Une part des emplois est conditionnée à des projets de développement dont la réalisation ou l'échéance n'est pas encore stabilisée. Une autre partie des recrutements ne s'effectuera pas sur le bassin d'Aurillac mais sur les autres sites d'implantation de l'entreprise. A l'inverse, certaines entreprises peuvent avoir sous-estimé les volumes. Si certains de leurs marchés venaient à se concrétiser, les besoins de main d'œuvre pourraient être supérieurs.

Cette permanence se retrouve sur les données Pôle Emploi à l'échelle du bassin d'Aurillac. Entre juin 2015 et mai 2016, 85% des offres d'emploi étaient satisfaites soit 2 234 offres d'emploi tous secteurs confondus avec une évolution de 0% du volume des offres par rapport aux 12 mois précédents. Même si Pôle Emploi ne concentre pas tout le marché, il constitue néanmoins une tendance à considérer.

De même la note de conjoncture de la Direccte du 4^{ème} trimestre 2016 pose le constat suivant : « *le nombre d'emplois salariés du secteur marchand dont intérim (24 430) décroît dans le département du Cantal au cours du 3^{ème} trimestre 2016 (- 0,4%)... Cette baisse globale des emplois masque des évolutions sectorielles contrastées : augmentation de 0,1% dans l'industrie, retrait de 2,0% dans la construction; baisse de 1,1% dans le commerce et accroissement de 0,2% dans les services marchands hors intérim. Les emplois intérimaires progressent, quant à eux, de 4,4%. Le nombre d'emplois salariés diminue (-0,1%) sur 1 an dans le département du Cantal (+1,4% à l'échelon régional). Le nombre de contrats d'intérim sur les 12 premiers mois de l'année est en augmentation de 7,6% par rapport à la même période de l'année précédente (+0,2% à l'échelon régional).* »

3.2 Le panorama des métiers et des difficultés sur les métiers en tension qui sont aussi observées au niveau national

La variété des secteurs d'activités des 27 entreprises rencontrées ouvre nécessairement sur des métiers variés. Réaliser, ici, une liste de ces métiers n'apporterait pas de valeur ajoutée particulière. Nous retiendrons les aspects saillants sur quelques métiers.

Des métiers dont le recrutement, en général, ne pose pas problème :

- Les opérateurs de production, les magasiniers, les caristes, les postes d'opération manuelle d'assemblage, de tri. Le recrutement direct et l'intérim assurent un bon équilibre entre l'offre et la demande. A priori, on ne note pas non plus, d'évolution de compétence particulière sur ces métiers à moyen terme.
- Les métiers du tertiaire
- Les métiers de la distribution

« Secrétaire, caristes, magasiniers, nous les pourvoyons sans problème en direct ou par le biais de l'intérim ... sur les fonctions support et la manutention (cariste, manutentionnaire..) pas de problème, ils sont pourvus en local et de toute façon nous avons peu de besoin ».

A l'inverse, d'autres métiers sont identifiés en tension par les entreprises. Nous les avons répartis en deux catégories dans le tableau ci-dessous.

Métiers en tension au plan national et sur Aurillac	Métiers en tension sur Aurillac seulement
Conducteur de ligne Conducteur commande numérique Boucher Métier de bouche en général (boulangier, pâtissier) Conducteur poids lourds Exploitant transport Soudeur, électricien, fraiseur, outilleur, tourneur, chaudronnier Mécanicien poids lourds et automobile Infirmières et aide soignante Maçon, peintre, carreleur, plaquiste, coffreur Technicien et responsable maintenance Métiers d'assistance de vie sociale (aide à domicile)	Biologiste en laboratoire analyse médicale Technicien d'analyse médicale Technicien robotique Electro mécanicien Métier du bâtiment (sans qualification) Chef d'atelier Conducteur de travaux Electromécanicien

Cette liste doit être maniée avec prudence. La notion de tension recouvre une difficulté à recruter qui peut provenir de l'absence d'offre mais aussi de la définition du profil de poste par l'entreprise. Nous avons pu surtout mettre en exergue quelques métiers spécifiques.

Les bouchers auprès des entreprises agro-alimentaires et de la distribution. Un atelier de travail et des entretiens auprès des filières de l'artisanat a permis de nuancer le propos. Il convient surtout de distinguer plusieurs métiers comportant chacun des particularités (boucher traditionnel, découpe de viande, boucher en GMS). Seul le métier de boucher traditionnel serait réellement en tension. On notera que le CAP existant fournit peu de candidat (en moyenne 17 par an) qui, pour la plupart, continue vers un BP, voire une spécialisation traiteur.

Les conducteurs routiers. Les solutions actuelles ne parviennent pas encore à pourvoir les contingents nécessaires. Le transport-logistique constitue sur le Cantal un pôle majeur accentué par la position géographique et la variété des profils d'entreprises concernées (messagerie, transport de personnes, chauffeur en entreprise tous secteurs d'activités). Une formation Pôle Emploi est en phase de démarrage. Les demandeurs d'emploi de longue durée présents sur ce métier semblent rencontrer des difficultés d'adaptation au poste. Certaines entreprises ont mis en place, à leur échelle, des solutions spécifiques (ex : écoles internes). De son côté la CCI a réalisé en mars 2017 une étude auprès de 22 entreprises du transport. Elle fait état d'un besoin de 122 recrutements dont 75% à moins de 6 mois soit 18 postes sur du poids lourd, 55 sur du super lourd et 6 sur du transport de matières dangereuses. Le besoin trouve autant son origine dans le remplacement des départs en retraite (60% des entreprises) que dans la compensation du turnover important sur ce secteur.

Les métiers de la production et de la maintenance. Le métier de technicien de maintenance est en forte tension au plan régional et le Cantal subit la concurrence directe du bassin de Figeac. Les réponses des entreprises passent souvent par des adaptations internes des organisations, l'évolution de parcours interne depuis les postes de conducteurs de ligne. La tension est forte, plus généralement autour des métiers de l'industrie. A ce propos, certaines entreprises évoquent la nécessité de créer de la polyvalence à partir d'un socle de connaissance commun sur certains métiers de production.

« En robotique, nous avons une difficulté à attirer des profils depuis Lyon et la filière d'enseignement local forme de petits effectifs, l'enseignement devrait être adapté. Tournage, fraisage, usinage et usinage manuel, nous aurions besoin d'un apprenti et de 3 à 5 personnes sur les 5 ans à venir. »

Les métiers de mécanicien poids lourds notamment du fait de l'absence de formation locale. Sur ces métiers comme sur les métiers de production ou du bâtiment, les entreprises ont tendance à solutionner les emplois par un recours à la main d'œuvre détachée. Elles évoquent qu'il serait souhaitable de mener une réflexion commune d'accueil des travailleurs temporaires à l'échelle du bassin d'emploi.

Les métiers relatifs aux services à la personne. L'origine de la tension est multiforme : la croissance passée et à venir du nombre de personnes âgées sur le département, les contraintes du métier (horaires coupés), la faible rémunération, l'image du métier, la nécessité de personnel qualifié, un recrutement permanent en remplacement des départs et des absences, une moyenne d'âge du personnel élevée souvent autour de 47/49 ans. Les besoins très importants, près de 400 sur les 5 ans à venir, pourraient amener à s'interroger sur la politique de prise en charge des personnes âgées dépendantes. A ce jour, les 3 associations interviewées évoquent les solutions mises en place :

- Une première formation locale de 10 personnes est en cours avec la MFR de Marcolès sur des financements Cared et Adepa couplée à une utilisation du PACK Accueil ARDTA
- Un travail soutenu avec la Mission Locale et Pôle Emploi sur l'identification des publics. Il resterait peut-être à affiner la connaissance des métiers de manière à bien différencier les profils selon agent de ménage, aide à domicile, assistante de vie sociale.
- Une collaboration avec Coef 15 voire avec les services de remplacement de l'agriculture.
- Une promotion et des liens soutenus avec les écoles d'aides-soignantes, des métiers de la santé (pour les infirmières, kinésithérapeute, ergonome) dont apprentis et stagiaires.

Assez autonomes dans leurs actions, les associations se disent concernées par des actions qui permettraient de valoriser les métiers, leur structure et le territoire dans et hors Cantal, et plus largement une réflexion autour de la silver économie.

3.3 Les lignes force et les enjeux

Dans ce contexte de relative permanence des catégories d'emplois et des besoins, l'anticipation apparaît comme un exercice essentiel. Nous y reviendrons au cours des chapitres suivants mais le cloisonnement observé entre les acteurs est parfois à l'origine d'un manque d'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi plus que l'absence de compétences. Il conviendrait de partager la connaissance des profils en recherche d'emploi, des besoins en emploi, d'anticiper les solutions d'insertion (POE, formation..).

Si certains postes nécessitent un recrutement extérieur, il convient de noter que la majorité des emplois sont pourvus par un recrutement territorial. Les entreprises ont fait de leur situation à Aurillac un atout notamment au regard de la relation à la main d'œuvre locale et d'un recrutement qui donne une primeur au savoir-être vs le savoir-faire. A ce titre, un enjeu prioritaire est 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. Là aussi un travail collectif permettrait de résoudre des solutions trop souvent traitées dans un cadre individuel.

Lignes forces et tendances

- Un besoin d'emploi pourvu majoritairement par une main d'oeuvre locale.
- Un manque de fluidité entre les acteurs qui amène à des solutions au cas par cas vs des solutions plus collectives.
- Des métiers en tension qui nécessitent la recherche de solutions au croisement de divers dispositifs d'insertion et de formation.

