

Attractivité des métiers, attractivité des territoires. Des défis pour l'industrie

Résumé du rapport

Chapitre I — Un point sur les emplois en tension dans l'industrie

L'industrie française retrouve des couleurs après une longue période de repli qui a touché bien des territoires et marqué profondément les esprits. Mais, au cours de la trentaine d'années de désindustrialisation qui viennent de s'écouler, l'emploi a eu des évolutions diverses selon les secteurs et les lieux.

Aujourd'hui, l'industrie se recompose sur les territoires, mais un goulot d'étranglement s'est créé qui freine sa croissance et sa modernisation : les emplois en tension, voire en pénurie.

Ces tensions soulèvent des questions d'attractivité. L'attractivité est une fonction de représentations collectives et individuelles et d'imaginaires. Seules les représentations collectives (ou sociales) peuvent être traitées dans ce rapport.

Chapitre II — Imaginaire et représentation sociale : le cas des jeunes générations et l'industrie

L'attractivité de « l'objet » emploi est une fonction complexe des attractivités combinées de plusieurs autres « objets » ou attracteurs : (i) le métier, d'abord, qui correspond à l'emploi, ainsi que les formations qui y conduisent, (ii) l'entreprise, ensuite, et son secteur d'activité, (iii) le territoire, enfin, où se trouve l'emploi à pourvoir.

Une représentation collective, comme toute représentation, repose sur un « noyau figuratif »¹ dont il convient de connaître les composantes, positives et négatives. La modification de la représentation sociale d'un « objet » (emploi, métier, entreprise, secteur, industrie ou territoire) passe par la diffusion d'informations factuelles sur « l'objet », mais tout autant par le traitement ciblé de son noyau figuratif.

L'exemple de la représentation collective qu'ont les jeunes générations (18-34 ans) de l'industrie permet d'illustrer le propos. Beaucoup d'informations sur les secteurs et les métiers de l'industrie sont diffusées à travers une multitude d'événements locaux ou nationaux. Les éléments attractifs du noyau figuratif de l'industrie, pour cette cible (technologies de pointe, innovation, ouverture internationale...) sont mis en avant. Cela ne suffit pas. Il n'apparaît pas qu'un travail préalable ait été fait de façon systématique et approfondie sur tous les éléments répulsifs (pollution, travail à la chaîne et pénibilité, licenciements, etc.), tels qu'ils ressortent d'enquêtes fouillées, et qu'il ait été intégré de façon appropriée dans les actions de communication.

Principale recommandation

Pour concevoir une action visant à faire évoluer la représentation collective d'un « objet » (territoire, secteur, entreprise, métier ou formation), établir de façon étayée et rigoureuse, pour chaque cible visée, son « noyau figuratif », avec ses composantes répulsives et ses composantes attractives ; en exploiter toutes les composantes.

Chapitre III — Établissements de formation et attractivité des métiers

La formation professionnelle a une représentation sociale satisfaisante, elle est considérée comme utile et variée. Cependant, des doutes sont exprimés sur son adaptation au marché du travail, son degré d'innovation et son accessibilité sur l'ensemble du territoire national. La formation professionnelle est considérée ici comme un continuum qui démarre au collège.

La représentation collective de l'industrie commence à se construire au collège

L'enseignement de la technologie peut être un déclencheur de vocations industrielles, il contribue à l'attractivité de formations technologiques, donc industrielles, ultérieures. Or, le statut et la qualité de cet enseignement ne sont, globalement, pas satisfaisants à cet égard. De plus, les stéréotypes concernant « les filles et la technologie » s'installent dès ce niveau d'études.

Les lycées professionnels sont une voie essentielle pour accéder à l'industrie. Leur représentation sociale n'est pas à la hauteur des enjeux

Parmi les points à traiter, outre les pratiques d'orientation à reconsidérer, il y a celui de l'augmentation du nombre d'apprentis en lycée professionnel ; il y a aussi celui de l'attractivité de la fonction de professeur de lycée professionnel (PLP).

