

Les performances emploi de 15 zones d'emploi françaises



Sommaire

Introduction	5
Quelle performance globale pour les 15 zones d'emploi ?	7
La composition sectorielle des 15 zones	7
L'industrie	7
La construction	8
Le commerce	9
Les services marchands	10
Les services non marchands	10
Quelles relations entre secteurs ?	11
Un effet démographique contrarié	11
Repérer les ZE atypique grâce à un indice de performance	12
Pourquoi et comment construire un indice de performance ?	12
Des performances très diverses	12
Les performances industrielles	14
Les activités en perte d'emplois	14
Un effet de spécialisation	14
Un effet de diversité	14
Des effets locaux	15
Les gains d'emplois industriels	16
Quelles performances industrielles pour les ZE	19
Synthèse	21
Les performances servicielles	22
Les services aux entreprises	22
Les évolutions des activités dans les territoires	22
Les performances des territoires	23
Les services orientés particuliers	26
Les évolutions des activités dans les territoires	26
Le dynamisme démographique, élément d'explication	26
Y a-t-il des ZE spécialisées dans ces services ?	26
Les performances dans les services aux particuliers	28
Les services collectifs	28
Toutes les ZE sont gagnantes	29
Quelles performances dans les services collectifs ?	29
Synthèse	31
Les performances commerciales	33
Les évolutions des activités commerciales	33
Des évolutions erratiques	33
Quelles performances en matière de commerce ?	35
Les performances dans la construction	36
Que retenir de cette exploration?	37
Zoom sur les effets de la crise sanitaire sur l'emploi salarié des 15 zones	42
Zoom sur les effets de la crise sanitaire sur l'emploi salarié dans la ZE de Mulhouse	43



Synthèse

De nombreux changements sont intervenus ces dernières années dans la région mulhousienne. Depuis 2015, un vent de renouveau soufflait. De nombreux projets se sont concrétisés. Entre autres : ouverture en 2019 du KmØ, puis de la Maison de l'industrie, décision actée de créer la plateforme d'accélération de l'industrie du futur Quatrium (CETIM Grand Est)... Bientôt, la friche de «La Fonderie» ne sera plus qu'un lointain souvenir. Le site DMC est également en bonne voie de réhabilitation, avec l'ouverture de MOTOCO, puis du «Climbing Center»...

Il est encore trop tôt pour mesurer les impacts de ces actions sur les dynamiques économiques locales. Il semble clair en revanche que ces efforts doivent être poursuivis et même démultipliés.

Les performances mulhousiennes par secteur

Les résultats de ce travail, consacré à la trajectoire emploi de 15 zones d'emploi à l'histoire industrielle, entre 2006 et 2020, montre en effet que **les performances de la zone de Mulhouse, comparée aux autres zones sélectionnées ne sont pas très bons quel que soit le secteur étudié.**

• Industrie : de lourdes pertes

La zone de Mulhouse perd de l'emploi dans 13 groupes d'activités sur 14. Les pertes brutes d'emplois se montent à 10493, pour des créations brutes de seulement 77 emplois. Ses performances sont moins bonnes que les autres zones dans 8 groupes d'activités sur 14.

Les pertes d'emploi concentrées dans l'industrie automobile (6000) et le textile (1000) se sont donc pas contrebalancées par des créations dans d'autres branches, aucun relais n'apparaît contrairement à d'autres territoires (Rennes, Rouen, Cholet, Grenoble...)

• Services aux entreprises : un décrochage

La zone d'emploi de Mulhouse décroche de la moyenne à compter de 2018. Sur la période 2006/2020, elle perd 1143 emplois dans ces activités. Sont concernées les activités d'édition/communication, la gestion de la main d'oeuvre (intérim) et les activités scientifiques et techniques où le stock était déjà faible.

Il n'y a que dans le transport/entreposage où ses performances sont un peu meilleures que celles des autres zones d'emploi.

• Services orientés particulier : faibles performances

La ZE de Mulhouse perd quelques dizaines d'emplois dans des activités qui globalement sont orientées à la création d'emploi. Ses performances sont donc moins bonnes voire franchement plus mauvaises que celles des autres zones.

Les 15 zones d'emploi :

Belfort-Montbéliard	Le Havre	Reims
Cholet	Lens	Rennes
Clermont-Ferrand	Limoges	Rouen
Dunkerque	Metz	Saint-Etienne
Grenoble	Mulhouse	Troyes

Les performances des ZE ont été mesurées les unes relativement aux autres. Si les zones gagnent 20% de l'emploi dans une activité, alors celle qui en gagne 30% réalise une meilleure performance que les autres et celle qui ne voit croître ses effectifs que de 10% réalise une moins bonne performance. Inversement, si les zones d'emploi perdent 30% de leurs effectifs dans une activité, alors celle qui n'en perd que 10% réalise une meilleure performance...

L'analyse a porté sur 14 groupes d'activités industrielles, 14 groupes d'activités de services, 5 groupes d'activités commerciales et la construction.

• Services collectifs : une sous performance

La zone de Mulhouse, comme toutes les autres, gagne de l'emploi. Les 300 emplois perdus dans les activités administratives-éducation sont plus que compensés par les créations dans le secteur sanitaire et social (3 000) et les activités récréatives (100). Mais, relativement à la croissance de ces activités dans les autres zones, la performance locale est assez médiocre.

Si l'on considère l'ensemble des activités de service, il ressort que la zone de Mulhouse est relativement spécialisée dans les services destinées aux particuliers et dans les activités sanitaires et sociales. Les activités d'édition/communication et surtout informatiques sont sous-représentées localement.

• Le commerce : un net affaiblissement

La zone de Mulhouse est celle qui connaît la plus forte perte nette d'emploi : -2 532. Elle ne gagne que quelques dizaines d'emplois dans les «autres formes de commerce», soit la vente à domicile, à distance etc. Relativement aux autres zones, elle réalise de mauvaises performances dans le secteur de la grande distribution, du commerce de gros et de détail.



• **La construction : un score meilleur**

C'est le seul secteur où Mulhouse réalise une performance sensiblement meilleure que les autres zones d'emploi avec un emploi stable alors qu'il recule dans de nombreuses ZE.

Les performances assez médiocres de Mulhouse dans tous les secteurs d'activités hormis la construction explique que le calcul d'un score global place la zone de Mulhouse au 10^{ème} rang des 15 ZE.

Les efforts entrepris ces dernières années par l'agglomération mulhousienne pour soutenir les secteurs de l'industrie et du numérique doivent donc être poursuivis, en vue notamment de constituer une offre de services numériques plus complète et de faire émerger de nouvelles activités industrielles, capables de prendre le relais des activités traditionnelles en déclin.

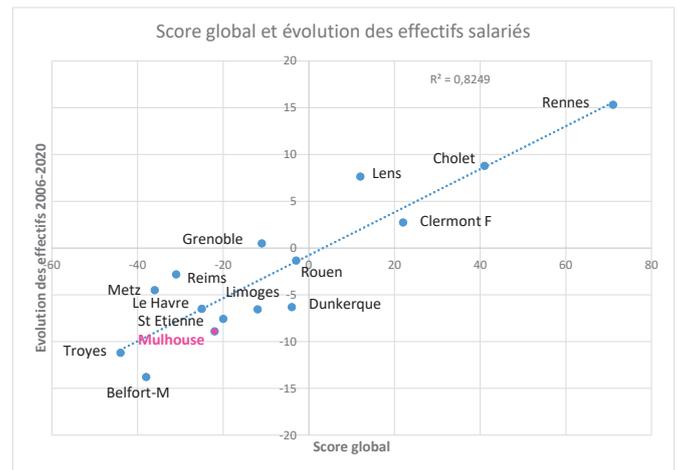
Ces efforts doivent même être amplifiés car il s'agit d'aller au-delà de ces deux secteurs emblématiques que sont l'industrie et le numérique. Il convient de s'interroger sur la manière de reconstituer une offre de services scientifiques et techniques (ingénierie...) qui tend à s'étioler sur le territoire. C'est un enjeu important car la présence de ces activités conditionne bien souvent l'implantation d'entreprises industrielles. **Soutenir l'industrie sans soutenir les services à l'industrie pourrait s'avérer vain.**

A défaut, le risque est de voir l'économie locale devenir essentiellement résidentielle, dominée par les services à la personne et les services collectifs. C'est, peut-être, une voie soutenable pour les territoires connaissant une forte croissance démographique et attirant des populations à pouvoir d'achat élevé, mais qui semble peu adaptée aux évolutions de la zone d'emploi de Mulhouse.

Au-delà des chiffres... Un rebond possible

Les données chiffrées sont utiles pour rappeler qu'il n'y a pas de fatalité.

- Des territoires ayant un fort **passé industriel** peuvent être dynamiques et créateurs d'emploi.
- De la même manière, elles rappellent que se ne sont pas les territoires les plus grands (en population, en emplois...) qui sont les plus dynamiques. Les zones d'emploi de **Cholet et Lens** en sont de bons exemples avec des scores et des évolutions de l'emploi nettement plus élevés que dans des zones bien plus importantes.
- Enfin, les chiffres dévoilent des tendances générales, mais aussi **une très grande diversité de situations**. Toutes les zones d'emploi perdent des effectifs dans l'industrie automobile... Grenoble en crée, les effectifs des industries textiles/habillement s'effondrent partout mais Belfort-Montbéliard y crée des emplois...



Au-delà du cas de Mulhouse, il conviendrait sans doute de s'interroger plus avant sur la situation de l'économie de la Région Grand Est. Les zones de Reims, Metz, Troyes, comme celle de Mulhouse, apparaissent pas en situation très favorable.

S'il n'y a pas de fatalité, il n'y a pas non plus de hasard.

Si certains territoires se développent ou rebondissent, cela vient aussi qu'ils ont su et pu mettre en oeuvre certaines conditions favorables au développement/redéploiement de l'activité.

Une recherche dans des revues académiques ou sur les sites des agglomérations concernées ont permis de repérer quelques-unes de ces conditions.

- Des **réseaux** d'entreprises larges et une forte densité relationnelle entre entreprises
- Une **gouvernance** associant public et privé pour faciliter les initiatives privées, sans oublier l'intérêt territorial
- Un tissu économique articulé avec le monde de la **formation et de la recherche**
- Des outils de formation et de requalification/réorientation de la main d'oeuvre **innovants**
- Des **méthodologies de projet** qui prennent le pas sur les logiques institutionnelles, de territoires
- Des **budgets d'ingénierie conséquents** qui permettent de solliciter des idées, de les faire advenir en projets et de les accompagner jusqu'au seuil de leur mise en oeuvre.
- L'appel à des **compétences extérieures** qui permettent de poser un nouveau regard sur le territoire et ses potentiels.



Introduction

Ce travail est né d'une interrogation des élus de la région mulhousienne voyant l'évolution des courbes de chômage dans quelques zones d'emploi (ZE) de la Région Grand Est. Comment se fait-il que Metz, qui avait un taux de chômage élevé il y a quelques années, maintenant, un taux de chômage inférieur à la moyenne nationale? Et ce alors que dans le même temps, le taux de chômage de la zone d'emploi de Mulhouse est resté significativement supérieur à cette moyenne.

A la lumière des travaux antérieurs de l'AURM, il est possible de répondre dans les grandes lignes à cette question. On avancera notamment la spécialisation industrielle de Mulhouse et les fortes pertes d'effectifs dans l'industrie automobile et la faiblesse des services, surtout des services à forte intensité en connaissance.

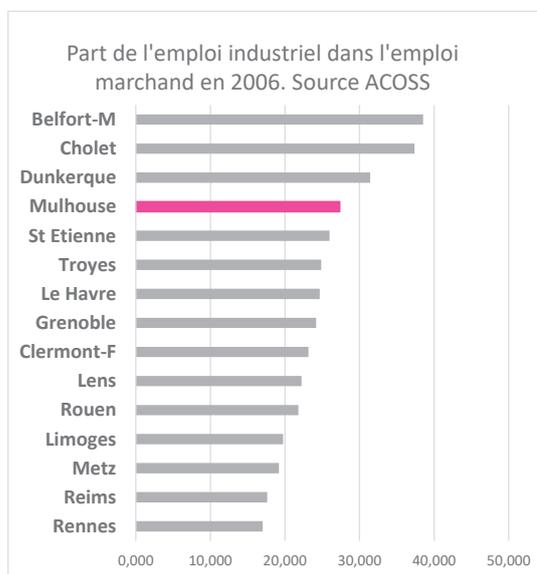
Néanmoins, ces publications commencent à dater et ne «confrontent» pas le territoire mulhousien à d'autres territoires ayant eux aussi une histoire industrielle, y compris dans l'automobile et le textile et qui ont des performances en matière d'emploi quelquefois préférables à celles de Mulhouse.

Un panel de 15 zones (les deux zones de Belfort et de Montbéliard ont été fondues en une seule) a donc été constitué pour **repérer des trajectoires spécifiques** et bien sûr tenter de les expliquer.

Au-delà de ces explications, il s'agit aussi de pouvoir se projeter, de repérer les activités à conforter sur le territoire parce que perdant moins d'emplois que d'autres, notamment dans l'industrie, ou parce que plus créatrices que d'autres, dans le champ des services tout particulièrement.

Ces analyses peuvent donc modestement contribuer à **prolonger la réflexion stratégique**. Si des moyens ont été mis sur la table pour soutenir les services numériques notamment, comment attirer ou conforter d'autres activités tout aussi essentielles à l'avenir ?

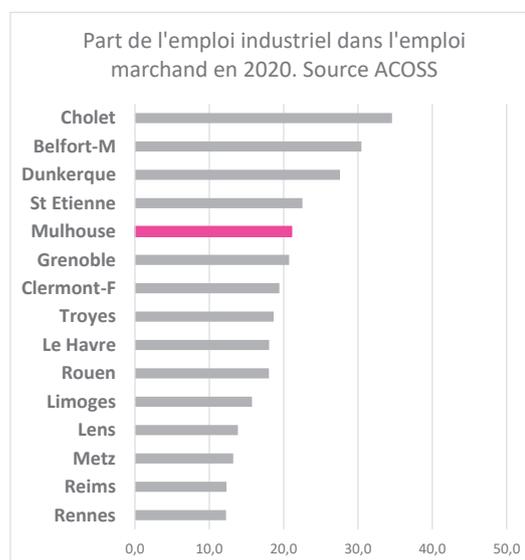
L'industrie en 2006



Les 2 principales activités industrielles en 2006

- | | |
|----------------|----------------|
| auto | travail métaux |
| plasturgie | textile |
| métallurgie | maintenance |
| automobile | machines |
| travail métaux | textile |
| textile | plasturgie |
| automobile | métallurgie |
| pdt elec | machines |
| plasturgie | IAA |
| automobile | IAA |
| automobile | pharmacie |
| pdt elect | bois papier |
| automobile | travail métaux |
| IAA | plasturgie |
| automobile | IAA |

L'industrie en 2020



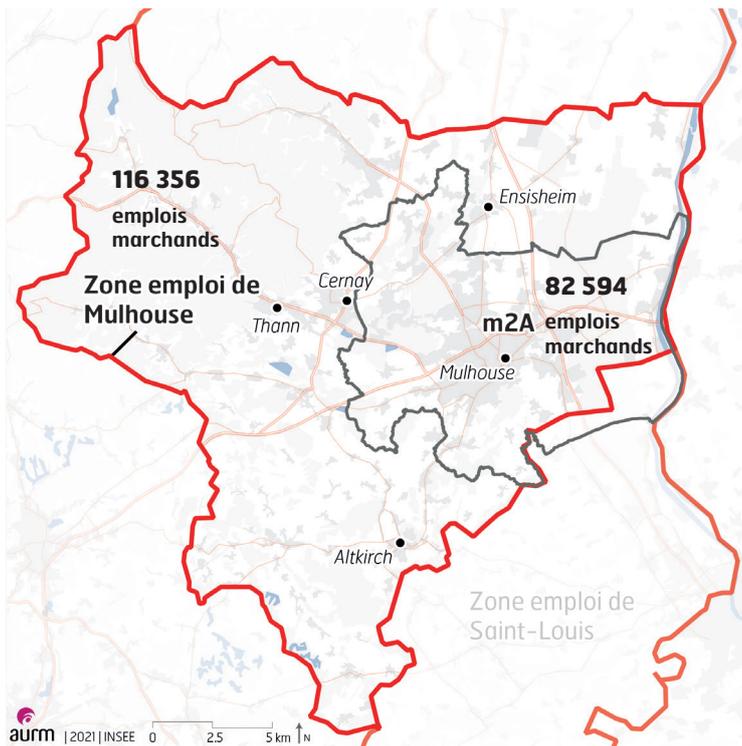
Les 2 principales activités industrielles en 2020

- | | |
|----------------|----------------|
| plasturgie | IAA |
| auto | travail métaux |
| métallurgie | maintenance |
| travail métaux | IAA |
| automobile | chimie |
| pdt elect | machines |
| plasturgie | IAA |
| textile | travail métaux |
| maintenance | métallurgie |
| pharmacie | automobile |
| pdt elect | bois papier |
| automobile | eau déchets |
| automobile | travail métaux |
| IAA | plasturgie |
| IAA | automobile |

Parmi les 15 ZE retenues, le poids de l'industrie dans le total des emplois marchands varie du simple au double. Mais, à Rennes, en 2006, il y avait encore 17% d'emplois industriels. Le poids de l'industrie a partout reflué, mais de manière différente, avec dans certains cas seulement «compensation» par le développement d'autres activités.

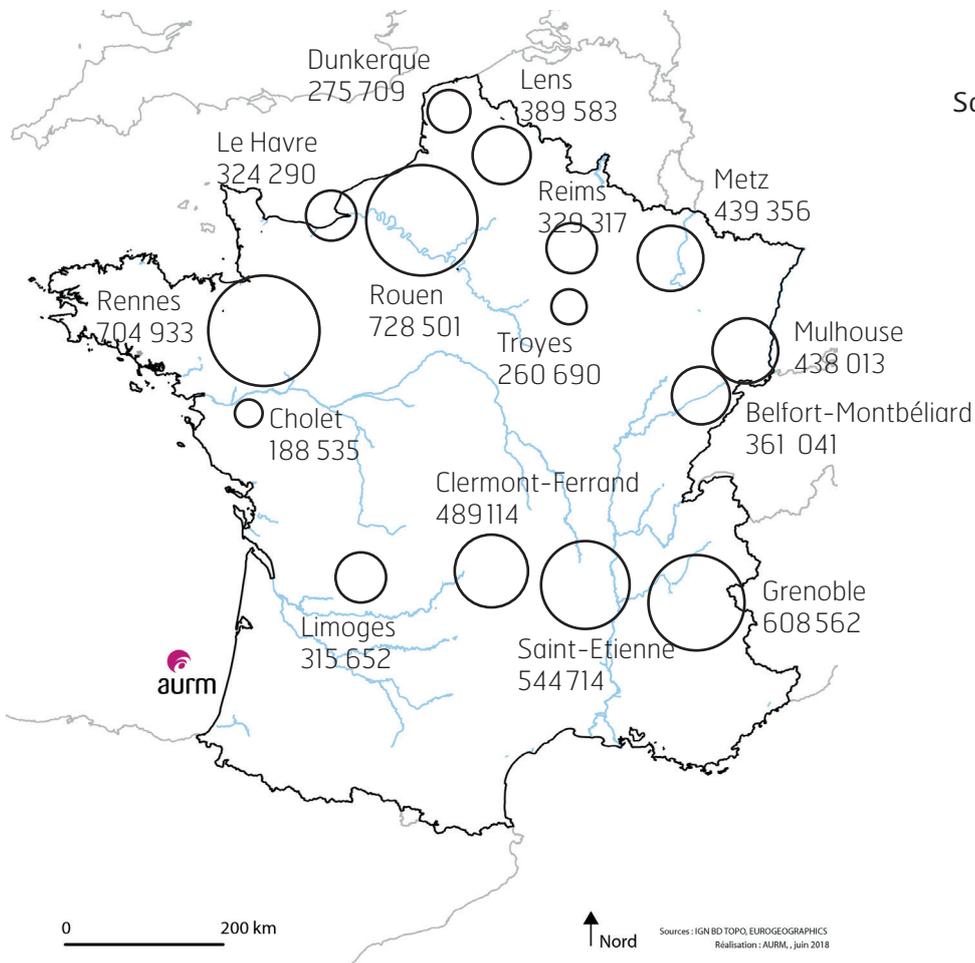


La zone d'emploi de Mulhouse



La zone d'emploi de Mulhouse se compose de 170 communes. L'agglomération mulhousienne (m2A) représente 71% des emplois de la zone.

