

# Synthèse du diagnostic de territoire et du plan d'actions

## UN PROJET PARTENARIAL

### Les financeurs



### Le Comité de pilotage



Point presse  
16 novembre 2017

# Rappel de la méthode et des grandes étapes de la démarche

## / 3 grandes étapes en lien avec l'enjeu du COLLECTIF et l'objectif d'OPERATIONNALITE

### **PHASE 1 / ELABORER UN DIAGNOSTIC PROSPECTIF ET PARTAGÉ, BASÉ SUR LES BESOINS DES ENTREPRISES PRIVEES DE PLUS DE 50 SALARIES DU BASSIN D'AURILLAC**

- Des rencontres individuelles dans les entreprises participant à la démarche (Cible prioritaire : 50 entreprises privées de plus de 50 salariés / Objectif : 25 entretiens – 27 réalisés)
- Une consolidation des besoins identifiés dans ces entreprises à l'échelle du territoire.

*Septembre -> mi-Octobre 2016 : Entretien individuel avec les entreprises*

*Novembre 2016 : Comité de pilotage de bilan des diagnostics*

### **PHASE 2 / CONSTRUIRE ENSEMBLE LES ACTIONS SUR LE TERRITOIRE**

- Des plans d'actions individuels pour les entreprises engagées dans la démarche (6 jours de consulting alloués pour 5 entreprises).
- Des ateliers collectifs pour consolider le diagnostic et concevoir les actions à l'échelle du territoire.
- Des rencontres complémentaires (Chambres des métiers et d'agriculture, CAPEB, UMIH, UPA, Services à la personne)
- Un temps fort « Attractivité » pour partager les enjeux et les solutions, avec l'ensemble des acteurs et des entreprises de plus de 50 salariés.

*Novembre 2016 -> mai 2017 : Conseil individuel aux entreprises*

*Mi-Janvier -> mi-Février 2017 : Ateliers / groupe de travail sur les thématiques prioritaires issus du diagnostic*

*Mars 2017 : Validation du plan d'actions en comité de pilotage*

*Novembre 2017 : Temps fort Attractivité initialement prévu en juillet mais reporté*

### **PHASE 3 / EXPÉRIMENTER AU PLUS TÔT LES PRINCIPALES ACTIONS en lien avec les entreprises et le territoire.**

*Décembre 2016 -> décembre 2017 : Mise en œuvre progressive des actions collectives entreprises et partenaires*

# Chiffres clés et repères de la zone d'emploi d'Aurillac (1/2)

	Arrondissement d'Aurillac		Établissements de plus de 50 salariés		
	Nombre d'entreprises	Nombre d'emplois	Nombre d'entreprises de plus de 50 salariés	Nombre d'emplois (entreprises > 50 salariés)	Part des entreprises > 50 salariés dans l'emploi
Agriculture	1 463 (17%)	409 (1,5%)	1	68	0,2%
Industrie	647 (7%)	3 160 (11%)	15	1 827	7 %
Construction	907 (10%)	2 125 (8%)	7	644	2 %
Commerces, services, transport	4 444 (51%)	9 794 (35%)	26	2 433	9%
Services non marchands	1 206 (14%)	12 317 (44%)	55	8 039	<b>29 %</b>
<b>Total</b>	<b>8 667</b>	<b>27 805</b>	<b>104</b>	<b>13 011</b>	<b>47%</b>

# / Présentation des entreprises

- / **Un échantillon étudié représentatif des entreprises privées de + de 50 salariés de l'arrondissement d'Aurillac (26 secteur marchand + 1 secteur non marchand)**

	Arrondissement d'Aurillac		Échantillon de l'étude : 27 entreprises		
	Nombre d'entreprises de plus de 50 salariés	Nombre d'emplois (entreprises > 50 salariés)	Nombre d'entreprises	Nombre d'emplois	Part des entreprises rencontrées dans l'emploi
Agriculture	1	68	-	-	-
Industrie	15	1 827	8	1 501	82%
Construction	7	644	4	348	54%
Commerces, services, transport	26	2 433	14	1 211	50%
Total	49	4 972	26 (53% du total)	<b>3 060</b>	<b>61%</b>

# / Du diagnostic au plan d'actions

- 1.Des entreprises en développement
- 2.Une adéquation entre les compétences des salariés et les besoins des entreprises.
- 3.Le départ en retraite peu prégnant et facile à anticiper
- 4.Le recrutement problématique sur certains métiers et du fait de process à optimiser
- 5.L'attractivité du bassin d'Aurillac, une réflexion indispensable
- 6.Un plan d'actions selon 3 axes

