

Les Retours du mardi / n°4

Février 2018

Éditorial

Le monde économique connaît des transformations profondes qui questionnent les liens entre emploi et territoire. Quelles sont les mutations à l'œuvre ? Quels impacts sur les territoires ? Quelles perspectives pour l'action publique locale ?

Afin d'apporter quelques éléments de réponse et d'ouvrir des pistes de réflexion, l'Agence d'Urbanisme de l'Agglomération de Tours a organisé une matinée d'échange le 21 novembre dernier à l'Espace Clos Neuf de Joué-lès-Tours. Cette quatrième édition des Mardis de l'ATU était, comme les précédentes, l'occasion de croiser les regards et d'analyser la manière dont les territoires peuvent être acteurs des dynamiques à l'œuvre.



Autour de Jérôme Baratrier, directeur de l'Agence d'Urbanisme, Aurélie Ravier, chargée des dynamiques métropolitaines à l'ATU, Laëtitia Degoulange, Directrice de l'Emploi et de l'Innovation à Nantes Métropole, Cécile Jolly, Chef de projet à France Stratégie et Sébastien Marchesseau, représentant du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises d'Indre-et-Loire, ont exposé différents points de vue sur la localisation des emplois, les facteurs d'attractivité, les changements en cours et les perspectives de croissance.

Une cinquantaine de personnes dont la profession est liée au développement économique, au monde de l'entreprise, au domaine de l'aménagement et à l'insertion ont participé à cette rencontre. Les échanges ont permis de partager des tendances, de soulever un certain nombre de questions et de décrypter les interactions entre emploi, système d'acteurs et territoire.

Les invités ont emboîté les échelles d'observation, de la vision mondiale à la perspective locale, en passant par la stratégie nationale. Ils ont convenu de la possibilité des territoires à agir, leur premier atout étant la capacité à créer des relations intensifiées entre acteurs.

Mots clés

sur les nouveaux territoires de l'emploi

L'Indre-et-Loire se caractérise par des effets de :

CONCENTRATION

1 emploi sur 2 se situe dans l'une des sept communes du cœur métropolitain¹, Tours constituant le point d'arrivée principal des actifs de 117 communes.

DISPERSION

2 emplois sur 3 sont implantés en dehors d'une zone dédiée à l'activité économique.

SPECIALISATION

La prégnance de la fonction résidentielle² s'étend de 3 à 156 communes entre 1968 et 2014.

DISSOCIATION

L'activité économique se développe surtout dans le cœur métropolitain et à sa proximité immédiate quand la population active s'installe partout, plus particulièrement en dehors de ces espaces. Au final, seul 1 actif sur 3 vit et travaille au même endroit.

Territoires et emplois : quels relais de croissance ?

Afin de mieux comprendre les dynamiques territoriales locales, les invités de la table ronde les ont replacées dans des perspectives temporelles et spatiales à plus grande échelle.

En termes de domaines d'activité, ils ont rappelé la tendance longue de diminution des effectifs ouvriers et employés qualifiés, les autres catégories socio-professionnelles se maintenant. D'après les études prospectives récentes, **les secteurs pourvoyeurs d'emplois dans les dix ans à venir seraient les services aux entreprises et les services non marchands** (action sociale, éducation, santé, etc.). Plus particulièrement, l'offre se situerait dans l'aide et le soin aux personnes, l'informatique, le commerce, la recherche et le conseil. À noter : besoins de recrutement et créations d'emploi ne sont pas synonymes. À l'échelle nationale, **on estime à 80% les besoins de recrutement liés à des départs en retraite**.

D'un point de vue territorial, on assiste à une relative **polarisation des emplois dans les grandes agglomérations**, qui devrait s'accroître dans les années à venir. Cécile Jolly a précisé que les métiers qui perdraient de l'emploi sont concentrés en milieu rural et dans les villes moyennes, autrement dit en dehors des grandes aires urbaines. À l'inverse, les métiers des cadres à fort potentiel d'emploi sont localisés dans ces territoires urbains, tendance que

le développement des plateformes, les progrès techniques, etc. confortent.