Enjeux

- ⇒ Renforcer les capacités d'anticipation des besoins en compétences au niveau des acteurs de l'emploi et des entreprises :
 - Partager la connaissance de l'offre et de la demande globales
 - Partager une connaissance sur les métiers en tension : possibilité d'anticipation des besoins en compétences par les acteurs de l'emploi et par les entreprises afin d'optimiser l'adéquation offre/demande d'emploi
 - Fluidifier les relations entre les acteurs de l'emploi, de la formation, les entreprises.
- ⇒ Prendre conscience des opportunités offertes par les chercheurs d'emploi du territoire (plus de 5 000 sur l'arrondissement d'Aurillac) et travailler en parallèle :
 - L'employabilité des demandeurs d'emploi (même si elle ne suffira pas complètement pour répondre aux problématiques de certains métiers en tension ou d'encadrement) autour :
 - Du développement/optimisation de l'offre de formation dans un contexte de faible concurrence entre organismes de formation et d'absence de représentant du Conseil Régional sur la formation
 - L'identification des profils de demandeurs d'emploi, notamment en lien avec Pôle Emploi
 - Le renforcement du socle « savoir-être »
 - Les adaptations de poste / profil / organisation pour tenir compte des attentes et ressources disponibles.

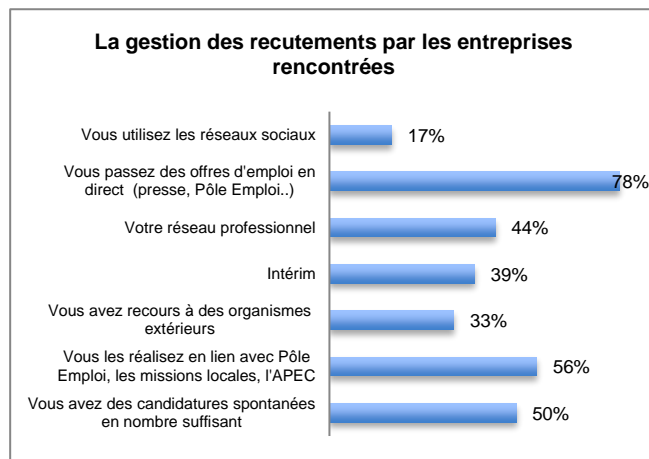
4. Des besoins exprimés sur le recrutement de cadres et sur les métiers en tension qui renvoient à des réponses collectives

4.1 Les entreprises mobilisent des moyens de recrutement variés adaptés aux profils à recruter

Le recrutement s'organise autour des offres émises en direct, du recours à Pôle Emploi, à la Mission Locale, à l'APEC, ou au réseau professionnel.

Plus de la moitié des entreprises interviewées affirme disposer de candidatures spontanées en nombre suffisant, en particulier sur les postes du tertiaire.

Aux résultats présentés dans le graphique ci-contre il convient de rajouter : l'accueil de stagiaires et leur intégration qui constitue une solution non négligeable sur le bassin d'Aurillac (auprès des entreprises qui accueillent des stagiaires), le soutien des réseaux et des groupes notamment lors du recrutement de cadres.



Les entreprises témoignent :

« La notoriété, l'image, le lien avec les universités, l'accueil de stagiaires créent un écosystème qui apporte en permanence des profils de candidats ».

« Nous savons bien gérer le recrutement de profil courant même les commerciaux, mais pas les profils atypiques. On le fait au coup par coup sans anticiper et on espère que ces profils vont rester longtemps ».

« Systématiquement recours à un cabinet extérieur dès que le poste a une spécificité, pour les autres postes nous avons des candidatures spontanées en nombre très suffisant surtout sur les métiers administratifs »

« Nous passons des annonces sur les sites d'emploi en ligne. J'ai de bons retours. J'arrive à recruter un peu partout en France »

« Sur les emplois peu qualifiés nous avons des candidatures suffisantes »

« Les saisonniers d'été sont assez faciles à trouver avec les jeunes étudiants qui reviennent à Aurillac. Pour les autres postes, j'ai des candidatures. C'est seulement un problème quand on a besoin d'un cadre ou d'un poste particulier comme le responsable qualité que je viens de recruter ».

4.2 Les besoins d'emplois non-cadres couverts par un recrutement territorial

Sur les emplois peu qualifiés ou tertiaires, en général, les entreprises ne rencontrent pas de difficultés en recrutement direct (manutentionnaire, cariste, ouvrier de production, agent de propreté, secrétaire ...). Par ailleurs, les candidats issus de l'intérim permettent bien de répondre aux surcharges d'activité. Certaines entreprises développent même une capacité à fidéliser les saisonniers.

Sur ces métiers, le problème se pose sur des cas particuliers :

- sur les métiers en tension, notamment au plan national, car la configuration du bassin tend encore plus la pénurie (ex : conducteur routier, boucher).
- lors des pics communs d'activité. Dans ce cas, l'intérim, qui par ailleurs couvre bien la demande, se retrouve, lui aussi, en manque de profils. Les entreprises se trouvent bien souvent confrontées aux demandeurs d'emploi de longue durée.
- quand l'activité et la demande sont irrégulières ce qui permet peu de fidéliser les intérimaires.

Ces emplois sont quasi exclusivement pourvus par des recrutements locaux. La part des catégories employés-ouvriers y est dominante, le niveau des salaires ne permet pas des recrutements extérieurs (pour mémoire, part des CSP employés-ouvriers : 54% en 2012 source Insee). Sur ces publics, les entreprises évoquent un axe d'amélioration concernant une meilleure identification en amont, par Pôle Emploi, des compétences des demandeurs d'emploi. Des diagnostics plus pointus sur le savoir-être leur permettraient de réaliser une optimisation de l'adéquation profil-poste à pourvoir voire d'une orientation en formation.

« Travailler sur le savoir-être des demandeurs d'emploi. Peut-être un besoin d'accompagnement plus rapproché sur certains profils qui pourraient s'insérer en construisant des parcours dans les différentes entreprises »

« Un axe de progrès : que Pôle Emploi améliore le diagnostic de compétence initial sur les profils pour pouvoir mieux adapter la formation interne ».

On notera pour être tout à fait juste, qu'une part des entreprises méconnaît les dispositifs Pôle Emploi en faveur de l'intégration des demandeurs d'emploi tels que la POE ou la POI, les tests MRS (bilan savoir-faire, savoir-être), les séances de présentation des métiers et des secteurs d'activités.

4.3 Les entreprises expriment la problématique du recrutement de cadres et de compétences spécifiques même si au final une solution est généralement trouvée

Sur notre échantillon, le recrutement de cadre (avec statut cadre) représenterait sur les 5 dernières années moins de 1% des effectifs soit moins de 20 emplois. De son côté, l'Apec recense 1 800 cadres dans le secteur privé en 2013 (source Insee) sur la zone d'emploi d'Aurillac.

Au-delà des chiffres, le recrutement d'encadrants constitue une difficulté bien réelle même si tous les postes sont pourvus avec un peu plus de temps ou un peu plus la sensation de choisir par défaut. Les situations sont souvent contrastées d'une entreprise à l'autre en fonction de son image, de son positionnement. 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. Il s'agit autant des postes d'encadrements technique intermédiaire (chef d'atelier, responsable maintenance, conducteur de chantier...) que lors d'une demande de compétences spécifiques (ex : assistante trilingue). On peut penser que la situation risque de se corser à l'avenir si la recherche de compétences spécifiques devient plus forte sur certains métiers.

La situation est amplifiée par deux facteurs : les volumes d'emploi disponibles sur ces profils restent limités sur le territoire ; le recrutement des cadres est le seul qui peut s'opérer auprès de publics extérieurs et bien évidemment se pose la question du travail du conjoint. Naturellement, les entreprises font le lien avec le déficit d'attractivité perçu du bassin d'Aurillac.

En définitive, ce n'est pas tant un enjeu de volume mais plus un enjeu d'image, de valorisation du bassin et de structuration des entreprises qui est mis en lumière. Si à court terme les entreprises pallient le besoin par leurs propres moyens, une action concertée permettant une prise en charge de l'accueil des salariés plus sécurisée et plus organisée pourrait être un marqueur en lien avec la notion de territoire tremplin évoquée au cours des ateliers consacrés à l'attractivité. Des actions existent sur l'emploi du conjoint via le dispositif Work to Be de la CCI perçu intéressant et en accord avec le territoire. *« c'est une bonne démarche, il faut travailler dans cet état d'esprit de réseau. Il faudrait l'ouvrir à tous les secteurs du Cantal le privé et le public ».*

De manière générale, les interviewés conviennent que la démarche devrait être déployée plus largement et animée de manière à monter en opérationnalité.

« Il faut aller plus loin, vers des bourses d'emploi, déployer plus largement vers toutes les entreprises.

« J'ai signé la charte d'accueil du conjoint mais depuis rien, pas d'appui, je me débrouille seul pour accompagner l'installation des personnels. Qui fait quoi ? il faudrait une coordination de tous les acteurs qui interviennent sur ce sujet (1% logement, agence immobilière, écoles ..) ne pas recréer autre chose mais coordonner l'existant.

Comment faire pour aller plus loin : le partager avec tous, tout cela reste encore embryonnaire »

De leur côté, les dispositifs proposés par la région Auvergne (New Deal, accueil des arrivants, site Auvergne Life..) sont en général inconnus des responsables rencontrés même s'ils peuvent constituer des réponses adaptées.

4.4 Une problématique autour des métiers en tension qui suppose la mise en œuvre de solutions collectives entre les entreprises, les acteurs de l'emploi, les organismes de formation.

