

Problématiques d'emploi, de recrutement et de formation sur le territoire de Laval Agglomération :

- **État des lieux**
- **Recommandations de la commission**
- **Propositions d'actions**

Conseil de développement de Laval Agglo

Commission « Emploi, Formation, Enseignement supérieur, Apprentissage »



Problématiques d'emploi, de recrutement et de formation sur le territoire de Laval Agglomération : état des lieux, recommandations et propositions d'actions

Sommaire

Préambule	3
Présentation du CODEV	3
L'enquête	4
La problématique.....	4
La méthode.....	4
Entreprises et personnes qualifiées ayant été contactées.....	4
Résultats 1 : les chiffres globaux	5
Tendances en termes d'emploi (en nombre)	5
Quels sont vos recrutements en cours ?	5
Résultats 2 : recrutement	5
➤ Types de profils recherchés ?	5
➤ Quelles sont les principales difficultés de recrutement que vous rencontrez ?	6
➤ Quelles sont vos principales méthodes de recrutement ?.....	7
➤ Recrutez-vous en alternance ?	7
➤ Difficultés rencontrées pour recruter en apprentissage ?	8
➤ Quelles mesures mises en place pour pallier ces difficultés ?	9
➤ État des lieux de la Formation Professionnelle	9
↪ Rencontre / délégué région. aux territoires & directeur Espace Régional de la Mayenne	10
↪ Rencontre / directrice de Laval Développement	10
↪ Rencontre / Maison de l'Emploi et de la F.P. du Pays de Vitré	11
Synthèse « Recrutement de jeunes et formation par apprentissage/alternance »	12
Recommandations de la commission EFESA	14
Proposition d'actions	15
Résultats 3 : l'attractivité du territoire.....	16
➤ L'entreprise rencontre-t-elle des difficultés à recruter du fait de son positionnement géographique. Si oui, quels en sont les freins ?	16
➤ Avez-vous mis en place des actions pour faciliter l'intégration du conjoint ?.....	16
➤ Concernant les Bac+2 à Bac+5, avez-vous un turnover important ?.....	17
➤ Quels types d'actions souhaitez-vous ou attendez-vous de la part des collectivités territoriales ?	18
Synthèse de cette partie « Attractivité du territoire ».....	20
Recommandations de la commission EFESA	21
Propositions d'actions	22
Conclusion	23
Annexes	27

Problématiques d'emploi, de recrutement et de formation sur le territoire de Laval Agglomération : état des lieux, recommandations et propositions d'actions

Préambule

La commission « *Emploi, Formation, Enseignement supérieur, Apprentissage* » du CODEV a mené, dans le cadre de ses missions, une enquête relative aux problématiques d'emploi, de recrutement et de formation sur le territoire de Laval Agglomération. Se fondant sur l'analyse des résultats de cette enquête et sur les différents échanges ayant eu lieu avec des personnalités qualifiées quant aux sujets considérés, elle a travaillé à la définition de propositions d'actions que Laval Agglomération pourrait mener avec l'objectif commun de développement de l'activité sur le territoire.

Le présent document constitue le livrable de nos travaux, à savoir :

- les résultats détaillés de l'enquête menée auprès de 50 entreprises, assortis de commentaires qui en précisent le sens ;
- des propositions d'actions que nous avons pu formuler en considérant essentiellement les informations et avis recueillis les plus caractéristiques, et en nous efforçant d'esquisser des réponses se dégageant le plus manifestement de la synthèse que nous avons pu en dresser.

Présentation du CODEV

Le CODEV (Conseil de Développement de Laval Agglo) est une **Instance consultative** composée de représentants de la société civile, de partenaires sociaux et de personnes qualifiées.

Il est **présidé par Jean-Claude Mallet**, nommé par le **Président de Laval Agglo**. Il est composé de **50 personnes** qui se répartissent en 3 commissions, à savoir :

- Économie, aménagement, développement, infrastructures et environnement ;
- Protection sociale ;
- Emploi, formation, enseignement supérieur, apprentissage.

Il est obligatoirement consulté pour avis en ce qui concerne les questions de *Cadre de vie*, *d'Environnement* et de *Formation*. Il émet des prescriptions.

Le CODEV peut également s'autosaisir de thèmes de réflexion à propos desquels il émet des avis et des recommandations.

Il est donc force de proposition pour impulser des actions.

L'enquête

La problématique

Comment mieux appréhender les freins au développement de l'apprentissage (ou de l'alternance, plus généralement), et agir pour le maintien des jeunes diplômés dans le département ?

➤ Deux constats :

Il existe, sur le territoire, des difficultés :

- À recruter de manière exogène des personnes qualifiées (problème d'attractivité ?) ;
- À fixer les jeunes sur le territoire (la Mayenne faisant figure de territoire tremplin et les jeunes diplômés étant « aspirés » par les grandes métropoles).

➤ Deux interrogations :

- Alors que l'apprentissage est un moyen pour fixer les jeunes en Mayenne, il semble cependant y avoir des freins à son développement : quels sont-ils ?
- État des lieux des formations de l'enseignement supérieur (Bac+2 à bac+5) en alternance (apprentissage ou contrat de professionnalisation) : où en est-on au sein de Laval Agglo et en Mayenne ?

La problématique plus complète peut être formulée ainsi : est-ce que des formations de bac+2 à bac+5, par alternance (contrat de professionnalisation) ou apprentissage, permettraient d'attirer des jeunes cadres et de les fixer sur le territoire ?

La méthode

- Entretiens auprès de 50 entreprises (dirigeants ou DRH) à partir d'un questionnaire type. Ces entretiens ont été réalisés entre sept. 2015 et juin 2016 par les membres de notre commission ; certains l'ont été pendant le forum de l'emploi d'oct. 2015.
- Rencontres des responsables en charge de l'emploi, la formation et l'enseignement supérieur sur le territoire – auditions de personnes qualifiées.
- Analyse des questionnaires, synthèse des entretiens et rédaction du rapport final par les membres de la commission EFESA.
- La restitution publique des résultats de l'enquête a été présentée le 6 octobre 2016 en présence des entreprises et des personnes ressources ayant participé à cette enquête.

Entreprises et personnes qualifiées ayant été contactées

➤ Secteurs d'activités intéressés :

- Industrie : 17 (dont : Automobile 2, Métallurgie 6, Agroalimentaire 3),
- Services : 10,
- Commerce : 6,
- Informatique/numérique : 6,
- Bâtiment : 4,
- Transports : 3,
- Intérim : 3,
- Service Public : 1.

L'ensemble recouvrant environ 12 700 emplois (51 800 sur l'agglo, soit 25 %).

➤ Personnes ressources auditionnées :

- Cinq en réunions plénières de notre commission :

Des représentants des Services de l'emploi de Laval Agglo, de Laval Développement, de l'Espace Régional basé à Laval, de Laval Mayenne Technopole, de cabinets de recrutement spécialisés, le DRH de Gévelot Extrusion et administrateur de l'UIMM.

- Trois entretiens :
CCI, Espace entreprises 53, CCSTI (Centre de culture scientifique et technique de Laval).
- Des visites :
AFPA, Pôle régional de formation santé, Maison de l'Emploi de l'Entreprise et de la Formation professionnelle (MEEF) de Vitré Communauté.

Résultats 1 : les chiffres globaux

Tendances en termes d'emploi (en nombre)

- Évolution de la masse salariale sur les cinq dernières années :
En hausse : 12,
Stable : 14,
Régression : 5,
Sans réponse : 19.
 - Projection sur 5 ans :
En croissance : 22 (dont 6 ++),
Maintien : 20,
Diminution : 1.
- Pour mémoire, au 30 juin 2016 :*
- 3810 demandeurs d'emplois (cat. A) = - 6,6 % sur 1 an,
 - 7162 (cat. A, B et C) = + 1,6 %.

Quels sont vos recrutements en cours ?

- **Pas de recrutement : 14 % ;**
- **Recrutement en cours :**
Pour développement d'activités : **22 % ;**
En remplacement (départ retraite, démission...) : **28 % ;**
Recrutement permanent avec difficultés à recruter : **36 %.**

À noter qu'en termes de création d'emplois, seulement 22 % des entreprises envisagent de nouvelles embauches, la majorité dans la filière numérique. Plus d'un tiers des recrutements en cours (36%) correspond à des postes vacants qui ne sont pas pourvus faute de candidats.

Résultats 2 : recrutement

➤ Question posée : types de profils recherchés ?

(Plusieurs réponses possibles pour une même entreprise)

- Chauffeurs + caristes : **20 %**,
- Opérateurs/conducteurs de lignes : **20 %**,
- Techniciens de maintenance : **20 %**,
- Techniciens en métallurgie/électronique : **18 %**,
- Commerciaux : **18 %**,
- Emplois informatiques : **12 %**,
- Agents des méthode/métreurs : **6 %.**

Soit :

- Techniciens + chauffeurs + opérateurs = **78 %** ;
- Emplois informatiques (sondage auprès de 80 entreprises de l'agglo du 22 sept. 2016) :
 - 790 postes informatiques recensés,
 - 77 emplois pourvus sur 2016,
 - 46 non pourvus,
 - 68 en prévision sur 2017.

Commentaires

- **Le marché local de l'emploi** : il se caractérise par un taux de chômage relativement faible et un tissu économique particulièrement dynamique et varié dans lequel l'industrie a une place prépondérante.

De nombreuses entreprises industrielles se sont dotées de lignes de production de plus en plus automatisées, nécessitant des opérateurs de lignes qualifiés et expérimentés.

Il en est de même pour les équipementiers automobiles et autres entreprises spécialisées dans les mécaniques de précisions et équipées de centre d'usinage requérant des compétences techniques élevées, et notamment en informatique.

Les exigences des entreprises en matière de compétences techniques augmentent plus vite que la qualification des employés.

- **Emplois informatiques/numériques** : Le pôle *Réalité Virtuelle* et *Laval Virtual* sont des atouts importants pour l'attractivité de Laval et du département. Cependant, les emplois numériques ne sont pas uniquement réservés aux startups. Ce sont des métiers transversaux à toutes les activités et en forte augmentation ; les compétences s'arrachent sur le marché, avec des concentrations dans les métropoles.

➤ **Question posée : Quelles sont les principales difficultés de recrutement que vous rencontrez ?**

- **Niveau de qualification en baisse** (formation trop basique), donc d'acquisition de compétences initiales et/ou d'expériences professionnelles : **28 %** ;
- Difficultés à **faire venir des gens qualifiés** de l'extérieur et/ou à les retenir : **24 %** ;
- **Manque de compétences** correspondantes sur le marché de l'emploi avec un potentiel limité (petit département, taux de chômage faible) : **18 %** ;
- Problème **d'image de marque** du secteur d'activité : **16 %** ;
- Problème de **mobilité** et de **motivations** : **14 %**.

Commentaires

Les principales difficultés de recrutement concernent les entreprises industrielles.

En Mayenne, comme ailleurs, l'industrie perd des emplois, principalement des emplois non qualifiés encore très présents dans ce secteur. En cause l'automatisation des chaînes de production avec des opérateurs qui ne peuvent pas s'adapter aux mutations technologiques. Les transitions des salariés de l'industrie vers d'autres secteurs peinent à s'organiser, avec pour

conséquence, la coexistence d'un chômage de longue durée en croissance avec, par opposition, des difficultés persistantes de recrutement sur le territoire pour des emplois de techniciens spécialisés.

Les petites entreprises sont celles qui semblent le plus souffrir pour recruter à l'extérieur du département du fait de leur manque de notoriété.

La Mayenne peut s'enorgueillir d'avoir un taux de chômage bien inférieur à la moyenne nationale. Mais c'est une situation en « trompe-l'œil » qui devrait se dégrader dans les années à venir en fonction des évolutions démographiques prévues (selon une enquête INSEE de 2012 concernant l'attractivité du territoire mayennais), où le potentiel de candidats arrivant sur le marché de l'emploi va être en nette diminution, ce qui **pourrait poser à terme un véritable problème** pour le développement des entreprises du territoire.

➤ **Question posée : Quelles sont vos principales méthodes de recrutement ?**

(Plusieurs réponses possibles pour une même entreprise)

- Entreprises de travail temporaire (intérim) : **34 %** ;
- Écoles ou fin de stages : **30 %** ;
- Internet (sites spécialisés ou dédiés), annonces : **30 %** ;
- *Pôle emploi* : **26 %** (+ **10 %** n'y ont jamais recours) ;
- *Leboncoin* : **10 %**.

