

ÉCONOMIE

RÉSILIENCE ÉCONOMIQUE

Tension sur les ressources humaines dans l'aire grenobloise

Face aux enjeux globaux – environnementaux, économiques, sociaux, sanitaires, géopolitiques – **les territoires doivent sans cesse s'adapter pour faire face à de multiples crises successives** qui impactent leur économie de façon inégale, révélant des capacités de résilience différenciées.

La résilience des systèmes économiques territoriaux, en particulier ceux de la région grenobloise, est le sujet d'une thèse Cifre¹ accueillie à l'Agence, en partenariat avec Grenoble-Alpes Métropole et l'EP SCoT de la Grande Région de Grenoble.

Afin d'accompagner les acteurs publics et privés des territoires dans une démarche visant à favoriser la résilience du système économique grenoblois, **une méthodologie mixte a été travaillée, avec deux approches :**

- **Quantitative d'une part**, pour analyser et comparer les impacts de la crise économique de 2008 et de la crise du coronavirus de 2020, à l'échelle nationale, à la maille des intercommunalités.
- **Qualitative d'autre part**, pour rendre compte des interactions des systèmes de flux et approfondir les autres questions notamment environnementales.

Cette note met en relief les enseignements concernant l'un des risques les plus remontés par les acteurs économiques locaux lors de la phase qualitative : la tension sur les ressources humaines.

¹ Thèse Cifre de novembre 2020 à novembre 2023. Yatina Calixte, doctorante au laboratoire Pacte – IUGA, sous la direction de Magali Talandier, professeure des universités à l'Institut d'urbanisme et de géographie alpine de l'Université Grenoble Alpes.