L'apprentissage, véritable passeport pour l'industrie, commence une remontée dans l'imaginaire collectif. Cela se ressent dans l'évolution des flux d'alternants, pour le moment dans les formations supérieures. Des incertitudes demeurent.

¹ Un noyau figuratif est constitué de quelques éléments objectivés qui structurent une représentation.

L'apprentissage est un facteur d'attractivité des formations et des métiers industriels. Beaucoup d'entreprises industrielles n'accueillent pas encore d'apprentis. Les lycées professionnels s'ouvrent à l'apprentissage, mais lentement. Ces deux derniers constats ne sont pas indépendants l'un de l'autre. Par ailleurs, à la suite de la promulgation de la loi du 5 septembre 2018, s'ouvre une période de transition et d'incertitude. L'avenir de centres de formation d'apprentis (CFA) paraît aujourd'hui mal assuré. La disparition ou l'affaiblissement de petits CFA à vocation industrielle nuit à l'attractivité de métiers de l'industrie sur des territoires.

L'attractivité des formations industrielles de bac -3 à bac + 3 dépend, pour une large part, de l'intérêt que leur porte l'industrie

Pour rendre l'enseignement professionnel attractif et adapté, le rôle des entreprises industrielles est crucial, leur implication est nécessaire (apports en connaissances, en compétences, en moyens) et ce, dès le collège.

Le classement de Shanghai, par l'effet tout aussi prégnant que structurant qu'il a eu sur l'enseignement supérieur public, a nuí indirectement à l'industrie sur les territoires

Au-delà des lycées professionnels, la présence d'établissements d'enseignement supérieur (STS, IUT, école d'ingénieurs, université ou antenne d'université...) est un atout local considérable. Or la logique d'aménagement du territoire, qui avait prévalu jusqu'aux années 1990 et 2000, a été abandonnée par l'État pour une politique de regroupements d'établissements « visibles depuis Shanghai », et ce au profit principalement des métropoles et des grandes villes. Cependant, à contre-courant, des écoles d'ingénieurs privées s'investissent hors des aires métropolitaines, avec le soutien actif des collectivités territoriales concernées, en y ouvrant des campus.

Dans le contexte social actuel, il convient de rapprocher la formation professionnelle, notamment supérieure, des zones d'emplois industriels, là où vivent jeunes et actifs attachés à leur territoire, et, simultanément, permettre des parcours sur-mesure qui appellent des besoins accrus de mobilité géographique individuelle. Cela participe de l'attractivité des formations industrielles.

Des initiatives positives récentes ont été prises pour rapprocher l'enseignement supérieur des territoires (« campus connectés », Cnam « au cœur des territoires »). Il est impératif que ces initiatives donnent accès à des formations industrielles, organisées en blocs de compétences. D'autres formules sont à expérimenter : des universités, grandes écoles ou communautés d'établissements pourraient créer, dans les petites villes et villes moyennes (PMV) de leur territoire régional, des tiers-lieux, connectées à elles, proposant des parcours de formation industrielle (avec recours aux *EdTech* et au *coaching*), avec le soutien des collectivités locales concernées.

La proposition de parcours de formation sur-mesure est une clé de l'attractivité des établissements.

Face à la diversité des origines des élèves, des apprentis, des étudiants, des actifs, dont ceux en reconversion, face aussi à la rareté des ressources pour beaucoup d'emplois industriels, le système de la formation professionnelle devrait permettre la construction de parcours personnalisés, sur-mesure, une façon de rendre attractives et pertinentes les formations industrielles. Pour cela, les possibilités de mobilité sont à renforcer de façon significative (bourses de mobilité sur le territoire national, logements...)².