Commentaires

30 % des entreprises, notamment celles qui ont des difficultés à recruter, essaient de nouer des relations privilégiées avec les filières de formation professionnelles (CFA, Lycées professionnels, AFPI, forums emploi...).

Plus d'un tiers des entreprises utilisent l'intérim comme tremplin à l'embauche (variable d'ajustement, sélection...). Internet devient incontournable, au détriment des annonces dans la presse écrite (réservée aux annonces spécialisées), voire pour les grosses entreprises des sites dédiés au recrutement.

Pôle emploi n'est plus l'interlocuteur unique (40 % des entreprises seulement lui font appel), et l'on relève même une certaine défiance à son égard (mis à l'écart par 10 % des entreprises). En cause : complexité administrative, rigidités des critères de classification dans le logiciel. Le site *Leboncoin* est un recours privilégié pour sa réactivité, qui s'adresse à une cible de profils de candidats plus large (pas seulement le cœur de cible) et ouverts à la reconversion ou à la mobilité.

➤ **Question posée : Recrutez-vous en alternance ?**

(Plusieurs réponses possibles pour une même entreprise)

- Jeunes de moins de 26 ans : **30 %** ;
- Demandeurs d'emploi de plus de 26 ans : **12 %** ;
- Contrats d'apprentissage : **36 %** (sur 18 entreprises : « Alimentation-restauration » : 12 apprentis ; Bâtiment : 6 ; Métallurgie : 5) ;
- Contrats de professionnalisation : **46 %** ;

- En « recrutement interne » via une période de professionnalisation : **16 %**.

Commentaires

Les entreprises qui font appel à des apprentis se répartissent en 2 catégories :

- D'une part les entreprises de type artisanal, (bâtiment, alimentation, restauration, commerce...) qui font appel régulièrement à ce type de formation. Elles ont des difficultés à trouver des candidats, et surtout des jeunes motivés par ce type de formation, (un certain nombre sont orientés par défaut vers l'apprentissage). Les jeunes concernés sortent du collège (post-3ème).
- D'autre part des entreprises industrielles, qui font appel ponctuellement à ce mode de formation pour compenser leur difficulté à trouver des techniciens (conducteurs de machines, techniciens de maintenance) et qui sont confrontées à une autre difficulté : **retenir les jeunes une fois formés**. Les jeunes concernés se situent à des niveaux post-bac.

Une majorité d'entreprises (62 %) a recours aux contrats de professionnalisation avec succès :

- D'une part, c'est un moyen pour elles de former des jeunes aux pratiques professionnelles et à la culture de l'entreprise ;
- D'autre part, il semblerait que les jeunes formés au sein de l'entreprise sont plus facilement intégrés et qu'ils restent dans l'entreprise (cette donnée n'a pas été quantifiée).

➤ **Question posée : Difficultés rencontrées pour recruter en apprentissage ?**

(Plusieurs réponses possibles pour une même entreprise)

- Des règles administratives contraignantes et compliquées, et/ou qui changent en permanence : **30 %** ;
- Difficultés pour des jeunes qui habitent hors département : **20 %** (double logement, mobilité) ;
- Le rythme de l'alternance, et/ou les périodes mal adaptées : **20 %** ;
- Contenu de formation en décalage avec les compétences requises en entreprise : **20 %** ;
- Le potentiel de candidats en Mayenne est limité, avec des difficultés pour recruter à l'extérieur : **16 %**.

Commentaires

Il apparaît donc que les obstacles à surmonter sont nombreux :

- **Des règles administratives contraignantes et compliquées**, et/ou qui changent en permanence, avec des obstacles majeurs pour l'industrie : interdiction de recruter des moins de 18 ans, ou de confier aux apprentis certaines tâches (législation sur la sécurité), ou encore de les intégrer dans les cycles horaires (en 2x8, etc.) ; il en va de même avec les contraintes horaires dans l'artisanat (exemples : respect des 35 h, responsabilité de l'employeur quant à la préparation par l'apprenti des concours sur son temps libre).
- **Difficultés pour des jeunes qui habitent hors département**, et qui viennent à Laval effectuer leur formation en entreprise. Ils doivent surmonter plusieurs contraintes : de logement (un

pour l'école et un à proximité de l'entreprise d'application) et de mobilité (pas de voiture et transports en commun pas assez souples).

- **Contenu de formation en décalage avec les compétences requises** : « Revoir la formation en CFA dont le niveau de formation initiale est trop faible pour les jeunes qui ont du potentiel : il faut tirer davantage vers le haut et cela améliorera l'image de l'apprentissage »*. Les membres de la commission conviennent qu'un écart existe entre le niveau délivré et le niveau attendu. Il semble que le décalage se situe plus dans un écart de maturité des apprentis (qui sont orientés plus tôt vers l'apprentissage que par le passé et avec beaucoup moins de possibilités de redoublement pour les élèves faibles) plutôt qu'un défaut de niveau de connaissances.
- **L'effectif potentiel des candidats en Mayenne est limité** : « Les candidats ne se déplacent généralement pas au-delà d'une distance de 70 à 100 km ».

* En italique : témoignages recueillis lors de l'enquête.

➤ Question posée : Quelles mesures mises en place pour pallier ces difficultés ?

- Partenariats avec les écoles : **24 %** (Rencontres des entreprises avec les écoles, accueil des écoles ou des professeurs dans l'entreprise, participation au jury d'examens...);
- Parcours d'intégration interne avec tuteur dédié : **12 %**.
- Sans réponse : **64%**

Commentaires

- **Les entreprises prennent des initiatives** pour nouer des relations privilégiées avec les écoles (CFA, Bac Pro...) : visites dans les écoles pour présenter l'entreprise, accueil des écoles ou des professeurs dans l'entreprise (allant même jusqu'à l'immersion des enseignants : dans deux entreprises), participation aux jurys d'examens (5 entreprises), mise en œuvre d'une licence professionnelle de « Chargé d'affaires peinture aménagement et finition », unique en France, avec l'UCO Laval (ex-ISM).
- **Une dizaine de dispositifs d'échanges « écoles-entreprises »** : Il existe de nombreuses initiatives pour favoriser les échanges entre l'école et l'entreprise (une dizaine !). Certains dispositifs mériteraient d'être plus connus, voire d'être généralisés comme celui qui a lieu dans le Sud Mayenne « Classe en entreprise » ou le concours « FILM'IT Mayenne », ou bien encore toutes les actions menées par le CCSTI pour faire découvrir les métiers scientifiques ou favoriser la mixité.

Un guide est en préparation, suite à l'enquête réalisée par l'UIMM, intitulé « Visite d'entreprises » pour que les visites soient plus conviviales et à la portée des élèves afin d'y découvrir la notion de « plaisir... de travailler » !

Par conséquent, il semble opportun d'appuyer l'application de la nouvelle réforme qui institue le « Parcours Avenir » : comment faire de ce dispositif un levier pour favoriser l'ouverture de l'école sur le monde de l'entreprise ?

- **Manque d'information auprès des parents** : selon l'enquête réalisée auprès des jeunes de notre département, concernant « les représentations de l'industrie et de ses métiers », c'est bien les parents et l'entourage de la famille qui sont déterminants (90 %) dans le choix de l'orientation professionnelle. Or, les parents « **ne sont la cible d'aucune action d'information et de communication de grande envergure** ».

➤ État des lieux de la Formation Professionnelle

Dans le cadre de notre enquête, nous avons également auditionné deux interlocuteurs qui sont des intervenants majeurs sur les orientations des politiques de la Formation Professionnelle et de l'Enseignement Supérieur sur le territoire.

Nous avons également rencontré les responsables de la *Maison de l'Emploi, de l'Entreprise et de la Formation Professionnelle (MEEF)* du *Pays de Vitré* pour nous rendre compte de ce qui se passe ailleurs.

↪ Rencontre avec le délégué régional aux territoires et directeur de l'espace régional en Mayenne

Rappelons que la Région est l'institution de référence (rôle d'autorité organisatrice) dans le domaine de la formation professionnelle.

Concernant l'apprentissage, la Région décide de l'offre du niveau CAP jusqu'au niveau ingénieur. Pour ce qui est des formations techniques, les BTS font partie de son offre en concertation avec le rectorat.

L'offre de formation semble très importante et couvrir tous les secteurs, tant professionnels que géographiques. Pour résumer, il y a trois types de modalités d'actions :

- formations de groupe (*Région*),
- formations individuelles (*Pôle Emploi*),
- formations courtes d'adaptation à l'emploi (*OPCA*).

Cette offre de formation est diffusée en Mayenne par tout un réseau selon l'engagement : toute personne, quel que soit son statut (scolaire, demandeur d'emploi, salarié...) dispose du droit à être informée, conseillée et accompagnée en matière d'orientation professionnelle. La région pilote le SPRO (Service Public Régional d'Orientation) avec un objectif : ne pas franchir plus de deux portes pour trouver l'information sur l'orientation.

Il serait souhaitable de disposer du même dispositif d'information pour les entreprises avec des efforts de simplification dans la présentation. En effet, cette information s'adresse en priorité aux spécialistes de la formation professionnelle. Les acteurs (privés et publics) sont très nombreux (avec parfois des intérêts concurrents) et ne facilitent pas la compréhension de « qui fait quoi » et quelles sont les possibilités offertes pour les entreprises ?

Néanmoins le constat est le même :

- Il faut réfléchir sur la représentation des métiers avec une orientation métier, plus que secteur « industrie » ;
- Il faut donner de la visibilité et de l'assurance aux stagiaires et aux entreprises pour s'engager dans des actions de formation ;
- Il faut un engagement des parties prenantes (collectivités, organismes de formation, entreprises) qui doit aboutir sur un pacte territorial pour l'industrie, avec évaluations mesurables des impacts et des résultats pour que chaque intervenant prenne ses responsabilités et respecte ses engagements.

↪ Rencontre avec la directrice de Laval Développement

La directrice de Laval Développement a présenté à la commission les travaux préparatoires pour définir le « Schéma Local de Développement de l'Enseignement Supérieur, de la Re-

cherche et de l'Innovation ». Ces travaux ont démarré en novembre 2015 et le schéma, adopté en décembre 2016, sera publié au début 2017.

• **Quelques chiffres clefs montrant que Laval est devenue une véritable ville étudiante :**

- Près de 4500 étudiants dans l'agglomération (+ 9 % d'effectifs en 5 ans) ;
- Quatre pôles de formation structurants :
 - Un pôle industrie, sciences, agroalimentaire (23 % des effectifs et une école d'ingénieurs, l'ESTACA) ;
 - Un pôle Informatique/numérique (16 % des effectifs, une école d'ingénieurs, l'ESIEA + un pôle d'excellence en réalité virtuelle et augmentée avec CLARTÉ et l'Ingénérium + Laval Virtual) ;
 - Un pôle tertiaire (50 % des effectifs, hors social et santé) ;
 - Un pôle santé, service aux personnes (11,5 % des effectifs).

• **Laval : une ville étudiante, mais combien de gens en sont convaincus ?**

Les Lavallois et les Mayennais n'ont pas la perception que Laval est devenue une ville étudiante. Pour beaucoup, les études supérieures se font naturellement à l'extérieur du département.

Les étudiants Lavallois souhaitent également que des actions soient engagées pour rendre la vie étudiante plus animée. Par ailleurs, sur les réseaux sociaux, le bashing lavallois a la vie dure !

 **Rencontre à la Maison de l'Emploi, de l'entreprise et de la Formation P. du Pays de Vitré**

Objectif de cette rencontre : découvrir et comprendre comment fonctionnent les services de l'emploi du territoire vitréen, et quelles peuvent être les clés de la réussite de ce territoire en matière de développement économique ?

On sait que le territoire vitréen fait figure notoirement d'exemple pour ses réussites au plan du développement économique. Au cours de travaux d'enquête que nous avons déjà menés, il est apparu que certains de nos interlocuteurs attribuaient cette réussite au dynamisme des services du développement économique et de l'emploi et des instances de développement local propres au territoire.

En effet, on dénote que les relations avec ces derniers sont caractérisées par leur fluidité, par la réactivité qu'ils manifestent avec une efficacité toute en symbiose entre les acteurs.