Localisation et population des 15 ZE étudiées



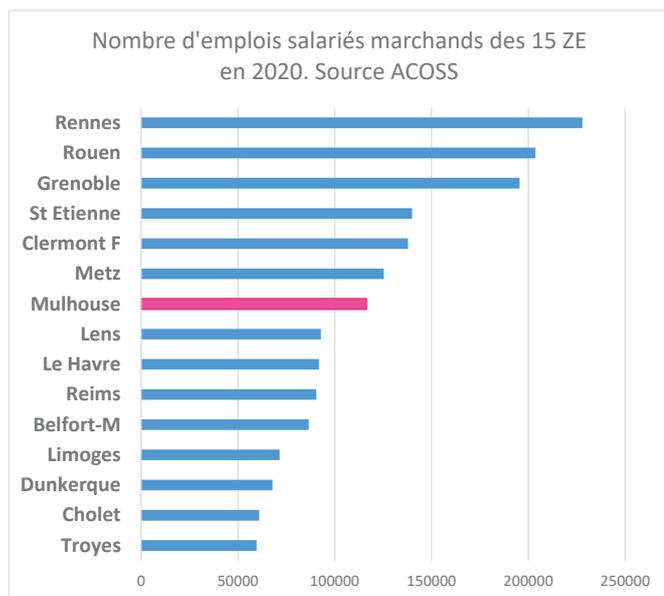
Source : Insee, RP 2018

Quelle performance globale pour les zones d'emploi?

Les données ACOSS-URSSAF offrent une bonne visibilité des évolutions du secteur marchand sur les 15 dernières années. C'est une période intéressante car elle a été traversée par la crise de 2008 qui a fait sentir ses effets jusqu'en 2014/2015, suivie par une période de reprise jusqu'en 2019, avant que la crise COVID ne vienne rebattre les cartes.

C'est donc l'occasion à la fois de voir comment ces 15 territoires ont traversé la crise financière et de voir comment elles ont ou non pu rebondir. L'objectif étant de voir quelles sont les activités qui ont été les plus touchées et celles qui ont accompagné le rebond.

Les 15 zones d'emploi ont été choisies pour ne pas être trop grandes (exit Lyon, Marseille, Toulouse, Lille...) et pour avoir une histoire industrielle.

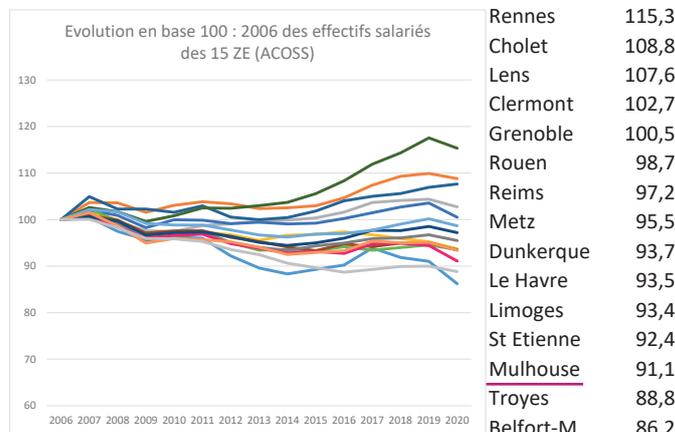


La zone d'emploi de Mulhouse se situe en «milieu de tableau» avec 116 000 emplois marchands. 3 ZE sont nettement plus grandes (Rennes, Rouen, Grenoble). Mulhouse est proche en taille de Saint Etienne, Clermont-Ferrand et Metz. Les autres ZE sont plus petites, aucune n'atteignant les 100M emplois.

Les trajectoires emploi suivies par ces 15 zones sont très hétérogènes.

- 5 d'entre elles ont, sur la période 2006/2020, gagné de l'emploi : Rennes, Cholet, Lens, Clermont-Ferrand, Grenoble. Ces ZE n'ont que peu souffert de la crise de 2008 et ont ensuite bénéficié d'une croissance forte de l'emploi.
- 8 d'entre elles ont perdu moins de 10% de leur emploi

Valeur de l'indice en 2020



marchand, Mulhouse en fait partie. Ces ZE d'emploi ont certes connu une reprise de l'emploi à partir de 2015, mais aucune d'entre elles n'avait réussi à revenir en 2019 à son état d'emploi initial. On notera, dans le cas de Mulhouse, une très forte dégradation de la situation entre 2019 et 2020.

- 2 ZE (Belfort-Montbéliard et Troyes) ont perdu plus de 10% de leur emploi marchand. Ces deux ZE ont perdu beaucoup d'emplois suite à la crise de 2008 et n'ont connu par la suite qu'une reprise modérée. A noter dans le cas de Belfort/Montbéliard, une très forte chute des effectifs en 2020.

Il n'y a, statistiquement, aucun lien entre la taille de la ZE en 2006 et les évolutions de l'emploi sur la période 2006/2020.

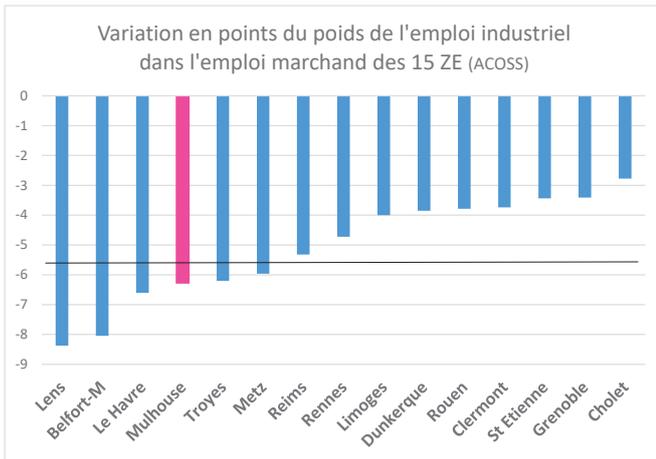
Rouen, ZE importante a perdu de l'emploi. Cholet, petite ZE, en a gagné, pour ne citer que deux exemples. Ce constat conduit donc à analyser la composition sectorielle de ces territoires pour voir si ces évolutions peuvent s'expliquer par le type d'activités développées sur chacun d'eux.

La composition sectorielle des 15 ZE.

Dans un premier temps, nous allons nous contenter de voir comment les effectifs des grands secteurs économiques ont évolué sur la période.

L'industrie

Seule une des 15 zones d'emploi (Cholet) a réussi à maintenir ses emplois industriels au cours de la période 2006/2020. Toutes les autres ont vu leur emploi industriel se réduire. Les plus concernées sont Belfort-Montbéliard (-12 300 emplois industriels) et Mulhouse avec -10 400 emplois industriels. Viennent ensuite Metz (-8 600) et Rouen (-8300).

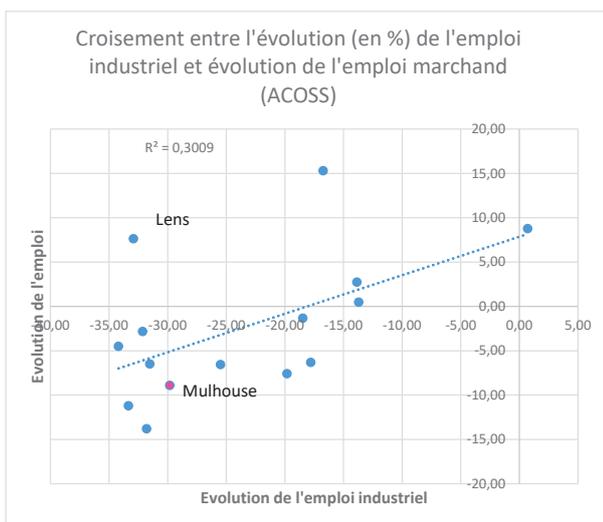


Dans l'ensemble, les effectifs industriels sont passés de 430155 postes à 333796, soit un recul de 22%.

La conséquence en est que le poids de l'emploi industriel dans l'emploi marchand des 15 ZE recule fortement dans toutes les ZE. L'emploi industriel, qui représentait 24% des emplois marchands en 2006 n'en représente plus que 18,9%. Soit un recul de 5,1 points. Mais toutes les ZE ne sont pas également concernées par ce recul, de Limoges à Cholet, le recul est moins marqué.

A noter qu'au plan statistique, il n'y a aucune corrélation entre le poids ou le nombre d'emplois industriels en 2006 et le recul du poids de l'industrie dans l'ensemble de l'emploi. De la même manière, **il n'y a qu'une très faible corrélation entre les évolutions de l'emploi industriel et les évolutions de l'ensemble de l'emploi marchand.**

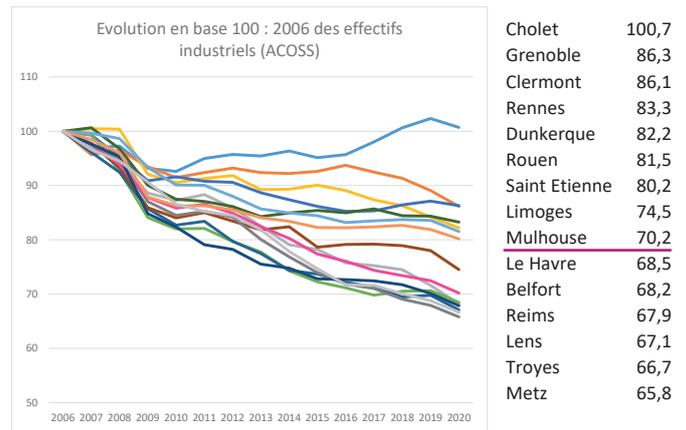
Dans la ZE de Mulhouse par exemple, on a une forte baisse de l'emploi industriel et une baisse de l'emploi marchand



(moins que proportionnelle). Mais dans la ZE de Lens, où la baisse de l'emploi industriel est plus marquée qu'à Mulhouse, on a une variation positive de l'emploi marchand.

Ce qui revient à dire que dans certaines zones d'emploi, d'autres activités ont pu prendre le relais de l'industrie.

Valeur de l'indice en 2020



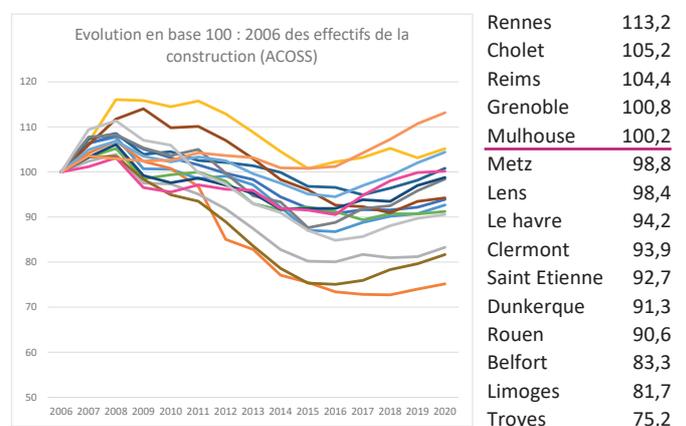
Hormis Cholet (courbe du haut), l'ensemble des ZE ont un emploi industriel orienté à la baisse. Mais dans le cas de Clermont, Dunkerque, Grenoble, Rouen, Saint Etienne et Limoges, les pertes sont moindres et il y a un ralentissement des pertes d'emplois industriels autour de 2014. Ce n'est pas le cas des autres ZE, dont Mulhouse (en mauve) qui connaissent des pertes d'emplois industriels quasi linéaires depuis 2009.

La construction

Les effectifs salariés de la construction sont en repli sur la période 2006/2020, passant de 149 607 postes à 143 642 postes. Cela représente 6 000 postes perdus, soit 4% du total.

Les évolutions locales sont là aussi très différenciées.

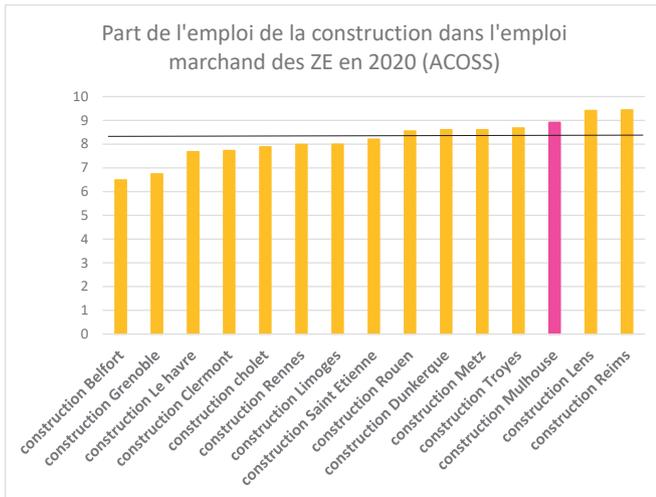
Valeur de l'indice en 2020





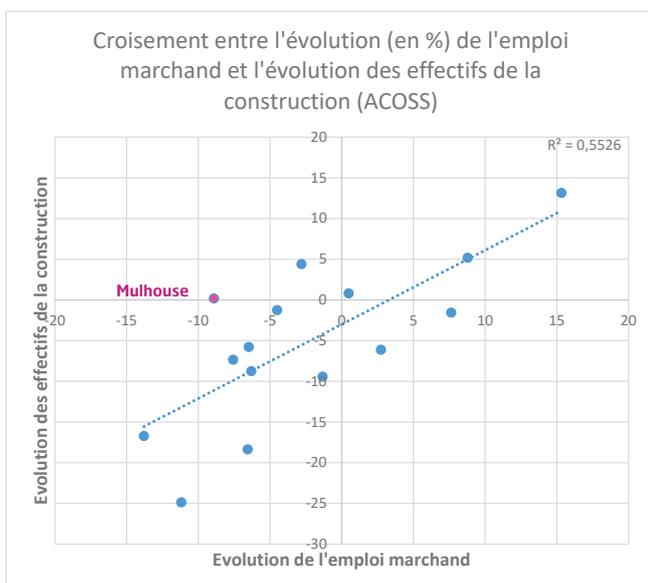
- 5 ZE maintiennent ou accroissent leurs emplois dans la construction : Cholet, Grenoble, Mulhouse, Reims et surtout Rennes (+13%)
- 3 ZE perdent autour de 20% de leurs effectifs : Troyes, Belfort, Limoges
- 7 ZE perdent moins de 10% de leurs emplois dans la construction.

Le poids du secteur de la construction dans l'ensemble a peu bougé. Il s'établissait à 8,35 du total en 2006, il est de 8,1% en 2020. Il y a une sorte de «normalisation» qui s'est opérée, avec un resserrement autour de la moyenne. Seules



les ZE de Lens et Reims gardent une part d'emploi plus élevée dans la construction, tandis que Belfort et Grenoble ont une part d'emploi dans ce secteur sensiblement plus faible que la moyenne.

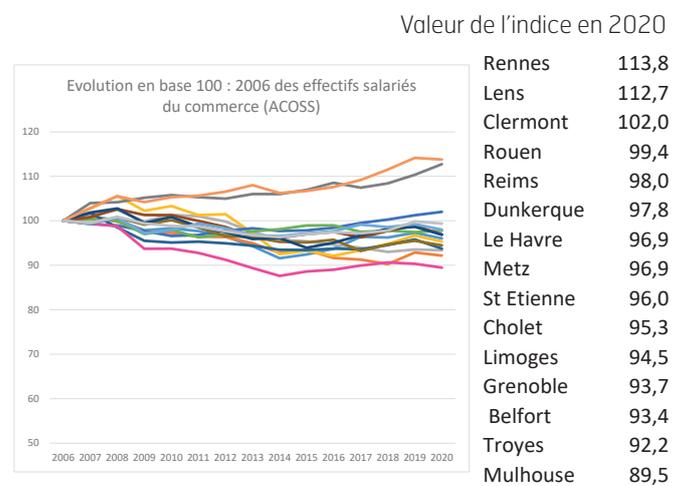
Il est intéressant de constater qu'il y a une petite **corrélation statistique entre les évolutions du total des emplois marchands et des emplois dans la construction.**



De moindres pertes d'emploi dans la construction s'accompagnent, dans une majorité de cas, d'une situation globale de l'emploi plus favorable. Cela ne signifie bien sûr pas qu'il y ait une relation causale. Mais l'emploi dans la construction peut refléter une situation plus dynamique sur les territoires. L'hypothèse d'un lien entre dynamiques sectorielles et démographie devra donc être testée.

Le commerce

Les effectifs du commerce dans l'ensemble des 15 ZE sont à peu près stables. Ils ne baissent que de 1,2%, soit 3 600 postes de perdus. Les effectifs sont passés de 297 792 à 294 122. Mais il faut remarquer que 12 des ZE perdent des effectifs quand seules 3 ZE gagnent des effectifs dans le commerce.



Les 3 «gagnantes» sont : Rennes et Lens (+ de 10% de croissance entre 2006 et 2020), puis Clermont-Ferrand avec des gains autour de 2%.

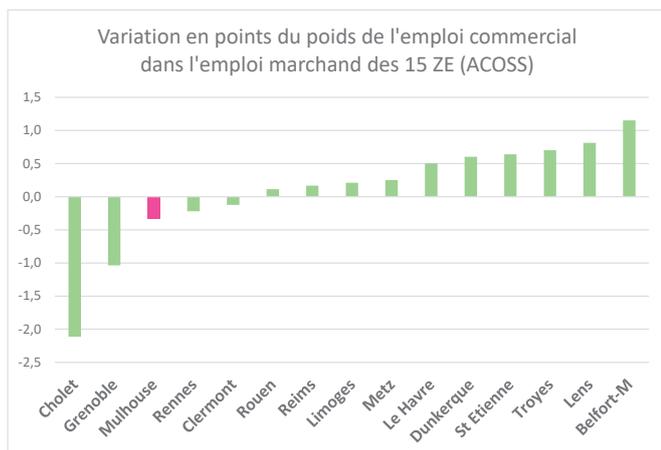
Toutes les autres ZE perdent des emplois, la palme revenant à Mulhouse où la baisse atteint 10%, soit 2600 emplois de perdus.

