

Groupe prospective  
Capteur

Emploi  
Veille



En 2020,  
à quoi pourrait ressembler  
le paysage mayennais  
en matière d'emploi ?

VEILLE PROSPECTIVE TERRITORIALE

N° 1

I DÉCEMBRE 2010

*Dans un contexte économique profondément affecté par les conséquences d'une crise de la mondialisation, nous proclamons que le chômage n'est pas une fatalité !*

*Agir pour l'emploi est notre priorité absolue. L'avenir de la Mayenne dépend de notre capacité à mobiliser dans les meilleures conditions possibles toutes celles et tous ceux qui peuvent, par leur travail, créer des richesses.*

*C'est dans ce sens que s'inscrit mon engagement à la Présidence de la Maison de l'Emploi. C'est ainsi que j'entends engager des partenariats renouvelés et efficaces avec l'ensemble des acteurs œuvrant pour l'emploi, c'est-à-dire pour le rapprochement immédiat des offres et des demandes. Il serait coupable de laisser sans réponse des propositions d'emplois alors que tant de nos concitoyens s'impatientent de retrouver le monde du travail. En tant que*

*de besoin, la formation professionnelle doit instantanément combler les éventuels déficits de compatibilité.*

*Forte de cette ambition, la Maison de l'Emploi, qui anime depuis 2007 un observatoire des emplois et compétences, a engagé une veille prospective territoriale sur l'emploi en Mayenne dont je vous invite à découvrir les indicateurs et les enseignements qui en résultent. Puisse cette contribution, fruit de la mobilisation de 40 professionnels socio-économiques représentatifs, nous conduire à renforcer notre devoir de vigilance au regard de l'emploi, cœur de notre pacte social dont l'actualité nous démontre quotidiennement la fragilité et nous motiver ainsi pour relever ce défi majeur.*



**Jean ARTHUIS**  
Président de la Maison  
de l'Emploi de la Mayenne

## ONT PARTICIPÉ AU GROUPE DE PROSPECTIVE LOCAL :

Christiane BASTER (OPCALIA) - Xavier BELLON (Sté LACTALIS Charchigné) - Jean-Louis CHAIGNON (Sté SDEL Laval) - Nathalie CHARBONNIER (Sté CARREFOUR Laval) - Stéphanie CHOLET (CC du Pays de Mayenne) - Jacques DEMAROLLE (Lycée Vade pied) - Jérôme DENIAU (CGPME) - Jean-Paul DIDIER (Ecole d'Ingénieurs ESTACA) - José DUPONT (UIMM) - Arnaud DUCHATELET (Sté SERAP) - Clarisse ETOURNEAU (Pôle Emploi) - Isabelle FONLUPT (Sté FONLUPT) - Pascal FOUQUET (Sté FOUQUET) - Véronique FOUQUET (Association PARTAGE) - Etienne GAUFFRE (CC de l'Ernée) - Nicole GIBON (ADMR) - Mathieu GOUIRAND (CC du Bocage Mayennais) - Claude GUIOULLIER (CÉAS) - Madeleine JELU (Chambre d'Agriculture) - Guy LABASQUE (CC Meslay-Grez) - Virginie LAURENT (SVET Des Coëvrons) - Martine LE GALL (Résolvance) - Alain LEVESQUES (Inspection académique) - Alexis MAILLARD (CFA les 3 VILLES) - Christophe MARCHAND (Centre Jeunes Dirigeants) - Frédéric MELLIER (Laval Agglomération) - Moïse MOUNIER (Caisse Régionale Crédit Mutuel) - Bénédicte MOUTIN (UD CFDT) - Michel PERRINEL (ISM - Institut Supérieur des Métiers de Laval) - Yvon PEUROU (Sté PLASTIMA) - Roger PINEAU (BTP 53) - Georges PLESSIS (GEDAR - Groupement d'employeurs agricole) - Arnaud PRODHOMME (CC du Bocage Mayennais) - Aude RAVERDY (DIRECCTE- DREAL) - Eric RENOARD (Chambre des Métiers et de l'Artisanat) - Christophe TERRIEN (Sté ADECCO) - Marc-Philippe TOITGANS (CEMCAT) - Jean TONNELIER (Conseil Général) - Jean-Claude VEUGEOIS (Chambre de Commerce et de l'Industrie) - Isabelle VITRY-BROCHARD (UD CGT) - Sophie YANNOU-GILLET (ETAT).