La philosophie d'action de Vitré repose plus sur la mutualisation avec un interlocuteur unique, disposant de moyens opérationnels pour être crédible, plutôt que sur un concept de guichet unique. C'est ce qui permet en retour d'avoir des exigences vis-à-vis des entreprises pour obtenir des engagements de leur part.

Voir en annexe l'intégralité du compte rendu de notre visite.

Synthèse de cette partie « Recrutement de jeunes et formation par apprentissage/alternance »

La mobilité et le logement

Ces deux freins reviennent systématiquement dans les problématiques d'accès à la formation, aux stages et à l'emploi. On constate qu'il y a des ressources ou des dispositifs qui ne sont pas suffisamment connus des entreprises tels que les possibilités de logement destinées aux « apprenants par alternance ». En guise d'inventaires, les membres de la commission ont relevé :

- Habitat Jeunes dispose de 269 logements conventionnés APL réservés aux jeunes de 16 à 25 ans ;
 - Le CREF (CREPS) compte 110 lits (40 chambres) faisant fonction d'auberge de jeunesse ;
 - Le GROUPE C.I.L. possède une structure de 43 studios d'environ 20 m² chacun, non meublés, destinés notamment aux apprentis et étudiants. Elle est située à Laval, 51 rue de la Filature (bénéficiant de l'APL) ;
 - Méduane Habitat gère, avec le CREF, la Résidence Avicenne, rue Avicenne (quartier Ferrié) à Laval qui comprend 60 studios meublés ;
- Soit, au total, plus de 250 chambres ou studios !

Un déficit récurrent de techniciens

Ce déficit chronique fait suite à une mutation technologique dans les industries avec des investissements importants en chaîne de production de plus en plus automatisées et pilotées par informatique. La mutation des compétences professionnelles n'a pas suivi. Il en va de même pour les techniciens de maintenance qui doivent intervenir sur des lignes de production avec des compétences de plus en plus pointues qui allient un savoir-faire aussi bien mécanique, qu'électronique et informatique, et en perpétuelle évolution vers la robotisation. Les métiers de la métallurgie connaissent les mêmes évolutions avec des machines à commandes numériques qui, une fois programmées, usinent leurs pièces en totale autonomie.

Or, on ne forme pas un technicien de maintenance en six mois !

À ce sujet, il est important de noter qu'il y a eu plusieurs tentatives pour proposer des formations tentant de combler les déficits de techniciens dans certaines filières qui se sont soldées par des échecs.

À titre d'exemple, on peut évoquer l'enquête menée par la Maison de l'Emploi en 2012, laquelle avait fait apparaître des besoins importants de formation et de recrutement dans l'Industrie sur des postes de technicien de maintenance. La création de dispositifs par alternance aurait pu être une des solutions à mettre en œuvre. Certains organismes s'y sont essayés mais ont échoué car, sur une même formation (plusieurs organismes ont tenté à différents niveaux de certification), seules cinq à huit entreprises pouvaient s'engager : trop peu pour assurer ne serait-ce que l'équilibre économique de la formation qui nécessite, dans la majeure partie des cas, de réunir 15 à 20 apprenants (configuration contrat de professionnalisation).

En y regardant de plus près, on rencontre une double difficulté sur le terrain. D'un côté, pour l'entreprise, difficulté à réunir les conditions de la réussite pour l'accueil d'un alternant et de l'autre, pour l'organisme de formation, à assurer l'équilibre de son modèle économique-pédagogique. Sur un territoire comme la Mayenne, cette problématique est renforcée par le fait, très souvent, qu'un trop petit nombre d'entreprises sont concernées par un besoin similaire sur un ensemble de compétences données (autrement dit, sur tel ou tel type de formation).

Une initiative à signaler : présentation de la licence professionnelle par alternance en « Maintenance des Systèmes Automatisés », proposée par l'université d'Angers. Une rencontre a été organisée à l'initiative de la commission EFESA et qui a réuni la directrice de Laval Développement, le responsable du service Emploi de Laval Agglo, un représentant du BTS ELT (électronique) au Lycée Réaumur, une représentante du Lycée Agricole de Laval et une représentante de CLARTÉ. Cette proposition de formation sera soumise pour approbation au Schéma Local de l'Enseignement Supérieur.

Deux types d'orientation vers l'apprentissage

- Les jeunes collégiens en difficultés scolaires sont généralement aiguillés vers l'apprentissage après la 3^{ème}. Il en ressort que le niveau de culture générale de ces classes en apprentissage est très faible. En conséquence, les jeunes qui souhaitent intégrer ce type de formation par intérêt pour un métier, et non pas par décrochage d'un enseignement classique, ne sont pas à leur place dans ces classes.

Pour ceux qui ont fait le choix d'un métier par défaut, plus par résignation (obligation ?) que par envie, se pose des problèmes de motivation avec une confrontation au monde du travail brutal. Or, selon la même enquête réalisée sur la représentation des métiers, les facteurs déterminants pour le choix de son orientation est bien l'intérêt du secteur, le plaisir qu'on y prendra, d'avantage que la rémunération ou que les conditions de travail.

- Post-bac : voie noble, le contexte de l'apprentissage post-bac est totalement inversé. C'est une nouvelle approche de l'enseignement supérieur qui a de nombreux avantages, tant pédagogiques qu'humains et financiers pour les jeunes et leurs familles.

L'importance d'un lien étroit entre entreprise-apprenant-organisme de formation

Notre enquête montre que les entreprises parvenant à résoudre au mieux leurs problèmes de recrutement sont celles qui ont recours à la formation par alternance. Ce dispositif permet de contourner, voire d'occulter la question du défaut d'attractivité du territoire en touchant des natifs de la Mayenne, et de proposer des formations et des carrières « Maison ».

Il semble cependant ressortir des échanges menés durant cette enquête que si les dirigeants d'entreprises et les tuteurs semblent se rallier à cette évidence, les DRH semblent obéir à des logiques ou des cultures différentes. Le succès d'une formation en alternance réside sur la réunion de quelques facteurs essentiels en évitant la simple juxtaposition de périodes en entreprise d'une part, et dans l'organisme de formation d'autre part :

- La formation, bien qu'identique pour tous (sorte de tronc commun), se veut plus inclusive ;

- L'acquisition des compétences par chaque apprenant se fait au travers de la formation, de l'expérience quotidienne dans l'entreprise et d'une réflexion globale et analytique de l'ensemble par l'apprenant ;
- La mise en place d'un tutorat en binôme entreprise/organisme de formation pour accompagner au mieux le salarié/apprenant dans son intégration, sa formation et sa prise de recul sur l'acquisition des nouvelles compétences.

On voit ainsi **l'importance d'un lien étroit** entre entreprise/apprenant/organisme de formation. C'est ce qui fonde la réussite d'une formation en alternance.

En conclusion, il y a urgence à revaloriser les voies d'accès à l'apprentissage en changeant de paradigme concernant l'attractivité des filières :

- ne plus raisonner en termes de métiers, mais de secteurs d'activités ;
- insister sur l'idée que l'alternance est un tremplin pour de nombreux jeunes qui trouvent dans cette modalité de formation une alternative heureuse aux modalités de l'enseignement « traditionnel » qu'ils ont jusqu'alors mal vécu – parce qu'elle leur permet alors de rebondir quant à la poursuite d'études, allant y compris jusqu'aux niveaux supérieurs . Cela facilite également leur insertion professionnelle : les portes d'une, voire de plusieurs entreprises, étant déjà ouvertes. Par ailleurs, les candidats à l'embauche issus d'un tel parcours sont très souvent préférés par nombre d'entreprises.

Il serait également intéressant de sonder l'avis des jeunes (au collège) et des parents sur l'orientation vers l'apprentissage pour évaluer les raisons du rejet de cette filière.

Recommandations de la commission EFESA

- ✓ Améliorer autant que faire se peut la coordination/harmonisation des actions liées à la Formation Professionnelle. Beaucoup de dispositifs et de solutions aux problèmes rencontrés existent déjà mais restent méconnus des entreprises, des salariés, travailleurs sociaux, etc. Pour que l'apprentissage devienne un tremplin, il faut réunir et mobiliser tous les acteurs autour d'un engagement commun pour attirer et maintenir des jeunes, ainsi que les accompagner dans la formation.
- ✓ Informer et accompagner les entreprises pour lever les freins administratifs. Aller rencontrer les entreprises pour lever les blocages et faciliter les démarches administratives.
- ✓ Sensibiliser les familles et les jeunes, avec un autre argumentaire que celui de trouver plus facilement un emploi. Il s'agit de leur permettre de découvrir des métiers en abordant la question de leur avenir professionnel sous l'angle du « *Qu'est-ce que j'aime et qu'est-ce que je n'aime pas ?* ».
- ✓ Faire connaître les dispositifs habitat et mobilité.
- ✓ Étudier l'opportunité d'expérimenter une « **année de prépa à l'orientation professionnelle** », pour permettre à des jeunes, qui n'ont pas encore arrêtés leur choix, de faire un break afin de découvrir leur centre d'intérêt. Il s'agit de proposer à certains jeunes, après la 3^e, une année de

« prépa à l'orientation professionnelle » en s'inspirant du dispositif DIMA (*dispositif d'initiation aux métiers en alternance*) afin de l'ouvrir à des jeunes qui n'ont pas pu trouver leur orientation professionnelle.

Ainsi le jeune serait encore scolarisé et une partie de l'emploi du temps pourrait être consacrée à définir ses goûts (ce qu'il aime et ce qu'il n'aime pas), des visites ou des stages en entreprise (et pas uniquement sur le département) avec pour objectif de choisir une formation professionnelle. L'autre partie de l'emploi du temps pourrait être consacrée à consolider ses connaissances. On pourrait également solliciter l'intervention d'anciens professionnels, comme cela se fait dans un autre dispositif qui fonctionne bien, « *L'Outil en Main* », afin qu'ils leurs transmettent leur passion d'exercer un métier manuel.

Proposition d'actions

Faire découvrir les métiers techniques et/ou scientifiques par une approche ludique et transversale :

✓ « **La Boîte à Métiers** »¹

Le principe est de partir d'un objet produit en Mayenne (exemple : une bouteille de lait) et de s'interroger sur les différentes compétences qu'il faut réunir pour produire et commercialiser cette bouteille de lait.

Cela permet de remonter toute la chaîne des métiers : les métiers de l'agroalimentaire, les métiers de la plasturgie, ceux de l'hygiène et de la qualité, l'avant-vente, le marketing, la logistique...

La Boîte à Métiers propose d'explorer les métiers à travers des activités diverses s'appuyant sur des supports papiers, numériques, vidéos, simulations 3D, avec des jeux de rôles, des portraits de professionnels et surtout la rencontre de professionnels et la visite de sites d'entreprises.

La Boîte à Métiers est ancrée dans son territoire : elle illustre les formations et les filières économiques locales. Elle est conçue avec des professionnels de la culture scientifique, les éducateurs, les formateurs et les entreprises.

Le CCSTI de Laval porte actuellement cette action qu'il nous semble pertinent d'expérimenter rapidement.

¹ On use de la formule « Boîte à Métiers » bien ailleurs depuis un certain temps : on invite des classes à découvrir toute la chaîne des métiers derrière un objet, afin de changer la représentation des métiers scientifiques et techniques tout en suscitant des vocations.

Par exemple, une première séance propose aux élèves d'explorer les métiers au travers d'une présentation, un jeu de rôle, des portraits de professionnels et la découverte d'objets innovants. Puis ils sont invités à rencontrer des professionnels. Plusieurs déclinaisons ont été créées : la filière de l'aéronautique, celle du médicament, celle du spatial, celle des industries technologiques et celle des métiers de la recherche.

Parce que ce n'est pas simple de trouver les bonnes réponses, des encadrants voire des témoins professionnels se doivent de faire partager leur expérience et leurs pratiques pour accompagner dans différents aspects des apprentissages par l'usage de jeux et d'outils interactifs, selon les moyens dont on dispose (sachant que des ressources existent déjà).

Des expériences variées, de par les différents établissements qui pratiquent déjà la formule, ont déjà consisté aussi bien à explorer l'univers des métiers et accompagner l'orientation à tout âge, à revisiter et faciliter l'apprentissage des fondamentaux (mathématiques, français, histoire...) par le jeu, ou encore à partager une démarche et des expériences pour accompagner différents dits « différents ».

(d'après www.science-animation.org/fr/boites-metiers et www.malleemetiers.com).