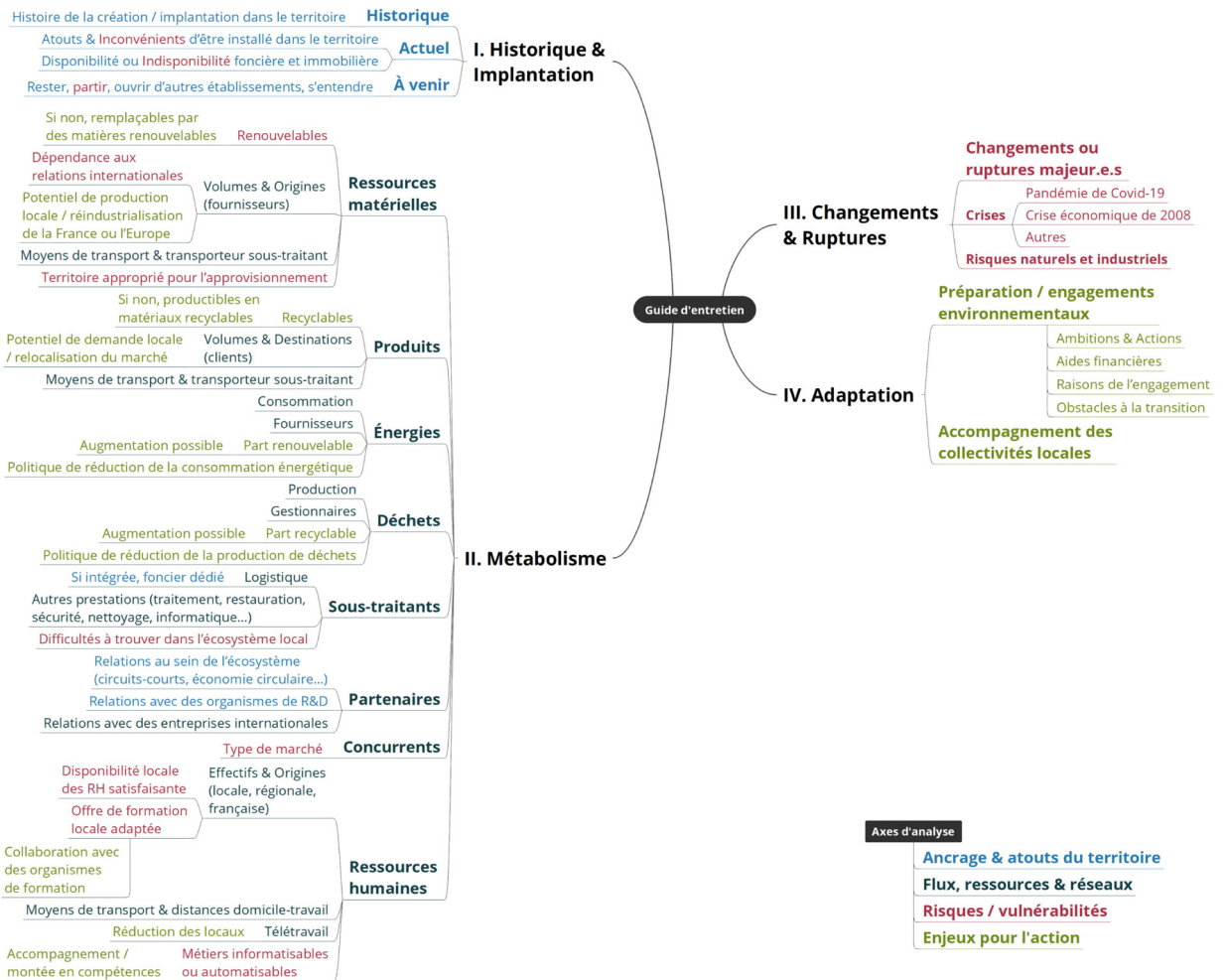
EN BREF : L'APPROCHE QUALITATIVE

Des entretiens semi-directifs auprès d'acteurs économiques locaux

L'approche qualitative était organisée en plusieurs étapes :

- 1. Constitution d'un panel d'une cinquantaine d'entreprises dites structurantes** pour le territoire grenoblois, en fonction de 6 critères : la taille, l'innovation technologique, l'ouverture à l'international, l'ancrage territorial, la solidarité et l'utilité sociale, ainsi que les risques industriels et la gestion de l'environnement.
- 2. Consolidation du panel par les directions Économie des 11 intercommunalités de l'aire grenobloise et échanges** sur les risques et opportunités repérés pour le système économique de leur territoire, leur préparation aux enjeux à venir (notamment environnementaux) et leur offre de services aux entreprises.
- 3. Entretiens semi-directifs auprès de 44 entreprises structurantes de la région grenobloise**, autour de quatre axes :
 - **Ancrage** [historique et implantation], le lien de ces établissements au territoire et les atouts du territoire ;
 - **Métabolisme**, c'est-à-dire leurs flux entrants et sortants de ressources matérielles (matières premières, produits, déchets), énergétiques et humaines, ainsi que leurs réseaux de sous-traitants et de partenaires ;
 - **Risques ou vulnérabilités** [changements et ruptures] pouvant mettre en péril leur activité ;
 - **Futurs enjeux environnementaux et sociaux** [Adaptation] auxquels ils se préparent, leur plan d'actions, les aides financières dont ils disposent, les raisons de leur engagement, les obstacles auxquels ils font face et enfin, les aides des collectivités locales dont ils auraient besoin pour se développer dans une stratégie de résilience urbaine ou territoriale intégrant ces enjeux de transition socio-écologique.

Guide pour les entretiens semi-directifs auprès des entreprises



Source : Yatina Calixte

Une analyse centrée sur la perception des risques et les actions

Ces entretiens ont été analysés en mettant en regard la perception des risques par les intercommunalités et par les entreprises et les actions qu'elles mènent face à ceux-ci.

L'hypothèse prise est qu'il peut y avoir **deux principales conditions pour qu'un territoire soit résilient face aux chocs à venir** :

- Qu'il existe sur le territoire **une perception partagée et diversifiée des risques par les différents acteurs** ;
- Que **des actions puissent être mises en œuvre de façon coordonnée pour faire face à ces risques**.

L'analyse s'est intéressée **aux points de convergence et de divergence** qui sont ressortis des entretiens tant sur la perception des risques que sur les actions actuellement menées par les intercommunalités et par les entreprises.

Les entreprises et EPCI ont identifié une vingtaine de risques qui peuvent être répartis en 5 familles :

A - Compétitivité économique

- A1 Manque ou perte de moyens financiers et humains
- A2 Fermeture ou délocalisation d'établissements
- A3 Concurrence ou manque d'attractivité
- A4 Rupture ou avancée technologique
- A5 Cybermenaces
- A6 Évolution défavorable du taux de change