Avec la collaboration de Joseph Lusteau du cabinet Diagonart Conseil Nantes et d'Éric Larroumet.

# → La démarche de veille prospective territoriale

Un Groupe de prospective, divers dans sa composition, est constitué d'une quarantaine d'acteurs d'expérience. Au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2010, lors de 4 ateliers, cette équipe a construit les bases de ce dispositif de veille territoriale sur le thème « **quels impacts les mutations économiques et territoriales auront-elles sur l'emploi en Mayenne ?** »

## → 1<sup>ère</sup> étape

Le Groupe de prospective a dégagé **7 enjeux**, c'est-à-dire des perspectives à long terme qui peuvent dessiner le devenir de la Mayenne en 2020 au regard des situations, des problématiques, des besoins en matière d'emploi tels qu'ils se posent aujourd'hui dans notre département.

.....page 4



## → 2<sup>ème</sup> étape



Pour se saisir de ces enjeux, un système de veille est mis en place. Il a pour objectif de structurer la collecte de signaux même « faibles », qui peuvent annoncer des changements, voire des ruptures. La collecte d'informations s'est organisée auprès de **60 « capteurs »**, personnes ressources qui, par leur environnement, leur expérience, perçoivent ce qui bouge sur le terrain.

.....page 5 à 7

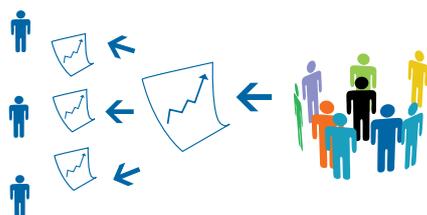
## → 3<sup>ème</sup> étape

Le Groupe de prospective analyse les **éléments de réponse** que ces signaux donnent aux enjeux, autrement dit, les impacts possibles sur les évolutions de l'emploi en Mayenne.

.....page 8 à 10



## → 4<sup>ème</sup> étape



Une **diffusion des résultats** de la veille prospective territoriale est publiée auprès de 500 acteurs socio-économiques de la Mayenne, constituant ainsi un outil d'aide à la décision pour leur propre stratégie.

→ Les étapes 2, 3 et 4 ont vocation à se renouveler régulièrement.

## → 7 enjeux

### 1<sup>ère</sup> étape de la démarche de veille prospective territoriale

Le Groupe de prospective a dégagé 7 enjeux qui dessinent le devenir de la Mayenne à 10 ans. Ils sont récurrents, et constituent la base de travail permettant d'émettre les messages de vigilance à l'occasion de chaque actualisation.

### En 2020, il se pourrait que...

... sous la pression des multiples mutations de filières, les entreprises et les métiers se transforment par à-coups successifs. Certains réussissent, d'autres pas...

#### Enjeu n° 1 : Face aux mutations, saisir les opportunités pour s'adapter

... les décisions prises par les entreprises et les politiques publiques dépendent d'arbitrages de niveau local, « près du terrain ». Cet ancrage local trace des perspectives à long terme...

#### Enjeu n° 2 : Appartenir à un territoire est important

... l'économie soit portée par les évolutions technologiques qui permettent aux territoires de développer de nouvelles activités rentables et maillées (croisement des filières, réseau d'entreprises...)

#### Enjeu n° 3 : Les technologies au service du développement

... le dynamisme du tissu économique local repose sur un management stratégique, volontariste qui permet d'anticiper les mutations cycliques des activités...

#### Enjeu n° 4 : Stratégie et agilité au cœur du management pour anticiper

... sous les contraintes, les territoires se replient autour de bassins concurrents, structurés en amont par l'emploi et la production, et en aval par la consommation...

