

# LES ÉVOLUTIONS ÉCONOMIQUES DE LA LOIRE

## Les entreprises en croissance dans la Loire : marchés, besoins et méthodes de recrutement

### Témoignages d'experts & retours d'expériences

mai 2015

Dans le cadre de la présentation annuelle de leur dispositif partenarial d'observation économique, l'Agence du Développement Économique de la Loire (ADEL 42), la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Loire, les Chambres de Commerce et d'Industrie Saint-Etienne/Montbrison et de Roanne, Emplois Loire Observatoire (ELO), l'Agence d'Urbanisme de la région stéphanoise epures, en partenariat avec l'URSSAF et le Pôle Emploi, proposent des regards d'experts et des retours d'expériences pour donner un autre éclairage à la conjoncture territoriale.

Le 2 décembre 2014, de nombreux acteurs économiques et personnalités du territoire ligérien se sont rassemblés pour partager leurs visions de la situation économique actuelle. Des experts et chefs d'entreprises ligériens ont témoigné à travers leurs expériences de quelques facteurs clés de succès de la croissance de leurs établissements. Cette soirée a ainsi été placée sous le signe de l'optimisme par l'ensemble des chefs d'entreprises et des représentants publics présents.



De gauche à droite : Claude Risac (Directeur des relations extérieures, Casino), Joël Lemoine (Directeur, Tôlerie forézienne), Jérôme Prêcheur (Responsable qualité et ressources humaines, Finortho), Philippe Basson (directeur, Novaressort), Jacques Blanchet (Président, Métallerie du Forez).

## MALGRÉ UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE MOROSE, DES ENTREPRISES INNOVENT ET SE DÉVELOPPENT DANS LA LOIRE

L'année 2013 a été marquée, dans le département de la Loire, par une diminution du nombre d'établissements d'entreprises (-1,1%) et d'emplois salariés privés (-0,7%). **Malgré ce contexte économique morose, des entreprises innovent, diversifient leurs activités, s'ouvrent à de nouveaux marchés et se développent.** Certains secteurs d'activité ont notamment enregistré une croissance de leurs effectifs salariés. Dans l'industrie, le secteur de la chimie pharmacie a vu ses effectifs salariés augmenter de 5,4% en 2013.

Dans les services, les emplois des activités de conseil ont augmenté de 1,0%. Les chefs d'entreprises présents ont souligné le dynamisme de certains secteurs d'activité (le design, le e-commerce, l'industrie du ressort, l'industrie du matériel médical et du polissage, les charpentes métalliques, etc.) ainsi que les évolutions à l'œuvre sur ces marchés et dans les entreprises, notamment en ce qui concerne les compétences. Ces évolutions prennent différentes formes.

Dans le secteur du commerce, **Claude Risac** explique que le groupe Casino donne une place prépondérante au **e-commerce** et au secteur du **commerce de proximité**. Malgré d'importantes pertes d'emplois, le développement du commerce en ligne a conduit à une **mutation des métiers et des besoins en compétences**, notamment en matière de logistique. Porté par le dynamisme démographique qui permet une croissance de la consommation dans l'alimentaire, la Loire est une place forte du e-commerce en France. C-Discount (filiale de Casino) est en effet le premier site marchand en ligne, ce qui conduit à des besoins en compétences spécifiques pour le groupe. En outre, certaines innovations dans le commerce de proximité, comme le retrait des marchandises en magasin dans le cadre des ventes en ligne, ont su dynamiser le commerce et créer des besoins en compétences spécifiques, incluant les métiers de la logistique et de la vente en magasin. Par exemple, Claude Risac souligne une expérimentation sur les modes de consommation dans le nouveau commerce et notamment les livraisons en magasin.

Cette nouvelle méthode de livraison, et le fait de mixer l'approche du e-commerce avec le commerce de proximité, permet de dynamiser le commerce. La clientèle effectue des achats en ligne et achète également en magasin lorsqu'elle vient récupérer ses achats réalisés sur Internet.