Résultats 3 : l'attractivité du territoire

➤ **Question posée : L'entreprise rencontre-t-elle des difficultés à recruter du fait de son positionnement géographique. Si oui, quels en sont les freins ?**

- Difficultés à recruter du fait d'être basée à Laval ou dans ses environs : **58 %** ;
- Pas de difficultés : **16 %** ;
- Pas de réponse ou pas concernée : **26 %**.

Quels en sont les freins ?

- Méconnaissance de Laval et/ou de la Mayenne ;
- Image de marque d'un département rural ;
- N'attire pas spontanément.

Commentaires

Plus d'une entreprise sur deux a des difficultés à recruter : mais ce n'est pas rédhibitoire ! Plusieurs entreprises précisent qu'une fois les aprioris surmontés, et en travaillant sur l'intégration, les nouveaux arrivants sont satisfaits d'être en Mayenne : 20 % des entreprises sondées.

Les observations les plus marquantes sont :

*« Image rurale de la ville, Laval n'attire pas spontanément, il faut franchir le premier pas pour venir ici. » ; « Méconnaissance des atouts de la vie à Laval : temps de trajet domicile/travail, prix de l'immobilier, vie associative et sportive, proximité mer et Paris, sécurité... » , « La difficulté pour recruter en dehors du département tient à ce que Laval n'attire pas spontanément... » ; « Le souci pour Laval, c'est de franchir le pas de venir y vivre. » ; « C'est **plus difficile pour les jeunes de 25 ans que pour les trentenaires qui recherchent une qualité de vie et qui ne sont pas attirés par la grande ville** » ; « **Ceux qui reviennent en Mayenne ont des attaches familiales ou sont natifs du département. Ils viennent ou reviennent pour s'y installer.** »**

Il y a certainement une opportunité à saisir consistant à cibler les trentenaires natifs de la Mayenne, qui ont fini leurs études, possédant une première expérience professionnelle, et qui veulent s'installer (acheter une maison, fonder une famille...) en privilégiant la qualité de vie (le cadre de vie, la tranquillité en termes de sécurité pour leur famille...).

** En italique : témoignages recueillis lors de l'enquête.*

➤ **Question posée : Avez-vous mis en place des actions pour faciliter l'intégration du conjoint ?**

- **20 à 30 %** des entreprises expriment leur difficulté à recruter du fait qu'il sera difficile de trouver un emploi correspondant pour le conjoint.
- C'est à **chaque fois un cas particulier** : profil du candidat, situation familiale spécifique...

Commentaires

Cette difficulté d'insertion pour la famille revient régulièrement et le chiffre de 20 à 30 % (qui correspond à la question posée) n'est pas représentatif des entreprises confrontées à cette difficulté (voir ci-dessous p18 : faciliter l'intégration des candidats).

Du reste, il est difficile de dégager une règle assez générale car la plupart du temps il s'agit d'un cas particulier et spécifique lié à l'activité de l'entreprise, avec néanmoins quelques

mêmes profils types : recrutement d'un technicien supérieur, ingénieur ou directeur commercial. La prospection pour ce genre de recrutement se fait à l'extérieur du département et le plus souvent dans les grandes métropoles où sont concentrés les gens possédant ces qualifications.

Les entreprises qui sont confrontées à cette problématique signalent que la difficulté vient pour partie du faible potentiel de demande d'emploi en Mayenne, qui reste un petit département et où les possibilités de trouver un emploi correspondant à la diversité des profils de compétences des conjoints sont rares.

➤ **Question posée : Concernant les Bac+2 à Bac+5, avez-vous un turnover important ?**

- Pas ou peu (moins de 5 %) de turnover : **70 %** ;
- Sans réponse ou pas concerné : **14 %** ;
- Oui : **16 %** (mais avec modération pour 8 %).

Est-ce une difficulté ou une opportunité ?

- Pour 2/3 des entreprises, c'est une opportunité ;
- Pour certaines, cela fait du bien de se ressourcer avec des compétences externes.

Commentaires

Une grande majorité d'entreprises (près de 80 %) n'ont pas ou peu de turnover. C'est un atout majeur cité dans de nombreux témoignages : les Lavallois se plaisent dans leur entreprise et y sont attachés. Une fois embauché en CDI, le salarié reste dans l'entreprise qui le plus souvent lui permet de bénéficier de promotions internes. De plus, le « tempérament mayennais » est apprécié : des gens consciencieux, travailleurs et disponibles. De ce fait (ceci expliquant cela), on note des actions de formations internes dans beaucoup d'entreprises (plus de 50 %), ainsi que des mesures d'accompagnement pour faciliter l'évolution interne.

À signaler que quelques entreprises ont, ou envisagent, de mettre en place une GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Une assistance ou un accompagnement à une telle démarche pourrait sans doute être proposée par un organisme de développement économique (détection des besoins de l'entreprise, aide à l'analyse, aide à l'élaboration de solutions intra, voire inter, ou mutualisées).

À noter également la notion de polyvalence pour des formations internes, permettant à l'entreprise de s'adapter aux fluctuations du marché, et donc de maintenir l'emploi.

Cependant plusieurs réponses soulignent la difficulté à retenir des jeunes (moyenne 25 ans), même lorsqu'ils ont été formés dans l'entreprise. Mais pour certains d'entre eux, c'est pour mieux revenir plus tard !

« Oui, il y a un turnover parmi les jeunes recrutés et dans la tranche d'âge 20-30 ans. Une fois qu'ils sont « casés », ils restent fidèles à l'entreprise. »

« Oui pour les jeunes en alternance, non une fois l'intégration réussie. »

*« Lors du transfert du siège social à Laval : beaucoup de démissions constatées car refus de déménager à Laval. »**

** En italique : témoignages recueillis lors de l'enquête.*

➤ **Question posée : Quels types d'actions souhaitez-vous ou attendez-vous de la part des collectivités territoriales ?**

Trois aspects ressortent plus particulièrement de l'enquête :

• **Faciliter l'intégration des candidats venant de l'extérieur et de leurs familles :**

- ✓ « *Accompagnement des nouveaux arrivants et de leur conjoint ; aides à la formation et au recrutement.* »
- ✓ « *Création d'un pôle « intégration » pour les nouveaux arrivants/familles : aide au logement, aide personnalisée à la recherche du travail pour le conjoint, accompagnement administratif, recherche école pour les enfants, les rencontres entre nouveaux salariés récemment arrivés en Mayenne.* »
- ✓ « *Guichet unique pour tous les Mayennais expatriés qui souhaitent revenir afin de bien les orienter pour trouver un logement, un emploi pour le conjoint, les écoles ou crèches pour les enfants, des activités socioculturelles ou sportives correspondant à leurs activités.* »
- ✓ « *Communication sur les atouts de la vie à Laval et en Mayenne.* »
- ✓ « *Aides à la recherche d'emploi pour le conjoint + parcours d'intégration : logement, école, association sportive.* »

La commission a recensé une dizaine d'actions qui visaient à favoriser le recrutement de cadres en Mayenne (La première, il y a déjà près de 30 ans : c'était en 1987 !). Un nouveau dispositif avait été initié en 2012 par l'ex-Maison de l'Emploi qui mériterait d'être repris. Certains acteurs, parmi ceux que nous avons rencontrés, ayant été impliqués dans cette opération, seraient disposés à s'impliquer de nouveau si le dispositif devait être relancé.

• **Clarifier l'offre de formation par une meilleure information auprès des entreprises :**

- ✓ « *Soutenir les dispositifs de formation sur des qualifications récurrentes.* »
- ✓ « *Mise en place de dispositifs tels que des formations, ou une aide à l'insertion dans la vie professionnelle.* »
- ✓ « *Accompagnement et communication sur les possibilités de formation liées à nos métiers en ciblant les jeunes : n'arrivent pas à recruter en dessous 30 ans.* »
Concernant l'enseignement supérieur à Laval, plusieurs interlocuteurs nous font part de leur méconnaissance de l'offre existant à Laval :
- ✓ « *Connaissances confuses de l'offre de l'enseignement supérieur à Laval, notamment en ce qui concerne les écoles d'ingénieurs et écoles de commerce* » (3 réponses).
- ✓ Bien qu'il faille modérer ces remarques car elles proviennent de DRH de groupes qui ne sont pas Mayennais d'origine et qui ne sont que de passage dans l'établissement lavallois, on ne peut pas négliger qu'ils sont néanmoins prescripteurs au même titre que d'autres collaborateurs plus ancrés dans le territoire.
- ✓ Il n'en reste pas moins que l'offre de formation et/ou de l'enseignement supérieur reste confuse pour certains de nos interlocuteurs (l'information est certes disponible auprès de sources à vocation universelle et se voulant exhaustives telles que le CARIF-OREF, les CIO, etc., mais se trouve diluée notamment dans l'ensemble des ressources d'information régionales).
- ✓ Alors qu'en advient-il de l'accès à ces informations, et de leur compréhension, au niveau des familles mayennaises, lorsqu'elles sont confrontées à des choix d'orientation pour leurs enfants ?

• **Renforcer la notoriété du territoire :**

- ✓ « *Mieux défendre l'image de toutes les entreprises du département... »*
- ✓ « *Les politiques déroulent le tapis rouge pour faire venir des entreprises alors qu'à leur porte il y a des entreprises qui ne demandent qu'à être reconnues pour se développer. »*
- ✓ « *Poursuivre l'effort de communication sur la Mayenne, renforcer les dispositifs à l'aide pour accéder au logement et à trouver un emploi pour le conjoint. »*
- ✓ « *A participé à des actions genre « Booster la Mayenne » ou « Stages 53 » : mais ça ne vit pas, et ça devient contre performant ; aussi, ne participera plus à l'avenir à de telles initiatives. Travailler sérieusement sur l'attractivité, par exemple « Laval Virtual » qui n'est pas suffisamment connu auprès des jeunes. »*
- ✓ « *Créer les conditions de l'attractivité et qu'elles continuent à promouvoir la qualité de vie en Mayenne. »*

Commentaires

Il y a une forte attente de la part d'une majorité d'entreprises (plus de 50 %) pour, d'une part compléter/renforcer certaines formations (déjà exprimé dans une question précédente) et d'autre part, renforcer l'attractivité de la Mayenne pour attirer et/ou maintenir des jeunes en formation.

Même si ce constat est largement partagé par nombre de décideurs, il reste une forte attente, voire une certaine résignation à ce que les choses changent réellement (les réponses apportées sont donc jugées non satisfaisantes) afin que les atouts de la Mayenne soient davantage mis en évidence. Les entreprises seraient prêtes à participer à une démarche en ce sens.

D'un autre côté, les institutionnels et acteurs de la Formation Professionnelle rapportent qu'à un certain nombre de reprises, des tentatives pour organiser des formations visant à répondre à des besoins spécifiques mis en évidence par des entreprises se sont soldées par des échecs, faute de retour ou d'implication de la part des entreprises concernées.

Synthèse de cette partie « Attractivité du territoire »

Les points clefs qui se dégagent sont les suivants :

- ✓ **Une forte attente** pour valoriser les atouts du territoire afin **d’attirer des compétences externes**. Développer les actions de promotion pour mettre en avant l’image de marque de la ville en s’appuyant sur ses atouts : le travail de promotion mériterait d’être plus identifiable (on a l’impression que des choses se font, mais il n’est pas facile de savoir quoi – tant et si bien qu’il en résulte une perception confuse).
- ✓ **On ne distingue pas Laval et le Département** : on remarque en effet que nos interlocuteurs ne font pas de distinction entre la ville ou l’agglomération lavalloise et le Département, d’autant qu’ils mettent en avant le fait que la Mayenne est un petit département avec un fort réseau de proximité devant faciliter, en principe, une forte réactivité. À ce propos, notre commission a réalisé différents inventaires (l’offre de logement pour les alternants ; les échanges écoles/entreprises, les actions de promotion de Laval et de la Mayenne...) ; ils nous ont valu de constater que beaucoup d’initiatives sont menées, certaines même innovantes, mais qu’elles restent en revanche trop souvent méconnues car cloisonnées.
- ✓ **Campus étudiants** : Améliorer les services aux étudiants et animer la vie étudiante – faire émerger un véritable campus comportant tout un système de diffusion de l’information et de prises en charge (santé, assistante sociale), d’animations culturelles et sportives.
- ✓ **Plus de visibilité** pour certaines actions, en leur donnant plus de pérennité. Ainsi, au fur et à mesure de notre enquête, nous avons découvert que l’ex-Maison de l’Emploi avait été à l’initiative d’un certain nombre d’actions (l’enquête auprès des jeunes, projet de formation de Techniciens de maintenance, « Boostez votre carrière ») et **certaines d’entre elles mériteraient d’être reprises**. À chaque nouveau constat on met en place une action (exemple un site internet) sans y allouer les ressources nécessaires pour qu’elle s’inscrive dans la durée, d’où une certaine résignation (qui peut engendrer un désintérêt) de la part de certains de nos interlocuteurs pour que les choses avancent réellement !