#### Enjeu n° 5 : Renforcement des pôles qui réunissent production et consommation

... les efforts volontaristes de coordination entre les parties prenantes de l'innovation portent leurs fruits et structurent les nouveaux jeux des acteurs économiques locaux...

#### Enjeu n° 6 : De nouvelles filières structurantes pour l'économie

... la Mayenne soit devenue un territoire vert, préservé mais équipé, reconnu pour sa qualité de vie, et générant une spirale de développement vertueux des activités.

#### Enjeu n° 7 : L'économie résidentielle, le moteur du développement

→ Au 1<sup>er</sup> semestre 2010, ce que les 60 « capteurs », acteurs de terrain perçoivent, et les signaux qui en découlent

→ **2<sup>ème</sup> étape de la démarche de veille prospective territoriale**

Cette étape concerne la collecte d'informations auprès de 60 personnes ressources, extérieures ou non au Groupe de prospective, dénommées « capteurs ». Ces informations sont autant de signaux qui remontent du terrain : ils sont l'air du temps, éphémères et doivent être mis à jour périodiquement. Une synthèse des informations recueillies auprès de ces capteurs est proposée ci-après.

## La conjoncture économique

→ La **crise** n'a pas entraîné de ruptures brutales dans l'économie mayennaise, mais a accéléré des changements provoquant des mutations structurelles, tant au niveau de la production, des habitudes de consommation que des modes de financement des entreprises. Le caractère diversifié et patrimonial des PME mayennaises a été un gage de stabilité. Cependant en 2010, les trésoreries de certaines sont épuisées, affaiblissant des PME dans leur développement.

→ Les **entreprises industrielles**, aux savoir-faire banalisés, connaissent une baisse d'activité. Dans l'automobile, le mouvement de mono-reconversion des sous-traitants vers l'électrique accroît la concurrence et accélère le déclin des plus fragiles.

→ La **surcapacité** de moyens des entreprises de travaux publics, et la diminution sensible de la commande publique fragilise ce secteur pour de longues années, sauf embellies pour de grands chantiers (LGV). Par ailleurs, le marché lié aux économies d'énergie attire de nouveaux acteurs tels que des groupes à même de proposer une offre globale ; l'arrivée de ces nouveaux opérateurs d'envergure nationale sur le marché du bâtiment impacte le positionnement des entreprises artisanales.

→ L'**agriculture** continue de participer à la structuration de la Mayenne. Le renouvellement des exploitations agricoles est assuré par de jeunes générations, prêtes à prendre la relève. Cependant, les investissements dans le domaine de la polyculture élevage ralentissent : le rapport mécanisation/productivité est arrivé à un seuil optimal. La recherche d'une qualité de vie oriente également les choix des exploitants agricoles.

→ Enfin, l'intégration de la notion de **développement durable** dans toute la sphère économique est de nature à accélérer la concentration des activités en limitant « le mitage économique » en d'autres termes à réduire la dissémination d'activités sur un territoire.



## Le marché de l'emploi

Le marché de l'emploi mayennais est marqué par le décrochage des emplois peu ou pas qualifiés dans le secteur industriel. Ils vont continuer à diminuer, et ce, sans anticipation du devenir des salariés. Ces pertes ne sont pas compensées par la création d'emplois dans les services, ni même dans les secteurs dits émergents (ex : ceux liés au développement durable). Les mutations

économiques accélèrent la réorientation vers des emplois différents : plus de qualification, plus de polyvalence. Dans ce contexte, la mobilité professionnelle des salariés est une condition du développement économique. Et parallèlement, l'ancrage territorial est tel que les salariés sont prêts à changer de voie professionnelle s'ils restent géographiquement sur leur territoire.

En termes de management, les capacités des acteurs économiques à fidéliser les talents et à intégrer les changements de la relation au travail des moins de 30 ans (zappeurs, individualistes, pressés, besoin d'écoute...), sont déterminantes pour prendre le virage d'après crise. Une autre dimension est à prendre en compte, la gestion du « hors professionnel » telle que la problématique du travail du conjoint, qui pénalise l'attractivité de compétences externes au territoire.