Dans le secteur industriel de la tôlerie, **Joël Lemoine**, directeur de l'entreprise Tôlerie Forézienne qui compte une

centaine de salariés, souligne que, malgré le recul important de l'emploi industriel, certains secteurs sont en croissance, mais uniquement en raison de mutations et d'innovations. **L'entreprise Tôlerie Forézienne a donné une orientation Design à son activité en cohérence avec la stratégie territoriale de Saint-Etienne** notamment en se positionnant sur la signalétique et le mobilier urbain avec la création de produits uniques. Ce nouveau créneau d'activité lui a permis de poursuivre son développement, mais cela a impliqué des mutations en termes de savoir-faire et de compétences. **Grâce au recrutement d'un designer, l'entreprise a su rebondir et se diversifier.** Le concept du design a ensuite été diffusé auprès de l'ensemble du personnel qui a été sensibilisé à cette démarche créative innovante centrée sur l'amélioration des usages d'un produit ou d'un service. Un des rôles premiers du design est de répondre à des besoins, de résoudre des problèmes, de proposer des solutions innovantes ou d'inventer de nouvelles possibilités. Cette nouvelle compétence a permis à l'entreprise de se développer, mais a **nécessité de faire évoluer l'organisation et le management de l'entreprise.** Les salariés ont pu collectivement s'investir grâce à la motivation impulsée par Joël Lemoine.

Dans le secteur de l'industrie du ressort, **Philippe Basson**, dirigeant de l'entreprise Novaresort qui compte 33 salariés, explique sa philosophie du marché et de ses mutations. Selon lui, une entreprise doit **anticiper pour ne pas subir.**

C'est pourquoi son entreprise innove en permanence, ce qui induit des mutations des compétences, notamment en ce qui concerne l'utilisation de nouvelles machines.

Dans le secteur du polissage industriel, **Jérôme Prêcheur**, Responsable Qualité et Ressources Humaines de l'entreprise Finortho qui produit des prothèses articulaires, souligne le dynamisme de ce secteur d'activité. En un an, l'effectif de cette entreprise est passé de 24 à 35 salariés. Ce développement induit des besoins en compétences et l'entreprise a dû renouveler ses modes de recrutement.

Dans le secteur pourtant en crise de la métallurgie, **Jacques Blanchet**, dirigeant de l'entreprise Métallerie du Forez, spécialisée dans la menuiserie acier et aluminium, explique qu'à partir d'une **dynamique d'innovation forte**, son entreprise a su se diversifier et connaître une croissance de son activité et de ses effectifs. L'entreprise compte ainsi 12 salariés dans l'activité de bureau d'études ainsi que, entre autres, 6 apprentis en CAP et 2 apprentis ingénieurs.

Malgré des pertes d'emploi dans le secteur du commerce et dans l'industrie, certaines entreprises sont en croissance. Cette croissance repose pour beaucoup, comme l'ont souligné les chefs d'entreprises, sur un dynamisme fort d'innovation et d'adaptation aux marchés. Ces mutations et les besoins en compétences de plus en plus diversifiés ont conduit les entreprises à chercher des solutions pour pallier leurs besoins en compétences et leurs difficultés de recrutement.

# LES ENTREPRISES À LA RECHERCHE DE NOUVELLES MÉTHODES DE RECRUTEMENT QUI CORRESPONDENT À L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS ET DE LEURS ACTIVITÉS

Ces mutations des marchés impliquent, pour ces entreprises en croissance, de **trouver de nouvelles compétences, d'adapter les emplois existants, d'expérimenter de nouveaux modes de management et de recrutement telle la méthode de recrutement par simulation, de susciter le développement de nouvelles formations face à une offre de formation** qui n'existe pas toujours ou qui n'est pas suffisamment adaptée.

La MRS, **méthode de recrutement par simulation, développée et mise en place par Pôle Emploi**, est de plus en plus utilisée par les entreprises pour faire face à leurs difficultés de recrutement et faire évoluer leurs compétences. Pour **Claude Risac**, cette technique permet un **recrutement des candidats pour leurs qualités et leurs aptitudes pour un métier** plus que pour leurs compétences et leurs qualifications présentes. Pour **Jérôme Lemoine et Philippe Basson**, cette technique permet de pallier aux besoins en compétences d'une entreprise sur des métiers connaissant une pénurie de candidats.

En parallèle de cette méthode, **Jérôme Prêcheur** réalise des recrutements de compétences qui sont similaires à celles de son secteur, à défaut de trouver les compétences précises recherchées. Par exemple, certaines compétences en carrosserie sont similaires à celles nécessaires pour le métier de prothésiste dentaire. Ce type de **recrutement par compétences proches** est possible après la réalisation d'une étude de poste incluant une identification des aptitudes. Cette étude est réalisée en lien avec Pôle Emploi. Par la suite, l'entreprise réalise une **action de formation préalable au recrutement (AFPR)** en lien avec Pôle Emploi afin d'adapter les compétences aux spécificités des métiers du polissage.