Le poids de l'emploi commercial des 15 ZE est à peu près stable sur la période 2006/2020 à 16,5%. Mais, compte tenu des variations des autres activités, le poids de l'emploi commercial a fortement évolué dans certaines zones d'emploi.

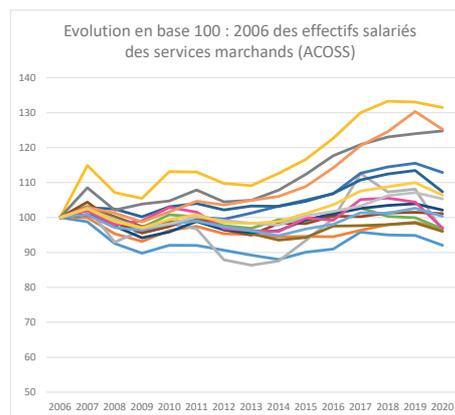
Comme il n'y a pas de lien statistique entre le poids du commerce en 2006 et l'évolution de ce poids, on peut en penser que les ZE ayant le plus perdu d'emploi commercial ne sont pas forcément celles qui en avaient le plus.

Inversement, celles qui ont gagné de l'emploi commercial ne sont pas forcément celles qui en avaient le moins.

Comme dans le cas de la construction, les dynamiques commerciales doivent trouver à s'expliquer par l'existence d'autres dynamiques.

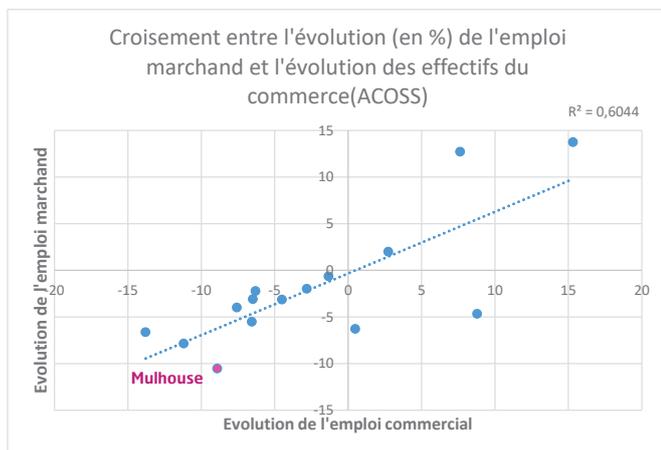


Valeur de l'indice en 2020



Cholet	131,5
Rennes	125,2
Lens	124,8
Clermont	112,9
Grenoble	107,4
Rouen	105,4
Metz	102,1
Le havre	101,1
Reims	100,4
Mulhouse	97,0
Troyes	96,9
Dunkerque	96,7
Belfort	96,2
Limoges	96,1
St Etienne	92,1

D'ailleurs, comme dans le cas du secteur de la construction, il y a une petite corrélation statistique entre les évolutions de l'emploi commercial et les évolutions de l'ensemble des emplois.



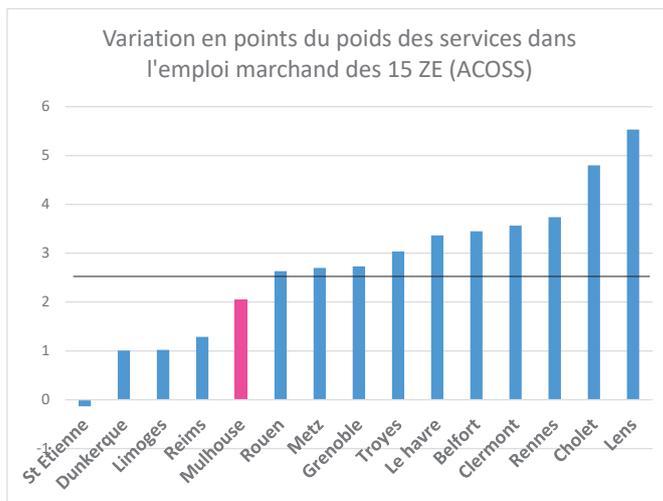
Cette croissance de l'emploi dans les services marchands s'est traduite par un poids plus important au sein de l'emploi marchand. Ce secteur est passé de 36,7% à 39,6% de l'emploi (soit +2,9 points), mais, localement, certaines ZE ont des croissances nettement plus fortes : Cholet et Lens notamment.

Une moindre dégradation des emplois du commerce s'accompagne d'une situation plus favorable au plan de l'ensemble de l'emploi.

Les services marchands

Les activités d'hôtellerie-restauration, transport/entreposage, les services aux entreprises et aux particuliers... constituent **un secteur où l'emploi a beaucoup progressé**. Les effectifs sont passés de 657 456 à 699 573 postes. Soit une progression de 6,4% entre 2006 et 2020. Il faut cependant constater que :

- 4 zones d'emploi concentrent 34 000 des 42 100 emplois (nets) créés : Cholet, Clermont-Ferrand, Lens et Rennes.
- 5 ZE gagnent quelques emplois de services marchands : Grenoble, Le Havre, Metz, Reims et Rouen
- 6 ZE, dont celle de Mulhouse, perdent des emplois de services marchands. Avec, dans le cas de Mulhouse et de Belfort-Montbéliard, de très fortes baisses entre 2019 et 2020.



A l'opposé, 5 ZE ont vu le poids des services marchands croître, mais de manière nettement moindre que la moyenne, Mulhouse en fait partie. La ZE de Saint Etienne se distingue comme la seule ZE où le poids des services dans l'emploi baisse.

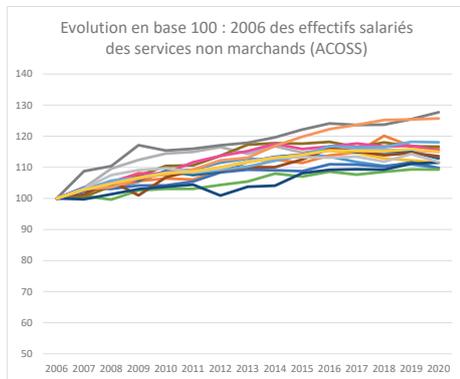
Les services dits «non marchands»

Ces services sont qualifiés de non marchands parce que leurs prix de vente ne correspondent pas au prix de marché. Ce sont des services collectifs : action sociale, santé, éducation, culture et activités récréatives qui sont largement subventionnés ou qui fonctionnent sur un modèle redistributif.



Ces services constituent **le secteur où les effectifs ont le plus augmenté**. Ils sont passés de 258 419 à 297 210 postes, soit une croissance de 15%.

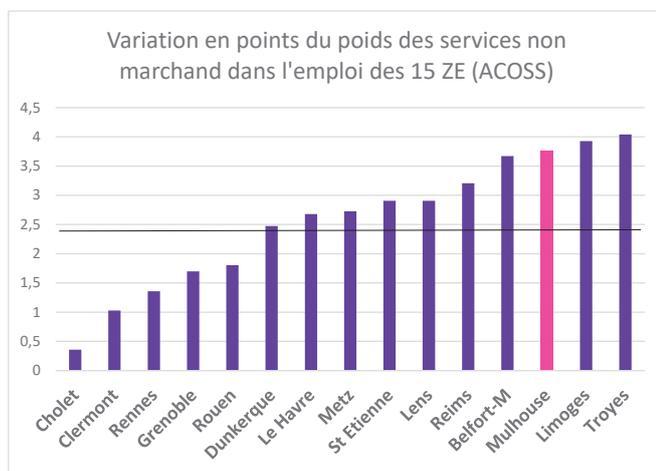
Valeur de l'indice en 2020



Lens	127,7
Rennes	125,7
Reims	118,0
Limoges	116,6
Troyes	116,1
Mulhouse	115,4
Belfort	115,0
Le Havre	113,5
Grenoble	112,8
Rouen	111,7
Metz	111,5
Cholet	111,5
Clermont	109,8
St Etienne	109,7
Dunkerque	109,3

Contrairement aux autres secteurs d'activités, les évolutions sont assez homogènes. Toutes les ZE ont gagné entre 10 et 20% d'effectifs. Il n'y a que deux ZE qui ressortent du lot, avec une croissance très supérieure : Lens (+28%) et Rennes (+26%).

Cela se traduit par un poids beaucoup plus important de ces services dans les économies locales. En 2020, ils représentent 16,8% de l'emploi des 15 ZE contre 14,4% en 2006.



Compte tenu de la dynamique des autres secteurs, Mulhouse, avec Troyes, Belfort-Montbéliard et Limoges fait partie des ZE où le poids des services non marchands s'est le plus renforcé. Ce qui peut être vu comme un signe de fragilité.

A l'opposé, la ZE de Cholet est celle où la part de ces services a le moins augmenté.

Quelles relations entre secteurs ?

D'une manière générale, les évolutions sectorielles sont assez indépendantes les unes des autres. Le croisement des évolutions entre elles montrent que :

- Moins les variations des effectifs de l'industrie sont défavorables, plus les variations des effectifs des services marchands sont favorables. Ce qui laisse à penser que toute une série d'activités (ingénierie, intérim...) gravitent autour de l'industrie et ne se maintiennent que si l'industrie se maintient.
- Plus les évolutions des effectifs de la construction sont favorables et plus les évolutions des effectifs du commerce et des services marchands sont favorables.
- Enfin, les activités de commerce et de services, marchands ou non, tendent à varier dans le même sens : plus les évolutions de l'une sont favorables, plus les évolutions de l'autre le sont.

Compte tenu du faible nombre de zone d'emploi prises en considération (15), ces corrélations très faibles ne peuvent indiquer que des tendances. Cependant, le fait que les activités de la construction ressortent (plus que l'industrie) nous a incités à tester l'hypothèse d'une influence de la démographie sur les évolutions des branches.

Un effet démographique contrarié

D'une manière générale, la mise en relation des évolutions de population (sur la période 2008/2018) et des évolutions de l'emploi dans les 15 ZE sur la même période, conduit à une corrélation plutôt positive : les villes qui gagnent le plus en population gagnent le plus en emploi. Mais, d'une part, cette corrélation est loin d'être parfaite ($r^2=0.6$) et, d'autre part, il n'y a pas de corrélation entre l'évolution de la population et l'évolution des effectifs des branches. Cela vient que certaines ZE dérogent à la tendance générale comme le montre le tableau suivant.

Coefficient de corrélation issu du croisement de l'évolution des effectifs des secteurs et de la population

Secteurs	r2	r2	
Industrie	0,22	0,49	Sans Dunkerque et Rennes
Construction	0,31	0,55	Sans Troyes et Mulhouse
Commerce	0,21	0,55	Sans Cholet et Lens
Services marchands	0,31	0,6	Sans Belfort et Lens
Services non marchands	0,26	0,44	Sans Clermont et Limoges

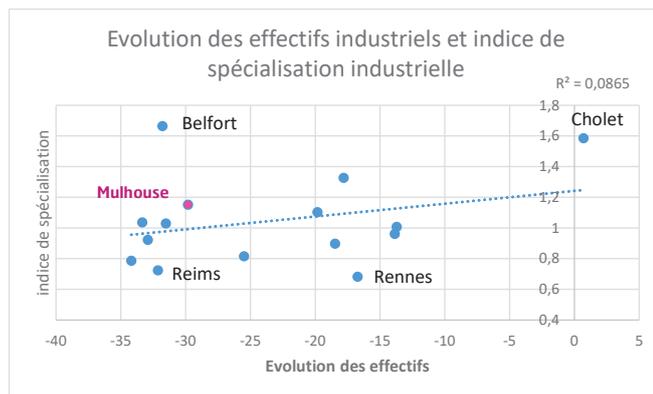
Le coefficient de corrélation (r^2) augmente nettement lorsqu'on supprime du calcul certaines villes.

- La perte de population de la ZE de **Dunkerque** est très faible au regard de la baisse de ses effectifs industriels. Mais **Rennes** fait mieux puisqu'avec une baisse des effectifs industriels sensiblement équivalente, elle gagne 13% de population!



- La ZE de **Mulhouse**, qui n'enregistre qu'une faible croissance de population, ne voit que faiblement baisser ses effectifs de la construction. Celle de **Troyes**, qui a une plus forte croissance de population les voit plonger de 32%.
- La ZE, de **Cholet**, qui a une croissance soutenue de sa population, voit les effectifs du commerce fondre de 10%. Au contraire, dans celle de **Lens** où la population stagne, les effectifs commerciaux augmentent de 4%.
- Toujours à **Lens**, les effectifs des services marchands augmentent de 20% malgré la stagnation de la population. Mais celle de **Belfort** fait mieux, avec une croissance de 15% des effectifs des services alors que la population recule.
- Dans la ZE de **Limoges**, la population augmente faiblement, mais les effectifs des services non marchands augmentent de 13%. C'est deux fois plus qu'à **Clermont-Ferrand** où la population croit fortement.

Cela signifie qu'il y a de fortes spécificités locales. Elles ne sont toutefois pas relatives à une plus ou moins forte spécialisation sectorielle.



Dans le cas de l'industrie, il n'y a aucune corrélation entre le degré de spécialisation dans l'industrie et l'évolution des effectifs industriels.

La ZE de Cholet a le même indice de spécialisation, très élevé, que Belfort. Mais la 1^{ère} gagne des emplois industriels alors que la 2nd en perd massivement. Les ZE de Rennes et de Reims, qui sont relativement peu spécialisées dans l'industrie (au regard des autres ZE), perdent pour l'une 15% de ses effectifs quand l'autre en perd deux fois plus.

Cela s'explique, entre autres choses, par le fait que l'industrie n'est pas homogène, l'emploi résiste mieux dans certaines branches que dans d'autres, et qu'il existe des «effets territoriaux» qui favorisent plus ou moins le maintien et le développement de l'emploi.

En tout état de cause, ces données rappellent qu'il n'y a aucun déterminisme, avoir ou avoir eu des industries fortes ne condamnent pas au déclin!

Repérer les ZE atypiques grâce à un indice de performance

Pourquoi et comment construire un indicateur de performances?

Si l'on s'en tient à l'évolution en % des effectifs dans une branche donnée et pour chaque zone d'emploi, il est possible d'arriver à des contresens. Par exemple, si, pour une activité, toutes les zones d'emploi ont perdu des emplois, alors on peut dire qu'elles ont toutes un mauvais résultat. Mais si les zones d'emploi ont, dans l'ensemble, perdu 50% de leurs effectifs, alors celle qui n'en a perdu que 20% a obtenu de meilleurs résultats, a réussi une bonne performance relativement aux autres.

Pour pouvoir situer les ZE les unes par rapport aux autres, il faut donc situer chacune d'entre elles par rapport à la moyenne. Mais cela ne suffit pas. Il faut pouvoir distinguer celles qui s'écartent significativement de la moyenne en tenant compte de la dispersion autour de la moyenne.

Pour cela, il est possible de calculer l'écart moyen à la moyenne. Si la moyenne est de 2% et que l'écart moyen est de 1, cela signifie que la plupart des zones d'emploi se situent dans une fourchette allant de 1 à 3%. Une zone qui connaît une variation de ses effectifs de 1,5% réalise donc une performance inférieure à la moyenne, mais elle ne s'en écarte pas significativement. Si au contraire la variation de ses effectifs est de 0,5% ou de 4%, il est possible de dire qu'elle s'écarte significativement de la moyenne, avec une performance très négative dans le 1er cas et une performance très positive dans le 2nd cas.

Le score global est donc un indice synthétique obtenu en sommant les indicateurs de performance obtenus pour chaque groupe d'activités.

Cette méthode permet de faire apparaître clairement le positionnement de chaque zone pour chaque groupe d'activités. En croisant le score global de chaque zone avec les évolutions observées des effectifs, on peut vérifier la cohérence du score et faire apparaître les zones pour lesquelles le score et les % d'évolution des effectifs coïncident le moins. Ce sont généralement des zones qui présentent des variations très différentes et très marquées d'une activité à l'autre. Dans ce cas, l'amplitude de l'indice (de -3 à +3) est insuffisante pour rendre compte de très, très mauvaises/bonnes performances.

Des performances très diverses

Chaque ZE, pour chaque secteur, s'est vu attribué une note en fonction de sa position par rapport à la moyenne des 15 ZE. Ces notes ont été additionnées pour obtenir le score global.

En l'occurrence, 2 ZE s'écartent sensiblement de la tendance générale:

- **La zone d'emploi du Havre** a des résultats nettement moins mauvais que ce qu'elle aurait dû avoir ou un indice de performance plus bas que ce que sa baisse d'effectifs supposerait (-,5%). Cela vient de ce que la zone d'emploi

Les performances sectorielles des 15 zones d'emploi

	Industrie	Construction	Commerce	Services marchands	Services non marchands	Score
ZE Rennes	1	2	2	2	2	+9
ZE Lens	-2	1	2	2	2	+5
ZE Cholet	3	2	-1	2	-1	+5
ZE Grenoble	2	2	-2	1	-1	+2
ZE Clermont Ferrand	2	-1	1	1	-2	+1
ZE Reims	-2	2	-1	-1	1	0
ZE Rouen	1	-1	1	-1	-1	-1
ZE Dunkerque	1	-1	-1	-1	-2	-3
ZE Mulhouse	-2	1	-2	-1	1	-3
ZE Metz	-2	1	-1	-1	-1	-4
ZE Saint Etienne	1	-1	-1	-2	-2	-5
ZE Limoges	-1	-2	-1	-2	1	-5
ZE Troyes	-2	-2	-2	-1	1	-6
ZE Le Havre	-2	-1	-1	-1	-1	-6
ZE Belfort Montbéliard	-2	-2	-2	-2	1	-7

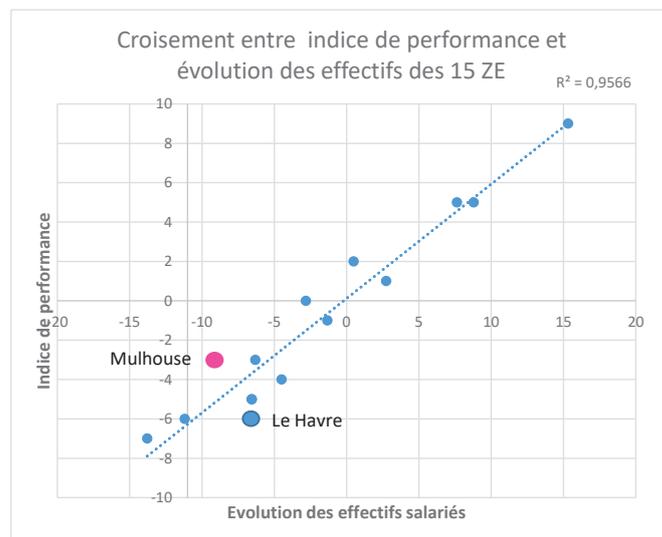
Méthodologie : Les ZE obtiennent un 1 ou -1 selon que la variation des effectifs de chaque secteur est supérieure ou inférieure à la moyenne des ZE, dans la limite d'un écart moyen. Au-delà de cet écart, les ZE obtiennent un 2 ou un -2. Le score est obtenu par sommation. Il est corrélé à $r^2=0.92$ avec l'évolution des effectifs totaux des ZE. Le r^2 passe à 0.96 sans les zones de Mulhouse et Le Havre

Note de lecture : Dans la zone d'emploi de Mulhouse, la variation à la baisse des effectifs industriels a été beaucoup plus forte que la moyenne des 15 ZE. Par contre, dans la construction, la variation est plus positive que la moyenne des autres ZE. Dans le commerce, la variation des effectifs est significativement plus mauvaise que la moyenne. Enfin, dans les services non marchands, les évolutions sont plus favorables que la moyenne des autres ZE.

du Havre a dans tous les secteurs des performances inférieures aux autres zones, sans secteur où elle ferait mieux que les autres.