En dernier lieu, pour faire face aux difficultés de recrutement, les entreprises tendent à privilégier le recours à leurs réseaux pour trouver des candidats ; cette alternative aux modes de recrutement plus classiques (annonce, sélection sur CV) leur permet de s'ouvrir à des profils qui ne correspondraient pas aux critères « standards ». Ce marché caché reste difficile d'accès pour les demandeurs d'emploi ne bénéficiant pas de leur côté de réseaux de relations.

## Les initiatives innovantes

L'agilité des entreprises familiales a permis de trouver des alternatives à la crise notamment par l'innovation. Celle-ci se caractérise surtout par une recherche continue d'amélioration de processus... qu'il s'agisse des modes de production, de l'organisation ou encore du management plutôt que la création ex-nihilo de nouveaux produits ou de services.

Les dynamiques d'innovations en Mayenne sont plutôt individuelles, dispersées et certaines d'entre elles en marge de cadres institutionnels et politiques. Cependant, des innovations dans certains secteurs (imprimerie, bois, matériaux composites, métallurgie...) sont portées principalement par les filières et/ou les pôles de compétitivité dans le cadre de schémas régionaux. Dans le secteur du bâtiment, l'innovation dans la gestion de l'énergie a pour effet de faire appel davantage à l'adaptation des compétences des salariés pour intégrer de nouveaux savoir-faire que de créer de nouveaux métiers.

Les entreprises industrielles familiales innovantes ont besoin de plus en plus de services et de financement pour les accompagner. Elles s'ouvrent à de nouveaux modèles économiques par l'ouverture de leur capital à des fonds d'investissement. Les dimensions « stratégie d'entreprise », « anticipation » diffusent et sont reprises par la quasi-totalité des organisations qui travaillent avec les entreprises ; certaines d'entre elles se mettent en mouvement, d'autres non, peu prêtes à la culture du changement.

Le contexte de la crise fait émerger des attentes sur l'innovation sociale, particulièrement pour anticiper, préparer et accompagner le maintien dans l'emploi des salariés peu ou pas qualifiés de secteurs en mutation tels que l'industrie.

## L'évolution territoriale



**Les particuliers**, face à l'évolution des prix et au discours sur les changements climatiques, adoptent des comportements diversifiés : souhait de rapprocher leurs lieux de travail, d'habitat et de services - recherche pour les personnes âgées de services autres que le médical - renoncement à un projet habitat en milieu rural - développement du covoiturage pour limiter le coût de transport... Autant de choix individuels qui conduiraient à un renforcement de la concentration dans les villes du département.



**Les entreprises** qui cherchent à se développer ou à s'implanter suivent un mouvement similaire en souhaitant concilier la disponibilité d'infrastructures routières et numériques, de ressources humaines et de structures d'accompagnement économique. L'expression de ces besoins, tant des particuliers que des entreprises, joue en faveur de Laval Agglomération qui dispose d'une offre immobilière et d'infrastructures autoroutières la mettant en capacité d'accueillir un flux de population lors de futurs chantiers (LGV) ou implantations. Néanmoins, peu d'entreprises implantées de longue date sur un territoire rural transfère leur activité vers des centres plus urbains.



Face à ces évolutions, les **intercommunalités** prennent le devant pour peser sur le devenir économique du territoire. Toutefois, au vu du poids décisionnaire des schémas régionaux, elles seront amenées à réduire la superposition d'échelons administratifs et intercommunaux. Cette logique de réorganisation s'impose d'autant plus que la Mayenne ne semble pas toujours reconnue à l'échelle régionale, alors que la nécessité de défendre les projets d'un territoire se fait à cette dimension.

## Réseaux et jeux collectifs



**Les réseaux mayennais** sont bel et bien une réalité. Tout semble plus simple quand on fait partie de ces réseaux. Construits sur des relations interpersonnelles, ils sont multiples, marqués par les jeux économiques.