# **/ 1 - L'activité, son devenir et l'impact sur les besoins en compétences des entreprises**

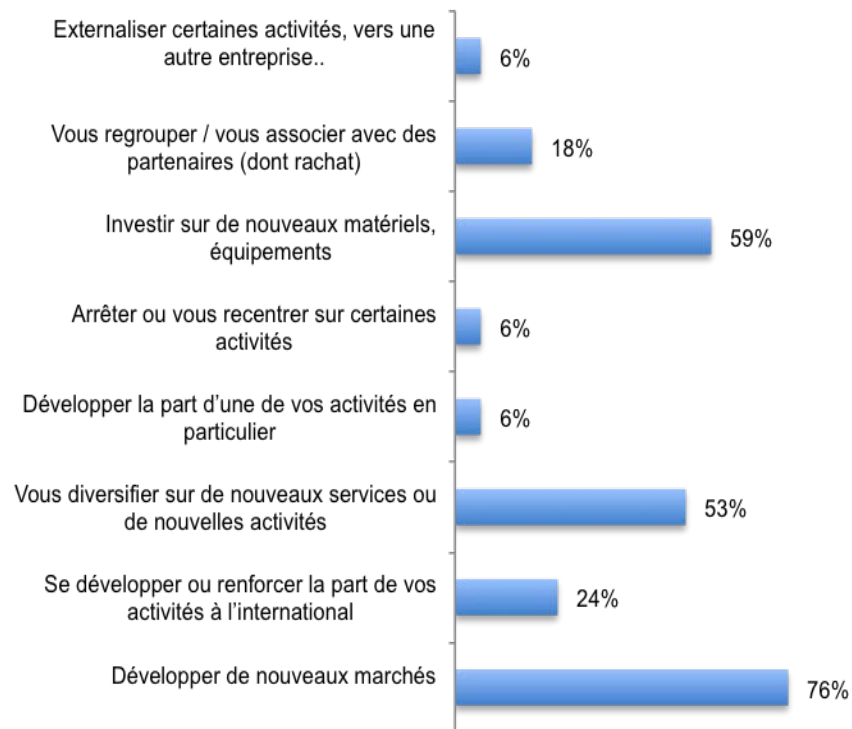
# / Stratégie d'entreprise



## / Priorité au développement des marchés

- Le développement via la consolidation du marché actuel, l'ouverture sur de nouveaux marchés en France et à l'international, la diversification des activités, voire, de manière très minoritaire le recentrage sur certaines activités.
- On note une part de regroupements ou de projets de partenariat (environ 20% des entreprises) à relier à ces enjeux de développement.
- Les projets et les besoins relatifs à l'investissement sur de nouveaux matériels ou équipements concernent environ 50% à 60% des entreprises. Il s'agit d'investissements de renouvellement ou d'acquisition de nouvelles technologies. On ne rencontre qu'exceptionnellement des investissements qui viendraient compenser une problématique liée à une pénurie de main d'oeuvre.

## Les priorités des entreprises



# /Le lien stratégie - compétences

- / **8 entreprises sur 10 affirment posséder en interne les compétences nécessaires à leur développement ou à la mise en œuvre de leur stratégie.**

Une bonne anticipation des compétences en fonction des besoins futurs.

**L'activité, le positionnement et les stratégies de développement déployés par les entreprises ouvrent sur des enjeux variés où dominant :**

- La **maîtrise de la qualité du produit ou du service au client** par la consolidation des fonctions qualité, le maintien et le développement du niveau de compétences actuel, l'agilité et la capacité d'adaptation aux marchés.
- Le transport et la logistique du fait d'une implantation à Aurillac et de marchés en dehors du territoire, ou l'orientation vers des marchés BtoC.
- La maîtrise de l'amont, des achats, afin de stabiliser la production, de contrôler les marges, la rentabilité.
- 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 des potentiels.
- La digitalisation et les TIC
- L'évolution des métiers de la distribution ...



## **/ 2 - Une adéquation entre les compétences des salariés et les besoins des entreprises**

# /Une orientation RH



## / Les entreprises ont développé des stratégies RH efficaces d'adaptation au bassin d'emploi.

Les entreprises s'appuient sur un **trptyque** : **une main d'œuvre de qualité, sérieuse et fiable + des salaires compétitifs + une stabilité due à un très faible turnover** qui leur a permis d'asseoir leur activité.

Elles ont tendance à recruter des potentiels plus que de l'expertise, des personnes qui souhaitent évoluer, qu'elles vont former en interne. La polyvalence s'impose comme une donnée clé, de même que la motivation.