- **La zone d'emploi de Mulhouse** qui a un score plus élevé que ce que laisserait supposer la baisse de ses effectifs salariés (-8.9%). Dans trois secteurs, elle réalise une performance inférieure aux autres zones d'emploi, mais elle réalise une performance légèrement meilleure dans les secteurs de la construction et des services non marchands.

Il reste maintenant à comprendre ce qui fait la spécificité de ces zones. Pour ce faire, les secteurs d'activités vont être décomposés en sous-groupes pour analyser la façon dont les zones d'emploi évoluent pour chacun d'eux.



Evolution des effectifs salariés des secteurs entre 2006 et 2020. Source Acooss

Effectifs des 15 ZE	Industrie	Construction	Commerce	Services marchands	Services non marchands	Total
En 2006	430155	149607	297792	657456	258419	1793429
En 2020	333796	143642	294122	699573	297210	1768343
Différence	-96359	-5965	-3670	+42117	+38791	-25086



Les performances industrielles

Les activités en perte d'emploi

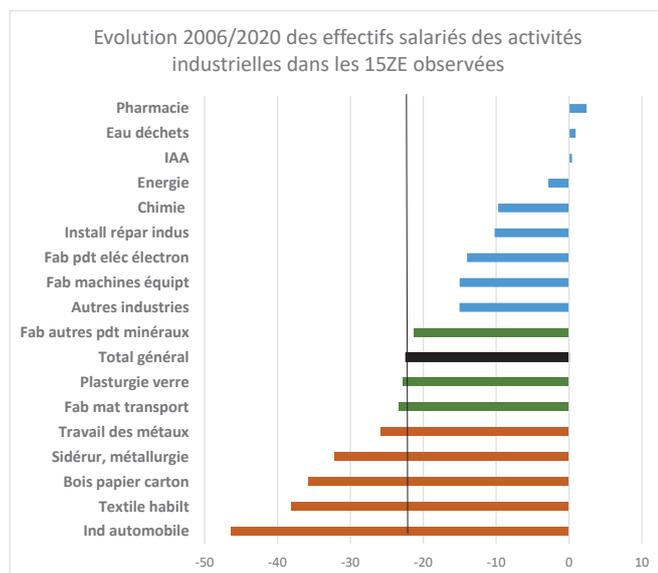
Globalement, les activités industrielles perdent de l'emploi (-22%). Mais on a vu que les performances sont très diverses, certains territoires perdant beaucoup plus d'emplois que d'autres. Comment expliquer cette diversité de situations ?

1) Par un effet de spécialisation

Comme on l'a vu plus haut, ce n'est pas le fait d'être un territoire fortement orienté vers l'industrie qui compte, c'est le fait d'être spécialisé dans certaines activités industrielles.

Il va de soi qu'un territoire fortement spécialisé dans des activités structurellement orientées à la baisse de leurs effectifs connaîtra des baisses d'emploi plus fortes que dans des territoires plus diversifiés ou spécialisés dans des activités qui perdent peu d'emploi.

En effet, le secteur industriel est très composite. Certaines branches (voire certaines activités au sein d'une même branche) ont une dynamique propre.



Un territoire spécialisé dans l'industrie automobile et le textile a logiquement des pertes d'emplois plus fortes que dans un territoire spécialisé dans la chimie et les industries agro-alimentaires.

Par exemple (Tableau 1), dans la ZE de Belfort-Montbéliard, très fortement spécialisée en 2006 dans l'automobile et la fabrication de matériels de transport, et également spécialisée dans le travail des métaux, 72% des pertes brutes d'emploi industriel sont dues à ces 2 branches d'activités.

La ZE de Mulhouse était fortement spécialisée dans l'automobile en 2006 : 58% des pertes brutes d'emploi industriel de la zone sont dues à cette seule activité.

Les activités de fabrication de matériels de transport sont celles qui représentent la plus forte part des pertes d'emploi industriel des 15 zones (Graphique 1). Les zones d'emploi qui étaient spécialisées dans ces activités tendent donc à avoir des pertes d'emploi plus importantes.

2) Par un effet de diversité

Au sein d'un même secteur, d'une même branche voire d'une même activité, il existe de fortes disparités. Par exemple, dans l'industrie automobile, on trouve les constructeurs automobile, les équipementiers, les carrossiers. Les dynamiques de ces trois sous-ensemble peuvent différer.

Au sein d'une même activité, on peut encore penser à un groupe qui privilégie un site plutôt qu'un autre.

Quelle que soit la situation, cette diversité conduit à ce que, d'une zone d'emploi à l'autre, les pourcentages de variation des effectifs sont extrêmement variés.

Tableau 2 : pertes les plus fortes/les plus faibles par branche et ZE

Activité	ZE	Max	Moy	Min	ZE
Bois papier	Grenoble	-53%	-36%	-11%	Lens
Autres ind	Lens	-56%	-19%	+20%	Grenoble
Chimie	Grenoble	-40%	-5%	+86	St Etienne
Eau déchets	Metz	-22%	+0.9%	+69%	Troyes
Energie	Le Havre	-49%	-3%	+40%	Lens
Plasturgie	Rennes	-60%	-23%	+5%	Dunkerque
Fab machines	St Etienne	-39%	-15%	+10%	Lens
Pdt électrique	Rouen	-57%	-14%	+55%	Cholet
IAA	Lens	-23%	+0.4%	+60%	Rennes
Automobile	Dunkerque	-99%	-46%	+536%	Grenoble
Maintenance	Troyes	-40%	-10%	+47%	Cholet
Sidérurgie..	Reims	-73%	-32%	+13%	Clermont F
Travail métaux	Le havre	-65%	-26%	+24%	Rennes
Textile	Grenoble	-75%	-39%	+152%	Belfort

Note de lecture : Dans la branche du bois, papier, cartons, c'est dans la ZE de Grenoble qu'est constatée la plus forte baisse d'emploi : -53%. Dans ces activités, la moyenne est de -36% de perte. Mais, dans la ZE de Lens, la baisse n'est que de 11%.

NB : nous avons laissé de côté quelques variations importantes, mais qui portaient sur des volumes extrêmement faibles.

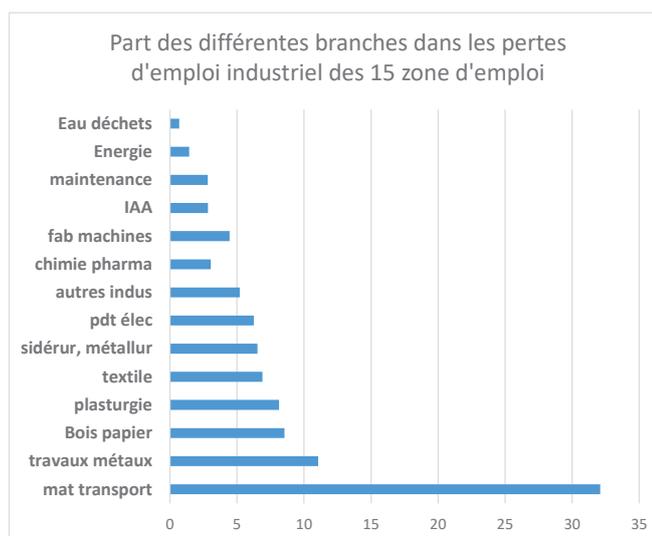
Tableau 1 Spécialisation en 2006 et pertes d'emploi industriel des 15 zones d'emploi

ZE	Les branches ayant perdu le plus d'emplois (+23%) entre 2006 et 2020					Celles en ayant perdu entre 13 et 23%				Les branches ayant peu perdu d'emploi 2006-2020 (10% et moins)				
	Bois papier	auto-mob, mat transport	Siderurgie métallur	Textile habit	Travail métaux	Plasturgie verre et APMNM	Autres industries	Fab machines	Prodt élec	Installation maintenance	Chimie pharma	Eau déchets	Energie	Agro aliment
Belfort-M		57%			15,10%									
Le Havre		49,50%	12,90%							0%				
Cholet				76,60%		0%								0%
Troyes	14,60%			30,40%			15,70%							
St Etienne				16,30%	31,10%			17%						
Metz		42,90%	14%									4,20%	1,40%	
Limoges	26%						18,50%	25,90%						
Lens		49,80%										0%	7,20%	
Mulhouse		57,90%												0%
Rennes		72%												0%
Dunkerque			49,3							4,60%		0%		
Clermont F						52,20%								
Reims	12,90%											17,20%	3,90%	9,10%
Rouen												0%		
Grenoble							0%	9,20%	21,10%					

NB : Les % en rouge indiquent les secteurs où les ZE étaient fortement spécialisées : en 2006, elles avaient deux fois plus d'employés dans ces activités que les autres. Les % en noir indiquent les activités dans lesquelles les ZE étaient spécialisées avec 50% d'effectifs en plus que les autres.

Note de lecture : Dans la zone d'emploi de Belfort-Montbéliard, la fabrication de matériels de transport représente 57% des pertes d'emploi industriel brutes et le travail des métaux 15,1% des pertes d'emploi industriel brutes de la zone.

Graphique 1



La perte d'emploi brute s'élève pour ces 15 zones d'emploi à 109 358 postes. La fabrication de matériels de transport pèsent pour 32% de ces pertes avec 35 091 postes de moins entre 2006 et 2020.

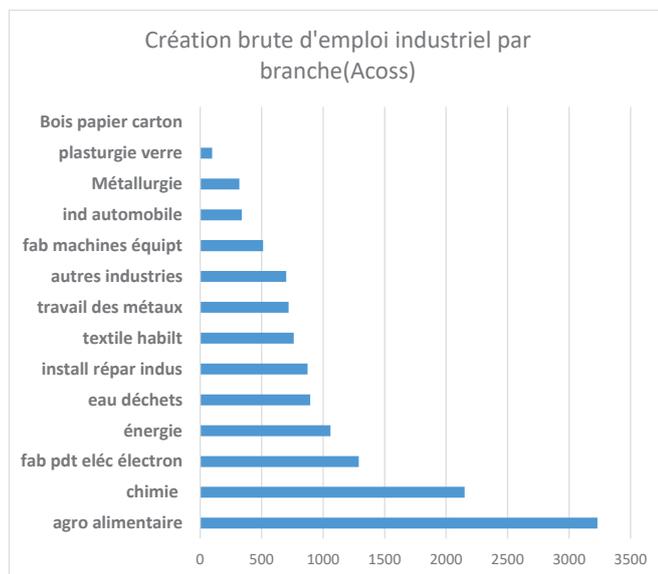


3) Par des effets «locaux»

Traditionnellement, les «effets locaux» sont des effets résiduels, qui résument tout ce qu'on ne sait pas expliquer autrement. Il s'agit par exemple de la situation locale qui peut être plus ou moins favorable à l'attrait et au maintien des entreprises et des emplois : foncier disponible, main d'oeuvre qualifiée, centres de recherche et université, image du territoire... Les choses sont complexes à appréhender car dans le tableau 2, Page 12, on voit bien comment un même territoire (Grenoble par exemple) peut être « attractif » pour les « autres industries » et l'automobile, mais pas pour la branche Bois-papier ou la chimie.

Les gains d'emplois industriels

Les situations sont donc très diverses au plan des pertes d'emploi. Elles le sont tout autant en ce qui concerne les créations d'emploi. Car le fait **qu'une branche, dans son ensemble perde des emplois, n'exclut pas qu'elle soit, en une zone donnée, créatrice d'emplois.**



Par exemple, la branche «chimie» a perdu, dans 10 ZE, 3339 postes (tableau 1, page 15). Ces pertes sont concentrées dans les ZE de Grenoble et Reims. Au contraire, la chimie a créé 2 150 emplois dans 5 ZE, dont notamment celles de Rouen et de Saint Etienne (tableau 2).

Dans l'agroalimentaire, nombreuses sont les zones d'emploi qui perdent quelques centaines de postes. Au total, cette branche a perdu 3 100 postes, mais elle a créé 2 785 postes rien que dans la ZE de Rennes. Les politiques locales menées en soutien au développement de l'agroalimentaire ne sont pas étrangères à ce succès.

Ces deux branches, chimie et agroalimentaire sont celles où la création brute d'emploi est la plus forte. Avec, au final, une création nette d'emploi dans l'agroalimentaire et des pertes nettes d'effectifs limitées dans la chimie (1 189 postes soit 1,2% des pertes nettes d'emploi).

Le territoire rennais regroupe de nombreux acteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Il est surtout marqué par une innovation constante sur le sujet.

La filière alimentation représente un poids important à Rennes. Cela se voit particulièrement à l'occasion du Space, salon international des productions animales, qui rassemble plus de 100 000 visiteurs chaque année depuis 1986.

L'industrie locale propose de nombreuses innovations dans ce domaine, à l'image du groupe Roullier ou de Triballat ou encore LocMaria Biscuit, société présente dans 60 pays, pour un chiffre d'affaires de 68M€ en 2016. On y trouve aussi de jeunes pousses comme Urban farm (culture de plantes en milieu urbain), Marie Luxe, créée en 2006 et qui compte aujourd'hui 12 salariés ou Diana Food qui fabrique des ingrédients pour les industriels de l'agroalimentaire pour des soupes, des sauces, des bouillons... 5% de ses équipes sont dédiées à l'innovation et la R&D.

Illustration de l'évolution de la filière alimentation à Rennes, le Centre Culinaire Contemporain a ouvert ses portes en 2014. Au départ « plateforme d'ingénierie culinaire » comme l'explique Freddy Thiburce, créateur du lieu, il s'est finalement transformé en un bâtiment de 3000m².

Il contient un espace d'innovation pour les usages et l'ingénierie culinaire, afin d'imaginer la cuisine de demain. On y retrouve notamment une imprimante 3D alimentaire. Vient ensuite un volet dédié aux ateliers culinaires pour tous. Dernier aspect : un centre d'affaires et de réception, comprenant 3 restaurants.

L'objectif est ainsi « la mobilisation d'un écosystème (de plus de 100 membres), pour accompagner les filières agriculture, agroalimentaire et mer dans leur innovation ».

Source : Destination Rennes Business Services

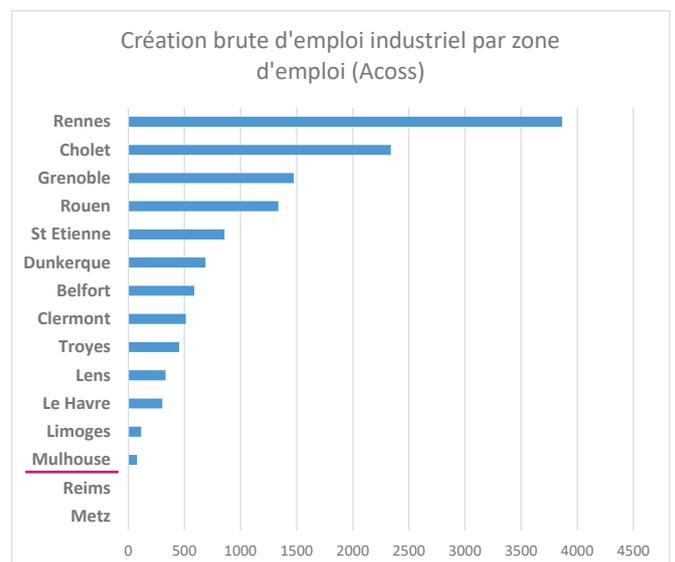




Tableau 1 : pertes brutes d'emploi industriel dans les 15 zones d'emploi

Zones d'emploi	autres industries	Bois papier carton	chimie	eau déchets	énergie	fab machines équipt	fab pdt élec électron	IAA	Fab mat de transport	Métallurgie sidérur	install répar indus	plasturgie verre	textile habilit	travail des métaux	Total général	Part de chaque ZE
Belfort	-819	-210		-8	-110	-645	-510	-56	-7385	-459	-271	-525		-1952	-12950	11,8
Cholet		-411			-36				-67				-1678		-2192	2,0
Clermont	-80	-908	-275			-36	-65	-652	-16		-223	-2517		-47	-4819	4,4
Dunkerque	-231	-75	-175					-218	-594	-2333	-315		-223	-573	-4737	4,3
Grenoble		-1550	-990			-726	-1670		-547		-473	-236	-311	-1415	-7918	7,2
Le Havre		-113	-306	-253	-492	-169	-189		-3935	-1028		-237	-43	-1178	-7943	7,3
Lens	-403	-98	-412				-14	-477	-3308	-338	-220	-554	-394	-423	-6641	6,1
Limoges	-733	-1032	-112	-10		-71	-1028		-153	-61		-185	-208	-376	-3969	3,6
Metz	-394	-308	-75	-366	-118	-93	-503	-151	-3700	-1206	-422	-334	-41	-905	-8616	7,9
Mulhouse	-455	-407	-10		-354	-523	-73	-233	-6080	-66	-274	-282	-1058	-678	-10493	9,6
Reims	-216	-679	-909	-4	-204	-529	-103	-482	-217	-198	-148	-737	-63	-782	-5271	4,8
Rennes	-282	-348	-75						-6826	-12		-1833	-107		-9483	8,7
Rouen	-473	-1632		-58		-248	-2551	-248	-1763	-569	-546	-368	-178	-1019	-9653	8,8
Saint Etienne	-659	-684		-59	-149	-1468		-252	-646	-301		-337	-1407	-2690	-8652	7,9
Troyes	-943	-881			-106	-360	-137	-335	-401	-20	-193	-763	-1832	-50	-6021	5,5
Total général	-5688	-9336	-3339	-758	-1569	-4868	-6843	-3104	-35091	-7138	-3085	-8908	-7543	-12088	-109358	100,0
Part de chaque branche	5,2	8,5	3,1	0,7	1,4	4,5	6,3	2,8	32,1	6,5	2,8	8,1	6,9	11,1	100,0	

Tableau 2 : gains bruts d'emploi industriel dans les 15 zones d'emploi

Zones d'emploi	autres industries	Bois papier carton	chimie	eau déchets	énergie	fab machines équipt	fab pdt élec électron	IAA	Fab mat de transport	Métallurgie sidérur	install répar indus	plasturgie verre	textile habilit	travail des métaux	Total général	Part de chaque ZE
Belfort			36										551		587	4,5
Cholet	52		78	115		129	916	145		150	185	82		488	2340	18,1
Clermont				40	94					169			210		513	4,0
Dunkerque			7	319	291	56						16			689	5,3
Grenoble	644		78	210				203	338						1473	11,4
Le Havre	3							20			281				304	2,3
Lens				180	90	62									332	2,6
Limoges					9			77			28				114	0,9
Metz															0	0,0
Mulhouse			77												77	0,6
Reims															0	0,0
Rennes				21	151	30	287	2785			361			231	3866	29,9
Rouen			1150		187										1337	10,3
Saint Etienne			809				30				18				857	6,6
Troyes			77	377											454	3,5
Total général	699	0	2150	895	1060	512	1289	3230	338	319	873	98	761	719	12943	100,0
Part de chaque branche	5,4	0,0	16,6	6,9	8,2	4,0	10,0	25,0	2,6	2,5	6,7	0,8	5,9	5,6	100,0	

Pertes nettes d'emploi	-4 989	-9 336	-1 189	137	-509	-4 356	-5 554	126	-34 753	-6 819	-2 212	-8 810	-6 782	-11 369	-96 415	
------------------------	--------	--------	--------	-----	------	--------	--------	-----	---------	--------	--------	--------	--------	---------	---------	--

Tableau 3 : les scores obtenus par chaque ZE par branche industrielle

	AI	BPC	CH	ED	EN	PL	MA	PEL	IAA	AUT	REP	IL	WM	TEX	score
Reims	-1	-2	-3	-1	-3	-3	-3	-1	-2	-1	-1	-3	-3	-3	-30
Metz	-3	-1	-2	-3	-1	-3	1	-2	-2	1	-3	-3	-2	1	-22
Troyes	-3	-3	3	3	-2	-3	-3	-3	-3	-1	-3	-2	3	-2	-19
Belfort	-3	1	1	-1	-2	-2	-1	-3	-2	1	-3	-2	-1	3	-14
Le Havre	3	1	-1	-3	-3	1	2	-3	1	-3	3	-1	-3	-3	-9
Lens	-3	3	-3	3	3	-2	3	2	-3	-2	-2	-3	-1	-3	-8
Mulhouse	-1	3	1	2	-2	1	-1	1	-2	-1	-2	1	-1	-2	-3
Limoges	-2	-1	-2	-1	1	-1	1	-2	2	3	3	-3	-1	2	-1
Grenoble	3	-3	-3	2	2	-2	1	1	3	3	-2	1	-2	-3	1
Rouen	-1	-2	2	-1	2	2	1	-3	-1	3	-2	-1	1	3	3
Saint Etienne	-1	2	3	-2	2	2	-3	2	-1	3	2	-1	-1	2	5
Dunkerque	-3	3	-1	1	3	3	3	3	-2	-3	1	1	1	-2	8
Clermont	2	1	-1	1	2	1	2	1	-3	3	-1	3	3	3	17
Rennes	1	3	-1	1	2	-3	3	3	3	-2	3	3	3	1	20
Cholet	3	1	2	3	-3	3	3	3	1	3	3	3	3	-1	27



Mais, même dans les branches qui perdent massivement de l'emploi, on assiste à des recompositions. Il en va ainsi par exemple du textile/habillement. 13 zones perdent des effectifs, mais Belfort-Montbéliard et Clermont-Ferrand en gagnent.