L'étude a permis d'identifier un certain nombre de métiers en tension engendrant des difficultés de recrutement. En particulier, trois métiers laissent penser, au regard de l'acuité du besoin, qu'ils pourraient faire l'objet d'une réponse collective. Ils se caractérisent aussi par une tension au plan national : les bouchers, les conducteurs routiers, les métiers de la production et de la maintenance, les services à la personne.

A ce jour, les réponses et les moyens d'actions 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 examen du contexte et des pratiques permet de bien comprendre la situation :

- 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. L'estimation d'un besoin de 100 conducteurs routiers à court terme est une exception en termes de volume, de même que les besoins sur les services à la personne avec environ 20% de départ en retraite sur 5 ans soit près de 400 personnes. Bien souvent, les contingents s'évaluent à moins de 20 personnes.
- 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 le dire les acteurs rencontrés. La situation oblige à la fois de répondre à la demande et d'expérimenter des modes de fonctionnement qui accompagnent des besoins évolutifs.
- Des tentatives de réflexion autour de la formation professionnelle peinent à aboutir (ex : projet sur une formation bouchers, la mise en place d'une session d'alternance sur les métiers de technicien de maintenance et mécanique de maintenance industrielle avec l'AFPI sur Clermont et Montluçon, des formations ne parviennent pas à trouver le nombre de candidats requis à l'IFPP). Dans tous ces cas, la réflexion est menée à partir de la demande d'une entreprise sans l'élargir ni aux autres entreprises ni en effectuant une réflexion sur le métier. Un travail sur le socle « commun » de compétences ne pourrait-il pas permettre d'amplifier le recrutement et l'insertion ? Si les organismes de formations affirment le proposer, il semble que toutes les entreprises n'y soient pas encore acquises. Certaines évoquent toutefois une « *école de la polyvalence sur les métiers de l'industrie* ». Appuyée sur des enseignements transverses, elle mixerait des profils qui pourraient ensuite s'orienter vers différents métiers tels que soudeurs, fraiseurs, tourneurs... une belle idée qui repose aussi sur l'acquisition d'une culture collective.
- L'offre de formations professionnelles du bassin d'Aurillac est vécue par les entreprises en discordance avec leurs besoins en termes de contenu, de moyens, et plus généralement de cohérence avec leurs attentes. Les propos sont sévères et concernent tous les organismes sans exception. Cette situation constitue un vrai déficit si l'on souhaite développer plus de collectif et favoriser l'insertion des demandeurs d'emploi locaux. Une offre de formation professionnelle de qualité est indispensable. La solution passe peut-être par plusieurs aspects : une structuration de l'offre, une ouverture large des cahiers des charges de formation qui permet une mise en concurrence des OF, la possibilité de recourir à des solutions plus innovantes telles que le e-learning. Mais dans tous les cas, la définition collective des besoins entre les entreprises et les acteurs de l'emploi reste un préalable, de même qu'une évolution des pratiques individuelles.
- Pourtant l'initiative concernant les techniciens fibre optique est très appréciée et démontre la possibilité de construire des solutions localement, y compris de portée nationale. Sa réussite repose aussi sur la capacité à mobiliser des demandeurs d'emploi hors du département.

Les ateliers réalisés sur les trois métiers en tension identifiés posent en toile de fond plusieurs principes. Ils seraient des prérequis pour aboutir à des solutions collectives efficaces.

- Objectiver, constitue sûrement la première étape. Il porte à la fois sur l'évaluation du besoin de recrutement annuel pour calibrer les formations, l'identification des socles de compétences des métiers, un état du stock des demandeurs d'emploi en volume et au regard de leur employabilité portant sur le savoir-être. Un ensemble de paramètres qui permet d'anticiper la demande, d'adapter les profils et de les professionnaliser.
- Trouver des solutions pour mobiliser les candidats sur les métiers et les formations. A titre d'exemple sur le CAP bouchers 17 candidats au mieux par an ; sur une action conducteur routier menée par Pôle Emploi et une entreprise de transport : 33 personnes présentes à la réunion seules 4 personnes reçues en entretien individuel et aucun recrutement. Un enjeu : bien identifier les personnes adaptées au poste. Une des clés se trouverait dans la meilleure identification en amont, des profils de demandeurs d'emploi adaptés au poste.
- Déployer des outils de sensibilisation auprès des demandeurs d'emploi qui reflètent la réalité du métier et proposent le couple entreprise-métiers sous un jour attractif. Redonner la juste image du métier est un argument bien souvent cité : sur les métiers de chauffeurs avec l'orientation sur l'informatique embarquée, l'expression des possibilités de parcours (ex : opérateur de production -> conducteur de ligne dans l'industrie), la juste compréhension du niveau de responsabilité (ex : souvent sous-estimée sur le métier de technicien de maintenance). Les kits sectoriels Pôle Emploi offrent une première étape en les ajustant au contexte local, le témoignage des salariés, la valorisation de l'entreprise adaptée sur le versant emploi sont des solutions à envisager.
- Adapter dans certains cas le référentiel de formation. Par exemple, le CAP boucher devrait évoluer en intégrant une dimension vente via un module complémentaire. Le titre professionnel de conducteur routier, constitue le bon niveau de formation mais demande à être toiletté pour répondre aux attentes des entreprises de transport/logistique.

Des solutions telles que « des plateformes d'emploi » pourraient constituer une solution collective.

En réunissant les entreprises, les acteurs de l'emploi, les acteurs de la formation, elles permettraient de mettre en place un processus reposant sur :

- Une identification des besoins d'emploi par les entreprises : métiers, compétences, volume à court et moyen terme.
- Une analyse des profils de demandeurs d'emploi du bassin d'Aurillac/Cantal.
- Un travail commun sur l'identification des profils compatibles avec les emplois (une nécessité : améliorer l'identification préalable des profils).
- Une adaptation des outils de promotion/communication sur les métiers (kit sectoriel Pôle Emploi), sur la valorisation des entreprises en lien avec le recrutement (dont témoignage de salariés).
- Une mise en adéquation de la demande et de l'offre locale via des outils existants permettant d'intégrer les profils locaux (outils Pôle Emploi, formation ad hoc, réunions d'informations multi-employeurs..) et d'assurer un suivi des profils.

Elles pourraient être le cadre pour concevoir d'autres actions : recherche de stagiaires, communication auprès des établissements scolaires, solutions de mise en valeur des entreprises, proposition d'accompagnement sur le conseil RH.

4.5 Les lignes force et les enjeux

Lignes forces et tendances

- Les entreprises expriment la problématique du recrutement de cadres et de compétences spécifiques même si au final une solution est généralement trouvée.
- Une problématique autour des métiers en tension qui suppose la mise en œuvre de solutions collectives entre les entreprises, les acteurs de l'emploi, les organismes de formation.

Enjeux

- ⇒ Développer des « plateformes d'emploi partagées » visant à anticiper les besoins, faciliter l'identification des profils, accompagner la professionnalisation, mettre en œuvre des solutions collectives (ex : chauffeurs bon exemple)
- ⇒ Coordonner et mobiliser les dispositifs existants (Work 2B, New Deal...) pour faciliter le recrutement de cadres.

II - Un système cloisonné et des acteurs porteurs de contradictions

1. Une main d'œuvre captive et stable, la fidélisation une priorité pour les entreprises alors qu'elles expriment un besoin de dynamisation

1.1 En premier lieu, des éléments objectifs appuyés sur le parallèle entre le taux de turnover et l'enjeu de la fidélisation.

Les entreprises affichent un taux moyen annuel de turnover de 3% à 4%. La situation rencontrée en 2016 semble identique aux années passées et peut être considérée comme une tendance à venir. Elle témoigne objectivement d'un très faible taux de turnover. A titre de comparaison, au 1er trimestre 2015, selon la Dares, le taux de rotation, moyenne des taux d'entrée et de sortie, s'établit à 16,8 % tous secteurs d'activité confondus (*source : publication Dares indicateurs juillet 2015 N°054*). La situation est renforcée par la configuration du territoire et peut-être à relier à la part de l'emploi faiblement qualifié.

Sans s'écarter beaucoup du taux moyen, la situation est parfois différente d'une entreprise à l'autre. Peut-être un peu plus marquée auprès d'entreprises dont la part de jeunes salariés est plus importante ou de celles situées plus loin d'Aurillac. Dans d'autres cas, le turnover peut s'avérer plus problématique quand il concerne des postes d'encadrement ou d'encadrement intermédiaire (ex : chef d'atelier) que l'entreprise ne parvient pas à fixer.

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 ou à la mise en oeuvre de leur stratégie. Bien évidemment certaines situations concernant des métiers particuliers peuvent être plus délicates. A titre d'exemple, on peut citer le cas des techniciens de maintenance. Ce métier en tension au plan local comme au plan national reste difficile à pourvoir. Pour certaines entreprises, pourvoir le poste a nécessité de revoir l'organisation et d'effectuer un découpage du poste sur deux métiers, un poste d'encadrant, un poste de maintenance.

1.2 En réalité, l'attitude à l'égard de la fidélisation renvoie à un ensemble d'éléments culturels.

De manière générale, le recrutement apparaît comme un problème au sein des entreprises rencontrées, même si, au final, elles parviennent toujours à recruter. On peut affirmer qu'aujourd'hui, à quelques exceptions près, il n'existe pas de recrutement non pourvu qui limite l'activité et empêche le fonctionnement. Dans les faits, on se trouve dans une situation où le recrutement n'est pas appréhendé comme « un processus » mais 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, perçu comme une opération délicate (ex : le constat de turnover sur les nouveaux embauchés conducteurs routiers).