B - Ressources humaines

- B1 Tension sur les ressources humaines
- B2 Crise sanitaire

C - Approvisionnement & accès aux ressources

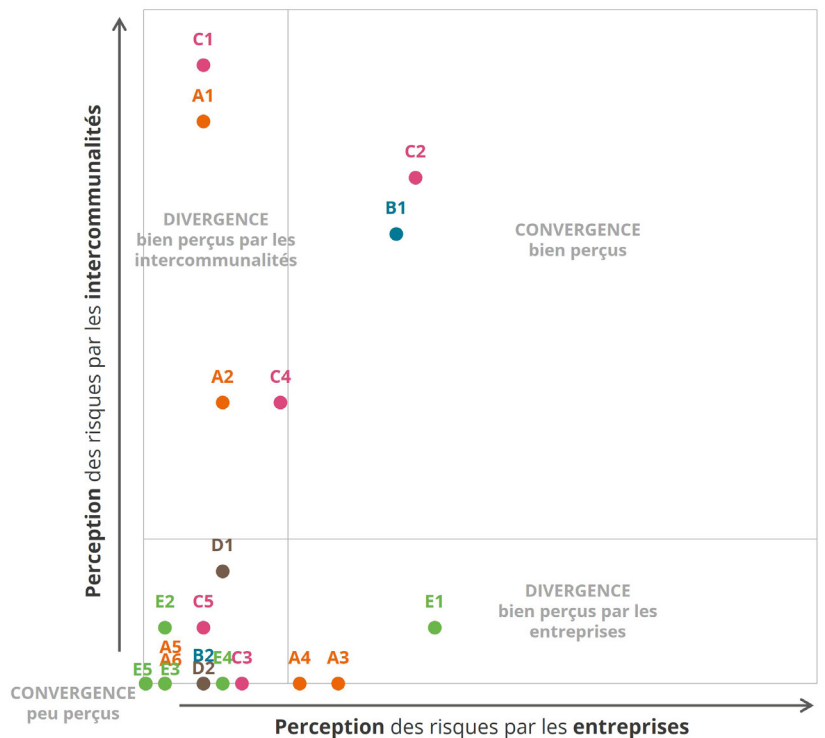
- C1 Pénurie de ressource foncière
- C2 Pénurie ou difficultés d'accès aux ressources matérielles
- C3 Pénurie ou difficultés d'accès aux ressources énergétiques
- C4 Pénuries de ressource en eau et de neige
- C5 Pénurie de ressources alimentaires et perte de biodiversité

D - Catastrophes naturelles & humaines

- D1 Risques naturels et technologiques
- D2 Autre rupture majeure (guerre, climat)

E - Enjeux socio-environnementaux & réglementaires

- E1 Réglementations techniques et environnementales
- E2 Défiance de la société envers la technologie
- E3 Opposition citoyenne aux projets
- E4 Changement des modes de consommation (+ éco-socio-responsables)
- E5 Non prise en compte des enjeux environnementaux



Source : Yatina Calixte

Les deux risques les plus cités à la fois par les intercommunalités et par les entreprises sont le risque de **pénurie ou difficultés d'accès aux ressources matérielles [C3]** et le risque de **tension sur les ressources humaines [B1]**.

Cette note se concentre sur le risque de tension sur les ressources humaines (RH).

LA TENSION SUR LES RESSOURCES HUMAINES : UN DES DEUX RISQUES LES PLUS PERÇUS

DONNÉES CLÉS

La tension sur les ressources humaines est un risque cité dans les entretiens par :

73 % des intercommunalités,

41 % des entreprises.

Le risque de tension sur les RH a particulièrement été relevé par les entreprises de l'agroalimentaire, l'informatique-numérique, la construction et la microélectronique, mais aussi, d'après les intercommunalités, pour les secteurs de la restauration-hôtellerie, du BTP et du service à la personne.

Les acteurs économiques locaux constatent d'ores-et-déjà des difficultés de recrutement. Des collectivités redoutent alors que cette incapacité à pourvoir les postes vacants entraîne **une perte d'attractivité du territoire, voire une délocalisation d'entreprises locales.**

Un phénomène assez répandu en France dans le contexte socio-économique actuel

La tension sur les ressources humaines semble constatée partout en France et commune à beaucoup de secteurs d'activité.

Quels sont les facteurs qui contribuent à cette situation ?

UN FACTEUR CONTEXTUEL : LA FAIBLE ATTRACTIVITÉ DE CERTAINS MÉTIERS, ENTREPRISES OU SECTEURS D'ACTIVITÉ

Le premier facteur mentionné par certaines entreprises est leur **faible attractivité**. Elles observent que **les secteurs de l'industrie et de la construction, ainsi que des multinationales et des grands groupes, souffrent d'une perception négative** ; un constat concordant avec les résultats d'enquêtes nationales².

La littérature identifie deux principales causes de cette mauvaise réputation des entreprises industrielles : les **conditions de travail** (bas salaires, mauvaise ambiance de travail, horaires contraignants, pénibilité physique...) et le **sens du travail** (utilité sociale, cohérence éthique, capacité de développement...).

Sources : « Travail et bien-être psychologique, apports de l'enquête CT-RPS 2016 ». Dares, mars 2018 ; « Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire ». Coutrot et Perez, 2022.