Dans le cas de Belfort-Montbéliard, les activités liées au cuir et à la maroquinerie de luxe constituent une filière soutenue par l'agence de développement économique du nord Franche Comté.

«Le pôle maroquinerie du Nord Franche-Comté est aujourd'hui reconnu comme l'un des plus importants à l'échelle nationale. Situé au centre d'une région d'élevage, le Nord Franche-Comté a développé très tôt le travail du cuir et la maroquinerie y a prospéré au cours des siècles afin de servir notamment les besoins de l'horlogerie puis de l'automobile (...)

Plusieurs entreprises de la filière se sont installées sur le territoire». Hermes compte ainsi 3 implantations dans le Pays de Montbéliard.

Ces entreprises «ont trouvé, en Nord Franche-Comté, les formations, compétences et partenaires leur permettant de se développer.

- CAP Sellerie générale
- CAP Maroquinerie par alternance
- Bac Pro Cuir & Maroquinerie
- BTS Chaussure et Maroquinerie
- Titre professionnel de sellier, maroquinier d'art
- Licence professionnelle « Industrie du cuir et de la mode »
- Coupeur préparateur en maroquinerie
- Fabricant de maroquinerie d'art
- Compétences de base en Maroquinerie – Dispositif spécifique à l'entreprise Créations Perrin Sellier
- Compétences de base Sellier – Parcours de formation recrutement Hermès»

Dans l'automobile, 14 ZE perdent des emplois, mais celle de Grenoble en gagne.

L'industrie automobile, qui perd de manière générale des effectifs, peut-être créatrice d'emploi comme c'est le cas dans la ZE de Grenoble. Ce qui est à mettre en lien avec les technologies de plus en plus pointues qu'incorporent les véhicules. La présence du CEA, de Polytechnique et d'importants centres de recherche universitaires est sans doute est élément explicatif.

Même si, de manière générale, les créations d'emploi (12 943) sont loin de compenser les pertes (109 358), les données montrent que **certaines zones d'emploi limitent la casse en renouvelant en partie leur tissu industriel.**

Ainsi, la zone d'emploi de Rennes a-t-elle perdu massivement de l'emploi dans l'automobile (-6 826

Automobile : Grenoble en pointe sur les nouvelles motorisations

«Si les bus à hydrogène roulent déjà, les poids lourds sont encore en phase de développement. "La pile à combustible permet d'obtenir une densité d'énergie très importante et de faire le plein très rapidement, contrairement aux recharges des véhicules électriques, explique Benoît Hilbert, directeur général d'Air liquide advanced Technologies, à Sassenage (1 200 salariés) (...) On constate actuellement une accélération des développements des solutions hydrogène." Couvrant l'ensemble des technologies liées à ce gaz, Air liquide a investi l'an dernier dans Hydrogenics, spécialiste des électrolyseurs (produisant de l'hydrogène sans émission de CO2), et continue en parallèle d'innover dans la valorisation du biométhane (...)

Grande accélération aussi pour un autre champion grenoblois de la pile à combustible, Symbio (CA : 4,5 M€ ; 250 salariés). Détenue par Michelin et Faurecia, l'entreprise de Fontaine vise en 2030 la production de 200000 stackpacks permettant de prolonger l'autonomie des véhicules électriques, avec une forte intensification à compter du milieu de la décennie. Un horizon qui se rapproche rapidement, au point que Symbio et le CEA, partenaires depuis dix ans, ont signé un accord-cadre en juillet dernier. Il prévoit que les équipes de R&D des deux entités travaillent conjointement en vue d'industrialiser plus rapidement des systèmes hydrogène destinés aux transports. Ceux-ci, moins coûteux, plus performants et plus faciles à intégrer dans les véhicules, préparent, depuis Grenoble, la prochaine rupture technologique dans la mobilité.

F. Baert, Présences, le magazine des entreprises du sud Isère.

postes), mais en a gagné 2 785 dans l'agroalimentaire qui s'ajoutent aux 1 000 postes gagnés dans 6 autres branches.

La zone d'emploi de Mulhouse, qui a perdu à peu près le même volume d'emploi dans l'automobile que celle de Rennes, n'a recréé que quelques emplois (77) dans une unique branche: la gestion de l'eau et des déchets.

La palme revient à la zone de Cholet¹ qui gagne des emplois dans 10 des 14 branches industrielles étudiées, ce qui lui permet d'avoir un gain net d'emplois industriels (+148 postes) alors que pour toutes les autres ZE, on constate des pertes nettes d'emploi industriel.

La singularité de la situation choletaise s'explique sans doute par le fait qu'un s'agit d'un vieux «système productif local», qui a su se doter d'outils novateurs en matière de formation et de requalification des salariés¹ pour accompagner la difficile conversion de l'industrie textile vers un pôle d'excellence de la mode et le développement de nouvelles activités.

1) A ce sujet, voir «Quelles dynamiques pour les villes de France», AURM, décembre 2018.

Cholet : rapprocher offre et demande d'emploi

Cholet (54 000 habitants) et sa région constituent un vieux bassin industriel qui s'est construit sur l'industrie textile. Il s'est diversifié avec l'arrivée de Michelin, Thales, Charral, Bénéteau...

Les difficultés du secteur textile ont conduit une partie des entreprises à se reconvertir dans la chaussure. C'est ainsi que Cholet est connue pour son industrie «de la mode», avec des groupes de taille nationale comme ERAM, qui employaient jusqu'à 12 000 salariés dans les années 70. Ils ne sont plus que 7 000 en 1999, plusieurs grandes entreprises ayant engagé des plans sociaux ou ayant plié boutique entre 1970 et 1999, année qui connaît un nombre record de suppression d'emplois dans les activités de la mode.

Cette situation va entraîner dans un premier temps des réactions et actions relativement peu coordonnées puis, dans un second temps, en 2000, va être créé un comité de pilotage pour le développement de l'économie choletaise, qui réunit les services de l'Etat, les services techniques des collectivités locales, les élus, les consulaires, l'ANPE, l'AFPA... Les objectifs de ce comité de pilotage, qui est informel, sans statut ou existence juridique ni budget propre... ni procédure établie à respecter a priori, sont d'apporter un soutien au secteur de la mode, de diversifier le tissu économique et de reclasser les salariés ayant fait l'objet d'un plan social.

Sur les premiers objectifs, la démarche est somme toute assez classique : développement des relations entre entreprises pour créer des synergies, amélioration des infrastructures d'accueil des entreprises, haut débit, prospection, désenclavement grâce à l'A87...

C'est sur le volet reclassement que ce comité de pilotage va être le plus innovant. La démarche se fait en trois temps :

- repérage des secteurs en tension, repérage fin des entreprises ayant des besoins en main d'oeuvre et analyse in situ des gestes et compétences requises pour le poste, mais aussi des possibilités d'évolution du poste de travail pour qu'il soit accessible à un plus grand nombre de personnes. (Beaucoup des licenciés étaient des femmes dans les industries de la mode)
- Analyse des compétences et des habiletés des salarié(e)s licencié(e)s transférables dans d'autres secteurs d'activités.
- Et enfin, développement d'une ingénierie des parcours de reconversion, incluant un important volet consacré à la formation.

Cette initiative, louée au plan national, a permis à de nombreuses ouvrières de la mode de se reconvertir notamment dans les activités médico-sociales et à de nombreux ouvriers de trouver un nouvel emploi dans la mécanique ou la logistique. Ainsi, la suppression de nombreux emplois industriels a pu s'accompagner de la création d'emplois dans les services.

Pour accompagner cette transition, le territoire dispose

- d'un lycée de la mode,
- d'un CFA qui prépare aux métiers tertiaires et aux services à la personne,
- d'un CFA orienté vers l'hôtellerie-restauration,
- d'une section de l'école nationale supérieure des sciences commerciales d'Angers intitulée école supérieure pour l'innovation et l'action vers les métiers de l'entreprises (ESIAME),
- d'une antenne universitaire et d'un IUT.

Il bénéficie en outre de la présence du CNAM, d'un institut national des techniques économiques et comptables, de l'Institut Colbert, consacré à la mode.

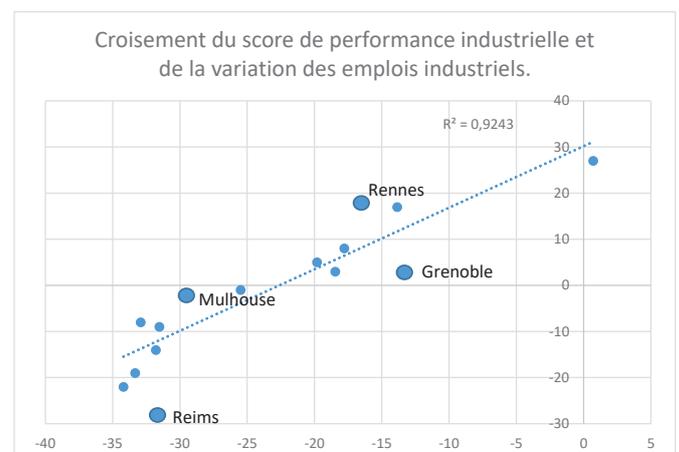
Au 1er trimestre 2021, le taux de chômage dans la zone d'emploi de Cholet se situe à 5,3% contre 7,8% au plan national et 6,9 pour la Région Pays de Loire.

Quelles performances industrielles pour les zones d'emploi?

Pour ordonner les 15 zones d'emploi, nous avons procédé comme dans le premier chapitre en «scorant» les 15 zones d'emploi (le tableau 3, page 15 fait apparaître le score obtenu pour chaque branche) et en croisant le score obtenu et la variation des effectifs industriels. Cela permet de faire ressortir la tendance et, par contraste, les territoires qui s'éloignent de cette tendance. Une tendance se dessine, difficilement tant la dispersion des situations est grande.

4 zones d'emploi s'écartent de cette tendance.

- **Rennes** connaît des pertes d'emplois de 16,7%, malgré un score élevé (20 points). L'économie rennaise est plombée



Le score a été établi en prenant pour référence l'écart moyen des 15 zones d'emploi, mais avec des pas de 1/2 écart. Le score va donc de -3 à +3 points pour noter l'évolution de chaque branche.



par les pertes d'emplois dans l'industrie automobile (-63,9%) et la plasturgie (-60,3%). A elles deux, ces branches représentent 8 700 emplois perdus.

- **Grenoble** a un faible score (1 point), malgré des pertes d'effectifs relativement faibles (-13,7%). Cette zone d'emploi a connu d'importantes contre-performances dans les branches Bois, papier, carton, chimie et textile (-2 900 emplois au total), mais aussi une importante surperformance dans les «autres industries, l'agroalimentaire et l'automobile. Ces branches créant 1 900 emplois.

- **Reims** a un très mauvais score (-30 points) et perd beaucoup d'emplois industriels (-32%) mais, au regard de son score, la situation devrait être bien pire. Pour 7 des 14 branches étudiées, la zone d'emploi fait partie des plus

mauvais scores. «Heureusement» pour la zone, les mauvais scores s'appliquent à des industries peu représentées (Energie, métallurgie/sidérurgie, Textile), ce qui explique que les pertes soient relativement limitées.

- **Mulhouse** a un score «honorabile» : -3 points mais connaît de fortes pertes d'emplois industriels (-30%). Elle est, comme Rennes, plombée par l'importance des pertes d'effectifs dans l'automobile. Son score s'explique par le fait qu'elle ne fait partie, pour aucune des branches, des zones d'emploi qui ont le plus perdu d'emploi (en%). Elle a également de relativement bons résultats dans le Bois, papier carton où les pertes locales sont limitées et dans la branche Eau, déchets où elle gagne quelques emplois.

Synthèse performances industrielles

• **On constate une très grande diversité de situations** entre les zones d'emploi car les différentes activités industrielles au sein d'une même secteur ou branche peuvent avoir des trajectoires différentes.

Bien sûr un territoire très spécialisé dans des activités orientées à la baisse de leurs effectifs a de forts risques de voir ses effectifs industriels baisser plus qu'ailleurs.

On notera à ce sujet, qu'en 2020, certains territoires sont encore fortement spécialisés dans des activités peu porteuses d'emplois (tableau ci-dessous). Un territoire comme Belfort-Montbéliard ayant une très forte spécialisation dans 3 domaines industriels structurellement orientés à la baisse des effectifs (travail des métaux, automobile et fabrication de matériels de transport qui représentent 63% des effectifs industriels de la zone) peut craindre de fortes baisses d'emploi dans ces domaines à l'avenir. Et, logiquement, plus la spécialisation est forte dans quelques secteurs, plus les autres activités sont sous-représentées. Autrement dit, moins l'économie industrielle est diversifiée avec des activités qui peuvent plus ou moins compenser les pertes subies dans les domaines de spécialisation.

• **On arrive à faire ressortir des tendances générales** concernant les évolutions des effectifs industriels, mais systématiquement, des territoires qui s'en éloignent, avec soit des évolutions nettement meilleures, soit des évolutions nettement plus négatives que la moyenne.

Certains territoires connaissent une recomposition (même relative) de leur tissu industriel. Parmi les facteurs

qui peuvent aisément être identifiés comme facilitant ces re compositions, on relève des politiques locales d'animation de branches ou de filières volontaristes et la mise en oeuvre d'outils de formation et de requalification de la main d'oeuvre. Le rôle de quelques leaders industriels (dans l'agroalimentaire pour Rennes, la maroquinerie pour Belfort-Montbéliard), et de centres de recherche spécialisés dans les industries de pointe (CEA à Grenoble) jouent également un rôle non négligeable.

• Qu'en est-il de Mulhouse ?

La zone d'emploi de Mulhouse n'apparaît pas, quelle que soit la branche industrielle étudiée, comme la ZE ayant perdu le plus d'emplois industriels ou ayant le plus mauvais score. **Elle n'est jamais la plus mauvaise, mais elle a de mauvais résultats quasiment partout.**

Et peu de «relais» apparaissent, qui limiteraient les pertes d'emploi industriel, en créant de nouveaux emplois. Quelques dizaines d'emplois ont été créés dans la gestion de l'eau et des déchets ; toutes les autres activités sont destructrices d'emploi. **La branche «plasturgie/matériaux composites par exemple, qui figure pourtant parmi les axes de «spécialisation intelligente» du Sud Alsace, ne figure pas parmi les activités créatrices,** tout juste réalise-t-elle des pertes d'emploi légèrement moins importantes que dans d'autres ZE.

Dans certaines zones d'emploi comme Rennes, Cholet, Rouen, et même Belfort-Montbéliard et Saint Etienne, certaines activités «prennent le relais», ce qui permet un peu de limiter l'ampleur des pertes.

Tableau des spécialisations industrielles des zones d'emploi en 2020.

ZE	Les branches ayant perdu le plus d'emplois (+20%) entre 2006 et 2020								Celles en ayant perdu entre 10 et 20%				Les branches ayant peu perdu d'emploi 2006-2020				
	Bois papier	Pdt minéraux	Mat transport	auto mobile	Siderurgie métallur	Plasturgie verre	Textile habilit	Travail métaux	Autres industries	Fab machines	Prod élect	Installation maintenance	Chimie	Eau déchets	Energie	Agro alimentaire	Pharma
Cholet						2,3	3,3	1,7								1,7	
Troyes	1,6						5,7		2,6					1,8			
Limoges	3,2	7,9							1,5	1,7							
Le Havre			11,2		3,3						2,8						2,49
St Etienne							3,8	2,3									
Belfort-M			2,5	4,6				2,0									
Lens				1,7										2,96			
Metz				3,3										1,7	1,9		
Mulhouse		1,6		2,1													2,67
Dunkerque					10,4						2,8				2,7		
Clermont F						6,7											1,8
Reims	1,7															2,5	2,66
Grenoble									3,0	1,8	7,4						
Rennes		1,6								1,7						3,27	
Rouen													1,8				11,59

Les chiffres correspondent à l'indice de spécialisation obtenu par la zone d'emploi pour chaque branche.

La ZE de Cholet, pour les branches plasturgie et textile à une très forte spécialisation (en rouge, gras). Sa spécialisation est moins marquée (en noir) dans les branches travail des métaux et agroalimentaire.



Les performances servicielles

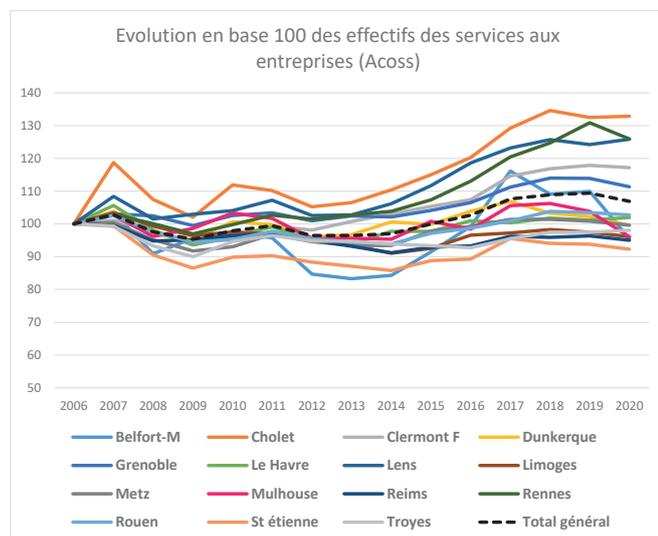
Pour analyser les activités de services, 3 groupes ont été distingués car ces activités ne répondent pas aux mêmes logiques.