Recommandations de la commission EFESA

- **Renforcer la notoriété de Laval et/ou de la Mayenne** pour attirer de jeunes talents, avec une très grande visibilité sur le Web.

Notre enquête met en évidence que les entreprises de l'agglo et du département sont à la recherche de compétences qu'elles trouvent difficilement sur notre territoire. **Ce besoin est vital pour leur développement et ce sera un enjeu majeur dans un avenir proche**, compte tenu des évolutions démographiques défavorables.

Du fait de l'entrée en vigueur de la loi « NOTRe » (*Nouvelle organisation du territoire de la République*), les compétences des collectivités et chambres consulaires sont en train d'être redéfinies, avec le renforcement des compétences dédiées à la Région. Par conséquent, l'Agglo et le Département se doivent de faire cause commune, voire unique, pour continuer d'exister face aux grandes métropoles qui nous entourent !

- **Construire une stratégie de marque autour de Laval ?**
(Exemples de « Bordeaux » ou « Audacity » à Saint-Nazaire...)

Notre commission ne peut qu'émettre le vœu d'une coordination optimale entre tous les acteurs locaux pour construire une stratégie de communication externe commune et attractive en ciblant les jeunes diplômés.

- **Agir pour une visibilité plus forte du Numérique à Laval :**

- ✓ Rendre plus accessible la Newsletter produite par Laval Mayenne Technopole. Elle est adressée actuellement aux personnes qui sont inscrites. Il y a beaucoup d'informations utiles et promotionnelles qui mériteraient d'être plus accessibles, s'appuyant par exemple sur un site dédié.
- ✓ Mutualiser les offres d'emploi pour les rendre plus visibles dans les grandes métropoles où sont concentrées les compétences, avec des partenariats sur des sites d'emploi (type Azerty Jobs) qui sont payants. Cela permettrait de mutualiser les coûts et de capter des jeunes qui souhaitent revenir en Mayenne en les aidant à se réintroduire auprès d'entreprises locales via la diffusion de leur CV.
- ✓ Constituer une base de données sur les anciens étudiants (Mayennais d'origine, ou extérieurs au département venus étudier en Mayenne) afin de les inviter à certains événements (rendez-vous festifs, entrées gratuites à Laval Virtual...) et ainsi les inciter à venir s'installer à Laval.

Proposition d'actions

Relancer le dispositif « Le club des nouveaux arrivants » : accompagner l'arrivant, faciliter son intégration par l'organisation de rencontres, etc.

Un dispositif de ce type avait été mis en place par la Maison de l'Emploi et avait, a priori, donné de bons résultats. Il n'a pas été pérennisé pour des raisons de réorganisation de la structure porteuse. Ce système d'accueil a pour vocation de faciliter et sécuriser l'intégration d'un nouvel arrivant recruté par une entreprise Mayennaise, ainsi que celle de sa famille. Il nous paraît pertinent de le réactiver avec quelques adaptations prenant en compte les informations recueillies à la faveur de notre enquête, auprès des entreprises et de l'UIMM.

Méthode : créer un réseau d'accueil supporté par une **structure dédiée** (association, club...), avec des ressources allouées sur la durée (cinq ans ?) pour une action pérenne. Pourraient contribuer au fonctionnement de ce réseau d'accueil des organismes en charge de la promotion du territoire (Laval Agglo, CCI, CDT, AVF, les clubs économiques...) ainsi que des entreprises intéressées par l'initiative (avec un correspondant identifié). Les facteurs clés de réussite de cette initiative sont la reconnaissance et le dynamisme de la structure porteuse.

Deux types d'action peuvent être envisagés :

- ✓ Organisation de rendez-vous réguliers destinés aux nouveaux arrivants, à leur conjoint et à leur famille : soirées d'accueil mensuelles, cafés d'accueil pour les conjoints, weekend d'intégration pour les familles aux fins de constituer un réseau.
- ✓ Constituer un point d'information permanent, avec un référent désigné (sorte de coach tenant lieu de « guichet unique ») pour répondre à des demandes ou préoccupations personnelles (trouver un logement, une crèche, un médecin...).

Conclusion

La problématique de notre réflexion reposait sur le postulat suivant : **est-ce que des formations de bac+2 à bac+5, par alternance (contrat de professionnalisation) ou apprentissage, permettraient d'attirer des jeunes cadres et de les fixer sur le territoire ?**

Et avec une interrogation : comment appréhender les freins au développement de l'apprentissage (ou de l'alternance) et agir pour le maintien des jeunes diplômés sur le territoire ?

Pour répondre à ces questions, notre enquête ouvre des pistes en mettant en évidence plusieurs points :

- **Apprentissage post-3ème : une voie mal considérée**

L'apprentissage est bien un moyen privilégié pour apprendre un métier, quelle que soit la compétence sollicitée, mais ce principe de formation n'attire plus suffisamment de jeunes. L'apprentissage souffre d'une image dévalorisée auprès d'eux, mais aussi et surtout auprès des parents qui considèrent cette orientation comme la marque d'un manque de réussite, voire d'un échec de leur enfant. En cause également, l'orientation scolaire qui valorise institutionnellement l'enseignement général au détriment de l'enseignement professionnel, censé être destiné aux élèves présentant des difficultés pour apprendre.

Une médiatisation abusive du classement² des établissements concourt finalement à faire entendre au public, sur la base de raccourcis, qu'il existe de « bons établissements », a priori ceux qui connaissent de forts taux de réussite à l'examen final (pour avoir pratiqué à l'entrée une sélection « sans risques »), et de « mauvais établissements », ceux qui présentent une sociologie défavorable du point de vue des publics accueillis. Cercles vicieux, ces considérations amplifient d'années en années des déséquilibres creusant les inadéquations entre nature des formations des jeunes sortant de la formation initiale et besoins de l'économie quant à la nature des qualifications attendues. Des filières sont délaissées conduisant même à leur disparition quand d'autres – les filières « nobles » – enregistrent des effectifs pléthoriques aux débouchés aléatoires parce que chaque cohorte d'élèves est « naturellement » incitée à rester dans le moule des voies « classiques ».

Les résistances à l'égard de l'apprentissage, tant de la part du public intéressé que des acteurs de la formation et des acteurs économiques sont bien d'ordre conceptuel. Toutes les mesures incitatives pour faire de l'apprentissage une cause nationale seront vouées à l'échec tant qu'on n'agira pas sur cette perception négative qui l'entache.

À l'ère de la révolution numérique et de nouveaux modes d'acquisition des connaissances (e-learning, tutoriels...), ne serait-il pas judicieux d'utiliser les nouvelles technologies pour rénover les méthodes pédagogiques et susciter davantage l'intérêt des jeunes en s'appuyant délibéré-

² Un palmarès ou un classement des lycées ne peut guère prendre un sens universel : en situation de s'orienter, une multiplicité d'indicateurs reflétant la multiplicité de ce que chacun recherche doit être pris en considération (du reste, certains existent déjà mais il reste à en faire connaître le sens, tâche bien évidemment complexe et qui échappe à des méthodes d'orientation à l'emporte-pièce et/ou entachées de rigidité).

ment sur les outils scientifiques et techniques qui font partie intégrante de leur univers et avec lesquels ils ont plaisir à apprendre. **C'est en ce sens que nous proposons d'expérimenter la « Boîte à Métiers ».**

Ne peut-on refondre fondamentalement des modalités d'apprentissages dont on a constaté l'inefficacité pour une partie des jeunes à qui elles s'adressent, ceux notamment qui sont en difficulté scolaire ? Ne peut-on mieux susciter l'intérêt de ceux qui n'ont pas spontanément le goût d'apprendre en leur proposant des modalités attractives, connectées avec leur temps, leur manière de se poser des questions et leur manière d'y répondre (lesquelles diffèrent sensiblement de celles de générations antérieures en ce que la vie quotidienne, le contexte sociétal détermine pour une bonne part la manière pour chacun d'appréhender les choses) ? Pour cette **génération Z** (voir annexe 1), le monde du travail est souvent apparenté à une « galère ». Elle a une grande défiance à l'égard de l'entreprise et porte sur elle un regard très négatif. Pour un jeune de cette génération, l'entreprise est « dure », « compliquée » voire « impitoyable ».

Pour tenter de réconcilier ces jeunes avec le monde de l'entreprise et de la valeur travail, notre commission EFSEEA propose une passerelle entre l'école et l'entreprise avec cette idée d'une « **année de prépa à l'orientation professionnelle** ». À la faveur de cette formule, les jeunes devraient pouvoir préparer plus sereinement leur avenir professionnel en découvrant leurs centres d'intérêt par eux-mêmes et par immersion.

• **Apprentissage post-bac : une voie « royale »**

L'accès à l'apprentissage post-bac, considéré comme une voie « d'excellence », est une nouvelle approche de l'enseignement supérieur qui présente de nombreux avantages pour peu qu'on allège les contraintes administratives.

Notre enquête montre que les contrats d'apprentissage post-bac font un peu figure d'exception en Mayenne : les entreprises ont recours à ce type de formation pour répondre à des besoins spécifiques (ex : techniciens de maintenance). L'effectif potentiel de candidats dans notre département étant insuffisant, le recrutement s'élargit aux régions voisines. La problématique consiste donc également à maintenir ces jeunes dans les entreprises du département (Système de bourse d'études avec contrat dans une entreprise, remboursable en cas de départ ?).

En revanche, les jeunes en contrat de professionnalisation sont mieux intégrés dans les entreprises et leur contrat de formation débouche plus fréquemment sur un CDI. Peut-être n'y a-t-il pas de liens de cause à effet, mais peut-être cela dénote-t-il une mutation des modes de formation ?

Ces jeunes sont hyper-connectés et fonctionnent très fortement en réseau : 40 % d'entre eux pensent qu'un bon réseau est plus important que les études pour réussir, et cela dans un contexte où les métiers sont en permanence en train de se réinventer.

Ils sont confrontés et imprégnés d'une nouvelle réalité (encore récente), celle d'une société au sein de laquelle la transmission des savoirs peut s'effectuer en quelques clics. Dans celle-ci, ils disposent en effet maintenant, instantanément, d'un média qui leur permet d'accéder à presque toutes les connaissances du monde.

Alors le rôle du tuteur est essentiel pour l'apprenant. Il va lui offrir, par son expérience, des passerelles entre le virtuel et le réel, d'où l'importance et certainement le succès de ces contrats de professionnalisation.

Ne peut-on trouver des synergies avec des territoires voisins confrontés aux mêmes difficultés que Laval Agglo ? Par exemple, et parce qu'il s'agit d'un thème récurrent que nous avons rencontré tout au long de notre travail, nous pensons qu'il serait opportun pour notre territoire de développer une (des) formation(s) de techniciens qualifiés (conducteurs de ligne, opérateurs sur machines à commande numérique, techniciens de maintenance automatiques...). Dans une conjoncture de recherche permanente d'économie qui pousse à la mutualisation des compétences, ne peut-on proposer des formations professionnelles qualifiantes, entre plusieurs territoires, pour mieux rentabiliser l'effort à consentir, tout en maintenant, par cette proximité, ce **lien étroit entre entreprise-apprenant-organisme de formation** qui fait le succès de ce type de formation ? Il y a là réelle opportunité pour notre territoire, compte tenu de ses atouts et parce que le besoin est très bien identifié.

• Revenir en Mayenne après quelques années d'expérience à l'étranger ?

Notre enquête a également permis de repérer que des jeunes mayennais vivant hors de notre territoire, et après avoir acquis une première (voire davantage) expérience professionnelle, sont intéressés à revenir s'installer en Mayenne afin de retrouver un cadre de vie plus épanouissant pour leur famille.

Il se pourrait également que des jeunes, étant passés en Mayenne pour effectuer leurs études supérieures, manifestent un même intérêt pour notre territoire.