UN CONTEXTE PLUS QU'UN FACTEUR : LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

Un autre élément, peu cité dans les entretiens mais de plus en plus présent dans les discours politiques et médiatiques ces dernières années, est le **déclin démographique**³. Il s'agit toutefois **plus d'un contexte contemporain que d'un facteur en soi** – qui le serait seulement si le taux de chômage était quasi-nul. Or ce n'est pas le cas dans la majorité des zones d'emploi françaises, bien qu'il soit relativement faible dans la région grenobloise (5,6 % en moyenne dans les ZE de Grenoble et Voiron, toutefois supérieur au seuil de 5 % définissant le plein emploi).

² « Images des entreprises industrielles. Baromètre quantitatif auprès du Grand Public, édition 2018 », CH² et Ipsos

³ Insee, 2022 et 2023

Si le **vieillessement de la population** est observé depuis trente ans et le déclin démographique probable dans une vingtaine d'années, **l'impact possible sur les ressources humaines est une idée à réfuter**. Deux contre-arguments sont en effet opposables à la peur qu'une population plus âgée soit moins productive, moins capable d'innover :

- D'une part, dans **une perspective de post-croissance**, les effets négatifs éventuels du déclin démographique sur la productivité pourraient être moins préoccupants, voire bénéfiques. En effet, la transition vers ce modèle implique une réduction de l'impact environnemental des activités productives et une réduction de l'activité économique elle-même (décroissance), en orientant l'innovation vers la soutenabilité plutôt que vers l'accroissement de la productivité pour la croissance économique⁴.
- D'autre part, même dans le **modèle actuel de croissance économique**, il n'y aurait pas de quoi s'alarmer puisque, selon le Réseau 137, le vieillissement démographique n'aurait *a priori* pas d'impact sur la productivité, dans la mesure où **les travailleurs seniors de demain** auront de meilleurs niveaux de formation, socialisation informatique, etc. mais aussi l'expérience et l'ancienneté qui pourront compenser le temps d'assimilation de nouveaux savoirs par les jeunes⁵.

En définitive, le déclin démographique ne semble pas être un problème pour le recrutement.

Les solutions nous semblent devoir plutôt être apportées par les **formations** – notamment **des seniors d'aujourd'hui, des chômeurs et des migrants**. Elles pourraient également se concentrer sur les **conditions de travail** – notamment sur la **pénibilité physique**, d'autant plus dans un contexte de vieillissement de la population active, ainsi que sur le **sens du travail**.

Source : « Pénibilité au travail et santé des séniors en Europe ». Debrand et Lengagne, *Économie et statistiques*, 2007.

Un phénomène accentué dans le territoire grenoblois

Des facteurs locaux accentuent particulièrement la tension sur les ressources humaines dans le territoire grenoblois.

UNE SPÉCIFICITÉ DES BASSINS D'EMPLOI INDUSTRIELS EN CROISSANCE

La concurrence locale sur les talents, en particulier pour les PME

Plusieurs entreprises ont observé **une concurrence locale sur les profils d'ingénieurs et de chercheurs, ainsi que d'opérateurs et de techniciens**, qui se trouvent au croisement de deux spécificités que combine le bassin grenoblois : une spécificité sectorielle (secteurs industriels en croissance) et **une spécificité territoriale** (taux de chômage bas).

Concernant **les profils ingénieurs et chercheurs**, certaines intercommunalités signalent qu'ils sont toutefois **plus faciles à recruter**, en particulier de l'extérieur du territoire, notamment en raison du **bon écosystème de formation local** et de la **flexibilité de ces profils** (grande mobilité, possibilité de télétravail).

Néanmoins, le marché reste concurrentiel et tendu, d'autant plus pour **les petites et moyennes entreprises** qui ont moins les moyens que les grandes de proposer de meilleures rémunérations et perspectives d'évolution au sein de l'entreprise.

FOCUS SUR LE PÉRIURBAIN-RURAL

Concernant **les profils opérateurs et techniciens, les difficultés de recrutement sont exacerbées dans les territoires périurbains et ruraux**.

Un déficit de formation locale, non rééquilibré par une faible mobilité des profils en tension

Au-delà de la faible attractivité de ces métiers (cf. p.4), on peut se questionner sur un éventuel **manque de formations en industrie et construction en France**, en particulier dans les territoires périurbains et ruraux de la région grenobloise. Depuis le début des années 1990, l'offre de formation aux métiers industriels en France a été réduite et centralisée géographiquement⁶. Dans la région grenobloise, elle se concentre principalement dans la Métropole, le Pays voironnais et Bièvre Isère Communauté.