Les intervenants ont rappelé que les dynamiques économiques sont le fruit de mouvements à la fois globaux et locaux. Elles procèdent de la mondialisation comme de micro-décisions des ménages, des chefs d'entreprises, etc. Laëtitia Degoulange a exprimé l'importance de la **mobilisation politique**, ce dont elle bénéficie à Nantes Métropole. Elle a également rappelé que la **diversité économique** permet une certaine résistance à la crise, de même que l'**ancrage territorial** de l'emploi. Sur ce sujet, l'économie sociale et solidaire a été évoquée comme un axe de développement de postes non délocalisables. Elle figure parmi les priorités du pacte métropolitain pour l'emploi nantais³. L'investissement des entreprises dans le tissu local constitue une autre piste. C'est la ligne de conduite de Sébastien Marchesseau, gérant du Super U de Château-la-Vallière. Il apporte son soutien aux associations et aux petits commerçants, entretient de bonnes relations avec les élus locaux, etc.

Forts de ces éléments de contexte, les participants ont fait part d'un certain nombre d'interrogations, ayant trait aux **liens entre action publique et dynamique économique**. Quel impact des politiques publiques sur les secteurs agricoles et industriels ? Comment structurer une dynamique de groupe autour d'une filière ? Quelles perspectives pour le Sud du département ? Quelle offre territoriale pour attirer et fidéliser les cadres et les classes créatives ? Quelle vision prospective des départs en retraite dans la perspective d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale (GPECT) ?

1-Chambray-lès-Tours, Joué-lès-Tours, La Riche, Saint-Avertin,

Saint-Cyr-sur-Loire, Saint-Pierre-des-Corps, Tours.

2-Indice de concentration d'emploi inférieur à 5 emplois pour 10 actifs occupés.

3-Autres filières privilégiées dans cette feuille de route à court terme : le numérique, l'énergie, l'agriculture.

Un système d'acteurs coordonné comme clé de réussite

Il est apparu comme une évidence à l'ensemble des participants qu'un **territoire attractif est un espace de discussion où chacun se connaît et œuvre à l'atteinte d'objectifs communs**. À ce propos, Laëtitia Degoulange a exposé les principaux contours du pacte métropolitain pour l'emploi établi par Nantes Métropole.

Partant du constat qu'une métropole peut faire beaucoup mais pas tout et surtout pas toute seule, les élus nantais ont décidé de mettre les forces vives du territoire autour de la table. Objectif : rapprocher offre et demande en préparant les emplois de demain. Une feuille de route a été identifiée, puis des équipes projet se sont mises en place pour la traduire concrètement. Elles fonctionnent sur la base d'un copilotage public – privé avec le recours éventuel à une ingénierie mise à disposition par Nantes Métropole. Cet opérateur ainsi que l'Agence d'Urbanisme forment les deux cellules d'appui du dispositif. Les services de la Métropole animent, régulent et accompagnent les groupes projet.

Sébastien Marchesseau souligne la pertinence d'une telle action qui part des besoins du monde économique. Laëtitia Degoulange précise que pour convaincre acteurs et partenaires de s'engager dans cette démarche, **des objectifs opérationnels avec des expérimentations possibles** avaient été d'une grande aide. Il est temps ensuite de capitaliser et de décliner des axes stratégiques.

La nécessité d'être un **territoire réservoir de ressources relationnelles** a été confortée par l'expression de certains étonnements. Une participante a manifesté sa difficulté à trouver le bon interlocuteur au sein de Tours Métropole Val de Loire. Une autre personne a fait part de sa surprise de ne pas être davantage sollicitée en tant «qu'expert» dans les groupes de travail relatifs au sujet de l'emploi et a souligné le travail intéressant engagé par Nantes Métropole (soutien d'une entreprise pour accompagner les jeunes diplômés des quartiers du contrat de ville dans la recherche d'emploi).

Enfin, il a été collectivement admis que **donner à voir comment le territoire fonctionne facilite l'implantation de nouvelles entreprises**. Un dispositif d'observation, qui peut être mutualisé et partagé, est donc une force. Autre outil évoqué comme concourant activement à la réussite économique d'un territoire en y développant les synergies : le pôle métropolitain, en l'occurrence Loire - Bretagne.