**Pendant la crise**, ces réseaux ont fait preuve de solidarité entrepreneuriale, participant ainsi à la sauvegarde d'entreprises locales. Ces réseaux s'activent sous la contrainte pour des actions ponctuelles mais ne sont pas porteurs de projets collectifs. En ce qui concerne l'emploi, les actions au coup par coup prédominent ; même si le discours existe, les décideurs ne sont pas prêts à travailler ensemble sur les questions de fond d'anticipation des mutations économiques et du devenir des salariés.

Par ailleurs, la sortie de crise passe par la création d'alliances. En Mayenne, elles se font à titre individuel, et dans le cadre de coopérations avec des entreprises situées en dehors du département. Des expériences de travail collectif émergent à l'échelle infra-départementale. Le territoire de proximité est perçu comme un espace d'innovation et de réseaux au sein duquel le consensus est possible. Au-delà, les clivages institutionnels et politiques pèsent sur les jeux collaboratifs.



Enfin, les **réseaux mayennais** ne se sentent pas assez présents à l'échelle régionale pour capter des opportunités, des moyens, et s'intégrer dans les schémas de développement.



# Messages de vigilance



## 3<sup>ème</sup> étape de la démarche de veille prospective territoriale

Pour se projeter et visualiser les possibles de la Mayenne à 2020, le Groupe de prospective a fait une analyse des signaux de terrain (cf p.5) et les a mis en perspective avec les 7 enjeux. Leur interprétation fait émerger des messages de vigilance qui ont pour objectifs d'avoir une longueur d'avance.



### Enjeu n° 1 : Face aux mutations, saisir les opportunités pour s'adapter

- Dans un contexte, qui est perçu comme « en crise », les initiatives individuelles se multiplient et sont parfois dispersées.
- En termes de management et d'organisation, une différenciation semble se dessiner sur le territoire entre des entreprises qui s'engagent dans des expérimentations pour conduire le changement et d'autres qui restent marquées par les modèles d'avant crise.
- En matière d'emploi, les changements provoqués par les mutations économiques portent davantage sur l'adaptation continue des compétences des salariés que sur la création à proprement parler de nouveaux métiers : la réactivité des processus de formation est en jeu.



#### CE QU'ILS ONT DIT :

Baisse de l'activité industrielle ; **capacités des acteurs à s'adapter** ; avoir des modules de formation réactifs et adaptés ; des acteurs manœuvrent sans s'intégrer dans un schéma directeur, **on se débrouille**



### Enjeu n° 2 : Appartenir à un territoire est important

- Le tissu économique local est constitué par de nombreuses entreprises très attachées à leur territoire, et ce parfois depuis plusieurs générations. Des acteurs de terrain manifestent leur inquiétude concernant les entreprises qui évoluent vers un actionariat non patrimonial et/ou hors du département.
- L'agriculture, perçue comme un secteur qui va de l'avant (conditions de travail, nouveaux marchés, circuits courts...) continue de tenir une réelle place dans le développement économique local.



#### CE QU'ILS ONT DIT :

Entreprises patrimoniales plus aptes à encaisser les coups ; **on est ancré dans l'entreprise et donc au territoire** ; *ancrage fort une fois qu'on y est* ; **fidélisation des emplois qualifiés d'encadrement, d'organisation**



### Enjeu n° 3 : Les technologies au service du développement

- L'intégration de démarches d'innovations dans les entreprises paraît se développer sous la pression de contraintes réglementaires. Des leaders continuent de donner « le tempo » par leurs propres investissements ainsi que l'évolution de leurs exigences envers leurs sous-traitants et fournisseurs.
- Le bâtiment et l'agriculture se démarquent comme de vastes champs d'opportunités à court terme.
- La gestion des compétences, les secteurs de la formation et de l'emploi, sont appelés à de nécessaires adaptations pour intégrer ces évolutions.



#### CE QU'ILS ONT DIT :

Réticences au changement ; **le travail agricole a changé** ; *nouvelles technologies* ; la crise permet de progresser ; **la compétitivité dépend de l'innovation** ; opportunités technologiques ; montée des technologies dans le bâtiment ; innover dans l'emploi ; quid des innovations sans alliance ?