- 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.
- La difficulté à pourvoir les emplois par une main d'oeuvre locale oriente les entreprises vers une main d'oeuvre détachée ... qui, elle aussi, n'est pas stable sur la durée.
- Enfin, la question du recrutement se pose lorsqu'un poste est vacant. Dès que le recrutement s'est opéré, le problème est résolu.

Au bilan, tout départ a tendance à être assorti d'une sensation de frustration. Quel que soit les secteurs, le recrutement est toujours une opération complexe. Elle est ici amplifiée par le contexte local. Les entreprises ont toujours la crainte de ne pas avoir le choix et de devoir recruter par défaut. « *Si j'étais à (Lyon, Toulouse, Paris), j'aurais plus de CV et je pourrais mieux choisir* » affirment-elles régulièrement.

Elles se placent ainsi dans une posture où elles savent que potentiellement, elles vont être confrontées à des difficultés et ont tendance à prendre la situation comme une fatalité. Si cette situation ne les empêche pas de fonctionner, elle crée un stress, et s'avère parfois usante sur le long terme.

Notre propos peut paraître caricatural, l'anticipation existe dans les entreprises (services RH structuré, anticipation des départs en retraite..) notamment auprès des majors du territoire. En fait il s'agit plus d'un comportement, d'une crainte, qui renvoie à la relation des entreprises à la mobilité. On peut penser qu'une partie des entreprises s'est, peut-être, enfermée dans un système et qu'elle aurait besoin d'évoluer sur ce sujet de la mobilité des salariés, notamment des jeunes générations.

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. Au-delà, certains responsables, se questionnent. Si le faible turnover est un atout, il est aussi une limite. Ainsi, ils se demandent si un enjeu à venir ne serait pas : comment amener plus d'ouverture aux salariés présents dans les entreprises depuis de longues années ? Certains vont plus loin et considèrent que cette réflexion concerne aussi « l'oxygénation » des chefs d'entreprise qui restent, trop souvent, sur le bassin d'Aurillac dans des logiques individuelles.

1.3 Les lignes force et les enjeux

De notre point de vue, la situation décrite renvoie à deux enjeux :

D'une part, accompagner les entreprises dans un changement culturel afin de replacer le recrutement dans un processus RH sans attendre d'être confronté à un poste à pourvoir. Une orientation qui vaut surtout pour les entreprises moins structurées sur le plan RH. Des outils, tels que le diagnostic RH Direccte, les actions menées par la CCI sont des réponses adaptées à déployer plus largement.

De manière générale, l'objectivation des besoins en recrutement est une priorité. Même si elle ne peut être une science exacte, elle permettrait de définir la hauteur des besoins, de favoriser le lien entre profil de salariés recherchés et le profil des demandeurs d'emploi. Elle aurait comme effet de donner le temps au territoire de construire des solutions collectives. On note trop souvent des exemples de réponses individuelles en formation professionnelle qui ne parviennent pas à se mettre en place ou dans des conditions difficiles car trop centrées sur une seule entreprise. Une anticipation, une réflexion à plusieurs entreprises présentant des métiers voisins auraient permis une réalisation profitable à chacun : un meilleur recrutement, un plus grand choix de candidats, un équilibre financier pour les organismes de formation. Il faut aussi noter que ces réponses formations se déroulent souvent dans la précipitation, comme une réponse à un besoin immédiat (ex : soudeurs, coffreurs-bancheurs).

Lignes forces et tendances

- Un faible taux de turnover et pourtant la fidélisation des salariés restent un enjeu fort de toutes les entreprises rencontrées.
- La position à l'égard de la fidélisation des salariés a comme base des éléments culturels ancrés.
- Un besoin de dynamisation s'exprime tant par le renouvellement des actifs venant de l'extérieur que par l'oxygénation et l'ouverture des salariés présents dans les entreprises.

Enjeux

- ⇒ Replacer le recrutement dans un processus RH et développer une culture du changement dans l'entreprise :
 - Valoriser son entreprise et ses savoir-faire,
 - Rapprocher les salariés et les demandeurs d'emploi de l'entreprise
 - Monter la compétence RH et la capacité d'anticipation
 - Anticiper les besoins de manière à permettre au territoire de mettre en oeuvre, si possible, des réponses collectives.
- ⇒ Objectiver le potentiel de recrutement notamment à l'extérieur en prenant en compte le potentiel lié à de la main d'œuvre étrangère (captive ou non) mais également l'opportunité d'accueillir des actifs (cadres, cadres intermédiaires jeunes) mobiles. La faisabilité passe également par la possibilité d'envisager des dispositifs d'accueil et d'accompagnement spécifiques de la main d'œuvre temporaire.

2. Un cloisonnement entre les acteurs qui 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 qui trouvent plus leur origine dans une absence de connaissance ou de collectif que de nécessaire réalité.

De leur côté, les entreprises développent leur vision du marché de l'emploi local, vu au prisme de leur expérience en recrutement dont nous avons vu qu'une partie ne dépend pas que de la situation locale de l'emploi. Elles ont tendance à mettre en avant deux dimensions. D'une part une faible employabilité des demandeurs d'emploi notamment dû à un taux de chômage bas. Les personnes leur paraissent souvent trop éloignées de l'emploi. D'autre part, une faible capacité des acteurs de l'emploi à répondre aux demandes. Les reproches portent surtout sur un manque de travail préalable d'identification précise des compétences des candidats et une connaissance insuffisante des métiers afin de proposer des profils de candidats adéquats. Dans tous les cas, elles ignorent les volumes et les caractéristiques des demandeurs d'emploi locaux.

Les acteurs de l'emploi n'échappent pas non plus à cette vision parcellaire ou stéréotypée. En grande majorité, ils estiment que les entreprises n'effectuent pas les efforts nécessaires pour se valoriser auprès des candidats potentiels, que l'image véhiculée est peu attractive qu'il s'agisse des sites web ou des présentations d'entreprise lors de temps de recrutement. Ils regrettent que les chefs d'entreprises ne soient pas plus sensibilisés et mettent si peu d'effort pour rendre, par exemple, leur présentation plus attractive en faisant témoigner des salariés sur leur métier. Ils évoquent aussi une non-prise de conscience des changements à l'égard du travail et de l'entreprise, notamment pour les jeunes générations, qui limitent de fait l'insertion de ces publics. Enfin, ils regrettent la faible mobilisation sur des actions de recrutement, de promotion des métiers, des postes qui auraient besoin d'être mieux définis pour favoriser la recherche de candidats. Au final, ils souhaiteraient tout à la fois, que les entreprises se vendent auprès des demandeurs d'emploi, qu'elles acceptent le turnover, qu'elles « essaient des profils », voire qu'elles envisagent, sur certains métiers, de réajuster les salaires par rapport aux profils recherchés.

Nous pourrions rajouter à cette liste la perception des organismes de formations. Ils sont aujourd'hui perçus en décalage et des avis sont exprimés : convient-il de développer leurs compétences pour qu'ils soient plus innovants ? Cela devrait-il passer par le développement de la concurrence ? Dans tous les cas, pour tous, une réflexion serait nécessaire afin de mieux adapter l'offre des organismes de formation aux besoins du bassin d'emploi. Toutefois, en écho, on citera les réponses individuelles recherchées par les entreprises, dans la formation professionnelle, qui limitent de fait, la réalisation et le modèle économique des organismes de formation.

Que ces arguments croisés soient ou non fondés, ils reflètent la nécessité d'entamer une évolution culturelle qui réussisse à lever les préjugés. Ce décroisonnement est une clé indispensable pour l'avenir. Plusieurs sujets collectifs dans le cadre de la GPEC T peuvent servir de cadre à l'initialisation de nouveaux modes de partenariats. Il serait aussi souhaitable d'objectiver et de partager réellement la situation au regard de l'emploi (volume de la demande, volume et qualité de l'offre) et de s'accorder sur des discours harmonisés. En effet, certains acteurs regrettent des effets d'annonce sur des volumes d'emploi, certes importants, mais finalement peu fondés et contreproductifs par rapport à leur propre action.

Enjeux

- ⇒ Amorcer un décroisonnement inter-entreprises, acteurs de l'emploi et de la formation par la mise en place d'actions communes concrètes, simples et évaluables.
- ⇒ Objectiver les stocks et flux économique/ emplois / compétences / offres ...via un tableau de bord et un partage commun.

3. Les entreprises entendent cibler le recrutement de jeunes, le recrutement à l'extérieur

3.1 Les jeunes, une priorité englobant diverses actions complémentaires

Les jeunes et leur intégration s'avèrent une constante dans le discours des chefs d'entreprise. Nous l'avons vu, la pyramide des âges des 27 entreprises rencontrées témoigne d'une bonne capacité à intégrer les jeunes avec un peu moins de 20% des salariés de moins de 30 ans. Cette priorité d'intégration relève de motifs divers :

- La volonté de conforter une main d'oeuvre captive en intégrant une population qui connaît le territoire, y possède des attaches et qui, a priori, sera moins disposée à partir,
- La recherche de compétences actualisées ou de compétences nouvelles,
- Le besoin de dynamisation de l'entreprise en renouvelant les effectifs et les pratiques notamment concernant l'encadrement intermédiaire,
- Et peut-être un maintien de faibles coûts salariaux par un recrutement donnant la faveur au savoir-être plutôt qu'à des compétences confirmées.

Cette position en faveur des jeunes rejoint les actions menées par d'autres départements tels que l'Aveyron qui a fait de l'installation des jeunes une priorité via une politique de promotion et de soutien, l'ensemble reposant sur le prérequis d'une insertion facilitée lorsque les personnes sont issues du territoire.