Elles ont fait de **l'intégration des jeunes un atout**. Sur notre échantillon, en moyenne 18% des salariés ont moins de 30 ans mais ce chiffre se situe entre 20% et 40% pour des entreprises rencontrées

Elles ont une forte capacité à adapter et former les nouveaux entrants et les salariés au besoin en compétences.

Le contexte les a conduit à déployer des **moyens et des initiatives visant à structurer la politique RH**, à attirer et fidéliser les salariés (tutorat, école de formation interne, mobilisation du plan de formation...).

**Les entreprises ont su faire un atout de leur situation sur le bassin d'Aurillac en sachant capitaliser sur les caractéristiques du bassin d'emploi.**

## **/ 3 – Les départs en retraite peu prégnants et faciles à planifier**

# / Départ en retraite



## /Échantillon étudié : 7% des salariés partiront à la retraite d'ici 2020

soit 240 départs (sur les 3060 emplois étudiés) et 147 recrutements externes (61%)

- Des départs en retraite étalés, faciles à planifier sans réel pic, qui sont aussi l'occasion d'optimiser effectifs et les organisations (pas de remplacement trait pour trait)

## /Perspectives sur l'ensemble des établissements de + de 50 salariés

- Secteur marchand : Entre 400 et 600 départs à la retraite
- Secteur non marchand : 1 520 départs (taux de départ moyen de **18%**)

## /Quelques chiffres pour les plus petites entreprises

- 23 % des chefs d'entreprises artisans ont plus de 55 ans
- 55% des chefs d'exploitation agricoles ont plus de 50 ans

## /Des données

- qui **contredisent les estimations Insee** qui prévoient qu'un tiers des actifs devaient partir en retraite d'ici 2020
- qui renvoient toutefois à **un enjeu fort de transmission** des entreprises artisanales et agricoles

**/ 4 – Le recrutement  
problématique et à  
considérer sous plusieurs  
angles**

# / La situation en 2016 et évolution

- / **Des repères confortent le constat d'une main d'œuvre captive et stable et d'une certaine permanence des tendances actuelles**

Un turnover identique aux années passées et conforme à la tendance à venir. Pour mémoire, taux de turnover en France source Dares juillet 2015 : 16,8%.

Aucune entreprise ne prévoit de diminution des effectifs d'ici 5 ans.

Une part des recrutements est conditionnée à des projets de développement. Une minorité ne s'effectuera pas directement sur le bassin d'Aurillac.

**3% à 4%**

Turnover moyen annuel dans les entreprises. A relier peut-être à la part de l'emploi faiblement qualifié.

**7%** de salariés recrutés sur les 5 dernières années soit 220 postes sur 3 060 emplois étudiés.

**5 %** de prévision de recrutement (170 emplois)  
et **8% à 10 %** en incluant le remplacement des départs en retraite soit 250 emplois

# / Le recrutement



## /Passer d'un problème à un processus.

En réalité, on se trouve dans une situation où on est moins dans un processus que dans un problème à résoudre.

Le recrutement a tous les aspects d'un « problème » :

- Le départ d'un salarié est vécu comme une perte à plus forte raison du fait de la politique d'accompagnement mise en place (formation, tutorat).
- La question se pose lorsqu'un poste est vacant, dès que le recrutement s'est opéré, le problème est résolu.

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 (ailleurs), j'aurais plus de CV et je pourrais mieux choisir* » affirment-elles régulièrement.

Les entreprises savent que, potentiellement, elles risquent de rencontrer des difficultés et ont tendance (souvent) à le prendre comme une fatalité. Même si cela ne les empêche pas de fonctionner, cela crée un stress, et s'avère parfois usant sur le long terme.

# Cadre et non-cadre des situations différenciées

**Le recrutement de cadres et encore plus la recherche d'une compétence spécifique est problématique mais s'avère globalement toujours résolu.**

Le recrutement de cadre constitue une difficulté bien réelle même si tous les postes sont pourvus avec un peu plus de temps ou avec, un peu plus souvent, la sensation de choisir par défaut (paramètres : métiers, image de l'entreprise...).

La situation est amplifiée par deux facteurs majeurs :

- les volumes d'emplois disponibles. Le potentiel de profils de cadres reste limité 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.

La difficulté perçue renvoie essentiellement à l'attractivité du territoire.

**1%**

Le nombre de cadres recrutés au cours des 5 dernières années soit environ 20 emplois sur 2 500 emplois étudiés. (avec statut cadre)



## Des besoins couverts par un recrutement territorial.

Sur les emplois peu qualifiés ou tertiaire, en général, les entreprises ne rencontrent pas de difficultés en recrutement direct (manutentionnaire, cariste, ouvrier de production, agent de propreté, secrétaire, comptable..).