## Enjeu n° 4 : Stratégie et agilité au cœur du management pour anticiper

- Si un consensus se dégage sur la nécessité d'anticiper la sortie de crise (opportunités, production, formations, comportement), en revanche peu d'initiatives stratégiques sont concrètement identifiées.
- Lorsqu'elles existent, ces initiatives sont le fait d'individualités sans pour autant créer d'effets d'entraînement faute de dimensions plus collectives.



### CE QU'ILS ONT DIT :

Adapter le management ; **développement durable** ; *remise en question* ; repositionnement stratégique ; *préparer la sortie de crise* ; adaptation des salariés, leur permettre de suivre l'évolution technologique ; adhésion à des groupes d'innovation ; l'anticipation a-t-elle besoin de repères ou d'impulsion ?



## Enjeu n° 5 : Renforcement des pôles qui réunissent production et consommation

- Les acteurs de terrain constatent que les centres urbains se renforcent suite à une logique de rapprochement qui concerne aussi bien le duo « producteur/consommateur » que le trio « habitat/travail/transport ».
- Suite au départ du 42<sup>ème</sup> RT, la ZRD - Zone de Restructuration de la Défense - est perçue comme la zone majeure d'attractivité pour le court terme...
- La Mayenne est peu reconnue ou intégrée dans les schémas décisionnels régionaux.



### CE QU'ILS ONT DIT :

Rapprochement producteurs/consommateurs ; **polarisation urbaine** ; *attractivité de Laval* ; concentration pôle à forte densité : habitat, travail et transport ; **concurrence des bassins**



## Enjeu n° 6 : De nouvelles filières structurantes pour l'économie

- Les acteurs ont le sentiment que les innovations ne nourrissent pas les filières. Il n'y a pas d'interaction structurante à ce niveau sur le territoire.
- Si l'influence de l'Etat est perçue comme majeure dans le secteur de l'énergie renouvelable, peu d'initiatives sont détectées concernant la volonté de structurer localement cette économie.



### CE QU'ILS ONT DIT :

Faciliter les regroupements ; créer des passerelles ; **disparités** ; *éparpillement* ; manque de volontés des élus ; **impact de son entreprise sur le territoire** ; l'innovation ne nourrit pas les filières



## Enjeu n° 7 : L'économie résidentielle, le moteur du développement

- L'évolution des comportements des consommateurs pourrait être à l'origine de nouveaux besoins, mais le contexte (crise, baisse de revenus) ne semble pas favorable à l'émergence de nouveaux marchés.
- Des activités telles que le télétravail, les services à la personne, le tourisme vert, requièrent l'impulsion de politiques territoriales volontaristes pour se développer. Des acteurs déjà positionnés sur ces activités n'ont pas encore trouvé un modèle économique viable.



### CE QU'ILS ONT DIT :

On est de passage dans une entreprise et donc sur un territoire ; **recomposition de l'aménagement du territoire** ; *économie locale subit des pertes d'emplois* ; **beaucoup de maisons à vendre**