Comment attirer cette génération, qu'on dit sacrifiée parce qu'elle est parvenue à l'âge de trouver un emploi et de fonder une famille en pleine crise, et où le passage par la case chômage était presque inéluctable ? Cette **génération Y** (voir annexe 1) revendique maintenant son droit au bonheur, lequel passe par un rééquilibrage entre vie professionnelle et vie personnelle/familiale.

Dans ce contexte, la Mayenne dispose de bien des atouts pour satisfaire pareille attente, notamment un cadre de vie alliant sérénité et proximité des services, des réseaux de communication très bien maillés en même temps qu'une facilité à établir des liens interpersonnels en raison de la taille du département, etc.

Autre atout considérable que révèle notre enquête, et qui est sous-estimé : une grande majorité d'entreprises (près de 80 %) n'ont pas ou peu de turnover. Les Mayennais se plaisent dans leur entreprise et y sont attachés. Et l'on sait que le « tempérament mayennais » est apprécié : des gens consciencieux, travailleurs et disponibles.

À nos entreprises et à nos décideurs d'exploiter ces deux atouts pour faire venir de l'étranger des gens qualifiés. Il reste aux dirigeants des entreprises mayennaises à jouer le jeu en s'ouvrant davantage au « monde extérieur » !

• Actions menées pour favoriser l'attractivité du territoire

Le manque d'attractivité du territoire est très fréquemment souligné et les entreprises dressent à cet égard un constat sévère. Elles expriment souvent « *non pas que rien n'est fait, bien au contraire...* », mais elles taxent surtout de « *confusion les actions qui sont initiées un peu partout* » et qui leur apparaissent comme étant « *rarement abouties* ». De ce fait, on en déduit (à tort ou à raison) que la diversité de ces actions renforcent des cloisonnements et un repli sur soi qui nuisent à la concertation et à l'envie de s'impliquer.

Elles expriment une certaine résignation à ce que les choses changent réellement et se disent néanmoins prêtes à coopérer voire à s'impliquer dans des actions pour peu qu'on change d'approche.

Il y a là une opportunité à saisir et c'est le sens de notre proposition « **Le club des nouveaux arrivants** » : cherchons à améliorer l'image en termes d'attractivité de notre territoire auprès des gens qui possèdent un niveau bac+2 à bac+5, en associant les entreprises à cette démarche !

En effet, peut-être ne nous faut-il pas seulement chercher à attirer sur notre territoire des entreprises extérieures – ce qui requiert beaucoup d'énergie, une prise de risque, et qui engage un investissement à assez long terme – et peut-être nous faut-il aussi concourir à rendre plus performantes les entreprises de notre territoire en leur facilitant l'intégration de nouvelles compétences, de nouveaux talents venus de l'extérieur.

Ces recommandations sont exprimées en toute humilité, conscients que nous sommes de la complexité, et donc des difficultés à résoudre ces problèmes d'attractivité : d'où la nécessité de regrouper toutes les énergies positives !



La commission EFESA (*Emploi, Formation, Enseignement Supérieur et Apprentissage*) est composée de 10 membres :

Louis Agam, Michel Bellanger (Référent), Jean-Louis Dautin, Gérard Goupil, Antony Loison, Raymond Mauny, Bernard Piau, Louis Racine, Jérôme Tual, Laurent Viéra.



Annexes

Annexe 1

Nous entendons beaucoup parler des générations X, Y et Z

D'où viennent ces expressions et de quoi s'agit-il exactement ?

L'écrivain canadien, Douglas Coupland né en 1961, popularisa l'expression « Génération X » avec la parution de son livre « Génération X : Tales for an accelerated culture » en 1991. Cette œuvre aborde les difficultés de cette génération, née dans l'abondance et qui découvre la crise, en termes de saturation des médias, d'absence de valeurs religieuses et d'instabilité économique. Les autres appellations, Y et Z, ont tout simplement suivi. Avec une particularité pour la « Y » qui peut aussi provenir du « why », référence à une génération qui demande le « pourquoi » de chaque instruction reçue... Les démographes se disputent les dates exactes mais il est communément accepté que la génération X est née entre 1960 et 1980, Y dans les années 80 et 90 et la génération Z est née après les années 90.

GÉNÉRATION X	GÉNÉRATION Y	GÉNÉRATION Z
<p>Née entre 1960 et 1980, dite « génération du baby bust ». Elle fait le pont entre les « baby boomers » et les « millenials ». Entrés dans la cinquantaine, les « GenXers » sont ceux à qui l'on demande la plus grosse part des sacrifices pour équilibrer les régimes sociaux, notamment la retraite. Ils sont aussi ceux pour qui la perte ou le changement d'emploi représente le plus grand risque.</p>	<p>Née entre 1980 et 1995, année de l'apparition d'Internet, celle des « digital natives » ou des Peter Pan. On la présente parfois comme la « génération sacrifiée » parce qu'elle est parvenue à l'âge de trouver un emploi et de fonder une famille en pleine crise.</p>	<p>Née après 1995. Ouverts sur le monde, ils sont près de 70 % à vouloir travailler à l'international, selon une enquête menée par le Boson Project pour BNP Paribas. Ils sont multi-identitaires, débrouillards et connectés. 40 % d'entre eux pensent qu'un bon réseau est plus important encore que les études pour réussir. Pour eux, l'entreprise est « dure », « compliquée » et « difficile ». Près de la moitié d'entre eux désirent créer leur entreprise.</p>
<p>+</p> <ul style="list-style-type: none">- Expérience- Loyauté- Sens de l'autorité et de la hiérarchie- Esprit de compétition- Organisation- Capacité d'innovation managériale	<p>+</p> <ul style="list-style-type: none">- Pas de résistance au changement- Forte capacité d'adaptation- Forte autonomie- Facilité d'apprentissage- Envie d'entreprendre- Parfaite maîtrise des outils technologiques- Ouverture d'esprit	<p>+</p> <ul style="list-style-type: none">- Sens des valeurs- Vision internationale- Totale transparence- Rapidité de pensée et d'action- Originalité- Soif d'entreprendre- Fonctionnement en réseau
<p>-</p> <ul style="list-style-type: none">- Faible capacité de communication- Manque de transparence- Conception pyramidale de l'entreprise- Parfois techno-exclue	<p>-</p> <ul style="list-style-type: none">- Sens relatif de la hiérarchie- Instabilité- Egoïsme- Faible engagement collectif- Moindre inventivité- Prédominance du donnant-donnant- Forte exigence d'équilibre vie privée/vie professionnelle	<p>-</p> <ul style="list-style-type: none">- Défiance vis-à-vis de l'entreprise- Impatience- Exigence- Dispersion- Concurrence de la future génération Alpha
		

Annexe 2

Rencontre avec la Maison de l'Emploi, de l'Entreprise et de la Formation Professionnelle du Pays de Vitré

Le 10 mai 2016, huit membres appartenant à la commission EFESA du CODEV de la *Communauté d'agglomération de Laval* sont présents autour de la table pour rencontrer des acteurs des services de l'emploi du territoire vitréen.

Personnes présentes	Services de l'emploi de la MEEF de Vitré : Anthony Jeuland, Directeur de Pôle emploi et de la MEEF Vitré, Marie Lafont, Responsable du service Développement Économique de Vitré Communauté, Marie Bénédicte Hédou, Chargée de mission MEEF, Sylvie Frin, <i>Chargée de mission</i> MEEF.
	Commission EFESA du CODEV : Michel Bellanger, Louis Agam, Jean-Louis Dautin, Gérard Goupil, Antony Loison, Bernard Piau, Louis Racine, Jérôme Tual.

Objet : découvrir et comprendre comment fonctionnent les services de l'emploi du territoire vitréen, et quelles peuvent être les clés de la réussite de ce territoire en matière de développement économique.

Le rapport qui suit s'efforce de traduire des éléments caractéristiques permettant d'identifier certaines particularités économiques et humaines sur ce territoire qui connaît des réussites significatives et quels peuvent être les leviers d'action auxquels on a recours, ses atouts, les écueils surmontés et ceux qu'il devra encore affronter.

On sait que le territoire vitréen fait figure notoirement d'exemple pour ses réussites au plan du développement économique. Au cours de travaux d'enquête que nous avons déjà menés, il est apparu que certains de nos interlocuteurs attribuaient cette réussite au dynamisme des services du développement économique et de l'emploi et des instances de développement local propres au territoire. En effet, ils se caractérisent par une fluidité des relations, par leur réactivité avec une efficacité toute en symbiose entre les acteurs, là où sur d'autres territoires on a coutume de se plaindre du contraire.

Le territoire vitréen est un territoire proche de celui de Laval, présentant des singularités par rapport à celui-ci mais aussi des convergences (géographiques, économiques, historiques...).

C'est ainsi que nous avons décidé de nous intéresser au « modèle vitréen » et pour ce faire, nous nous sommes rapprochés de Vitré Communauté et de la *Maison de l'Emploi, de l'Entreprise et de la Formation du Pays de Vitré (MEEF)*.

Nos interlocuteurs ont bien voulu nous recevoir et nous présenter ce qu'il en est plus précisément de la situation qu'ils connaissent sur le bassin de Vitré, ce qui est déterminant à leurs yeux et comment les choses fonctionnent en ce qui concerne la dynamique de développement.

Vitré Communauté : situation, portrait, état des lieux

Au sein du bassin du vitréen, on distingue le « *Pays de Vitré* » et « *Vitré Communauté* ».

Le *Pays de Vitré* regroupe la communauté d'agglomération *Vitré Communauté* et le *Pays de la Roche-aux-Fées* par une convention d'association. *Vitré Communauté* a été créée le 1^{er} janvier 2002. Elle regroupe quarante-six communes et quelque 78000 habitants, dont plus d'un cinquième concentré dans la ville même de *Vitré*.

Le *Pays de Vitré* est situé dans une zone historiquement rurale et ne fait figure que d'une agglomération secondaire, eu égard à la taille des métropoles avoisinantes.

Le taux de chômage était de 3,7 % il y a quelques années et il s'élève maintenant à 5,5 % (1^{er} trimestre 2015). Il est néanmoins difficile de recruter une main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs.

On note que ce taux de chômage est particulièrement bas et que l'industrie représente un taux important (44 % des salariés travaillent dans l'industrie), un taux record au plan national, résultant d'une politique volontariste de développement en ce sens. Et l'on poursuit aujourd'hui encore délibérément cet effort, quitte à ce qu'elles n'aient pas instantanément un effet : on vise à des solutions originales de reconversion vers les métiers spécifiquement déficitaires. Un autre axe consiste à développer des aides à la mobilité intra-agglomération (transports en commun, etc.)

Bien que se situant au confluent de plusieurs bassins économiques importants, le territoire de *Vitré* ne connaît pas d'exode des jeunes, au contraire de certains autres. On dénote que domine une réelle fierté d'être Vitréen (à la différence de ce qui caractérise souvent le Mayennais). Bien qu'il s'agisse de quelque chose de l'ordre de l'irrationnel, cela paraît avoir une réelle importance quant à l'état d'esprit qui anime les acteurs de la vie économique, de sorte que la volonté de développement s'en ressent. On est bien conscient que le territoire, comme à peu près tout autre territoire, est confronté à une concurrence mondiale. Pour autant, on a adopté le principe de se serrer les coudes au plan local et d'anticiper pour affronter cette situation. Et notamment en faisant en sorte de ne pas cultiver un sentiment d'infériorité territoriale.

Le territoire est caractérisé par une grande stabilité politique, *M. Méhaignerie* « régnant » sur celui-ci depuis une quarantaine d'années et parvenant à faire en sorte que des actions puissent être menées consensuellement. Toutes choses qui sont effectivement singulières.

On nous dit qu'il symbolise la continuité d'orientations volontaristes de développement et de permanence dans cette détermination, avec une vision à 360 degrés quant aux axes de développement, etc. Cela, nous disent nos interlocuteurs, a été décliné à l'échelle des services de l'emploi, des articulations avec les acteurs économiques et les acteurs de la formation.

Il n'y a justement pas, ce qui est un trait commun à la plupart des territoires français, d'empilement d'institutions, d'associations dédiées et de services épars censés œuvrer dans un même but mais dont les actions se superposent, se divisent voire se contredisent...

Bien que cette situation d'empilement soit le plus généralement jugée être une fatalité en raison de la culture et de l'organisation de notre pays (le fameux Millefeuille à la Française), on s'est pourtant attaqué à ce spectre en pays de *Vitré* et l'on est parvenu à mettre de la transversalité là où s'était « impossible ».