3.2 Plusieurs sujets seraient à considérer afin de favoriser une politique en faveur des jeunes.

Développer la connaissance des entreprises, des métiers et des parcours auprès des jeunes avec une ambition : leur donner envie de rester ou de revenir à Aurillac et dans le Cantal, se projeter dans un avenir. A cet effet, les entreprises citent des actions de promotion à mener très tôt, dès la classe de 3^{ème} notamment en utilisant le stage de découverte comme une immersion dans le territoire. Des actions existent et pourraient être amplifiées : le forum des Métiers et des Formations en février, la semaine de l'industrie en mars, la semaine école-entreprises Made in Cantal en décembre, les visites d'entreprises.

Favoriser une immersion opérationnelle par l'accueil de stagiaires du territoire et hors territoire, à étendre plus largement à l'accueil d'apprentis. Sur ce sujet, il semble que les entreprises pourraient être accompagnées sur : l'identification des établissements, la présentation du territoire et de son économie, la proposition de conditions d'accueil. L'initiative Réflexe-stage de la CCI est une réponse adaptée. Elle pourrait être étendue et coordonnée plus largement. Dans tous les cas, il s'agit là d'un axe de progrès qui correspond aussi au besoin de dynamisation évoqué précédemment.

Un renforcement des liens entre les établissements scolaires, les chefs d'établissements, les responsables de formations, le CIO et les entreprises. Plusieurs aspects de nature différente sont évoqués :

- Sur la formation maintenance et production. A priori, il existerait un décalage sensible entre les attentes des entreprises et les formations liées à l'industrie.
- Sur la filière robotique et vision, on note aussi un décalage.
- Sur les filières de mécanique automobile et poids lourds, les entreprises évoquent une absence de formation voire de difficulté à prendre des apprentis de fait du faible nombre de candidats.
- Sur l'IUT GEA. Il semble qu'une orientation de la formation vers la comptabilité et la gestion plutôt que vers les RH, constituerait une meilleure adéquation aux besoins d'emploi locaux.
- Des exemples réussis sont finalement assez peu valorisés comme le Campus et le Centre THD.
- Toujours un besoin d'hébergements sur des temps courts concernant l'accueil de stagiaires ou d'apprentis.

Sur les formations en lien avec l'industrie, il serait souhaitable de se rapprocher et d'approfondir les actions menées par Cantal Industrie avec le lycée Monnet-Mermoz avant d'envisager toute autre action. **Plus généralement, il conviendrait d'identifier les marges de manœuvre du territoire sur l'évolution/adaptation/consolidation de la formation initiale.**

Au final, un positionnement intéressant des entreprises mais pas forcément en phase avec les aspirations des jeunes et la nécessité pour eux d'être mobiles dans leur parcours de formation et professionnel. Cette position des entreprises peut être porteuse de contradictions notamment au regard d'une recherche de fidélisation et d'un système cloisonné où chacun trouve sa place. Malgré tout, ces actions auprès des jeunes publics (collège, lycée, enseignant supérieur) restent essentielles. Si elles ne renvoient pas nécessairement à la couverture du besoin d'emploi, elles consolident l'attractivité du territoire et participent à une bonne connaissance de son économie.

3.3 Le recrutement extérieur pourrait cibler des bassins urbains, sinistrés

Le recrutement extérieur est bien évidemment une question essentielle. Nous l'avons vu, elle se pose surtout dans le cas de recrutement de cadres et de compétences spécifiques. A ce jour, les actions sont portées à titre individuel par les entreprises et on note un salon virtuel proposé par Pôle Emploi.

En réalité, cette réflexion renvoie à la question de l'attractivité du territoire et de ce fait oriente les propositions formulées par les acteurs rencontrés. Convaincus que le Cantal présente des atouts mais conscient de ses limites, la priorité se porte d'une part sur le recrutement dans des territoires proches sinistrés par l'industrie et de configuration rurale considérant qu'ils présentent les profils de compétences adéquats et une certaine similitude de vie quotidienne. voire des territoires urbains sinistrés, le Cantal alliant la promesse d'emploi et une qualité de vie. D'autre part, ils entendent cibler des actifs attirés par la qualité de vie, voire des deuxièmes parties de carrière.

On notera que si ce dispositif existe au niveau de dispositif New Deal Auvergne, les entreprises le méconnaissent et quasiment aucune n'y a eu recours.

L'étude ne permet pas d'apporter de réponses précises sur ce besoin d'emploi qui reste surtout à étudier au cas par cas et à envisager dans le cadre d'actions relatives à l'attractivité du territoire.

3.3 Les lignes forces et les enjeux

Lignes forces et tendances

- La relation aux jeunes du territoire et hors territoire est un élément majeur et fondateur de la démarche GPEC T à conduire.
- Le recrutement à l'extérieur reste à examiner au cas par cas et à relier aux actions relatives à l'attractivité du territoire.

Enjeux

- ⇒ Poursuivre et intensifier les actions à destination des jeunes et l'entreprise (en local et sur les filières de formation en lien avec les activités, sur la connaissance des entreprises, des métiers, des possibilités offertes ...).
- ⇒ Identifier les marges de manoeuvre du territoire pour favoriser la convergence entre les filières d'enseignement et l'emploi local.
- ⇒ Sensibiliser les entreprises aux opportunités que représentent une meilleure connaissance des attentes de la génération Y,...

III - Le besoin de partager un dessein collectif de territoire

1- Un territoire optimisé en interne par les chefs d'entreprises mais une image non maîtrisée ou mal perçue

La stratégie des entreprises intègre parfaitement les atouts et les faiblesses du territoire, notamment l'enclavement et ses effets. Dans ce système territorial très équilibré, les entreprises maintiennent leur position économique et sociale. Elles compensent les effets de l'enclavement et assument une fonction de responsabilité sociale auprès de leurs salariés. Le système est avant tout marqué par le cloisonnement entre les entreprises et les institutions mais aussi par des dynamiques de renouvellement relativement faibles. Au final, le système, assez confortable pour les acteurs, est peu dépendant de l'extérieur, et si les acteurs montrent un profond attachement au territoire, le système ne favorise pas l'exportation d'une image territoriale maîtrisée du bassin et donc le rayonnement territorial. Les acteurs du territoire participeraient eux-mêmes à alimenter une image plutôt négative de celui-ci quand ils sont à l'extérieur. D'ailleurs, les chefs d'entreprise observent un décalage entre le territoire perçu et le territoire vécu par les habitants.

Au final, si les entreprises optimisent plutôt bien les opportunités offertes en matière d'emploi et d'économie par l'enclavement, cette optimisation participe peu ou pas au rayonnement du territoire et de ses entreprises, les chefs d'entreprises allant jusqu'à constater que les entreprises sont peu connues par les jeunes habitants du bassin.

2- Un besoin de reconnaissance et de participation au dessein collectif du territoire

Lorsque l'on constate la situation plutôt saine des entreprises rencontrées, on peut s'interroger sur ce qui pousse les chefs d'entreprises à faire de l'attractivité et de l'image du territoire un enjeu majeur de développement économique et de l'emploi.

Les chefs d'entreprises mettent en avant différents niveaux d'arguments :

- des difficultés de recrutement en lien avec certains besoins et notamment l'absence pour les entreprises de choix variés dans leur démarche de recrutement
- le besoin de dynamiser les entreprises par l'accueil de jeunes notamment des cadres
- un modèle économique à la pérennité incertaine car fortement porté par l'emploi et l'investissement publics et par les transferts sociaux
- l'existence et la lisibilité d'un territoire rural dans une grande Région et plus globalement dans un contexte où domine l'expression de valeurs métropolitaines. « *On a disparu des écrans radars* » ... la carte réalisée par les services de l'Etat fait étrangement écho à cet argument.
- ...

Si ces arguments sont légitimes et pertinents, les chefs d'entreprises, parce que 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.

3- Ré-interroger pragmatiquement le discours sur l'attractivité et les cibles

Les chefs d'entreprises remettent en question les attributs et même les finalités du discours actuel sur l'attractivité du bassin d'Aurillac et du Cantal. En effet, ils considèrent que le discours actuel, axé sur la lutte contre le déséquilibre territorial et l'enclavement, voire même sur la qualité de vie, renvoie à une posture défensive faisant écho à un repli sur soi et alimentant une image plutôt négative tant en interne qu'en l'externe. Notons que si la qualité de vie constitue un atout, elle ne suffit pas à la différenciation du territoire. Par ailleurs, une stratégie, visant à attirer des familles, est pour le moins simpliste voire illusoire. Au final, les chefs d'entreprises portent un discours qui articule deux niveaux :

- celui du territoire, de ses valeurs et de son identité ;
- celui des étendards, des cibles et d'un positionnement pragmatique et innovant.

- **Le territoire, des valeurs et de son identité**

Outre les questions, à ce stade anecdotiques, sur le rattachement du territoire à une identité Massif Central, Cantal, Auvergne-Rhône-Alpes, les chefs d'entreprises mettent en avant, comme le code marque d'Auvergne Nouveau Monde (réflexion en cours sur la Marque Auvergne en mai 2017), l'image d'un monde en temps ancien et nouveau, autrement dit l'image d'un territoire qui renaît et se réinvente :

- Un territoire préservé, authentique et donc un territoire de conquête pouvant également faire valoir des valeurs refuges
- Un territoire à énergies positives et innovant.

Au-delà, les chefs d'entreprises associent au territoire des valeurs humaines telle que :

- la responsabilité sociale dans le cadre de la construction d'un monde qui se construit demain
- la sincérité des habitants mais également dans les relations professionnelles.