Les autres territoires, à faible offre de formations, attirent-ils alors des publics formés depuis les territoires voisins ?

Dans les faits, **les ouvriers et employés sont peu mobiles**, surtout sur de longues distances⁷, en raison de leur niveau de revenu, de leur degré d'information ainsi que de leurs moindres réseaux sociaux et de leur ancrage territorial⁸.

4 « La macroéconomie de la post-croissance ». Alternatives économiques, mai2023 ; Aggeri (2023)

5 « Veille stratégie employeur ». Groupe Alixio, septembre 2023

6 « Pénurie de compétences et réindustrialisation : un étonnant paradoxe ». La Fabrique de l'industrie, juillet 2023

7 « La mobilité géographique des demandeurs d'emploi : freins et leviers ». Pôle emploi, avril 2019 ; « Quels liens entre mobilité résidentielle et situation professionnelle ? ». Dares, avril2019

8 « Les mobilités résidentielles en France ». Observatoire des territoires, 2023 ; Gobillon, 2001 ; Debrand & Taffin, 2005 ; Authier et al., 2010

Une meilleure répartition géographique des infrastructures de formation à ces métiers en tension pourrait-elle alors être recommandée pour limiter la tension sur les ressources humaines ?

En réalité, les études montrent qu'une faible part de jeunes formés aux métiers de l'industrie et la construction mènent à terme leur parcours et intègrent le marché du travail, et que **moins de la moitié d'entre eux travaillent et restent dans des métiers correspondant à leur formation**⁹.

Une solution essentielle pour atténuer la tension sur les ressources humaines consisterait donc, une fois de plus, à améliorer **l'attractivité des métiers et des formations associées**, en particulier pour les **femmes** (en termes de conditions de travail et notamment, de rémunération).

Les difficultés d'accès au logement

Les difficultés d'accès au logement constituent un autre facteur important d'incapacité à pourvoir les postes mis en avant par certains acteurs économiques interrogés. En effet, **les prix des logements augmentent en France ces dernières années, en particulier dans les territoires périphériques et touristiques**¹⁰. Concernant la région grenobloise, cette tendance est particulièrement forte dans le Massif du Vercors et de l'Oisans, ainsi que le long des autoroutes A41 (contreforts de la Chartreuse et de Belledonne dans le Grésivaudan) et A51 (entre le sud de la Métropole et le nord du Trièves, en orange sur la carte), sans doute en raison de l'immobilier touristique ainsi que de l'installation de classes aisées et de retraités.

Les prix immobiliers sont-ils également élevés dans les territoires où sont recrutés les profils en tension ?