Services aux entreprises	Services aux particuliers	Services collectifs dits non marchands
Activ scientifiques et techniques (yc R&D)	Finances et assurances	Santé et Action sociale
Activ de soutien aux entreprises	Hôtellerie restauration bars	Admin publique, Education
Edition et communication	Immobilier	Activités récréatives
Gestion de la main d'oeuvre	Autres services à la personne (coiffure etc)	Autres organisations à adhésion volontaire
Informatique		
Transport et entreposage		

Les services aux entreprises

Les évolutions des activités dans les territoires

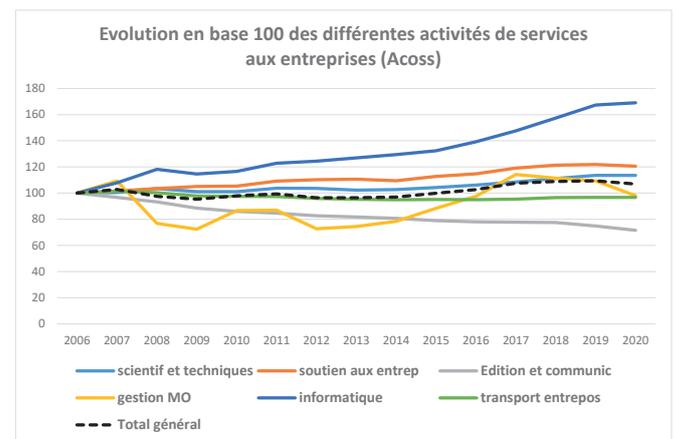
Comme dans l'industrie, les évolutions des activités composant ce groupe, comme les évolutions des effectifs dans les 15 zones d'emploi, sont très disparates.



- 5 ZE (Cholet, Clermont-Ferrand, Grenoble, Rennes et Lens) ont des évolutions d'effectifs au dessus de la moyenne (+7%) des 15 zones.
- Parmi les 10 autres zones, 2 gagnent des emplois (Le Havre et Rouen),
- les 8 autres, dont Mulhouse, perdent des emplois.

On remarquera, à propos de Mulhouse, que, jusqu'en 2018, la ZE colle à la moyenne des 15 ZE. Elle décroche à partir de 2018 et connaît une très forte baisse en 2020.

La crise COVID a eu des effets très différents d'une zone à l'autre pour ces activités. 3 zones sont particulièrement impactées : Rennes (-4%), Belfort-Montbéliard (-13%) et Mulhouse (-8%). Comme on le verra, le plus ou moins grand recours à l'intérim peut expliquer ces évolutions différentes.



Car les différentes activités qui composent cet ensemble ont des évolutions elles aussi différentes. Se distinguent notamment les activités d'édition et communication qui sont clairement orientées à la baisse des effectifs, au contraire des activités informatiques clairement orientées à la hausse des effectifs. Les services de gestion de la main d'oeuvre (intérim...) ont des évolutions très heurtées, alternant gains et pertes. Les 3 autres activités maintiennent leurs effectifs ou gagnent quelques emplois de manière plus régulière.

Cette forte variabilité des activités comme des territoires oblige à décomposer cet ensemble pour mieux comprendre les évolutions de chacun.

Le tableau 1, page 24, indique que deux activités sont orientées à la baisse de leurs effectifs :



- l'édition et la communication (hors édition de logiciels, compté en informatique) qui perd des effectifs dans toutes les zones d'emploi ;

- le transport entreposage qui perd des effectifs dans 13 des 15 ZE. Dans les activités du transport, les gains bruts d'emploi réalisés à Lens, Cholet ou Rennes sont très loin de compenser les emplois perdus dans les autres ZE.

La ZE de Mulhouse a, comme toutes les autres, perdu des emplois dans l'édition et communication, mais a des pertes très limitées dans le transport.

- Dans le domaine de la gestion de la main d'oeuvre (GMO), les évolutions sont mitigées : 9 ZE perdent des effectifs, 6 en gagnent. Mulhouse fait partie des perdantes et même parmi les ZE qui ont perdu le plus d'effectifs dans ces activités avec -1 276 postes, soit la moitié des pertes brutes d'emploi dans ces services.

- Enfin, les activités scientifiques et techniques (AST), de soutien aux entreprises (ASE) et l'informatique sont généralement orientées à la hausse de leurs effectifs.

Dans les activités de soutien aux entreprises, seules les ZE de Belfort-Montbéliard et Le Havre perdent des emplois.

Dans les activités informatiques, seules les ZE de Belfort-Montbéliard et de Reims perdent des emplois. Mais les gains dans la ZE d'emploi de Mulhouse, comparativement aux autres, sont très faibles : +36 postes.

Dans les activités scientifiques et techniques, 5 ZE perdent des effectifs. La ZE de Mulhouse en fait partie, avec une perte importante : plus de 500 postes.

Mulhouse a le même profil que les ZE de Dunkerque, Reims et Saint Etienne : des pertes importantes dans les activités scientifique et techniques et dans la gestion de la main d'oeuvre, peu compensées par des gains d'emploi dans l'informatique notamment, ce qui explique que ces 4ZE perdent des effectifs dans ces services.

Elles sont rejointes par Belfort-Montbéliard qui perd des emplois dans quasiment toutes les activités et Limoges qui pâtit de pertes d'effectifs très importantes dans les transports.

Performance des ZE pour les activités de services aux entreprises

	AST	ASE	Edit	GMO	inform	TeE	score
Reims	-3	-3	-1	-2	-2	-1	-12
St étienne	-3	-1	-3	-3	-1	-1	-12
Mulhouse	-3	-1	-2	-3	-2	1	-10
Belfort-M	-2	-3	-1	1	-2	-1	-8
Troyes	-3	-2	-3	1	1	-1	-7
Limoges	-1	1	-3	-1	1	-2	-5
Metz	-1	-2	-1	-1	1	-1	-5
Le Havre	2	-3	-3	2	-1	-1	-4
Rouen	-1	2	-1	-1	-1	-1	-3
Grenoble	3	-2	1	-2	-1	-1	-2
Dunkerque	-3	3	1	-3	1	1	0
Lens	-2	3	-3	3	-2	3	2
Cholet	-2	1	-3	3	3	3	5
Clermont F	3	3	-1	3	1	-1	8
Rennes	3	3	3	2	2	1	14

Les performances des territoires

Au-delà de savoir quels territoires ont gagné ou perdu des emplois dans telle ou telle activité, les «performances» des territoires ont été scorées, avec la même méthode que précédemment, pour faire ressortir les territoires qui ont des «performances» plus ou moins élevées et qui s'écartent de la tendance d'ensemble.

Les zones d'emploi réalisent des performances très différentes. Dans le haut du tableau, les ZE qui réalisent des performances quasi systématiquement inférieures aux autres : Reims, Saint Etienne, Belfort-Montbéliard et Mulhouse.

Cette dernière ne fait un peu mieux que les autres zones dans une unique activité : le transport et entreposage. Dans les activités scientifiques et techniques (AST), la Gestion de la main d'oeuvre (GMO), l'édition-communication (Edit) l'informatique (Inform), elle fait partie des zones d'emploi qui ont des évolutions nettement moins positives (ou nettement plus négatives) que la moyenne.

En bas du tableau, les zones qui font quasiment systématiquement mieux que les autres : Rennes et Clermont-Ferrand notamment.

Entre les deux, les zones qui perdent dans certaines activités, mais qui peuvent plus ou moins se rattraper dans une ou deux activités pour lesquelles elles réalisent une performance supérieure voire très supérieure à la moyenne.

Le croisement de ce score et de l'évolution des effectifs permet de faire ressortir les ZE qui ont un profil atypique. Elles sont au nombre de quatre :

- Lens, Cholet et Grenoble présentent des scores faibles au regard de l'évolution positive forte des effectifs (+25, +32% et +12%).

Cela s'explique par le fait que la ZE de Lens a réalisé de très bons scores dans les activités de soutien aux entreprises, la gestion de la main d'oeuvre et les transports. Elle en a

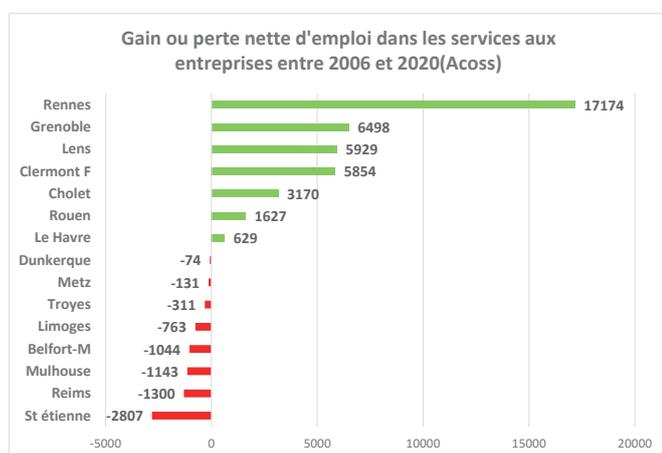




Tableau 1 : pertes brutes d'emploi dans les services aux entreprises

	AST	ASE	Edition com	GMO	Informat	Transport	Total
Belfort-M		-483	-317	-58	-25	-247	-1130
Cholet			-166				-166
Clermont F			-867			-419	-1286
Dunkerque	-127		-98	-953		-121	-1299
Grenoble			-841	-1234		-980	-3055
Le Havre		-204	-273			-559	-1036
Lens			-370				-370
Limoges			-740	-87		-1535	-2362
Metz			-812	-206		-1043	-2061
Mulhouse	-528		-523	-1276		-81	-2408
Reims	-108		-335	-556	-79	-323	-1401
Rennes			-698				-698
Rouen			-818	-975		-1783	-3576
St étienne	-818		-701	-1663		-830	-4012
Troyes	-123		-597			-427	-1147
Total général	-1704	-687	-8156	-7008	-104	-8348	-26007

Dans la quasi totalité des 15 zones d'emploi, les activités d'édition/communication et de transport/entrepôt sont en recul. La ZE de Lens réussit tout de même à créer 1900 emplois dans le secteur des transports.

Ces deux secteurs concourent pour 64% aux pertes d'emploi brutes des services aux entreprises.

A contrario, l'informatique et les activités de soutien aux entreprises connaissent des hausses d'effectifs quasi généralisées. Sauf Belfort-Montbéliard où 500 emplois sont perdus dans les activités de soutien.

Les évolutions sont plus contrastées pour les activités scientifiques et techniques et les activités de gestion de la main d'oeuvre.

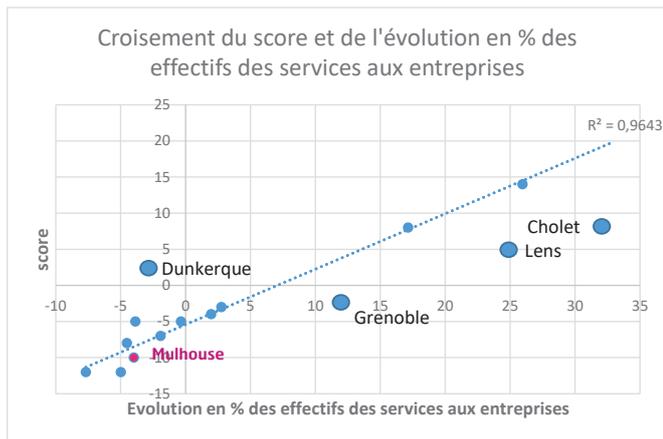
Les gains bruts d'emploi s'élèvent à 59 315 postes, la seule zone de Rennes en représente 30%.

Le solde net est particulièrement important pour les ZE de Rennes, Grenoble et Clermont Ferrand, mais aussi pour Lens ou Cholet.

Tableau 2 : gains bruts d'emploi dans les services aux entreprises

	AST	ASE	Edition com	Gestion MO	Informat	Transport	Total	Gain ou perte nette
Belfort-M	86						86	-1 044
Cholet	117	428		1463	405	923	3336	3 170
Clermont F	1754	3153		883	1350		7140	5 854
Dunkerque		1144			81		1225	-74
Grenoble	5477	488			3588		9553	6 498
Le Havre	825			656	184		1665	629
Lens	75	2646		1566	102	1910	6299	5 929
Limoges	356	934			309		1599	-763
Metz	115	1024			791		1930	-131
Mulhouse		1229			36		1265	-1 143
Reims		101					101	-1 300
Rennes	4978	4500		533	7308	553	17872	17 174
Rouen	899	3564			740		5203	1 627
St étienne		880			325		1205	-2 807
Troyes		538		76	222		836	-311
Total général	14682	20629	0	5177	15441	3386	59315	33 308
Gain ou perte n	12978	19942	-8156	-1831	15337	-4962	33308	

La zone d'emploi de Mulhouse a gagné un bon millier de postes dans les activités de soutien aux entreprises et a stabilisé ses effectifs dans l'informatique. Elle a perdu, comme les autres, des emplois dans l'édition/communication et (très peu) dans les transports, mais elle a perdu de plus des effectifs dans les activités scientifiques et techniques où le stock d'emplois était déjà faible et dans la gestion de la main d'oeuvre, activité très sensible localement aux évolutions de l'automobile. Le solde net d'emploi dans ces activités est donc négatif (-1143 postes)



réalisé de très mauvais dans les activités scientifiques et techniques, l'édition et l'informatique.

Pour Cholet, cela s'explique par de très bons scores dans l'informatique, les transports et la gestion de la main d'oeuvre, contrebalancés par de très mauvais scores dans les activités scientifiques et techniques et l'édition-communication.

Enfin la ZE de Grenoble n'a réalisé un très bon score que dans les activités scientifiques et techniques. Mais comme ces activités portent à Grenoble sur un très gros volume d'emploi (20 000 personnes en 2020), cela a tiré l'évolution de l'ensemble des activités de services aux entreprises vers le haut.

- Dunkerque présente un profil inverse : un score relativement élevé (0) au regard des évolutions des effectifs (-0,5%). Ce qui s'explique par le fait qu'elle a réalisé un très bon score dans les activités de soutien aux entreprises et des scores honorables dans l'édition, l'informatique et les transports.

La zone d'emploi de Lens : miracle en bassin minier?

Le lecteur l'aura remarqué, la ZE de Lens apparaît souvent pour ses performances meilleures que les autres. Or le bassin minier du Nord-Pas de Calais, est plus connu pour ses difficultés socio-économiques que pour ses performances économiques. A tort peut-être. De même, il ne conviendrait sans doute pas de mettre au seul compte du Louvres Lens la dynamique économique constatée sur le bassin d'emploi. Un équipement n'a jamais à lui seul produits d'effets majeurs.

Les services de l'Etat ont d'ailleurs constaté¹ qu'un renouveau économique débute entre 1990 et 2010. L'emploi de la ZE de Lens passe de 90 000 à 113 000 emplois grâce à une forte recomposition du tissu. Les emplois tertiaires augmentent de 202% ! Tout particulièrement dans les activités de soutien aux entreprises, l'intérim, les services présentiels et la logistique.

La création de la plateforme Delta 3 à Dourges, en 2003, est emblématique d'une démarche très volontariste puisque cette plateforme comprend des entrepôts, des parkings, des services aux entreprises et des formations.

La volonté est de créer un cluster (Euralogistic) avec un véritable campus dédié aux métiers de la logistique.

Il propose une formation inédite, fondée sur le principe de l'immersion des apprenants en conditions réelles (caristes, préparateurs de commandes, chefs d'équipes, managers) dans des équipements ultra-modernes à l'échelle professionnelle. Le programme est conçu en étroite collaboration avec les logisticiens, les universités, l'Éducation nationale, Pôle emploi et les organismes de formation leaders de la filière.

Un master Erasmus Mundus en logistique durable et avancée, porté par l'Université d'Artois, est prévu. Pour compléter cet environnement, un projet d'institut de recherche dédié à la logistique est à l'étude au début des années 2010. La CCI, l'Université d'Artois, la CAHC, le PRES Nord-Pas-de-Calais, les services de l'État et de la Région sont impliqués. Ce centre de recherche accueillera des travaux de recherche publics et privés consacrés à l'optimisation de l'organisation logistique. Il offrira également aux équipes R&D des entreprises une plateforme de tests (outils de modélisation, simulateurs réalité virtuelle, etc.) et un incubateur de projets innovants en lien avec la logistique.

La même démarche est mise en oeuvre pour la création d'un Cluster Sénions, d'un Cluster Sport et bien être, d'un Cluster Numérique culturel, d'un Cluster Métiers d'art.

La volonté des acteurs locaux d'accueillir le Louvre Lens et d'obtenir le label UNESCO s'est concrétisée par la création, en 2009, d'Euralens dont le 1^{er} défi fut de faire du territoire une destination touristique pour accompagner le Louvres et en faire un réel outil de développement économique.

Cette association a pour territoire les agglomérations de Béthune-Bruay, Lens-Liévin et Hénin-Carvin, soit 595 000 habitants et 150 communes.

Elle se veut «forum d'acteurs» jouant le rôle d'une «turbine à projets», projets qu'elle labellise pour faciliter leur lancement.

Pour ce faire, Euralens dispose d'un groupe permanent de 18 experts et n'hésite pas à faire appel à des experts extérieurs de renommée mondiale. «*Les meilleurs spécialistes ont été appelés pour que les réalisations envisagées atteignent un niveau d'excellence à la mesure de marques aussi emblématiques que le Louvre et l'Unesco. Les architectes Kazuyo Sejima, Rye Nishizawa de l'agence SANAA (Japon) et Christian de Portzamparc, le scénographe Adrien Gardère, les paysagistes Catherine Mosbach et Michel Desvigne, l'urbaniste Jean-Louis Subileau sont eux-mêmes entourés d'un cercle d'experts pluridisciplinaires pour opérer cette métamorphose, pour apporter une cohérence urbaine et paysagère et pour faire de ce « pays noir » façonné par 200 ans d'exploitation minière un archipel vert tourné vers la troisième révolution industrielle*».