Nous nous demandons, bien évidemment, comment on y est parvenu ? Comment des dispositifs le permettent-ils ? Comment accommoder les pratiques en matière de relation entre les services et les dispositifs ?

Symétriquement, nous nous interrogeons sur la question de savoir comment on pourrait développer l'attractivité de la *Mayenne* et plus particulièrement de sa principale agglomération, par référence à ce qui existe et se fait à *Vitré*. Cette interrogation est d'autant plus pertinente que le territoire de *Laval Agglo* devrait s'élargir avec la fusion du *Pays de Loiron*, et devenir ainsi frontalier.

Certaines entreprises (importantes) sont communes à nos deux territoires (Ex. : *Lactalis* et *Thalès* sont respectivement présentes sur les deux territoires), de nombreuses autres industries ont les mêmes métiers ou se positionnent sur la production de produits similaires.

La clef de voute, en matière d'emploi et de formation, de toute la stratégie repose sur le concept de la *MEEF* (*Maison de l'Emploi, de l'Entreprise et de la Formation Professionnelle*). C'est un outil exemplaire au service du développement.

Une « Maison de l'Emploi, de l'Entreprise et de la Formation Professionnelle », regroupant 11 structures sous une direction unique

Carte d'identité et fonctionnement de la *Maison de l'Emploi, de l'Entreprise et de la Formation (MEEF)*³

La MEEF est partenaire de *Vitré Communauté* et de la *Communauté de Communes Au pays de la Roche aux Fées*. Elle travaille en collaboration avec les PIJ et les PAE.

Elle regroupe plusieurs partenaires agissant pour l'insertion et la formation professionnelle, les demandeurs d'emploi et le développement des entreprises. Elle est localisée au centre-ville (place du Champ de Foire).

Sont présentes dans la Maison, les structures suivantes : Pôle Emploi, Transitio Ctp, Service Insertion de Vitré Communauté (RSA), la Mission Locale, Centre d'orientation et d'information, Cyber-base emploi, Chambre d'Agriculture, Chambre de Commerce et d'Industrie, Chambre de Métiers et de l'Artisanat. Des structures partenaires y tiennent également des permanences telles que Cap Emploi, qui accompagne les travailleurs handicapés.

Le président de la MEEF est un chef d'entreprise. Il parle au nom des « Services de l'emploi » et favorise des réflexions collégiales. Il dispose d'une instance de mise en commun pour décloisonner les pratiques institutionnelles. Il y a eu donc quelques prérequis lors de sa constitution : que Pôle emploi soit impliqué dès le départ pour ne pas aller sur des missions déjà occupées pour éviter toute concurrence. Ainsi le directeur de la MEEF est aussi le directeur de *Pôle emploi*. Les effectifs de la MEEF ne comptent en outre que quelques chargés de mission ; mais ils ont une véritable crédibilité pour discuter avec les entreprises : ce sont avant tout des facilitateurs.

L'unicité de directeur entre Maison et de l'emploi et Pôle emploi est tout à fait originale. Cela répond à la volonté de rationaliser en mutualisant, tout en faisant le pari que de faire travailler des gens ensemble c'est plus efficace. C'était osé et c'était presque impensable tant on sait qu'au plan national les structures sont légalement (et culturellement) administrativement cloisonnées et que la compétence des services est usuellement divisée jusqu'à l'émission. Toutes choses qui ne permettent normalement aucun rapprochement, aucune transversalité de la sorte...

On s'est mis à rechercher comment on pouvait faire émerger des synergies entre les services et les structures, ainsi qu'à éviter la captation de crédits de toutes parts, etc.

Par exemple, des actions insuffisamment couvertes par Pôle emploi : réaliser un diagnostic en vue de lancer une formation et de la mettre en œuvre. Ce type d'action peut être réalisée par les chargés de mission de la MEEF qui savent très bien le faire et sont disponibles pour assurer la prestation, de la prise en compte de la demande ou du besoin, jusqu'à l'aboutissement de l'action, en passant par une étroite collaboration « toute naturelle » avec les services compétents pour assurer les phases intermédiaires.

On insiste sur l'idée que chaque chargé de mission « prend toutes les casquettes ». Un climat de confiance s'est instauré entre les structures pour contribuer ensemble à construire des projets. Chacun fait en sorte de prendre en charge la relation entre les services. Par exemple, lorsqu'un représentant de la MEEF est interpellé par une entreprise pour traiter d'un sujet dont il n'a pas la responsabilité, il n'invite pas son interlocuteur à prendre contact avec le service concerné (le syndrome de la « patate chaude » !). Il prend l'information, traite la question avec les collègues concernés, et reprend contact avec l'entreprise pour lui proposer des solutions et un plan d'action. Le plus souvent, il reste l'interlocuteur référent.

Ainsi a-t-on pris des habitudes de co-construction des actions. C'est sur ce principe qu'on s'est aussi employé à décloisonner les logiques institutionnelles (dont on sait combien elles sont « naturellement cloisonnées »).

On n'attend pas des partenaires qu'ils prennent des initiatives à sa place : chacun est force de proposition dans la mesure du possible.

Lactalis, par exemple, comme un certain nombre d'autres entreprises, est un partenaire qui est force de proposition sur le territoire vitréen. Ses responsables considèrent qu'ils peuvent trouver une écoute active en matière d'initiative pour le développement de l'entreprise, qu'ils peuvent compter sur la possibilité de mener des projets en symbiose avec les autorités et les structures du territoire.

³ Une présentation plus complète pourra être consultée sur le site de Vitré Communauté :

La MEEF regroupant 11 structures sous une direction unique : En quoi le projet vitréen est-il innovant ? Quels services apporte-t-il ?

Voir : http://www.vitrecommunaute.org/dossier_promo_meef.pdf

Des outils pour favoriser le développement⁴

Les services se sont dotés d'outils. Certains peuvent n'avoir rien de très original (des outils institutionnels également employés partout sur le territoire national) mais peuvent toutefois être déployés d'une manière propre à ce territoire vitréen parce qu'existent déjà des pratiques ancrées de travail en commun, dans la transversalité, mettant à contribution les compétences de chacun et de chacune des structures, sans cloisonnement – quand ailleurs d'autres peuvent se neutraliser et s'opposer – (voir plus loin). Certains autres sont originaux, c'est par exemple le cas d'un dispositif dénommé « *Académie des Métiers de l'Industrie* » du Pays de Vitré.

Une GPEC territoriale (Gestion Prévisionnelle des Emplois et compétences)

Le projet de GPEC territoriale du Pays de Vitré a pour ambition de développer une offre de services globale destinée aux entreprises, en contribuant à leur compétitivité, et aux actifs du territoire (salariés, demandeurs d'emploi), en contribuant au maintien et au développement de leur employabilité.

Il vise à :

- anticiper les évolutions démographiques, technologiques, et économiques susceptibles d'influer sur le volume et les caractéristiques des emplois,
- satisfaire les besoins par des actions déployées de manière réactive et opérationnelles.

Pour cela, les entreprises doivent être accompagnées le plus en amont possible pour :

- émettre leurs recrutements liés à des projets de développement ou de renouvellement d'effectifs, et progresser dans la définition de leurs besoins en termes d'activités et de compétences attendues ;
- identifier les difficultés ou mutations, susceptibles d'engendrer des réductions d'effectifs ou des modifications de leurs emplois.

En parallèle, les acteurs du territoire mettront en œuvre les actions d'orientation et de formation des demandeurs d'emploi ou des actifs fragilisés pour accompagner au mieux ces évolutions par la mobilisation, la mutualisation, voire l'amplification de dispositifs tels que :

- les outils de valorisation des compétences : *Trans'compétences*, *MRS de Pôle emploi*, *VAE*,
- la mise à disposition d'un outil *SIRH* – logiciel de gestion des ressources humaines (voir l'interview d'un entrepreneur⁵),
- les ateliers favorisant la connaissance du tissu économique local et la mobilité professionnelle,
- l'accompagnement d'un club RH,
- le renforcement des connaissances : savoirs de base, utilisation des nouvelles technologies, formation de salariés ou de demandeurs d'emploi.

Les publics ont accès à une vaste palette de services facilitant leur adaptation au marché local de l'emploi.

La santé au travail et son corollaire, le bien-être au travail, représentent également un enjeu essentiel sur le territoire afin de prévenir les situations de rupture et donne lieu à un travail mené conjointement avec les entreprises, leurs salariés et les institutions compétentes notamment dans le cadre du *Contrat Local de Santé*.

La mobilité professionnelle et la sécurisation des parcours individuels sont au cœur du projet.

⁴ Pour plus de précisions, consulter les documents en ligne suivants :

Insee Analyses – Perspectives d'évolution des métiers zone d'emploi Vitré : <http://www.academie-metiers-industrie.fr/insee-analyses-perspectives-devolution-des-metiers-zone-demploi-vitre/>

Réussir l'industrie – L'industrie en Pays de Vitré (notamment en pages 3 & : « Un projet fondateur en Pays de Vitré » et suite...) :

http://www.academie-metiers-industrie.fr/wp-content/uploads/3_NEWSLETTER-N1.pdf

ou : <http://www.academie-metiers-industrie.fr/reussir-lindustrie-un-projet-fondateur-en-pays-de-vitre/>

⁵ **Utilisation du logiciel SIRH :**

Denis Mongodin, responsable production, Les Délices du Valplessis (150 salariés, et une centaine de saisonniers) : « avec le logiciel SIRH proposé par la MEEF nous avons enrichi nos fiches de poste et allons démarrer une campagne d'entretiens professionnels qui va mieux mettre en évidence les compétences de nos salariés et ainsi préparer l'avenir »

Soucieuse de mieux aborder ses recrutements et de fidéliser son personnel, l'entreprise actionne plusieurs leviers : communication, formation sur des CQP, tutorat et depuis juin 2012, mise en place du logiciel SIRH déployé par la MEEF pour les industries du territoire.

Qu'est-ce qui vous a convaincu lors de la présentation du SIRH par la MEEF ?

Nous travaillons sur la montée en compétences de nos salariés en leur faisant passer des CQP. Dans le SIRH nous avons retrouvé les référentiels de ceux-ci : conducteurs machine, techniciens maintenance... Nous les utilisons maintenant pour définir nos postes et évaluer nos salariés. De nombreux autres référentiels sont fournis afin de couvrir l'ensemble des services (aussi peut-on avoir la même démarche aussi bien pour la production que pour le commercial ou l'administratif.

Quels sont les principaux avantages de se doter d'un tel outil ?

Nous avons besoin de structurer la gestion de nos ressources humaines. Avoir un seul outil partagé entre les services nous permet d'avoir en instantané les mêmes informations. Nous donnons à nos salariés une vision beaucoup plus fine de ce que nous attendons d'eux, des compétences sur lesquelles progresser.

Quelles autres utilisations possibles ?

Dans mon service nous devons anticiper des départs en retraite. Nous envisageons accompagner la progression de nos conducteurs sur des opérations de réglage et de premier niveau de maintenance. Nous pouvons maintenant suivre activité par activité le nombre de salariés opérationnel et prévoir selon les besoins de nouvelles formations.

Relations école-entreprise

Le CIO fait le lien pour sa part avec les enseignants quand la MEEF fait le lien avec les entreprises. Un réel et fructueux partenariat s'est instauré entre les acteurs de la formation initiale et ceux de l'entreprise. Aujourd'hui, un certain nombre d'enseignants volontaires effectuent des stages de découverte en entreprise, sur les temps de vacances scolaires. Ils peuvent ainsi se pénétrer de la culture et de faire partager leur expérience de l'entreprise à des jeunes qui devraient ainsi pouvoir mieux comprendre ce qu'est la vie professionnelle par l'apport d'un éclairage qu'on escompte édifiant quant à la question de l'orientation professionnelle.

Manifestement, le mode de fonctionnement du CIO peut servir d'exemples à d'autres !

Dispositif « Classe en entreprise »⁶

L'opération « Classe en entreprise », fut initialement et récemment lancée chez Cooper Standard (entre le collège G. de Nerval Vitré et Cooper Standard Vitré, en 2014).

Cela participe encore d'une plus large volonté d'animation et d'implication des entreprises et des établissements de formation initiale.

Cette opération a aussitôt été reprise et érigée en dispositif à l'échelon départemental dans un partenariat entre le MEDEF et l'Académie de Rennes.