Des transformations tous azimuts

Conditions d'emploi, valeurs des entreprises, numérique, écologie, secteurs d'activité, etc. dans tous les domaines, les mutations et les innovations se multiplient. Les deux premiers thèmes figurent parmi les points qui ont été les plus débattus par les participants.

Cécile Jolly a confirmé la poursuite de la **diversification des statuts d'emploi et des temps de travail**. Les contrats non standards (autrement dit ceux qui ne sont pas des contrats à durée indéterminée (CDI) à temps plein) devraient se développer, de même que les entreprises indépendantes sans salarié. En parallèle, le CDI tendrait à se précariser avec une hausse des ruptures de contrat au bout d'un an. Au final, les conditions d'emploi se caractériseraient par une plus grande **flexibilité de la main d'œuvre** (contrat, temps de travail, etc.).

Par ailleurs, les progrès techniques permettraient d'**automatiser 7% à 15% des emplois** en France. Au-delà de ces postes, on estime que 30% des métiers seraient fortement bouleversés par cette dynamique. Cette évolution nécessitera des adaptations. Comme le faisait remarquer un participant, le changement n'est pas chose aisée. La question qui se pose alors est de savoir comment l'accompagner.

Enfin, la **responsabilité sociale des entreprises** (RSE) a été largement évoquée. Elle figure parmi les priorités du pacte métropolitain pour l'emploi nantais. Cette action se traduit, entre autres, par une plateforme territoriale RSE avec une gouvernance partagée. Elle est développée en lien avec le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD). Un rapport récent de France Stratégie établit que les entreprises «RSE» présentent un résultat d'exploitation 13% supérieur à celui des entreprises «non RSE».

Management et climat social : des atouts à développer

Différents invités ont mis l'accent sur la **responsabilité des entreprises et de leurs directions dans le dynamisme économique et l'attractivité du territoire**. Les qualités essentielles des chefs d'entreprise ont notamment été mentionnées. Un participant a évoqué des compétences génériques : savoir transmettre, innover, anticiper, accueillir, accompagner et garder ses collaborateurs, etc. Un autre a souligné l'importance du climat social pour la réussite de l'entreprise. Un autre encore a parlé de bienveillance.

Ces qualités essentielles ne sont pas forcément systématiques. Là encore, des transformations sont à l'œuvre. Et il y aura besoin d'accompagnement. L'existence de nombreux clubs et associations de chefs d'entreprise dans l'Ouest de la France montrent la lucidité des dirigeants sur la nécessité d'évoluer et leur capacité à trouver des ressorts dans un collectif. Sébastien Marchesseau confirme cet intérêt. Pour lui, être membre du CJD permet des échanges avec des dirigeants qui ont des problématiques communes, qui s'expriment dans différents contextes. Cela constitue un apport complémentaire à son implication dans le réseau Système U.

Par ailleurs, des pistes d'amélioration ont été évoquées en matière d'offre de formation et de recrutement. Laëtitia Degoulange a partagé l'exemple nantais d'**accompagnement des entreprises pour faciliter et diversifier les recrutements**. Un travail a été engagé sur les habilités des personnes en recherche d'emploi, notamment pour celles issues des quartiers du contrat de ville et les seniors qui sont les cibles prioritaires de la politique d'insertion de Nantes Métropole. Sébastien Marchesseau a, quant à lui, fait part de sa difficulté à recruter, étant données les caractéristiques de son territoire d'implantation (secteur rural avec une population âgée, touché par la désertification de l'emploi), et de la nécessité de trouver des solutions.

Pour aller plus loin

Atlas des nouveaux territoires de l'emploi, ATU, novembre 2017.

L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ? Cécile Jolly, France Stratégie, avril 2016.

Les métiers en 2022, Cécile Jolly, France Stratégie, avril 2015.

Tour du numérique en 25 jours, Nantes Métropole, 2017 : <http://dai.ly/x5rok9z>

Retrouvez sur notre site Internet, www.atu37.org, les supports de présentations **du Mardi de l'atu n°4**. Contact : Aurélie RAVIER, ravier@atu37.fr

Agence d'Urbanisme de l'Agglomération de Tours

3 cours du 56, avenue Marcel Dassault
BP 601 - 37206 Tours cedex 3
www.atu37.org