1) • Trajectoire socio-économique de la zone d'emploi de Lens - Hénin, Direccte, 2014

• www.euralens.org

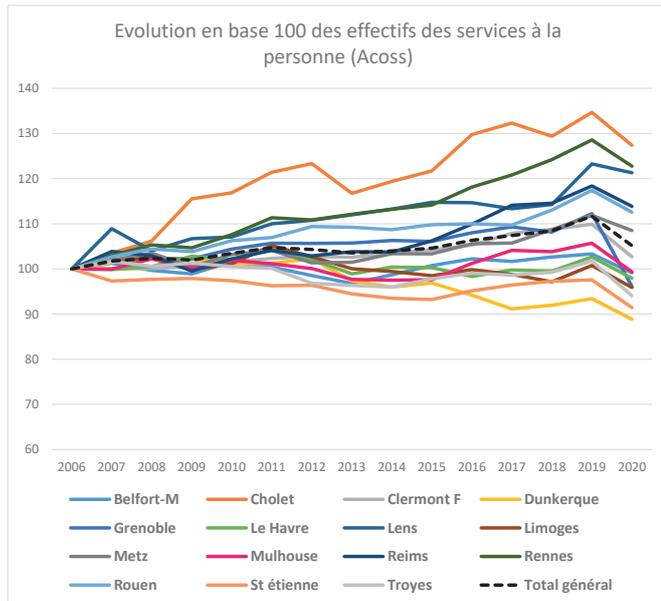


Les services orientés particuliers

Les évolutions des activités dans les territoires

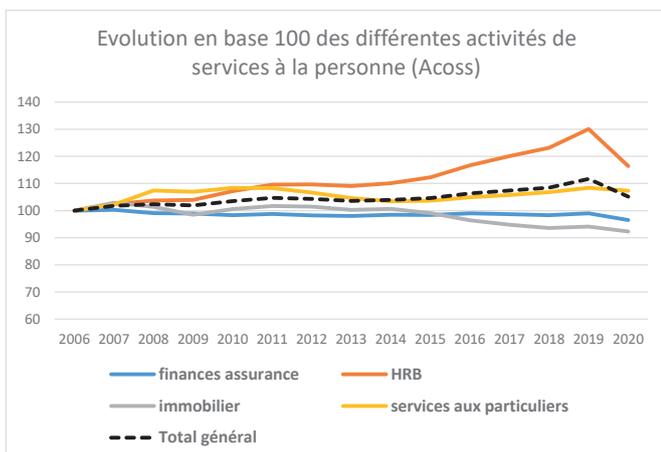
Dans les services principalement orientés vers le consommateur final, la tendance générale est à la croissance des effectifs. Sur la période 2006/2020, ces activités ont créé 8 865 postes dans les 15 zones d'emploi, malgré un impact fort du COVID au cours de l'année 2020.

En 2019, il n'y avait que 2 zones d'emploi qui perdaient des emplois dans ces activités.



Mais le COVID a fortement impacté ces activités avec une perte moyenne d'emploi de 6% entre 2019 et 2020. Dans la zone de Mulhouse, la crise sanitaire a effacé tous les gains d'emplois réalisés depuis 2006. Fin 2020, 8 zones d'emploi avaient vu leurs effectifs baisser par rapport à 2006.

Seules donc 7 zones d'emploi ont réussi à maintenir leurs effectifs à un niveau supérieur à celui de 2006, avec des taux de croissance particulièrement élevés (+ de 20%) à Lens, Cholet et Rennes.



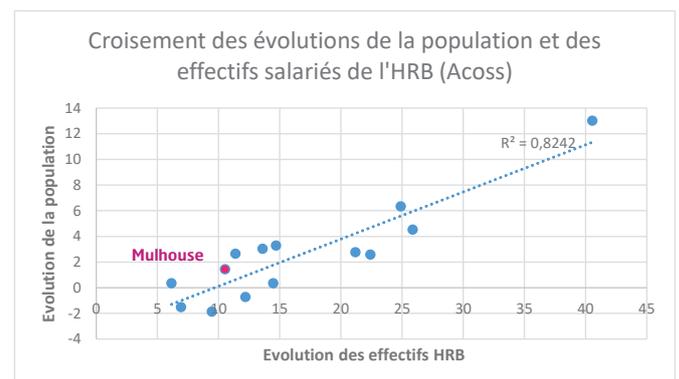
Les évolutions des effectifs selon les activités sont assez différenciés, elles ne répondent pas aux mêmes logiques.

- Les effectifs de l'immobilier sont stagnés de 2006 à 2015 et connaissent une dynamique baissière depuis.
- Les services financiers et assurances se maintiennent tout au long de la période. Ces deux types d'activités n'ont été que peu touchés par la crise sanitaire.
- C'est également le cas des services aux particuliers dont les effectifs croissent sur la période.
- Ce sont les activités d'hôtellerie, restauration et bar qui ont connu de 2006 à 2019 la plus forte croissance de leurs effectifs : +30%, mais qui ont aussi le plus pâti des fermetures administratives. 9 100 postes ont été perdus entre 2019 et 2020.

Le dynamisme démographique élément d'explication

La croissance des activités d'hôtellerie, restauration, bars est assez bien corrélée avec les évolutions de la population, a fortiori si l'on ôte la zone de Lens des calculs.

Dans la zone d'emploi de Lens, la population est quasi inchangée entre 2008 et 2018, mais, sur cette période,



les effectifs salariés de l'hôtellerie-restauration ont cru de 26%. Ce territoire a accueilli, en 2012, le «Louvre Lens». Au-delà d'un équipement culturel, ce fut l'occasion pour le territoire de mettre en oeuvre une réelle stratégie de re-développement économique et social, conduit sous la houlette d'EuraLens. (Voir encadré page 23)

Y a-t-il des ZE spécialisées dans ces services ?

Contrairement aux activités industrielles ou de services aux entreprises, il n'y a pas de spécialisations marquées.

Par exemple, dans la zone d'emploi de Mulhouse, les activités immobilières sont un peu moins développées que dans les autres et les services à la personne y sont un peu développées, sans que cela ne soit réellement significatif.

Les activités d'hôtellerie-restauration sont les plus également réparties entre les 15 territoires, les activités, financières et d'assurance les moins également réparties.

Evolution des effectifs des services orientés particuliers entre 2006 et 2020. Source Acoess

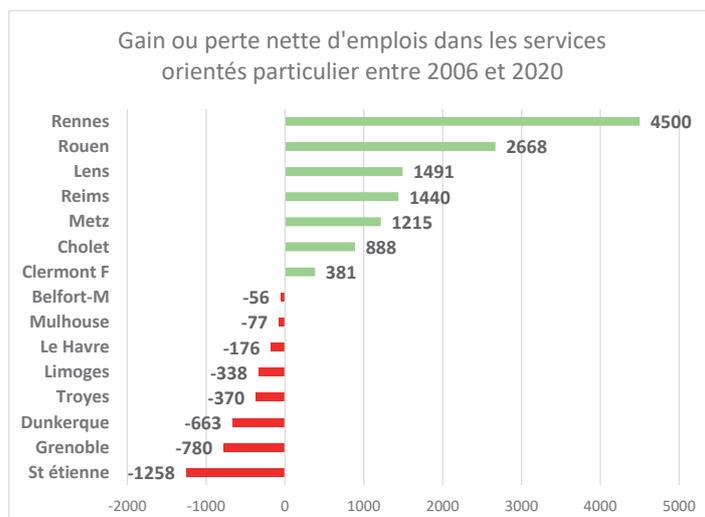


Tableau 1 : pertes brutes d'emploi dans les services aux particuliers

	Finances	HRB	IMMOB	SAP	Total
Belfort-M	-205		-191		-396
Cholet			-299		-299
Clermont F	-772		-53		-825
Dunkerque	-453		-393		-846
Grenoble	-1045		-69		-1114
Le Havre	-172		-90	-71	-333
Lens	-56		-429		-485
Limoges	-560				-560
Metz	-30		-122	-19	-171
Mulhouse	-480		-171		-651
Reims				-3	-3
Rennes					0
Rouen			-316		-316
St Étienne	-725		-483	-251	-1459
Troyes	-237		-129	-104	-470
Total	-4735		-2745	-448	-7928

Quasiment toutes les zones d'emploi perdent des salariés dans l'immobilier. Rennes gagne des emplois, portée par sa dynamique démographique.

De même, dans les services financiers et d'assurance, peu de ZE tirent leur épingle du jeu. Ce sont deux groupes d'activités où l'on constate des pertes nettes d'emploi, toutes zones confondues.

Les situations sont plus contrastées pour les services orientés vers le particulier. Peu de zones perdent des effectifs et lorsque c'est le cas, le volume d'emplois concerné est limité. Au final, ces activités ont un gain net d'emploi (+1775 postes).

Enfin, aucune zone d'emploi ne perd de salariés dans les activités d'hôtellerie restauration, bar ; les gains nets sont donc très importants.

Dans la zone d'emploi de Mulhouse, les 480 emplois gagnés dans l'hôtellerie-restauration sont effacés par les 480 emplois perdus dans le secteur finances/assurances et les quelques emplois gagnés dans les services aux particuliers ne suffisent pas à compenser les pertes dans l'immobilier. Au final, la ZE perd quelques dizaines d'emplois dans ces services orientés particuliers.

Tableau 2 : gains bruts d'emploi dans les services aux particuliers

	Finances	HRB	IMMOB	SAP	Total	net par ZE
Belfort-M		261		79	340	-56
Cholet	267	532		388	1187	888
Clermont F		1150		56	1206	381
Dunkerque	93			90	183	-663
Grenoble	22			312	334	-780
Le Havre	157				157	-176
Lens	1658			318	1976	1491
Limoges	123	32	67		222	-338
Metz	1386				1386	1215
Mulhouse	480			94	574	-77
Reims	396	940	107		1443	1440
Rennes	504	2666	747	583	4500	4500
Rouen	1573	1175		236	2984	2668
St Étienne	201				201	-1258
Troyes		100			100	-370
Total	2740	10944	886	2223	16793	8865
Gain/perte ne	-1995	10944	-1859	1775	8865	



Les performances emplois dans les services orientés particuliers

Comme pour les autres activités, un score a été calculé. Il s'agit toujours de savoir si, au-delà de gagner ou de perdre des effectifs, chaque zone perd ou gagne un peu, beaucoup, énormément plus d'emplois que la moyenne des 15 zones.

En haut du tableau, figurent les zones d'emploi qui ont les performances les plus mauvaises Saint Etienne, Troyes, Dunkerque et Mulhouse... En bas, celles qui réalisent des

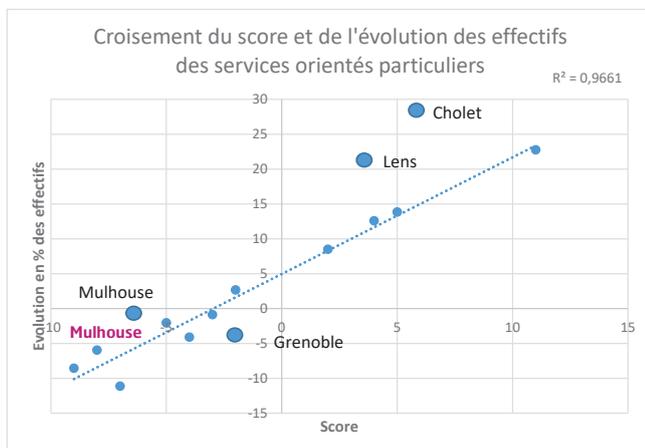
Score des 15 zones d'emploi pour les services orientés particuliers

	Finances	HRB	IMMO	SAP	Score
St étienne	-2	-2	-2	-3	-9
Troyes	-2	-2	-1	-3	-8
Dunkerque	-3	-2	-3	1	-7
Mulhouse	-2	-2	-1	-1	-6
Le Havre	-1	-2	1	-3	-5
Limoges	-3	-2	2	-1	-4
Belfort-M	-2	-1	-1	1	-3
Clermont F	-3	1	1	-1	-2
Grenoble	-2	-3	1	2	-2
Metz	1	2	1	-2	2
Lens	1	3	-3	3	4
Rouen	3	1	-1	1	4
Reims	3	1	3	-2	5
Cholet	3	3	-3	3	6
Rennes	2	3	3	3	11

performances assez systématiquement meilleures que les autres : Rouen, Reims, Cholet, Rennes... Entre les deux, des territoires qui réalisent de bonnes performances pour l'un ou l'autre des activités et des performances médiocres pour d'autres.

Le croisement de ce score avec l'évolution en pourcentage des effectifs dans ces services permet là aussi de faire ressortir les zones qui divergent de la tendance générale.

- Cholet et Lens ont un score faible (6 et 4) au regard de l'évolution des effectifs (+27% et +21%). Ce décalage s'explique par des performances particulièrement



mauvaises en matière d'immobilier. La zone de Cholet a perdu 55% de ses effectifs, celle de Lens 38% alors que la baisse moyenne n'est que de 8%

- Grenoble et Mulhouse ont quant à elles de mauvais scores (-2 et -6), malgré des baisses limitées de leurs effectifs : -4% et -0.7%

Pour **Mulhouse, la situation est semblable à celle qui prévaut dans l'industrie : les résultats en termes de variations d'effectifs ne sont jamais parmi les plus mauvais, mais ils sont toujours mauvais.**

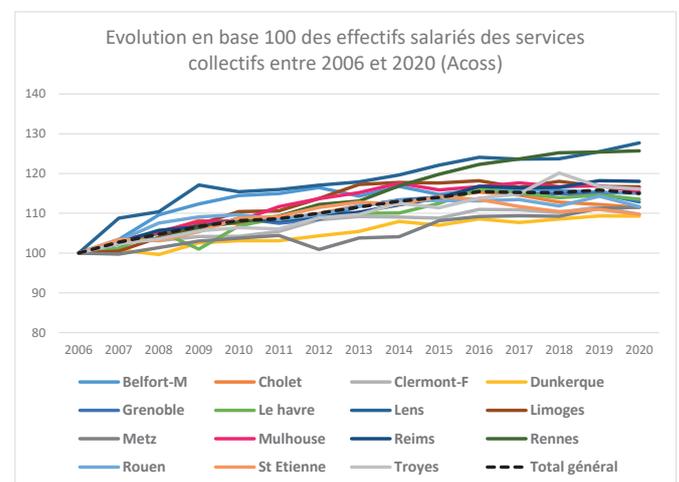
L'hôtellerie-restauration gagne 9,5% d'effectifs quand l'ensemble des 15 zones en gagne 16,4% ; les pertes dans le domaine finances-assurances s'élèvent à -13,7% alors que la moyenne est de -3,5% ; dans l'immobilier, les pertes sont deux fois plus élevées que la moyenne (-15%/-7,8%) et dans les services orientés particuliers, les gains (+4,6%) sont largement inférieurs à la moyenne : +7,3%.

Les services collectifs

Cette catégorie de services dits aussi «non marchands», est la plus homogène. Le gain en emploi est de 15% entre 2006 et 2020 et, 13 zones d'emploi sont comprises dans la fourchette allant de +10 à +20%.

Seules les zone de Lens et de Rennes ont un accroissement des effectifs largement supérieur : +28 et +26%.

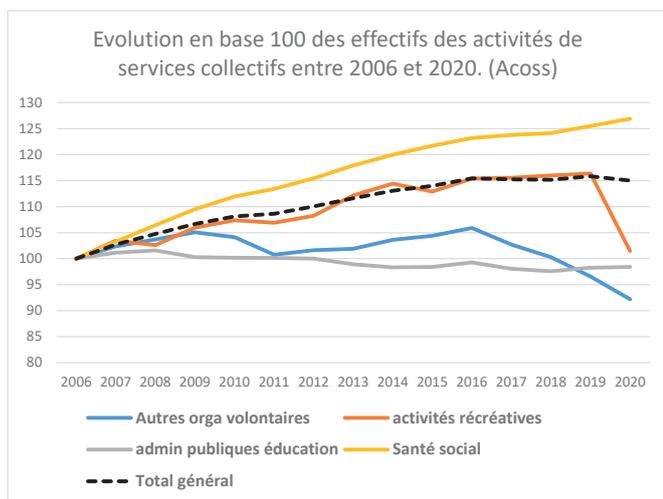
Les activités les plus porteuses en termes d'emploi sont les activités sanitaires et sociales qui ont gagné 27% d'effectifs entre 2006 et 2020.



Elles sont suivies par les activités récréatives qui avaient gagné 16% d'effectifs jusqu'en 2019. La crise sanitaire ayant entraîné la fermeture de toutes les structures culturelles et socio-culturelles, les effectifs salariés ont plongé en 2020. Ils devraient toutefois se redresser rapidement.

Les activités des autres organisations à adhésion volontaire (qui comprennent les organisations associatives diverses, professionnelles, syndicales, et) ont d'abord connu une phase de croissance de leurs effectifs mais, depuis 2016, ils sont clairement en phase de diminution.

Les effectifs des activités administratives et de formation



se maintiennent à peu près jusqu'en 2012, puis perdent des emplois.

Dans ces services, comme dans les services orientés vers le particulier, il n'y a pas de spécialisation forte. Tout au plus peut-on dire qu'il y a un peu plus d'activités récréatives à Grenoble et Le Havre, un peu plus d'administration publique-éducation à Rouen ou encore un peu plus d'autres organisations volontaires à Dunkerque et Rennes que dans les autres zones d'emploi.

On relève toutefois une sous-spécialisation marquée de la zone d'emploi de Lens dans les activités récréatives et les autres organisations à adhésion volontaire.

Toutes les zones d'emploi sont gagnantes pour ces services

Les destructions/créations d'emplois dans les différentes activités (tableaux page 30) montrent que les pertes d'emploi sont concentrées dans les activités des organisations à adhésion volontaire et dans l'administration-éducation. On y constate ici ou là quelques créations d'emploi (dont 789 postes dans les administrations-éducation dans la zone de Lens), mais elles sont globalement bien en deçà des pertes d'emplois.

La forte création d'emploi (+38791 postes) de ces activités est alimentée essentiellement par la croissance des effectifs dans les secteurs sanitaires et sociaux : + 41 209 postes entre 2006 et 2020. Toutes les zones d'emplois gagnent des effectifs dans ce secteur ce qui leur permet d'avoir un gain net d'emploi malgré les pertes subies dans les autres activités.

Quelles performances dans les services collectifs ?

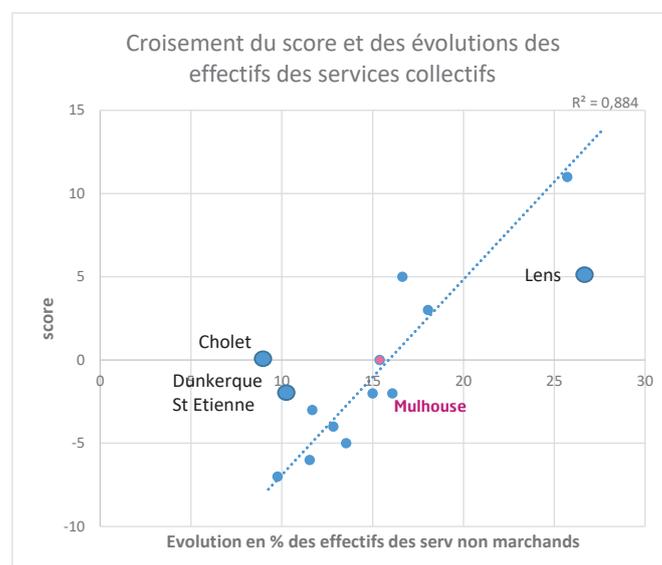
Les scores obtenus par les 15 zones d'emploi montrent qu'il y a une forte hétérogénéité. Hormis Clermont-Ferrand qui a des performances sensiblement inférieures aux autres zones d'emploi pour les 4 groupes d'activités et Rennes qui, à l'inverse, a des performances supérieures aux autres pour les 4 groupes d'activités, les zones d'emploi peuvent réaliser de bonnes performances dans une ou deux

Score des zones d'emploi pour les services collectifs

	AOAV	REC	AD PUB	SANTE	score
Clermont-F	-2	-1	-3	-1	-7
Metz	-3	1	-2	-2	-6
Le havre	-3	-3	-1	2	-5
Grenoble	-1	-2	-2	1	-4
Rouen	-1	1	-2	-1	-3
Belfort-M	-3	2	-3	2	-2
Dunkerque	2	1	-2	-3	-2
St Etienne	1	-2	2	-3	-2
Troyes	-3	-3	2	2	-2
Cholet	-2	3	2	-3	0
Mulhouse	1	3	-2	-2	0
Reims	-1	2	3	-1	3
Lens	3	-3	3	2	5
Limoges	1	2	-1	3	5
Rennes	3	3	2	3	11

activités et des mauvaises performances dans une ou deux activités. C'est par exemple le cas de la zone de Mulhouse qui réalise une assez bonne performance dans les autres organisations à adhésion volontaire, une excellente performance dans les activités récréatives, mais des performances nettement plus faibles que les autres zones d'emploi dans l'administration-éducation et le sanitaire et social.