Principales recommandations
Proposer des parcours sur-mesure de formation, accompagnés d'un service complet aux jeunes qui sont éloignés géographiquement : accueil, logement, encadrement, bourses et services de mobilité... [établissements, collectivités territoriales, État]
Renouer avec une logique d'aménagement du territoire en matière d'enseignement professionnel supérieur (STS, antennes d'écoles ou d'universités...); créer de nouveaux tiers-lieux connectés de formation industrielle, gérés par des établissements de formation supérieure, dans les PMV de leur région. [ministères de l'enseignement supérieur, de l'éducation nationale, du travail ; ministère en charge de l'aménagement du territoire ; collectivités locales]

Chapitre IV — Entreprises industrielles et attractivité des emplois

L'attractivité d'un emploi industriel, comme il a été dit précédemment, est fonction de plusieurs paramètres. L'un d'entre eux est l'attractivité de l'entreprise qui le propose. Celle-ci est elle-même fonction, pour une part, de son secteur d'activité (branche et/ou filière) et du territoire de son implantation ; pour une autre part, de caractéristiques qui lui sont propres.

La question des rémunérations a une valeur explicative moyenne des difficultés de recrutement. Des chiffres publiés et des échanges sur les territoires visités, essentiellement des PMV, il ressort que, en moyenne, « l'industrie paye plutôt bien »³. Mais il conviendrait d'aller au-delà.

² Ces points sont abordés au chapitre 5 consacré aux territoires.

³ Ce qui ne vaut pas dans « la guerre mondiale des talents » du numérique, par exemple. La France, pour les rémunérations proposées, est ici moins attractive que l'Allemagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni pour des informaticiens venus d'Afrique du Nord ou d'Europe de l'Est.

En donnant consistance à la notion de *parcours* – encore floue pour beaucoup –, l'industrie pourrait faire de la mobilité sociale⁴ un facteur essentiel d'attractivité.

Dans un pays marqué, selon l'OCDE, par une immobilité sociale bien installée et préoccupante, les entreprises industrielles, ensemble, pourraient créer les *ascendances sociales* qui contribueraient à débloquer la situation et, de ce fait, à les rendre plus attractives. Elles iraient de pair avec la nécessaire montée en compétences des actifs. Les entreprises industrielles, individuellement ou en groupements, pourraient, par exemple, inventer une « nouvelle promotion (supérieure) du travail » dans l'esprit de la législation de 1959, mais dans le contexte réglementaire et social de 2019. Aujourd'hui, la qualité questionnée de certains emplois et surtout l'absence de perspectives d'évolution expliquent une part des tensions.

Pour cela, les entreprises industrielles doivent recouvrer des marges de manœuvre.

La réduction significative annoncée des impôts de production pourrait constituer une ouverture. L'industrie pourrait, en y affectant une part de ressources nouvelles, faire de la mobilité sociale un moyen de différenciation et d'attractivité. Elle gagnerait ainsi en compétitivité et les collectivités locales, actuelles bénéficiaires d'une part significative des impôts de production, y trouveraient intérêt par la montée en qualification des actifs de leur territoire employés dans l'industrie.

Dans ce contexte, les fonctions RH des entreprises industrielles sont stratégiques.

Leur mission est d'asseoir l'attractivité des entreprises industrielles. La réforme récente de la formation professionnelle – comme toute réforme sociale majeure – ouvre une période d'attentisme de la part des entreprises.

Or, une politique ambitieuse de formation professionnelle est un facteur d'attractivité et de fidélisation de collaborateurs, en particulier pour les jeunes générations. La création d'écoles internes, de CFA d'entreprises⁵, devrait ajouter à l'attractivité des GE et des ETI⁶ qui les portent et, en les proposant aux collaborateurs de PME sous-traitantes, à celle des filières qu'elles pilotent.

Les PME industrielles, sur leurs territoires, peuvent, par un jeu collectif, renforcer l'attractivité des emplois industriels qu'elles proposent.