La MRS et le recrutement de compétences similaires sont deux techniques de recrutement qui ont fait leurs preuves dans ces entreprises rencontrant des difficultés de recrutement. **Philippe Basson** met en œuvre une troisième méthode, celle de **la montée en compétence des salariés de son entreprise**. En effet, les compétences dans

les métiers du ressort sont peu répandues, **l'évolution en interne des compétences** est une méthode adaptée et pertinente. Le fonctionnement sur la base d'un **management participatif** au sein de Novaressort permet de mettre en place une **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dynamique et fonctionnelle**, basée sur des délégations de responsabilités aux salariés progressives leur permettant une montée en compétences.

Ces trois méthodes de recrutement, MRS, recrutement de compétences similaires et évolution en interne des compétences, sont très liées à la notion de formation. Dans ces secteurs en évolution et en mutation, le besoin de formation devient essentiel pour les entreprises. Dans la Loire, au-delà de la formation, certaines ressources clés en termes d'emploi et de formation permettent ce développement.

## LES RESSOURCES DU TERRITOIRE POUR PERMETTRE LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Le département de la Loire est un territoire riche de ressources clés pour le développement des entreprises, notamment en matière de formation. En parallèle, les entreprises ont évoqué les formations disponibles mais également la mise en place d'un véritable partenariat avec les structures d'accompagnement à l'emploi et avec le monde de l'enseignement supérieur et de la formation qui leur permet de répondre de manière pertinente à leurs besoins en compétences et de formation. Des méthodes de recrutement et des offres de formation innovantes et adaptées aux besoins des entreprises (par exemple : mise en place d'un nouveau master sur les métiers du commerce à orientation multicanaux) sont ainsi développées en lien avec les ressources du territoire (acteurs de l'emploi, acteurs de l'enseignement supérieur...).

En matière de formation, **Claude Risac** explique que le groupe Casino a créé un partenariat avec l'Université Jean Monnet de Saint-Etienne pour mettre en place une licence professionnelle par alternance dans le domaine de la communication et de la distribution. Actuellement, le groupe travaille avec l'université sur la création d'un master 1 spécialisé pour renforcer les compétences en matière de gestion des magasins de proximité, dans les nouveaux métiers du commerce dédiés au e-commerce et de la logistique.

**Jacques Blanchet** se tourne également vers les établissements d'enseignement supérieur, notamment l'Ecole Supérieure des Mines de Saint-Etienne, l'ENISE, pour trouver des compétences. Le département est suffisamment riche de ressources par son réseau d'établissements.

**Philippe Basson**, quant à lui, n'a pas pu trouver les ressources nécessaires à la formation aux métiers du ressort, aucune école du ressort étant présente sur le territoire national. Le compagnonnage peut alors être un moyen pertinent et adapté à ce manque de formation. Les apprentis sont accompagnés par des compagnons qui leur transmettent un savoir-faire précieux une semaine par mois pendant quatre à cinq ans.

En matière d'accompagnement des entreprises pour le recrutement et la formation, les acteurs de l'emploi et les réseaux, c'est-à-dire les liens entre les individus, sont une ressource clé très mobilisée par les entreprises pour accompagner leur développement et leurs besoins en compétences.

**Joël Lemoine, Philippe Basson et Jérôme Prêcheur** soulignent les liens importants qu'ils entretiennent avec le Pôle Emploi dans leurs démarches de formation et de recrutement. La mise en place de méthodes de recrutement par simulation (MRS) et d'actions de formations préalables au recrutement (AFPR) sont des actions de Pôle Emploi impor-

tantes pour les entreprises et qui répondent à leurs besoins en compétences. Ce lien permet aussi aux entreprises de bénéficier d'informations sur les aides ciblées à l'emploi comme l'allègement des charges ou les contrats aidés. **Pôle Emploi est donc un acteur clé pour répondre rapidement et de manière adaptée aux besoins en compétences des entreprises, sur des recrutements difficiles ou des formations rares.**

**Claude Risac et Jacques Blanchet** ont, quant à eux, basé leurs méthodes sur les relations partenariales et les réseaux territoriaux d'acteurs, notamment en termes de formation. La Loire est un territoire riche de réseaux que les entreprises peuvent mobiliser pour répondre à leurs besoins en compétences. Le partenariat entreprises-écoles (Université, Ecole des Mines, ENISE) est un réseau fondé sur le partenariat qui permet aux entreprises de trouver les compétences dont elles ont besoin. Ce type de relation est de plus en plus important pour le développement de l'entreprise.