- **Des étendards économiques qui légitiment un territoire proactif d'un point de vue économique**

La lisibilité de l'économie du territoire est sujette à différentes positions des acteurs : chefs d'entreprises, institutionnels également. Pour certains, le territoire ne dispose pas à ce jour d'une filière voire d'une « couleur » économique dominante. A noter que certains regrettent l'usage trop systématique d'une image d'Epinal du territoire reposant sur « une montagne pâturée » qui impacterait négativement l'attractivité économique. D'autres, à défaut de l'existence de filières remarquées, font 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 l'incubateur d'entreprises.

- **Des cibles et un positionnement pragmatique et innovant**

Pour les entreprises, la stratégie doit s'adresser à des cibles en lien avec des besoins : les jeunes pour participer au renouvellement et également pour dynamiser les entreprises, la main d'œuvre.

Cette stratégie pourrait cibler :

- des jeunes du territoire et la nécessité de les familiariser aux opportunités offertes par les entreprises et ainsi conforter la politique RH existante.
- des publics sur de l'accueil temporaire, notamment des jeunes pouvant trouver dans le territoire l'opportunité d'une expérience professionnelle renforçant un parcours professionnel ou encore une main d'œuvre d'origine étrangère. Au final, c'est bien une stratégie d'attractivité et une stratégie d'accueil (logement, services) qu'il conviendrait de déployer autour **de ce positionnement de territoire tremplin.**

Différents éléments cautionnent ce positionnement de **territoire tremplin** :

- Accueil de stagiaires par les entreprises, « relancer réflexe stage »
- Une pyramide des âges « jeune » des grandes entreprises
- Des dispositifs existants ou à créer pour accompagner l'individu et pas forcément la famille : hébergement... Cette approche suppose une réflexion et de l'innovation en matière d'offre d'accueil temporaire notamment de logement. Ce qui n'empêche pas de faire valoir et ou de renforcer l'offre de loisirs et culturelle
- Campus agroalimentaire avec Limagrain
- Une réactivité et une capacité à monter des projets
- A l'IUT un projet de formation sur les nouveaux matériaux...

4- Des questions de gouvernance à plusieurs niveaux et de décloisonnement

On notera que la démarche de GPEC T amène les acteurs à questionner leur positionnement global et même thématique. Force est de constater que les entreprises inscrites dans la démarche, ont mis en avant l'enjeu de l'image et de l'attractivité qui bien que lié dépasse celui de la stricte GPEC T. Ainsi, les entreprises voient dans la démarche GPEC T, une opportunité de développer des échanges entre entreprises et avec d'autres acteurs notamment les élus. En ce sens, la démarche doit également être perçue comme un vecteur de décloisonnement entre les acteurs et amorcer le développement d'une culture et d'un savoir-faire dans la dynamique collective de projet.

Au-delà, dans un contexte mouvant en matière institutionnel, les institutionnels s'interrogent sur l'absence d'opérateur en charge de la promotion économique du territoire depuis la disparition du Comité d'Expansion, et les chefs d'entreprises mettent en avant l'opportunité d'une concertation plus étroite avec les élus autour des questions économiques et plus globalement du modèle de développement économique du territoire.

La réflexion conduite pour définir les modalités d'exercice de la compétence économique sur le territoire, pourrait très bien intégrer la question de l'attractivité économique et de la concertation entre les chefs d'entreprises et les décideurs.

Les lignes forces et les enjeux

Les pistes de réflexion sur l'attractivité du territoire émises par les chefs d'entreprises ouvrent la voie à une nouvelle dimension du territoire et plus globalement interpellent paradoxalement un modèle actuel dans lequel ces entreprises équilibrent leur activité et assurent une fonction sociale auprès des salariés.

Lignes forces et tendances

- Un système actuel dont le périmètre offre un certain confort pour les entreprises
- Un système qui ne permet pas une maîtrise collective de l'image du territoire
- Des intérêts divers des entreprises pour l'attractivité et l'image du territoire
- Un besoin de reconnaissance et de participation des entreprises au dessein collectif
- Un discours des entreprises autour :
 - D'un territoire nouveau monde,
 - De valeurs d'authenticité et de sincérité et de responsabilité sociale
 - D'une reconnaissance et valorisation des fleurons économiques
- Une proposition de déployer une stratégie d'attractivité et d'accueil autour d'un territoire tremplin pour des jeunes et une main d'œuvre étrangère
- Une proposition de travailler plus étroitement avec les élus autour du développement économique

Enjeux

- ⇒ Pérenniser l'implication actuelle des entreprises : mise en place de quelques actions concrètes autour de l'attractivité et de la valorisation des entreprises (actions auprès des jeunes ou des habitants, relation presse, film d'entreprises ...).
- ⇒ Partager et enrichir ce positionnement exprimé par les entreprises avec l'ensemble des acteurs comme condition à un déploiement cohérent et efficace (risque de brouillage des messages si chacun communique sans discours commun).
- ⇒ Trouver des articulations avec la marque Auvergne qui permet de développer des actions à une autre échelle.
- ⇒ Décloisonner pour construire, porter les message et les actions ... et piloter.

Partie 3 : Des recommandations pour l'action : des principes et des axes

Introduction

Le plan d'actions de la démarche GPECT du bassin d'Aurillac présenté ci-après s'appuie sur les diagnostics auprès des entreprises, les ateliers de réflexion commune, les compléments d'entretiens destinés à élargir les résultats de l'étude. Articulé autour de trois thématiques, il détaille les axes de travail, les actions pertinentes et évalue les conditions de faisabilité.

Trois points ont particulièrement guidé la réflexion.

Un système à l'équilibre, avec principalement des enjeux d'optimisation. Les entreprises de plus de 50 salariés ont développé des stratégies adaptées au bassin d'emploi et à leurs besoins de compétences, les départs en retraite s'avèrent peu prégnants et faciles à anticiper. 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.

Toutefois on note des 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.
- Même si l'échelle du territoire et la nature des besoins le permettent, les 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 décloisonnement** 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.

Un besoin de partager un dessein collectif. La reconquête d'une image et d'une attractivité territoriale constituent 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, 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 la posture de tous les acteurs amenés à promouvoir le territoire. Un positionnement autour de la notion de « territoire tremplin » constitue un point de fédération. Il reste à construire un message commun de communication et les actions qui permettent de le relayer.

Des cibles prioritaires déclinées sur trois axes.

- **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 3^{ème} 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 décloisonnement 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

Axe 1 : Optimiser l'adaptation entre l'offre, la demande d'emploi et les compétences, en favorisant des outils et des dispositifs existants

1.1 Favoriser l'anticipation collective des besoins sur les métiers en tension

Objectifs

- Anticiper la demande d'emploi de manière à ajuster la réponse au plus près des besoins des entreprises tout en prenant en compte la situation du bassin d'emploi
- Suivre les évolutions des métiers et des compétences associées
- Se doter d'une vision partagée entre les parties prenantes : entreprises, acteurs de l'emploi (AE), de l'intérim et formuler des réponses collectives
- Etre en capacité de coordonner les actions de chacun et d'être réactif ensemble sur des besoins ponctuels (ex : accueil temporaire)
- Evaluer les actions menées et leur impact
- Prolonger la démarche au-delà de l'échantillon initial des entreprises de plus de 50 salariés.

Axes de travail

Initier des plateformes d'emploi sur 3 sujets - conducteur routier-transport/logistique, métiers de production au sens large, services à la personne – qui seront traités séparément.

Un processus de travail

- Identification des besoins d'emploi par les entreprises : métiers, compétences, volume à court et moyen terme.
- Analyse des profils de demandeurs d'emploi du bassin d'Aurillac/Cantal
- Travail commun sur l'identification des profils compatibles avec les emplois (une nécessité : améliorer l'identification préalable des compétences des profils et leur transférabilité).
- Adaptation des outils de promotion/communication sur les métiers (kit sectoriel Pôle Emploi), sur la valorisation des entreprises en lien avec le recrutement (dont témoignage de salariés).
- Mise en adéquation de la demande et de l'offre locale via des outils existants permettant d'intégrer les profils locaux (outils Pôle Emploi, réunions d'informations multi-employeurs..) et suivi de ces profils
- Identification des besoins éventuels de formation professionnalisante, co-construction du référentiel, sollicitation des Organismes de Formation (INFA, Gaillard, CER, MFR, Campus CCI, AFPA...)
- Recherche, le cas échéant, de solutions extérieures
- Evaluation de la satisfaction de chacun (entreprises, acteurs de l'emploi, demandeurs d'emploi), l'intégration des demandeurs d'emploi.

Cette action peut donner lieu à la présentation au demandeur d'emploi d'un « parcours » de manière à favoriser son implication et à retrouver de la motivation.

Cette plateforme peut être le cadre pour concevoir d'autres actions : recherche de stagiaires, communication auprès des établissements scolaires, solutions de mise en valeur des entreprises, proposition d'accompagnement sur le conseil RH.