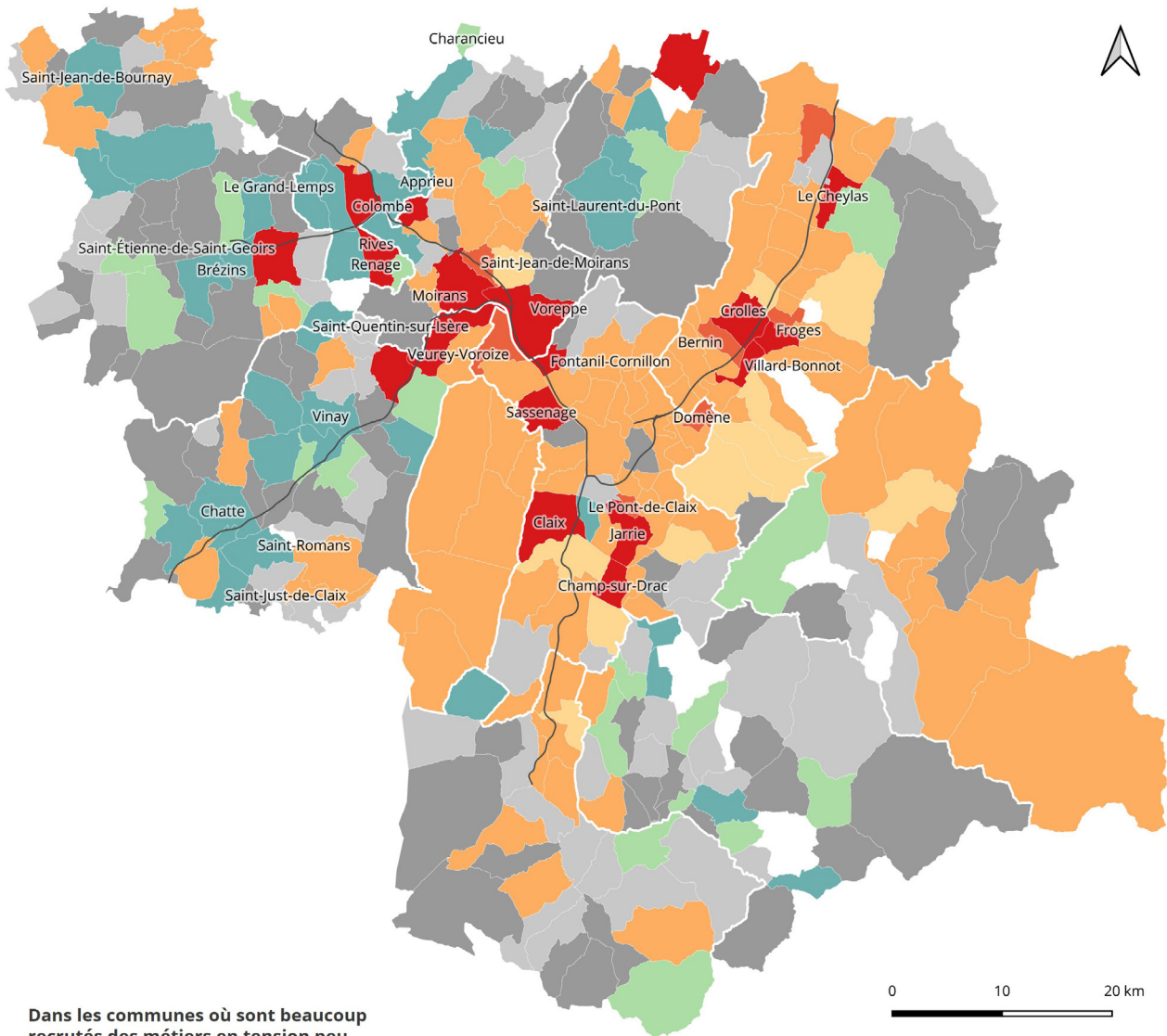
Les prix immobiliers dans les territoires de Bièvre Est, Saint-Marcellin Vercors Isère Communauté et la Matheysine, qui accueillent de nombreux techniciens et ouvriers, restent relativement bas, voire ont tendance à diminuer (en vert sur la carte).

Deux points de vigilance :

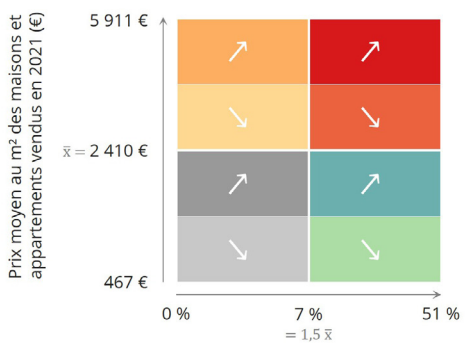
- **Des territoires fortement employeurs de techniciens et ouvriers connaissent des prix immobiliers élevés et en augmentation (en rouge sur la carte)** : une zone à proximité des parcs technologiques de Crolles et Bernin ; une autre autour de la plateforme chimique de Jarrie et des zones d'activité de Champ-sur-Drac ; une zone dans l'entrée nord-ouest de l'agglomération grenobloise, qui se concentre autour du parc d'activité Centr'Alp du côté de Moirans et Voreppe dans le Voironnais, et qui s'étend même au-delà de la Métropole, sur Saint-Marcellin Vercors Isère Communauté, et sur les Bièvres.
- **Certaines communes des Bièvre**, limitrophes à cette zone sous pression, **voient le prix du mètre carré, moins élevé qu'ailleurs, augmenter (en bleu sur la carte)**.

⁹ « Pénurie de compétences et réindustrialisation : un étonnant paradoxe ». La Fabrique de l'industrie, juillet 2023 ; « Des parcours contrastés, une insertion plus favorable jusqu'à ... ». BREF, Céreq, 2022 ; « Sortants du supérieur : le niveau de diplôme ne résume pas les trajectoires d'insertion ». BREF, Céreq, 2022 ; « Construire les compétences de demain dans le BTP ». Céreq, 2021 ; « L'entreprise face à l'enjeu compétences ». LeFresnes, Cadres, 2023

¹⁰ FNAIM, 2022 ; CLCV, 2021 ; Meilleurs Agents, 2020, 2021



Dans les communes où sont beaucoup recrutés des métiers en tension peu mobiles, le logement est-il abordable ?