Le dépassement des limites étroites des périmètres des PME, par une coopération dans le cadre d'associations d'entreprises (groupements, clusters, grappes... ou au sein des filières, autour des grands donneurs d'ordres), sur un territoire, permet de réduire les difficultés inhérentes à la gestion et à la valorisation de leur capital humain et d'accroître l'attractivité des emplois industriels. Une organisation concertée, favorisant la mobilité sociale, pourrait être déterminante.

L'image employeur et la « raison d'être » de l'entreprise, enfin, sont des facteurs d'attractivité des emplois qu'elle propose

Ces deux notions sont liées. Les entrepreneurs, collectivement ou individuellement, parviendront à donner une image attractive de leurs activités, en particulier vis-à-vis des jeunes générations, en faisant de la « raison d'être » de leur entreprise, plus largement celle de leur secteur d'activité, une réponse à de grands enjeux contemporains (transition écologique, fractures sociales...) ou bien en montrant comment leur industrie se transforme pour mieux y répondre.

Principales recommandations
Faire de la mobilité sociale un facteur essentiel d'attractivité de l'industrie. Lancer un vaste plan de mobilité sociale dans l'industrie. Y affecter, le moment venu, une partie des impôts de production supprimés. [État, collectivités locales, branches, entreprises]
Donner un traitement fiscal approprié (amortissement, crédit d'impôt...) aux dépenses consenties par les entreprises pour le développement des compétences, pour l'accompagnement personnalisé des jeunes et des actifs, pour leur logement, pour les appuis apportés au système de la formation professionnelle technologique et industrielle (recommandation déjà exprimée dans les deux précédents rapports).
Faire de la formation professionnelle continue un facteur d'attractivité et de fidélisation. En cette période de profondes transformations, maintenir – voire accroître – l'effort interne de développement des compétences des collaborateurs. Le faire savoir. Recréer sur les territoires des « écoles professionnelles », notamment sous la forme de CFA d'entreprise. [entreprises]
Mettre la « raison d'être » des entreprises industrielles en cohérence avec les grands enjeux contemporains, la transition écologique en premier lieu, pour les rendre plus attractives ; exclure le <i>greenwashing</i> [branches, filières, entreprises]

Chapitre V — Territoires, attractivité, mobilité

De nombreuses PMV posent de difficiles problèmes d'attractivité pour les jeunes et pour les actifs. Pourtant, une part significative (au moins 20 %) du potentiel industriel y est localisée. Certains handicaps (logement, santé, mobilité, culture, loisirs...) frappent les PMV, mais de façon très différenciée ; fortement médiatisés, ils installent dans l'imaginaire collectif une représentation globalement dégradée des PMV et des territoires ruraux⁷ qui leur sont souvent associés. Cela cache pourtant

⁴ La mobilité sociale dont il est question ici s'apprécie en termes de compétences nouvelles certifiées, d'élargissement de responsabilités prises, et pas seulement ou nécessairement en termes de nouveau diplôme obtenu.

⁵ Possibilité introduite par la loi « Avenir professionnel » du 5 septembre 2018.

⁶ Grandes entreprises (GE). Entreprises de taille intermédiaire (ETI).

⁷ Auxquelles s'ajoutent désormais des considérations environnementales défavorables (phénomènes naturels violents, pollutions...).

des situations diverses, dont certaines sont à l'opposé des représentations dominantes. Les solutions pour renforcer l'attractivité des territoires fragilisés sont multifactorielles.

Il ressort d'études et de visites sur des territoires de l'industrie un certain nombre de constantes :

- chaque territoire est un cas particulier, avec des caractéristiques singulières liées à son histoire, sa géographie, son économie, sa culture, etc. ; les situations paradoxales sont nombreuses ;
- les territoires qui progressent le mieux sont ceux qui bénéficient d'une gouvernance dynamique et soudée, associant dans un premier cercle, élus et entrepreneurs ;
- avec la qualité des établissements de formation qui y sont implantés, l'attractivité d'un territoire industriel est largement déterminée par l'offre de logements (diversité et dynamisme du marché immobilier, coûts...) et par la densité en professionnels ou établissements du secteur de la santé⁸.
- l'attachement au territoire, pour de multiples raisons, est particulièrement fort dans de nombreuses PMV. Or l'appariement géographique offres/demandes de formation ou offres/demandes d'emploi passe par les mobilités. Les déterminants de la mobilité (ou de l'immobilité) résidentielle sont conjoncturels, mais aussi culturels.