Des principes

- Toutes les actions regroupent plusieurs entreprises même si les recrutements sont faits individuellement.
- La volonté de valoriser les métiers, les entreprises et le secteur d'activité.
- La volonté de développer l'employabilité des demandeurs d'emploi locaux afin qu'ils puissent être les bénéficiaires prioritaires de ces actions
- Une sollicitation des OF sur la base d'un besoin qualifié et d'un référentiel ajusté

Pilotage et acteurs associés

- Conducteur routier-transport/logistique : CABA + Pôle Emploi + CCI + Entreprises du secteur en collaboration avec acteurs de l'emploi et OF selon besoins.
- Métiers de production au sens large : SPEL+ Entreprises du secteur
- Services à la personne : étude GPEC aide à domicile réalisée par Coef 15 mandaté par la Direccte

Axe 1 : Optimiser l'adaptation entre l'offre, la demande d'emploi et les compétences, en favorisant des outils et des dispositifs existants

1.2 Ajuster l'outil de la formation professionnelle continue pour développer l'employabilité

Objectifs

Réaffirmer les principes de recours et de déploiement des offres de formations professionnelles :

- répondre aux enjeux du bassin d'emploi
- garder une dimension collective (le socle de fonctionnement)
- impliquer les entreprises dans la définition du contenu et du référentiel (à partir d'une qualification du besoin) et dans la mise en œuvre pédagogique (intervention, mise à disposition des équipements de l'entreprise)

Des principes

Le cadre de référence à considérer :

- Le schéma régional de la formation professionnelle Région et le plan de formation Pôle Emploi fournissent les dispositifs sur lesquels s'appuyer.
- Des expériences montrent la capacité de réponse ad hoc des acteurs locaux. Pour exemple le Campus fibre CCI qui a su construire une formation mobilisant les demandeurs d'emploi du bassin d'Aurillac et ceux d'autres territoires.
- Les volumes à former seront toujours de petite dimension, d'où la nécessité de rechercher des solutions d'optimisation des coûts (formation in situ dans l'entreprise, mise à disposition de équipements)
- Des opérateurs sont présents sur le territoire : Campus CCI, IFPP, Gaillard, AFPA, INFA, AFORMAC, GRETA

Consolider les acteurs de la formation professionnelle en imaginant un système plus souple et plus réactif.

- Transformer les besoins individuels d'une entreprise en besoin collectif. Il s'agit d'une condition essentielle pour conjuguer la réponse à l'entreprise, l'employabilité des demandeurs d'emploi du territoire, la pérennité des organismes de formation. Cette condition suppose d'accompagner les entreprises dans la définition des prérequis de formation et dans une évolution vers le collectif.
- Ouvrir le recrutement à d'autres bassins d'emploi et identifier avec pôle Emploi les bassins présentant des besoins similaires. En parallèle travailler les solutions d'hébergement /accueil temporaire.
- Intégrer les entreprises dans la formation : en tant qu'intervenant, sur la mise à disposition d'outils et d'équipements.
- Etudier les pistes du elearning, de la formation déconcentrée sur des besoins très spécifiques (ex : formation maintenance Greta Haute-Loire).

Développer l'employabilité des demandeurs d'emploi via les dispositifs d'immersion et des formations qui consolident le savoir-être.

- Des dispositifs existent (POE/POEI, formation professionnalisante, dispositif PLIE) et sont sûrement à faire connaître plus largement auprès des entreprises.
- Les dispositifs d'accompagnement des demandeurs d'emploi pris en charge par les structures privées : Pôle Emploi peut-il avoir une action spécifique pour favoriser l'accompagnement de parcours par ces structures ?

Partager ces enjeux avec la Région et identifier des relais locaux (correspondant / élu Cantal).

Faisabilité

A court terme :

- Se donner une direction : toutes les formations sont collectives et non conçues pour une seule entreprise.
- Commencer à travailler quelques formations spécifiques pour adapter l'offre et la demande comme sur la formation conducteur routier.

Axe 1: Optimiser l'adaptation entre l'offre, la demande d'emploi et les compétences, en favorisant des outils et des dispositifs existants

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

Objectifs

- La configuration du bassin d'Aurillac suppose la construction de réponses personnalisées. De même, les réponses collectives relèvent d'actions de dimension restreinte. Dans ce contexte l'anticipation de l'offre et de la demande d'emploi se pose comme une clé majeure de succès d'une démarche GPEC T.
- La réponse de l'offre à la demande d'emploi nécessite, dans certains cas, une adaptation des postes et des organisations (ex : sur la maintenance).
- Le recrutement n'est pas toujours intégré dans un processus anticipé ce qui tend à engendrer des frustrations sur l'adéquation poste-candidat.

Axes de travail

Accompagner la montée en compétences des entreprises en matière de GPEC. Les outils et les initiatives existent. Ils seraient à pérenniser et à élargir dans le cadre d'une action continue, notamment :

- Action CCI – diagnostic RH, stratégie d'entreprise
- Directe : appui conseil RH TPE-PME (moins de 250 sal)
- Région : appui conseil RH individuel et collectif
- APEC
- Actions mise en place par les filières et les syndicats professionnels (CAPEB GPEC, CPME, CMA..)

Ces outils peuvent aussi venir en prolongement des actions mises en place au sein des plateformes d'emploi.

Intégrer le recrutement dans un processus en lien avec une évolution de la culture des entreprises. Plusieurs axes pourraient être travaillés :

- Savoir « vendre » son entreprise aux candidats à l'emploi : la communication sur l'entreprise, la valorisation des métiers et des possibilités d'évolution.
- Formuler des offres cohérentes en fonction des potentiels de chercheurs d'emploi. La bonne atteinte de cet objectif suppose de partager une bonne connaissance des profils potentiels entre les entreprises et les acteurs de l'emploi.
- Optimiser le process de diffusion
- Anticiper le besoin d'emploi et le temps de recrutement. L'anticipation pourrait permettre la mise en place de solutions collectives de professionnalisation de chercheurs d'emploi.
- Connaître précisément les comportements et les attentes des nouvelles générations afin de mieux les intégrer au sein des entreprises ...

Faire vivre des lieux d'échange.

Un club RH animé par la CCI est ouvert à toutes les entreprises du territoire. En question, pourrait-on :

- Impliquer les DRH des majors dans l'anticipation des besoins d'emploi et la montée en compétences des autres entreprises du territoire ? en imaginant des formes de tutorat, d'appui informel, de conseil sur les évolutions d'emploi ?
- Envisager dans ce club RH un espace dédié aux entreprises de plus de 50 salariés ?

Faisabilité

Montage du projet d'actions collectives stratégie/ RH, dans le cadre d'ici la fin d'année 2017 pour un démarrage de l'action d'ici fin 2017 et 2018

Pilotage : Consulaires ou syndicats professionnels qui sont les porteurs et les garants de la mise en oeuvre de ses actions et EPCI en complément et appui

Axe 1 : Optimiser l'adaptation entre l'offre, la demande d'emploi et les compétences, en favorisant des outils et des dispositifs existants

1.4 Les jeunes, la formation initiale

Objectifs

Les entreprises font des jeunes une priorité et démontrent leur capacité à les intégrer

- Montrer les parcours possibles offerts par le bassin d'Aurillac et mobiliser les jeunes autour des entreprises.
- Favoriser l'adéquation entre les formations existantes et les compétences recherchées par les entreprises.

Axes de travail

Travailler sur l'orientation des jeunes : l'information au collège, les stages, l'ouverture des entreprises vers les établissements scolaires extérieurs

Des temps forts existent et seraient à utiliser afin de mobiliser plus largement. Ils sont peut-être à coordonner afin de donner une meilleure lisibilité des ces actions auprès des entreprises, des jeunes et des familles (écriture d'un « plan de communication jeunes ») – listing à affiner avec le CIO.

- La semaine de stage en classe de 3^{ème} : un moment privilégié qui pourrait peut-être donner lieu à une action concertée. Sous l'égide de la Préfecture des actions sont engagées sur ce sujet.
- La semaine de l'industrie.
- Le Forum des Métiers et des Formations,
- Les journées portes ouvertes auprès des lycéens : organisée auprès des élèves de première et de terminale, elles peuvent être un moment de mise en avant des entreprises et des métiers. Peut-être possible de les coupler avec des temps de visite d'entreprises.
- Les interventions d'entreprises dans les formations au lycée : une manière de donner envie aux jeunes de rester ou de revenir sur le territoire (ne pas oublier que les emplois des entreprises sont en priorité pourvus auprès des habitants locaux). Des initiatives sont en cours.
- Made in Cantal en fin d'année avec des déclinaisons possibles à l'extérieur du territoire sous une version Work in Cantal.

Une action/coordination spécifique sur les stages (jeunes du territoire et hors territoire). Les entreprises se disent ouvertes à l'accueil de stagiaires de tous niveaux. Il serait possible dans un premier temps d'amplifier l'action Réflexe-stage de la CCI, avant d'imaginer une plate-forme Bourses stage.

Identifier les marges de manœuvre du territoire sur l'évolution/adaptation/consolidation de la formation initiale. Plusieurs aspects sont évoqués de nature différente :

- Sur la formation maintenance et production. Il serait souhaitable de se rapprocher et d'approfondir les actions menées par Cantal Industrie (avec le lycée Monnet-Mermoz) avant d'envisager toute autre action.
- Sur l'IUT GEA. Il semble qu'une orientation de la formation vers la comptabilité et la gestion plutôt que vers les RH, constituerait une meilleure adéquation aux besoins d'emploi locaux.
- Une question à travailler : quel rôle les structures de formation initiale peuvent jouer dans la formation professionnelle continue (ex : A2EX enseignement à distance) ?
- Des exemples réussis peuvent être valorisés comme le Campus et le Centre THD

Consolider les formations supérieures en alternance : DUT, BTS et licence Pro

- Favoriser le rapprochement entre les entreprises et les établissements de manière à développer l'insertion des étudiants en alternance. Certains établissements (ex : licence pro agroalimentaire - lycée agricole et IUT génie bio) se disent limités dans la diversité et la taille de leur réseau d'entreprises.