Le territoire en lui-même est également une ressource clé pour le développement des entreprises.

**Joël Lemoine**, dont l'entreprise de tôlerie travaille beaucoup dans le domaine du design, souligne les ressources du territoire en termes de design qui aident au développement de son entreprise.

La ville de Saint-Etienne notamment est très active dans le secteur du design avec le label ville de design UNESCO, ou encore la Biennale du design qui attirent des nouveaux talents, des entreprises et des étudiants. Il souligne également l'image positive des entreprises diffusée par l'ensemble des acteurs économiques et qui permet d'augmenter leur attractivité pour embaucher. Le management participatif est un facteur important de cette image positive.



Georges Ziegler, Président de l'ADEL42.

Pour le développement des entreprises et du territoire, il faut « oser, créer, faire autrement, faire évoluer les idées sur le territoire, l'industrie et les problématiques d'emploi » déclare Georges Ziegler, 1<sup>er</sup> Vice-Président du Conseil général en charge de l'économie.

Des entreprises se développent, c'est un vrai message positif pour le département de la Loire qui offre des ressources à ses entreprises pour se développer et pallier à leurs besoins en compétences.

## PRÉSENTATION DES INTERVENANTS

### **Claude Risac**

*Président de la Fédération du Commerce et de la Distribution en Rhône-Alpes  
Responsable des relations extérieures du groupe Casino*

Acteur historique de la distribution en France, le groupe Casino est aujourd'hui un des leaders mondiaux du commerce alimentaire : il réalise plus de 60 % de son chiffre d'affaires dans des pays à forte croissance, en Amérique latine et en Asie du Sud-Est.

A travers son offre d'enseignes multiformat, de l'hypermarché Géant à Casino shop ou superette Vival, Casino en France répond avec précision et qualité à chaque type de client, à chaque besoin de consommation.

### **Joël Lemoine**

*Dirigeant de l'entreprise Tôlerie Forézienne*

TF est spécialisé dans la conception et la réalisation de pièces ou d'ensembles métalliques, standardisés ou sur mesure, destinés à tous types de secteurs d'activités. Avec 100 salariés et plus de 12 millions d'euros de chiffre d'affaires, TF dispose d'une surface totale de près de 13 000 m<sup>2</sup> en Rhône-Alpes, entièrement dédiée à la satisfaction client

TF a rejoint le groupe Poujoulat en 1994. Avec plus de 1 400 collaborateurs et environ 180 millions d'euros de chiffre d'affaires, le groupe est le 1<sup>er</sup> fabricant européen de systèmes d'évacuation de fumées métalliques.

### **Philippe Basson**

*Dirigeant de l'entreprise Novaressort*

L'entreprise spécialisée dans la conception et la fabrication de ressorts a été créée par deux personnes en 1949 et aujourd'hui compte un effectif de 35 personnes. Avec un bureau d'étude entièrement informatisé, NOVARESSORT a développé les notions de création et de conception pour pouvoir gérer les besoins les plus spécifiques de chacun de ses clients

NOVARESSORT a été nommée puis récompensée lors de la soirée organisée par la Tribune le Progrès le Jeudi 19 Décembre 2013. Cette distinction récompense une stratégie claire et volontaire résolument tournée vers l'avenir.

**Jérôme Prêcheur**  
*Responsable qualité et ressources humaines  
entreprise Finortho*

Créée en 1990, FINORTHO a su s'imposer dans le domaine du polissage technique et est aujourd'hui reconnu comme l'un des plus grands spécialistes de polissage destiné à l'industrie médicale. L'entreprise compte aujourd'hui plus de vingt employés dont plus de la moitié des polisseurs confirmés travaillant quotidiennement dans le respect des référentiels Qualité.

FINORTHO est la seule entreprise française spécialisée dans le polissage à être certifiée ISO 9001 et 13485.

**Jacques Blanchet**  
*Dirigeant de l'entreprise Métallerie du Forez*

Fondée en 1941, l'entreprise Blanchet dispose de près de 9000 m<sup>2</sup> entièrement dédiés à la production. Forte d'une riche tradition artisanale, l'entreprise a su diversifier ses activités au fil du temps dans les trois pôles qui constituent désormais le cœur de son métier. L'entreprise compte 130 salariés.

**Merci à Max Rivière pour l'animation de cette soirée.**