Part de techniciens et ouvriers en industrie et construction dans l'emploi au lieu de travail en 2020 (%)



Évolution du prix moyen au m² des maisons et appartements vendus entre 2020 et 2021

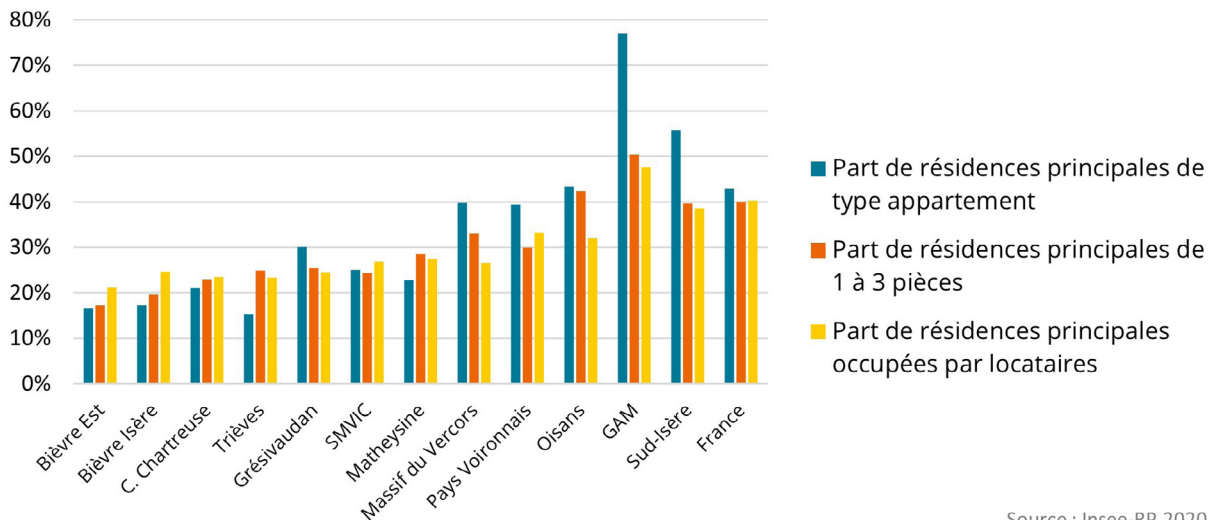
- Communes
- EPCI
- Routes de type autoroutier

NB : \bar{x} correspond à la moyenne des communes de l'aire grenobloise.

Sources : Insee-RP, 2020 ; Data Gouv, 2020-2021 ; IGN, 2021.

Au-delà des prix, la typologie de l'habitat est-elle inadaptée aux profils en tension ?

C'est particulièrement le cas dans les territoires des Bièvre, où l'offre de logement est principalement caractérisée par une faible proportion d'appartements T1 à T3 en location, soit **une prédominance de grands pavillons en vente, difficiles d'accès pour les profils en tension.**



Source : Insee-RP 2020.



ATTRACTIVITÉ ET ACCESSIBILITÉ

D'après les acteurs économiques interrogés, **l'attractivité faible et l'accessibilité limitée du territoire grenoblois** joueraient aussi un rôle dans la tension sur les ressources humaines.

Une attractivité faible, malgré les atouts culturels et naturels

DONNÉES CLÉS

L'aire grenobloise a **le solde migratoire le plus bas** de toutes les aires d'attraction de plus de 700 000 habitants de la moitié sud-ouest de la France (Insee, 2021). Elle compte d'ailleurs beaucoup de départs vers Lyon et Paris, certainement principalement des jeunes diplômés, attirés par les opportunités d'emploi (source : « Les mobilités résidentielles en France ». Observatoire des territoires, 2023).

> **Aller + loir** : *Vos territoires en mouvement : Migrations résidentielles des EPCI de l'aire grenobloise*

Certains acteurs économiques de la métropole grenobloise et des territoires urbains environnants ont argué de **la réputation d'insécurité et de pollution** de Grenoble.

Dans les faits, si l'image d'insécurité est véhiculée par certains médias nationaux (souvent orientés politiquement à droite), celle de « ville polluée » ne serait qu'un cliché local qui ne ressort pas dans les médias internationaux (Daudigeos & Bally).

> **Aller + loir** : *Grand A Le Mag : La métropole grenobloise dans la presse*

Un grand nombre d'acteurs économiques a, au contraire, évoqué les atouts offerts par **la qualité de vie et l'environnement du territoire**. Les enquêtes menées dans le cadre de l'indicateur IBEST montrent que la proximité des montagnes et des espaces de nature serait l'un des facteurs d'attractivité des personnes à hauts revenus, comme les ingénieurs et jeunes qualifiés (Talandier & Schoendoerffer).