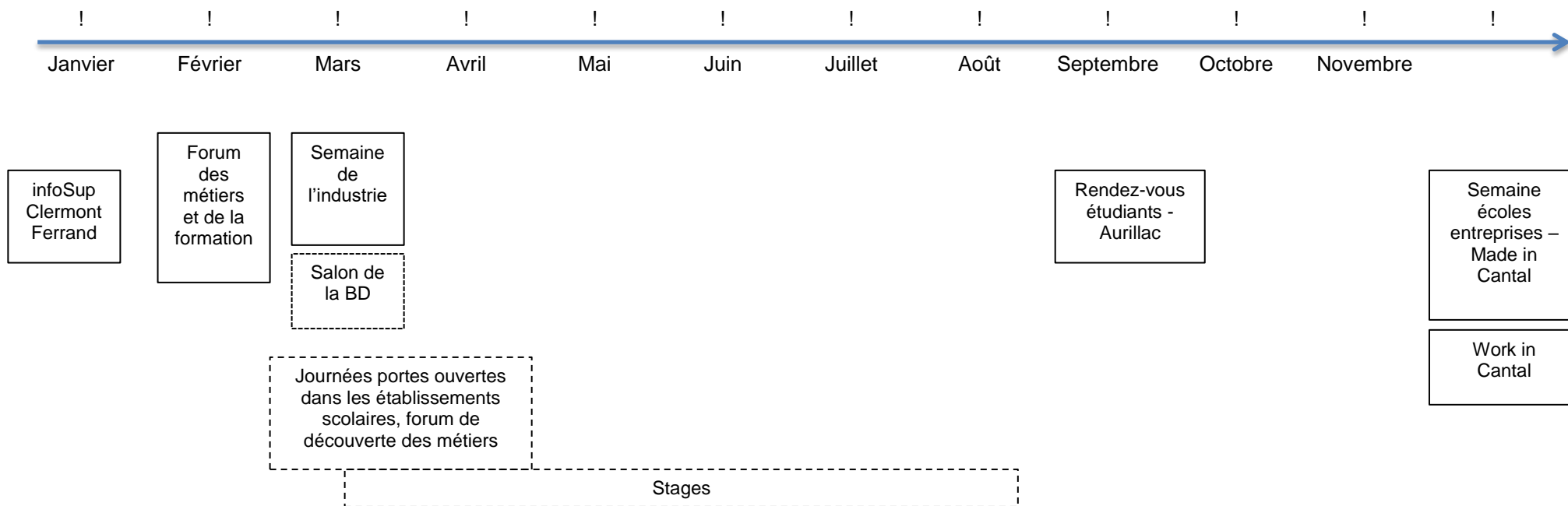
Consolider l'offre actuelle

- On notera le cas du CFA bâtiment (CAPEB) qui constituerait une offre de formation essentielle à maintenir sur le territoire.

Faisabilité

Court terme – définir avec les entreprises, les actions à mener et sur lesquelles leur présence doit être confortée.

Les événements du bassin d'Aurillac destinés au jeunes



Des points à examiner en commun

1. Comment structurer un plan d'actions ciblant les jeunes du territoire et hors territoire ?
2. Comment doper chaque événement par une présence plus forte des entreprises ? quel peut être le niveau d'engagement ?
3. Comment bâtir une communication transverse en appui de la notion de « territoire tremplin » ?

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

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

Objectifs

- Mobiliser l'ensemble des acteurs dans la promotion interne et externe du territoire et de son économie
- Partager et diffuser un discours positif, réaliste et commun
- S'appuyer sur le rôle moteur et l'expertise des entreprises de plus de 50 salariés et étendre à la représentation des TPE, de l'agriculture
- Conforter la gouvernance économique du territoire

Enjeux

Construire et partager une stratégie d'attractivité en s'appuyant sur les propositions des entreprises de plus de 50 salariés autour de l'ambition d'un « territoire tremplin ».

Impliquer les acteurs et notamment les entreprises dans la promotion du territoire vers un rôle d'« ambassadeurs du territoire »

Objectiver l'analyse et le suivi du développement économique du territoire

- Se doter d'un outil d'observation et de suivi de l'économie du territoire
- Réaliser annuellement une note de conjoncture des entreprises de plus de 50 salariés (carnet de commande, prévision d'embauche, projets ...)

Se donner les moyens d'être entendus

- Définir un certain nombre d'outils de promotion commune
- Articuler cette action avec la mise en place d'une agence régionale de développement économique et sa déclinaison au plan départemental
- Engager des partenariats avec des territoires présentant un positionnement similaire

Propositions d'actions

Engager des temps d'échanges

- **Organiser d'ici fin d'année** un séminaire associant la CABA, les entreprises de plus de 50 salariés, la CCI, les partenaires de la démarche en préfiguration de l'agence locale de développement. Avec un objectif : co-construire le discours commun et les actions.
- Conduire un séminaire par an pour faire le point sur l'économie du territoire et les projets (entreprises, consulaires, filières, collectivités).
- Animer un « think tank » associant les élus de la CABA et quelques chefs d'entreprises pouvant formuler des propositions sur des thématiques.

Communiquer

- Accompagner les entreprises dans la déclinaison d'un discours commun et la valorisation de leur activité et des métiers -> travail sur la marque employeur
- Renforcer la présence et le discours des entreprises dans les événements existants destinés au grand public et plus particulièrement aux jeunes.
- Adapter le discours institutionnel pour conforter cette attractivité.
- Faire le lien avec la démarche de marque Auvergne.

Incarner le discours.

Relier et mettre en cohérence les actions actuelles participant de cet enjeu d'attractivité :

- L'incubateur
- Les rendez-vous étudiants
- Les sessions d'accueil d'actifs
- Le très haut débit
- L'accueil d'actifs temporaires et permanents ...

Pilotage : CABA

Partenaires : Département, CCOM, Entreprises + 50 salariés, Consulaires

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

2.2 Optimisation des conditions d'accueil des actifs

Objectifs

- Accueillir des jeunes et dynamiser le fonctionnement des entreprises
- Optimiser le potentiel en main d'œuvre extérieure au département y compris étrangère

En lien avec les dispositifs existants, les pratiques et besoins des entreprises et la dimension de « territoire tremplin ».

Axes de travail

Produire un éclairage sur les besoins des entreprises en la matière

De manière à dimensionner l'action, il conviendrait d'objectiver le besoin réel sur une année. Sur la main d'œuvre détachée, prendre appui sur les données Direccte.

Définir une gamme de services à l'accueil d'actifs (stagiaire, saisonnier en mission temporaire) et les besoins du territoire en la matière

- Sur le logement
- Sur les services : langue, administratifs, place en crèche...
- Envisager les connexions avec le dispositif Auvergne (opération New Deal)

Consolider le dispositif d'accueil du conjoint Work to Be de la CCI

Il conviendrait de renforcer son opérationnalité et sa communication vers les entreprises

Faisabilité

Prolonger et consolider la réflexion actuellement en cours sur un service logement temporaire et l'ouvrir ensuite à d'autres problématiques.

Axe 3 : Créer les conditions de décloisonnement des acteurs

3.1 Prolonger la démarche GPEC T et construire une gouvernance

Objectifs

- Mobiliser l'ensemble des opérateurs économiques du bassin d'Aurillac autour d'une démarche portée conjointement
- Conforter la mobilisation des acteurs
- Suivre la mise en œuvre et la cohérence des actions issues de la GPEC T

Axes de travail

Travailler en mode projet et répartir les tâches d'animation des actions qui découlent de la démarche de GPEC T

- Définir un schéma de travail et d'animation en intégrant les différentes parties prenantes (filiales, Collectivités, Consulaires)
- Associer à chaque action un chef de file en charge de l'animation et de la mobilisation des acteurs
- Envisager l'animation par les entreprises de plus de 50 salariés en vue d'actions inter-entreprises

Donner de la lisibilité à ces actions

- Engager des actions concrètes entre des acteurs en lien avec les autres fiches projets
- Suivre et communiquer sur les actions engagées

Définir un schéma de gouvernance pour s'assurer d'une dimension transverse, de la cohérence et de la mise en œuvre des actions.

Plusieurs hypothèses sont envisageables pour pérenniser la démarche en prenant appui sur le SPEL, la CABA et d'autres partenaires.

Faisabilité

A structurer et décliner en lien avec la gouvernance associée à l'antenne départementale de l'agence régionale de développement économique

Axe 3 : Créer les conditions de décloisonnement des acteurs

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

Objectifs

- Inscrire la démarche GPEC T dans le cadre institutionnel existant.
- Faciliter la mise en oeuvre des actions et notamment de formation professionnelle.
- Partager largement la connaissance au regard de l'emploi et objectiver les besoins.

Axes de réflexion

Une étape préalable qui permet de connaître et d'objectiver les besoins d'emploi au niveau de l'arrondissement d'Aurillac et des filières.

Un pilotage par le SPEL

La finalité est d'objectiver les données disponibles tant celles issues du bassin d'emploi que des entreprises sous la forme d'un tableau de bord. Cette objectivation fait défaut aujourd'hui et son absence est pointée de manière régulière. Dans la réalité, Il s'agit peut-être moins d'un déficit de données que d'une absence de partage commun des données entre les divers acteurs.

- Les indicateurs et les outils existent (Pôle Emploi, Direccte, CABA, CCI..) mais un besoin d'identifier en commun les indicateurs clés.
- La nécessité d'identifier plus clairement les besoins d'emploi auprès des entreprises. Par exemple via une enquête de conjoncture et un croisement avec l'analyse des offres Pôle Emploi.
- Il conviendrait de prévoir un mode de communication et de partage des données entre tous les acteurs. Il serait l'occasion de communiquer de façon homogène entre toutes les prises de parole.

Faire un reporting de la mise en œuvre des actions dans le cadre du SPEL pour faciliter la cohérence des diverses actions présentes sur le territoire en matière d'emploi.

UN PROJET PARTENARIAL

Les financeurs



Le Comité de pilotage