Par ailleurs, les candidats issu de l'intérim permettent bien de répondre aux surcharges d'activité. Certaines entreprises développent même une capacité à fidéliser les saisonniers.

### **Le problème se pose en particulier :**

- sur les métiers en tension notamment au plan national car la configuration du bassin tend encore plus à la pénurie.
- lors des pics communs d'activité. Dans ce cas, l'intérim manque aussi de profils et les entreprises se trouvent bien souvent confrontées à la faible employabilité d'une partie des demandeurs d'emploi de longue durée.
- quand l'activité et la demande sont irrégulières, ce qui permet peu de fidéliser les intérimaires.

**Employés ouvriers  
53% des emplois**  
(Insee 2012 – tous secteurs d'activités confondus)

Des métiers en tension notamment production, métiers de bouche, chauffeurs aussi en tension au plan national.

# Panorama des métiers en tension



/ Sur une partie des métiers, le bassin d'Aurillac s'inscrit en cohérence avec la situation nationale.

## Première approche des métiers en tension mentionnés par les entreprises

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

# / Les jeunes, la formation



## / L'intégration des jeunes, une priorité

Les entreprises témoignent tant via leur pyramide des âges qu'au travers de leurs discours de la volonté d'intégration des jeunes.

Les formations initiales liées aux métiers de la production paraissent insuffisantes pour répondre aux besoins des entreprises (contenu, nombre de sorties).

Les formations sur les métiers du tertiaire semblent être en adéquation avec les compétences recherchées sur le bassin d'Aurillac.

## / La formation professionnelle, une piste pour répondre à des métiers en tension

Développer une polyvalence sur les métiers de production.

Construire des formations ad hoc sur certains métiers

# / L'intérim



## / Une mise en relation satisfaisante d'une offre et d'une demande d'emploi

De 4 à 5 entreprises rencontrées sur 10 recourent régulièrement ou ponctuellement à l'intérim

Ces chiffres doivent être très nuancés. Les emplois sont en réalité concentrés sur quelques entreprises ayant des volumes d'intérimaires importants.

La configuration du bassin positionne les agences d'intérim sur un marché plutôt captif : main d'oeuvre connue, une bonne présence sur les métiers peu qualifiés et courants, une connaissance des métiers demandés par les entreprises et une compréhension des besoins.

**10%**

La part de l'intérim dans les emplois étudiés soit plus de 300 emplois.

## / L'intérim représente un pivot sur l'emploi local. Peut-il jouer un rôle plus efficient dans l'emploi ?

–Comment l'intérim peut-il participer au recrutement extérieur même s'il est sûr qu'il rencontre les mêmes problèmes de recrutement que les entreprises sur certains profils ?

–Comment l'intérim s'associe-t-il à la professionnalisation des salariés et au développement de leur polyvalence ?

–Comment l'intérim participe-t-il à une certaine prospective sur les compétences du fait de la connaissance des besoins des entreprises (lanceur d'alerte) ?

## **/ 5 – L'attractivité du bassin d'Aurillac, une réflexion indispensable**

# / Attractivité du territoire



## / Des constats unanimes et convergents

- Une image du territoire renvoyée à l'extérieur (et en interne) perçue comme insuffisamment positive avec un discours trop centré sur l'enclavement.
- Une vraie attente sur la construction et le portage d'une image qui valorise les entreprises, leurs savoir-faire et tourne Aurillac et le Cantal vers l'économie.
- Et au-delà, accrocher l'image à l'environnement, au développement durable, à la qualité de la main d'œuvre.

**Porter ensemble et coordonner les interventions de tous les acteurs concernés.**

**Priorité**  
pour tous les chefs  
d'entreprise rencontrés

## **/ 6 – Un plan d'actions mixant optimisation de l'existant et nouvelles actions**

# /4 points clés



- / Un système à l'équilibre avec des **enjeux d'optimisation** avec toutefois des contradictions
  - / 1 faible turnover mais une fidélisation des salariés avancée comme une priorité
  - / Des solutions très souvent envisagées à titre individuel alors que le territoire doit permettre de faire émerger une dimension plus collective pour plus d'efficience
- / Un enjeu de décloisonnement des acteurs
- / Un besoin de partager un dessein collectif et un positionnement autour de la notion de « territoire tremplin » sur lequel il reste à construire un message commun.
- / Des cibles prioritaires
  - / Demandeurs d'emploi du territoire
  - / Jeunes
  - / Recrutements extérieurs pour des profils spécifiques