# Une autre forme d'illustration des signaux par rapport aux enjeux

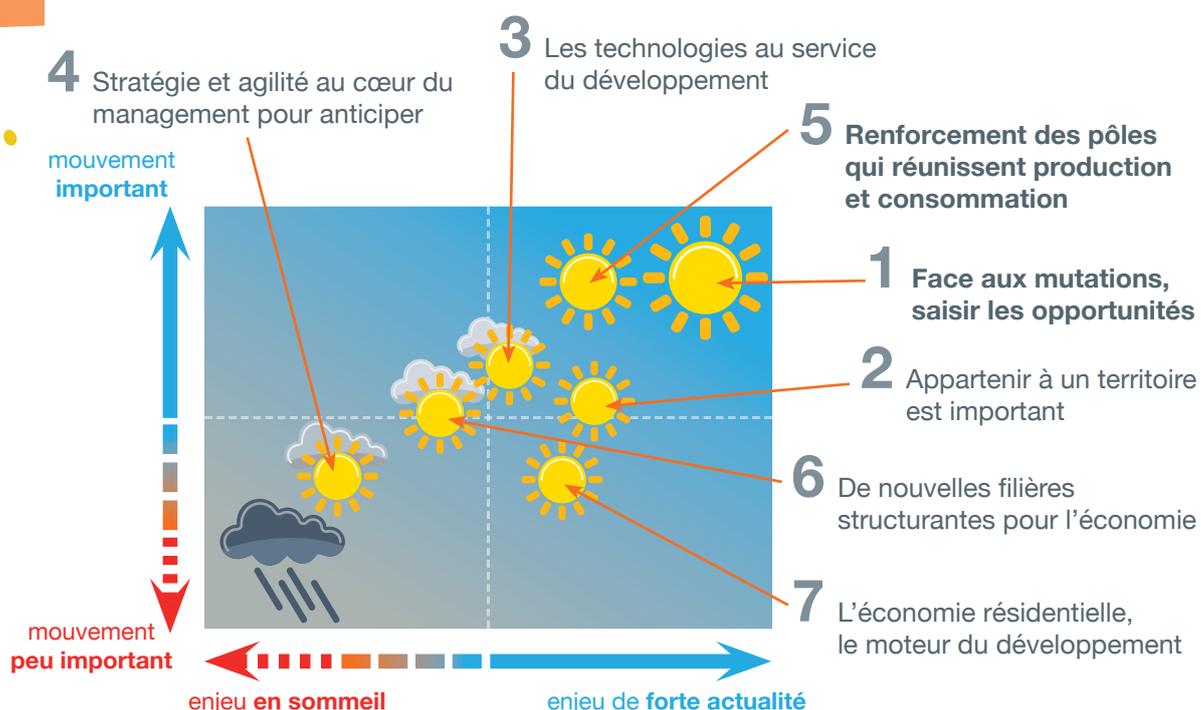
## La Météo des enjeux,

ou en d'autres termes, quels enseignements peut-on tirer des signaux pour se projeter en 2020 ?



L'impact des signaux faibles montre que 2 enjeux semblent guider l'avenir de la Mayenne à 10 ans :

- La capacité des acteurs à se saisir des opportunités en dehors de tout schéma structurant. L'anticipation et la stratégie n'en sont pas les moteurs. Cependant, les choix des acteurs économiques continuent d'être marqués par leur attachement au territoire de la Mayenne. Dans cette perspective, la réactivité et l'agilité des dispositifs de l'emploi et de la formation sont déterminants pour permettre l'adaptation des ressources humaines à ces évolutions.
- Le paysage se modifie avec le renforcement de pôles urbanisés, sous l'effet de nouveaux comportements qui rapprochent aussi bien le duo « producteur/consommateur » que le trio « habitat/travail/transport ». Le mitage économique et résidentiel pourrait basculer d'atout à handicap. Dans cette perspective, la mobilité professionnelle prendrait de plus en plus le pas sur la mobilité géographique.



### Note de lecture :

L'enjeu N°1 est perçu par les acteurs comme fortement d'actualité et en voie de prendre de l'importance dans l'évolution de la Mayenne à 10 ans.

L'enjeu N°4 est perçu par les acteurs comme étant en sommeil et de moindre importance dans l'évolution de la Mayenne à 10 ans.

Cette veille prospective territoriale est une analyse au 1<sup>er</sup> semestre 2010, dans un contexte très marqué par la crise. Ce travail n'a de valeur que si une actualisation est effectuée en 2011 afin de percevoir ce qui bouge, se confirme ou s'infirm.

Si vous souhaitez apporter une contribution à ce projet, nous vous invitons à laisser vos commentaires ou vos coordonnées sur le site internet de la Maison de l'Emploi de la Mayenne « [www.emploi-mayenne.fr](http://www.emploi-mayenne.fr) » ou nous contacter au 02 43 53 06 53.