Le futur de l'industrie passe par une ambitieuse politique de logement au profit des jeunes générations (en commençant par les internats et les résidences pour alternants) et d'aides à leur mobilité résidentielle.

La situation du logement des jeunes générations n'est pas satisfaisante : en 1984, environ 25 % des logements sociaux étaient occupés par des moins de 30 ans ; en 2014, cette proportion est tombée à 10 %. Le logement des jeunes (apprentis, étudiants et actifs, célibataires ou en couples) doit devenir, dans la perspective d'un développement industriel, une **priorité absolue**. Les internats contribuent à cette mobilité, permettant aux jeunes de suivre les formations auxquelles ils aspirent.

Le futur de l'industrie passe par des facilités accrues de mobilité résidentielle. Elles ne concernent pas de la même façon tous les territoires et tous les individus. Des mobilités pendulaires plus aisées y concourent aussi.

Les facilités de mobilité pendulaire participent à l'attractivité d'un territoire. Mais une réduction concertée du besoin de mobilité quotidienne y contribue aussi.

L'amélioration de l'offre de mobilité pendulaire passe par le partage entre tous les opérateurs possibles des données massives concernant les déplacements quotidiens et la création de plates-formes et d'applications rapprochant tous les usages et besoins et toutes les offres. Toutefois ce type de mobilité quotidienne n'est pas une fatalité.

Le besoin de mobilité journalière peut être réduit dans les entreprises et sur les territoires par le recours au télétravail (ou travail déporté) – certes assez marginal pour une unité de production⁹ – et l'installation optimisée de tiers-lieux intermédiaires entre des zones denses d'habitat et des zones denses d'emplois, ou de formations, qui en seraient éloignées.

Les services aux personnes (dont les services pour la petite enfance et l'aide à l'emploi du conjoint), fournis par des acteurs publics et privés, souvent ensemble, contribuent à rendre les territoires plus attractifs pour les familles.

L'État a récemment pris l'initiative de lancer le programme « Territoires d'industrie ».

Il a pour objectif d'apporter des réponses collectives favorables à l'attractivité de territoires industriels labellisés, de favoriser des initiatives appropriées à chacun d'eux, parce que conçues dans une démarche ascendante. Il est trop tôt pour porter une appréciation étayée définitive. Entre les aires métropolitaines et les territoires labellisés (tous les « territoires d'industrie » identifiés ne le seront pas), l'industrie diffuse ne doit pas être oubliée.

La multiplicité de dispositifs d'État, initiés à différentes époques, portés par des administrations différentes, sans coordination, sans mise en système, auxquels se superposent des dispositifs régionaux et locaux, est préjudiciable à leur compréhension, à leurs portées, à leur efficacité.

Principales recommandations
Faire du logement des jeunes générations (lycéens et étudiants, apprentis, jeunes actifs) une priorité politique majeure sur tous les territoires de l'industrie. Lancer un vaste plan « industrie et logement des jeunes » [collectivités locales, État, opérateurs publics et privés]
Veiller aux articulations entre les diverses initiatives prises qui ont des points de recouvrement thématiques et/ou territoriaux ; assurer une concertation/collaboration entre les divers services publics impliqués relevant de tutelles différentes ; tendre vers un chef de file unique, la région, sur chaque territoire, pour toutes questions en lien avec l'attractivité des métiers et l'attractivité des territoires de l'industrie. [régions, État]

10 février 2020

⁸ Le chapitre 3 est consacré à la formation. Dans le reste de ce rapport, l'accent est seulement mis sur les questions d'habitat.

⁹ Mais l'industrie n'est pas faite que d'unités de production.