> **Aller + loir** : *Grand A Le Mag : La montagne pour toutes et tous ?*

FOCUS : SOFT FACTORS VS HARD FACTORS, UNE INFLUENCE QUI FAIT DÉBAT

Les atouts culturels et naturels d'un territoire sont qualifiés, dans la littérature économique régionale, de « **soft factors** », par opposition aux « **hard factors** » traditionnels **liés à l'emploi ou aux opportunités de travail**. Le postulat que les soft factors **ont une influence sur l'attractivité des territoires** est notamment soutenu par Florida (« The Flight Of The Creative Class ». Liberal Education, 2006). Cependant, une enquête menée par Martin-Brelot et al. (2010) **remet cette idée en question**, car elle a montré que ce sont plutôt **les hard factors et les facteurs liés à la trajectoire personnelle** (lieu de naissance, des proches, des études) qui influencent davantage l'attractivité des talents qualifiés. Cette étude indique finalement qu'il existe de multiples facteurs d'attractivité qui varient considérablement d'un territoire à l'autre.

Une mauvaise accessibilité, avec une triple conséquence

Selon les acteurs économiques interrogés, les problématiques d'accessibilité pèsent sur :

- **la mobilité** (embouteillages dans et à l'entrée de Grenoble, manque de transports en commun et de pistes cyclables dans les espaces périurbains et ruraux) ;
- **l'attractivité** (absence d'aéroport local, offre ferroviaire à grande vitesse restreinte par rapport aux autres métropoles de taille similaire) ;
- **l'approvisionnement** (absence de grand nœud logistique, problème de desserte routière dans les territoires en altitude).

Cette situation d'accessibilité du territoire grenoblois serait-elle toutefois à relativiser ?

En réalité, elle demeure relativement favorable grâce à la desserte ferroviaire à destination de Paris, de l'Italie et de la Suisse (trains directs quotidiens, notamment vers les aéroports de Lyon et Genève), et grâce également à la proximité de la plateforme logistique de Valence et du nœud logistique international vers Saint-Quentin-Fallavier (à moins d'une heure de route).

Pour faire face à la tension sur les RH, 2 pistes d'action principales ressortent ainsi :

- **Améliorer l'attractivité des métiers difficiles**, en termes de **conditions de travail** (pénibilité physique, bas salaires...) et de **sens du travail** (utilité sociale et environnementale...).
- **Proposer des logements abordables**, en termes de **prix** et de **typologie d'habitat**, en particulier dans les zones où travaillent les profils en tension.

À (RE)VOIR SUR LA CHAÎNE YOUTUBE DE L'AGENCE

Le webinaire de restitution des premiers résultats, proposé le 15 mai 2023 aux entreprises et intercommunalités enquêtées en 2021-2022, est disponible en replay.



ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

COMMENT FAIRE CAUSE COMMUNE POUR REPENSER LA RÉSILIENCE DU SYSTÈME ÉCONOMIQUE GRENOBLOIS FACE AUX CRISES ENVIRONNEMENTALES ?

webinaire

Restitution des premiers résultats de l'enquête menée par Yatina Calixte auprès des entreprises et des directions économie des collectivités de la région grenobloise en 2021-2022, et échanges avec les participant·e·s.

**Lundi
15
mai**
de 11h à 12h

L'Agence, avec Grenoble-Alpes Métropole, l'EP SCoT de la GREG et l'IUGA-Pacte, accueille depuis novembre 2020 Yatina Calixte, doctorante en thèse Cifre. Son sujet : la résilience des systèmes économiques territoriaux – le cas de la région grenobloise. Elle conduit ses recherches sous la direction de Magali Talandier, professeure des universités à l'Institut d'urbanisme et de géographie alpine (IUGA), laboratoire Pacte.

théma

Face aux enjeux globaux – environnementaux, économiques, sociaux, sanitaires, géopolitiques – les territoires doivent sans cesse s’adapter pour faire face à de multiples crises successives, qui impactent leur économie de façon inégale, révélant des capacités de résilience différenciées.

La résilience des systèmes économiques territoriaux, en particulier ceux de la région grenobloise, est le sujet d’une thèse Cifre accueillie à l’Agence, en partenariat avec Grenoble-Alpes Métropole et l’EP SCoT de la Grande Région de Grenoble.

Cette note met en relief les enseignements concernant l’un des risques les plus remontés par les acteurs économiques locaux lors des entretiens réalisés dans le cadre de cette thèse : la tension sur les ressources humaines.



Retrouvez des ressources utiles sur le site de l'Agence

**Méthodo Résilience économique
Grand A Le Mag : Repenser la
résilience sous l'angle des enjeux
environnementaux**