# / 3 axes prioritaires



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

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

Axe 3 : Créer les conditions de décloisonnement des acteurs

# / Axe 1 / Adéquation offre, demande d'emploi et compétences

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  
CPME

Technicien de maintenance  
CCI-Campus

Services à la personne  
COEF 15

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

Salon Emploi virtuel / déc 2017 CCI

Forum des Métiers - fév 2018

Made in Cantal - déc 2018

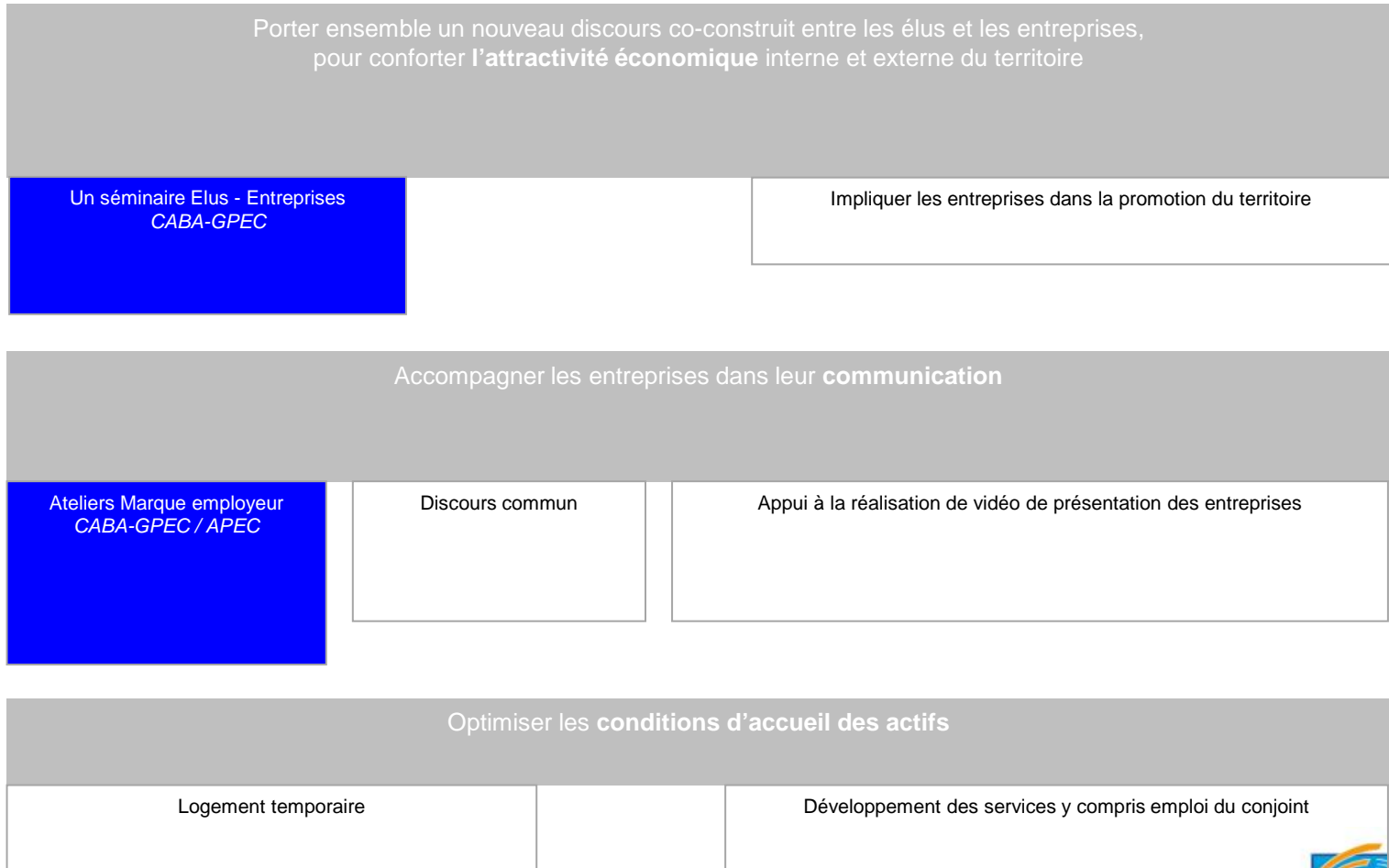
Orientation des jeunes dès le collège  
Services de l'Etat

Accueil stage, alternance

Consolidation/adaptation des formations supérieures

# Axe 2 / Co-construction d'un positionnement et d'une stratégie d'attractivité du Bassin d'Aurillac

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



# Axe 3 / Décloisonnement des acteurs

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  
CABA-GPEC / SPEL