Ainsi, le département breillien propose-t-il ce dispositif expérimental, encore inédit, « pour sensibiliser les collégiens au monde du travail et promouvoir la découverte des métiers. ». Il a fallu pour cela que se mobilisent l'académie de Rennes et l'Union des Entreprises 35. L'opération porte maintenant 10 collèges breilliens (nom des habitants d'Ille-et-Vilaine), avec pour chacun une classe de 3^{ème}, accueillies pendant deux jours et demi dans des entreprises.

Les cours font alterner des séquences d'observation des salariés et des enseignements en lien avec l'activité de l'entreprise. Au cours des séquences d'observation, les collégiens sont répartis en petits groupes, encadrés par un animateur – salarié de l'entreprise. Les élèves découvrent ainsi le monde du travail et ses métiers. Cet accueil permet également de faire le lien entre les matières enseignées et les activités de l'entreprise. C'est une immersion inédite révélant de façon privilégiée le monde du travail à ces jeunes en situation immédiate de songer à leur orientation.

Pour plus de détails : voir annexe intitulée « Extrait du dossier de presse « Classe en entreprise : un nouveau dispositif pour les collégiens ».

Forum des métiers

Chaque année se tient le forum des métiers, un samedi matin de janvier. Il zoome particulièrement sur les métiers de l'industrie ; 110 à 130 professionnels sont représentés.

Le Forum des métiers permet aux jeunes du Pays de Vitré (collégiens, lycéens, étudiants...) et à leurs parents ainsi qu'aux adultes souhaitant se réorienter, de rencontrer des professionnels, de découvrir les métiers et de comprendre leur singularité, d'échanger avec les professionnels sur la réalité du métier, de prendre conscience de la réalité du marché de l'emploi.

Valoriser les parcours exemplaires de salariés ayant une trajectoire de formation tout au long de la vie : l'Académie des métiers et de l'industrie

L'Académie des Métiers de l'Industrie du Pays de Vitré a vu le jour le 24 mai dernier, sous l'impulsion de Pierre Méhaignerie, président de Vitré Communauté et Dominique Langlois, PDG de la société SVA et président de la Maison de l'Emploi, de l'Entreprise et de la Formation du Pays de Vitré.

L'Académie des Métiers de l'Industrie du Pays de Vitré a notamment pour objet de :

- fédérer les entreprises industrielles du Pays de Vitré autour d'une envie commune de faire évoluer les représentations sur l'image du secteur de l'industrie,
- « faire connaître et aimer l'industrie » aux jeunes, afin de les inciter à s'orienter vers les métiers porteurs,
- rendre hommage à ceux qui participent à la production industrielle, en mettant en avant les parcours et réussite,
- valoriser les métiers et filières de formation industrielles, notamment celles permettant de tendre vers l'excellence industrielle,
- favoriser le développement de la culture scientifique, technique et économique,
- et de façon générale, favoriser toute action susceptible de concourir au développement de l'industrie et du secteur industriel.

Deux représentants des établissements scolaires publics et privés du Pays de Vitré ont été désignés par leurs pairs pour faire partie du Conseil d'Administration (M. Hays, proviseur du Lycée La Champagne et Mme Fleury, directrice du lycée Jeanne d'Arc).

⁶ Consulter pour de plus amples précisions :

Extrait du dossier de presse « Classe en entreprise » : un nouveau dispositif pour les collégiens : http://www.ue35.fr/wp-content/uploads/2014/11/classe-entreprise-2014_dossier-de-presse.pdf

Afin de donner de la résonance aux actions qui seront portées par l'Académie des Métiers de l'Industrie, la force du réseau est primordiale.

L'Académie des Métiers de l'Industrie a son site Internet

Le site www.academie-metiers-industrie.fr est en ligne. Il s'adresse à tous les jeunes et leurs familles, ainsi qu'aux personnes en reconversion ou en situation de mobilité professionnelle souhaitant mieux connaître les métiers et formations industrielles qui sont présents sur le Pays de Vitré.

Une rubrique « Témoignages » donne la parole à de jeunes salariés et dirigeants d'entreprises. Ces témoignages ont été recueillis par Vitré Communauté, dans le cadre d'une exposition « Jeunes dans l'industrie, écoutez-les ! » qui a été présentée en 2012 en centre-ville de Vitré.

Une rubrique « Formations » permet de rendre visible – pour les jeunes mais également pour les entreprises – l'offre de formation technologique et industrielle proposée sur le Pays de Vitré par les lycées et organismes de formation.

Une rubrique présente les « Métiers en tension, les formations préparant à ces métiers et des témoignages de salariés du territoire ».

La rubrique « Actualités » permet d'accéder à un journal en ligne, « Paper.li », qui centralise toute l'actualité de l'industrie, ainsi qu'à des articles de presse sur les entreprises du territoire, les études et analyses sur l'industrie...

Les entreprises du Pays de Vitré peuvent transmettre, via l'adresse contact@academie-metiers-industrie.fr, toutes informations qui leur sont relatives lorsqu'elles aspirent à leur diffusion.

Repérer un besoin d'action en faveur du développement économique et de l'emploi

Pour ce faire, les chargés de mission de la MEEF organisent régulièrement des sondages auprès des entreprises afin de connaître leurs besoins futurs.

Quand une entreprise a des besoins bien spécifiques, ils organisent des « RDV de l'entreprise » en invitant les demandeurs d'emploi. Ils passent des tests techniques et, s'ils sont concluants, un temps d'immersion de 8 à 15 jours dans l'entreprise leur est proposé. Ils enregistrent ainsi un taux de retour de 70 % avec la mise en place d'un plan de formation selon le dispositif AFPR (*action de formation préalable au recrutement*).

Voici un exemple d'action récente née de l'identification d'une demande émanant d'une seule entreprise. Celle-ci souhaitait embaucher afin de pourvoir à un besoin lié à une création potentielle d'activité. Ce besoin était trop limité pour qu'il soit possible d'agir seulement en interne, et ne pouvant pas non plus être satisfait en recourant à un recrutement direct à l'extérieur.

L'entreprise *Thalès* souhaitait former un maximum de cinq personnes afin de pourvoir à des postes requérant des personnels qualifiés en électronique. Or le coût de mise en œuvre, d'ingénierie et d'accompagnement pédagogique d'une telle formation était hors de proportion par rapport à l'importance du projet.

Avec une volonté d'intermédiation, les services vitréens se sont alors mis en relation avec l'entreprise *Sagem*, pourtant située sur un autre territoire (*Fougères*), qui pouvait aussi avoir des besoins de même nature. Celle-ci en effet se heurtait aux mêmes contraintes de rentabilité avec des objectifs de contenu de formation en partie similaires.

Dans un premier temps, *Thalès* se proposait de former seulement un effectif maximum de cinq personnes. On a pu établir que l'une et l'autre entreprises avaient en partie les mêmes attendus en termes de contenu. Compte tenu des difficultés pratiques qu'il pouvait y avoir à rapprocher les besoins, on s'est accordé sur un principe de petits pas, quitte à ce que la formation s'étale dans le temps, dans l'esprit d'une progression par niveaux successifs...

Préalablement, on a procédé à des entretiens avec les candidats à la formation. Il s'en est suivi une évaluation sous forme de tests et d'une phase en immersion dans les unités de fabrication intéressées.

On a pu faire rentrer l'action dans le cadre légal de la formation préalable à l'emploi (AFPR). Celle-ci a ainsi finalement consisté à mettre en place un module de formation de deux mois, pour un total de 300 heures de face-à-face ; l'entreprise intervenant elle-même pour assurer la formation car les organismes de formation locaux n'étaient pas en mesure de répondre à ce besoin spécifique.

On a finalement constitué quatre promotions de « Formation Électronique », n'existant plus en formation initiale. Tous les participants se verront finalement embauchés avec un contrat de travail d'un an, dans un premier temps.

C'est ainsi que, très souvent, Pôle emploi et/ou la MEEF recueillent à la base des besoins exprimés par des entreprises pour ensuite monter des actions permettant d'y répondre en s'appuyant sur le potentiel du territoire.

Opération de sécurisation des parcours

Cela intéresse la sauvegarde des emplois dans des entreprises en difficulté : la MEEF intervient en appui aux entreprises en fournissant une aide en ingénierie et/ou en facilitant l'accès à des dispositions permettant d'œuvrer dans le sens de la sécurisation des parcours de salariés au sein d'entreprises confrontées à une situation critique.

Quels enseignements peut-on tirer du fonctionnement de Vitré Communauté ?

Comment est-on parvenu à faire que les gens travaillent dans un esprit de cohésion efficace : en donnant des signes de confiance aux acteurs

Nos interlocuteurs de la MEEF insistent sur l'idée que pour se donner les meilleures chances de réussite, il importe d'oser entreprendre des actions nécessitant une transversalité entre acteurs, mais qui ne soient que de peu d'ampleur au départ.

Il faut « faire en sorte de donner des signes de confiance, avec pour clé d'entrée opérationnelle de communiquer le sentiment qu'il est bon pour chacun de travailler ensemble ».

La confiance doit pouvoir se construire (par petites touches successives), au travers du sentiment de réussite qui va naître d'une action menée à bien collectivement.

Elle ne peut que se construire progressivement, se nourrissant d'expériences profitables vécues en commun. Il faut donc d'abord s'atteler, même si le premier pas est coûteux, à réaliser des expériences ponctuelles même de portée limitée mais qui pourront se révéler convaincantes.

Nos interlocuteurs nous disent qu'il faut ainsi avancer, sans même et surtout ne pas afficher un volontarisme initial consistant à « s'attaquer au millefeuille », ce qui serait illusoire et contre-productif parce que ce serait de nature à soulever défiance et résistances.

La philosophie d'action de Vitré repose plus sur la mutualisation avec un interlocuteur unique disposant de moyens opérationnels pour être crédible, plutôt que sur un concept de guichet unique. C'est ce qui permet en retour d'avoir des exigences vis-à-vis des entreprises pour obtenir des engagements.

À Vitré, on ne parle que des « Services de l'emploi » et plus jamais de tel ou tel service, de telle ou telle administration...

Pour que cela fonctionne sur un territoire, il faut convaincre de l'intérêt que nous avons tous de « travailler ensemble » pour parvenir au résultat !

Déficit d'image en Mayenne, versus naissance d'une image industrielle en territoire vitréen

Il y a de cela quelques décennies le territoire de Vitré pouvait souffrir, tout autant que la Mayenne et le bassin lavallois, d'une image « trop rurale ». Qui plus est, il était géographiquement dans l'ombre de Laval et Rennes. Et pourtant, la volonté territoriale, par une symbiose entre acteurs politiques locaux et acteurs économiques locaux ont agi de concert, unissant leurs efforts pour étendre et transformer l'existant et pour faire naître ou émerger de nouveaux pôles.

Ici, on n'a pas forcément mené de grands projets prestigieux, mais on a mené une démarche au fil du temps, en veillant à s'adapter de façon pragmatique, en cultivant des complémentarités entre les potentiels locaux économiques et humains, et un développement tant endogène qu'exogène. Ainsi, ce sont transformées les structures économiques créatrices d'emploi.

La Maison de l'emploi résulte de la volonté d'harmoniser les énergies. On peut penser qu'en revanche le territoire lavallois a pu souffrir d'une volonté de mettre en place une Maison de l'emploi qui, au lieu de se s'employer à faire travailler les gens ensemble, a pu peut-être prendre le parti d'entreprendre des choses à la place des acteurs déjà présents sur le territoire qu'ils soient institutionnels, administratifs, consulaires, etc., qui étaient déjà positionnés sur les questions d'emploi et de développement économique.

Il existe sur le territoire vitréen un « haut niveau de porosité entre les services eux-mêmes, entre les structures ». La Maison de l'emploi et l'opérateur national (Pôle emploi) ont entre eux un lien d'immédiateté, de sorte que ce dernier est immédiatement impliqué dans les questions de besoins en main-d'œuvre exprimés par les acteurs qu'ils soient locaux ou qu'ils arrivent de l'extérieur.

Autre élément déterminant qui a permis à Vitré Communauté de réussir : c'est la volonté politique d'un élu qui a su impulser un véritable leadership incontestable et incontesté. C'est un mode de management qui fédère tous les acteurs (politiques, économiques et administratifs) autour d'une même ambition (le plein emploi), permettant ainsi de dépasser les clivages institutionnels et les ambitions personnelles.