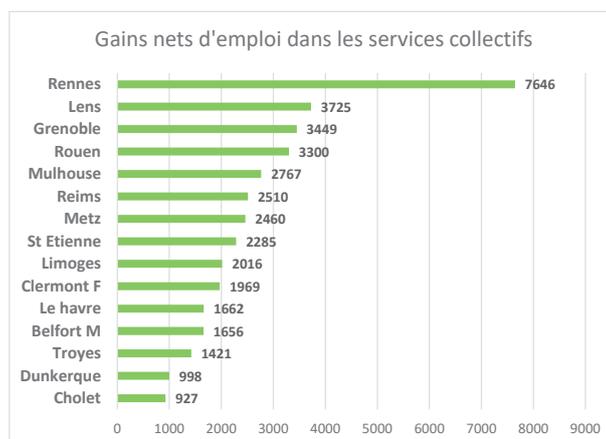
C'est la raison pour laquelle il est difficile de faire apparaître une tendance générale robuste.



Cholet, Dunkerque, Saint Etienne réalisent de bonnes performances dans certaines activités, contrebalancées par de mauvaises performances dans d'autres, Lens se distingue à nouveau avec une excellente performance dans 3 activités, mais une très mauvaise performance dans les activités récréatives. Ce qui lui confère un score bien inférieur à la croissance de ses effectifs globaux.



Evolution des effectifs des services collectifs entre 2006 et 2020. Source Acooss



Pertes brutes d'emploi dans les services collectifs

	adhésion volontaire	activités récréatives	admin publiques éducation	Santé social	Total
Belfort	-301		-344		-645
Cholet	-86				-86
Clermont	-264		-612		-876
Dunkerque			-193		-193
Grenoble	-267	-85	-503		-855
Le havre	-269	-124	-137		-530
Lens		-154			-154
Limoges	-21		-207		-228
Metz	-432		-288		-720
Mulhouse	-28		-309		-337
Reims	-87				-87
Rennes					0
Rouen	-250		-519		-769
Saint étienne	-128	-128			-256
Troyes	-304	-100			-404
Pertes brutes	-2437	-591	-3112	0	-6140

Gains bruts d'emploi dans les services collectifs

	adhésion volontaire	activités récréatives	admin publiques éducation	Santé social	Total	Gain/perte nette
Belfort		69		2232	2301	1656
Cholet		100	85	828	1013	927
Clermont		1		2844	2845	1969
Dunkerque	67	15		1109	1191	998
Grenoble				4304	4304	3449
Le havre				2192	2192	1662
Lens	86		789	3004	3879	3725
Limoges		63		2181	2244	2016
Metz		29		3151	3180	2460
Mulhouse		111		2993	3104	2767
Reims		73	310	2214	2597	2510
Rennes	503	402	557	6184	7646	7646
Rouen		57		4012	4069	3300
Saint étienne			292	2249	2541	2285
Troyes			113	1712	1825	1421
Créations brutes	656	920	2146	41209	44931	38791
gain/perte nette	-1781	329	-966	41209	38791	

Une forte tendance à la baisse des effectifs est constatée pour les activités des organismes à adhésion volontaire. La plupart des zones d'emploi perdent des emplois dans ce type d'activités. Les gains d'emploi dans la zone de Rennes ne peuvent empêcher une forte perte nette.

Dans le secteur de l'administration-éducation, on a également de fortes pertes brutes dans de nombreuses ZE, mais comme on assiste à de fortes créations brutes (à Lens particulièrement), les pertes nettes sont moindres.

La situation est mitigée dans les activités récréatives avec 5 zones d'emploi qui perdent des effectifs et donc 10 ZE où l'emploi croît, mais l'amplitude de ces pertes et gains est limitée : 591 emplois perdus et 920 emplois créés.

La palme de la création revient au secteur santé-social où toutes les zones d'emploi gagnent des postes.

Concernant la ZE de Mulhouse, elle gagne certes de nombreux emplois dans les activités sanitaires et sociales, mais, exprimées en pourcentage, ces gains d'emploi sont relativement faibles.

Synthèse : score des ZE et évolutions des activités tertiaires

Les différents groupes d'activités de services peuvent être regroupés et être considérés dans leur globalité, comme un secteur à part entière. Cela permet, d'une part, de faire apparaître des types de tissus serviciels ; d'autre part, de calculer une performance globale pour ce secteur en agrégeant tous les scores partiels.

3 types de tissus tertiaires

Si l'on considère l'ensemble des activités tertiaires dans les 15 zones d'emploi, en termes de spécialisation, on peut dire que l'on a affaire à trois types de tissus.

• Un tissu serviciel métropolitain

Ce premier type correspond aux zones de Grenoble et Rennes qui sont fortement spécialisées dans les activités scientifiques et techniques, l'informatique et le secteur de l'édition et de la communication.

• Un tissu serviciel «productif»

Dans les 5 zones d'emploi concernées, les activités de services s'adressent d'abord aux entreprises. Ce sont des activités de soutien, de gestion de la main d'oeuvre et de transport et entreposage. Elles sont ici qualifiées de productives car ce sont des activités proto-industrielles ou externalisées par les industries. Sont concernées les zones d'emploi de Troyes, Le Havre, Lens, Belfort-Montbéliard et Cholet. Dans ce dernier cas, on a affaire à un hybride car la ZE de Cholet a également des spécialisations dans les activités administratives, d'éducation et tournées vers les particuliers.

• Un tissu serviciel résidentiel

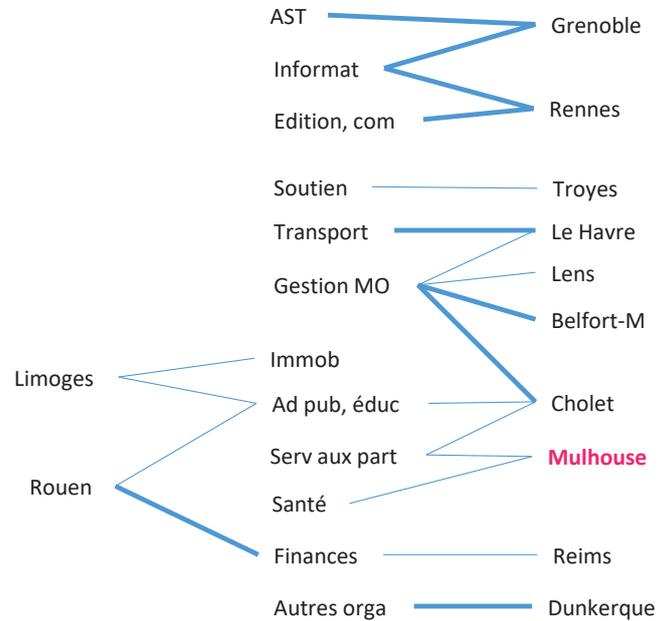
Dans ce tissu, les activités sont d'abord tournées vers des services aux particuliers et vers des services collectifs. C'est le cas de la ZE de Mulhouse qui est relativement spécialisée dans les services aux particuliers et le secteur sanitaire et social. Dans le même temps, les activités informatiques sont largement sous représentées, et les activités d'éditions-communication le sont de manière moindre.

Ce type de spécialisations présente un avantage pour les territoires : ces activités et notamment la santé et le social ont été très créatrices d'emploi ces dernières années. Cela présente un inconvénient : ces activités reposent le plus souvent sur des transferts de revenu.

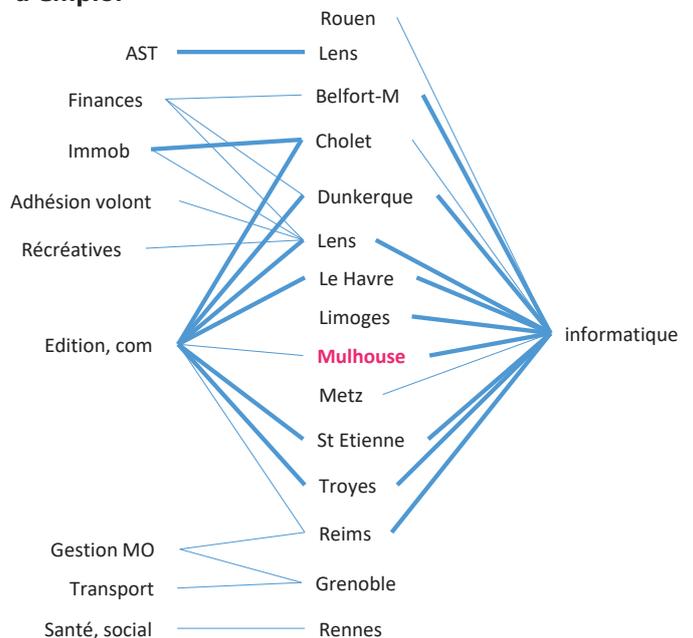
Au final, on ne trouve qu'une zone d'emploi qui ne présente aucune spécialisation forte, ni aucune activité sous-représentée : Clermont-Ferrand.

Si on aborde la question par les activités sous-représentées dans les zones d'emploi, on voit que les tissus métropolitains

Les activités pour lesquelles les zones d'emploi sont spécialisées



Les activités sous représentées dans les zones d'emploi



Les traits représentent une sur-spécialisation (graphique du haut) ou une sous-spécialisation (graphique du bas).

Les traits les plus fins désignent les activités pour lesquelles les ZE ont entre 30 et 49% d'effectifs de plus ou de moins que les autres zones.

Les traits les plus gros désignent les activités pour lesquelles les ZE ont au moins 1,5 fois plus ou moins d'effectifs que les autres.



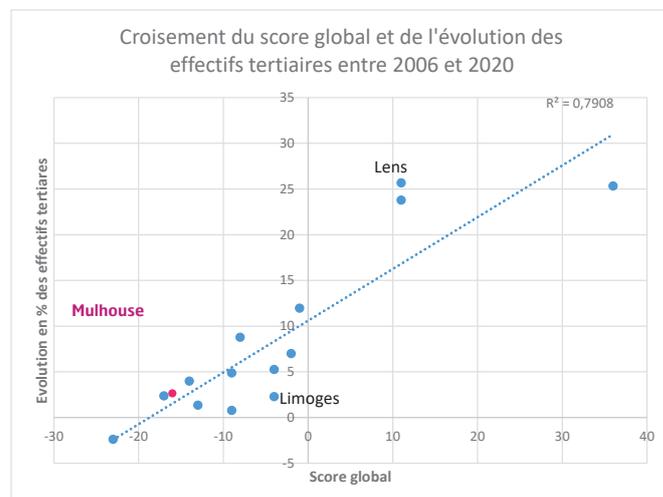
sont sous-spécialisés dans les services productifs et, dans le cas de Rennes, dans le secteur sanitaire et social.

Tissu productif et tissu résidentiel se caractérisent d'abord par la sous représentation forte des activités métropolitaines et notamment l'informatique et les activités d'édition et de communication.

Quelles performances pour l'ensemble des activités de service?

L'addition des scores montre que

- 3 zones d'emploi se distinguent clairement : Rennes, Lens et Cholet. Rennes parce qu'elle a des performances très supérieures aux autres ZE dans 13 activités sur 14. Lens et Cholet parce qu'elles réalisent de mauvais résultats dans 5 activités mais réussissent une très bonne performance dans 8 autres activités.
- Viennent ensuite 7 zones d'emploi, de Clermont-Ferrand à Dunkerque qui ont des scores négatifs, de -1 à -9. Ce sont des zones qui (mise à part Reims) ne réalisent le plus souvent ni d'excellentes performances, ni de contre-performances marquées. Elles font, selon les activités, un petit peu mieux ou un petit moins bien que les autres.
- Viennent enfin de 5 zones qui ont les plus mauvais scores, dont la zone d'emploi de Mulhouse. Elle réalise de mauvais et très mauvais résultats dans 8 activités (surtout dans les activités scientifiques et techniques, l'édition et communication, la gestion de la main d'oeuvre...) et ne réalise une très bonne performance que dans le domaine des activités récréatives. Elle ne fait à peine mieux que les autres dans le transport-entreposage et les autres activités



à adhésion volontaire, elle fait légèrement moins bien que les autres dans les activités de soutien aux entreprises, l'immobilier et les services orientés particuliers. Ce qui se traduit au final par une croissance des effectifs de 2,6% quand la moyenne est de 8,8%.

Ces scores sont cohérents avec l'évolution des effectifs de l'ensemble des services dans chacune des zones comme le montre le croisement entre le score global et l'évolution des effectifs.

Il n'y a que 2 zones qui s'écartent légèrement de la tendance globale : Lens, qui a un score global faible lié à des performances partagées selon les activités et Limoges qui fait partie du groupe des zones «moyennes» et qui de ce fait a un score élevé par rapport à la progression de ses effectifs tertiaires.

Scores obtenus par les zones d'emploi pour l'ensemble des activités de services

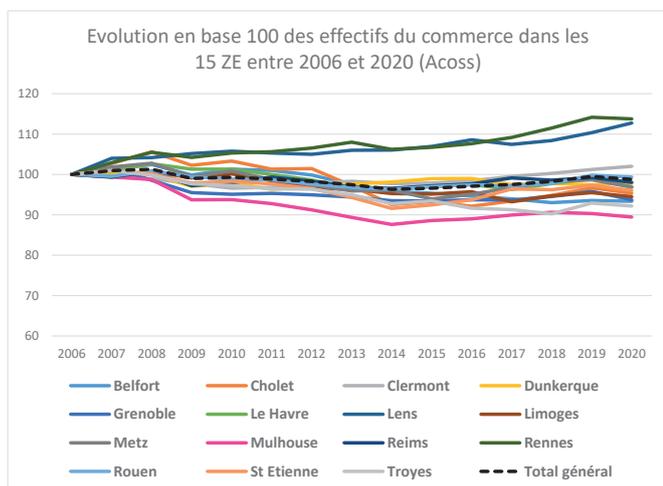
	services aux entreprises						collectifs				serv à la personne				score
	AST	ASE	Edit	GMO	inform	TeE	AOAV	REC	AD PUB	SANTE	FI	HRB	IMMO	SAP	
St étienne	-3	-1	-3	-3	-1	-1	1	-2	2	-3	-2	-2	-2	-3	-23
Troyes	-3	-2	-3	1	1	-1	-3	-3	2	2	-2	-2	-1	-3	-17
Mulhouse	-3	-1	-2	-3	-2	1	1	3	-2	-2	-2	-2	-1	-1	-16
Le Havre	2	-3	-3	2	-1	-1	-3	-3	-1	2	-1	-2	1	-3	-14
Belfort-M	-2	-3	-1	1	-2	-1	-3	2	-3	2	-2	-1	-1	1	-13
Dunkerque	-3	3	1	-3	1	1	2	1	-2	-3	-3	-2	-3	1	-9
Metz	-1	-2	-1	-1	1	-1	-3	1	-2	-2	1	2	1	-2	-9
Grenoble	3	-2	1	-2	-1	-1	-1	-2	-2	1	-2	-3	1	2	-8
Limoges	-1	1	-3	-1	1	-2	1	2	-1	3	-3	-2	2	-1	-4
Reims	-3	-3	-1	-2	-2	-1	-1	2	3	-1	3	1	3	-2	-4
Rouen	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	1	-2	-1	3	1	-1	1	-2
Clermont F	3	3	-1	3	1	-1	-2	-1	-3	-1	-3	1	1	-1	-1
Cholet	-2	1	-3	3	3	3	-2	3	2	-3	3	3	-3	3	11
Lens	-2	3	-3	3	-2	3	3	-3	3	2	1	3	-3	3	11
Rennes	3	3	3	2	2	1	3	3	2	3	2	3	3	3	36

Les performances commerciales

Les évolutions des activités commerciales dans les territoires

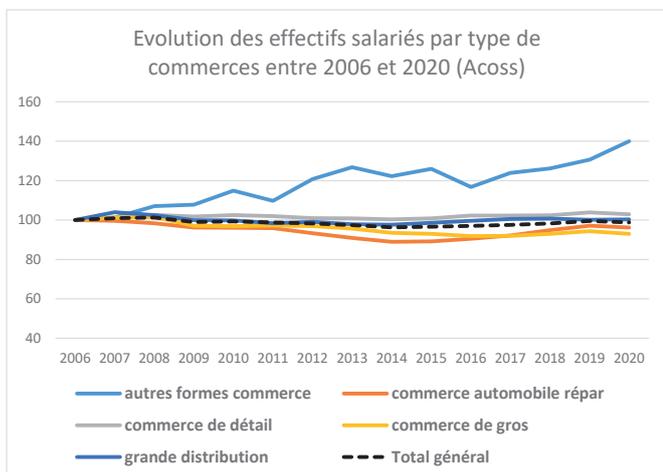
Entre 2006 et 2020, les activités commerciales ont perdu 3 670 postes. Fin 2020, les effectifs ne s'élevaient plus qu'à 294 122 salariés. Cela représente une baisse limitée de 1,23%

Seules les zones d'emploi de Rennes et Lens gagnent significativement des emplois dans le commerce avec une croissance de plus de 10%. La zone de Clermont-Ferrand réussit quant à elle à gagner 2% d'emplois.



Toutes les autres zones perdent des emplois, **le taux de perte le plus élevé étant atteint à Mulhouse qui a perdu 10,5% de ses effectifs commerciaux.**

Toutes les formes de commerce sont frappées d'atonie. Sauf les «autres formes de commerce», soit le commerce à domicile, la vente sur catalogue et à distance... Ces activités



sont pour l'heure marginales avec plus ou moins 5 000 emplois salariés dans les 15 territoires. Mais elles sont en forte croissance (+40%) et sont peut-être le signe avant coureur d'un renouveau des pratiques commerciales avec notamment le développement de l'e-commerce. Dans le même temps, le commerce de détail réussit à gagner 3% d'effectifs, ce qui peut signifier paradoxalement un retour de la proximité.

La grande distribution ayant des effectifs stables, ce sont **le commerce de gros et le commerce et réparation automobile qui tirent les effectifs vers le bas.**

Des évolutions erratiques

A l'échelle des 15 agglomérations, il n'est pas possible de faire ressortir la logique des évolutions des différentes composantes du commerce.

Tout au plus peut-on penser qu'il y a :

- un petit lien entre l'évolution des effectifs du commerce et réparation automobile et évolution de la population (plus la population croît, plus les effectifs tendent à croître) ;
- un petit lien entre les évolutions des effectifs du commerce de détail et ceux du commerce de gros (plus les premiers augmentent, plus les seconds tendent à augmenter).

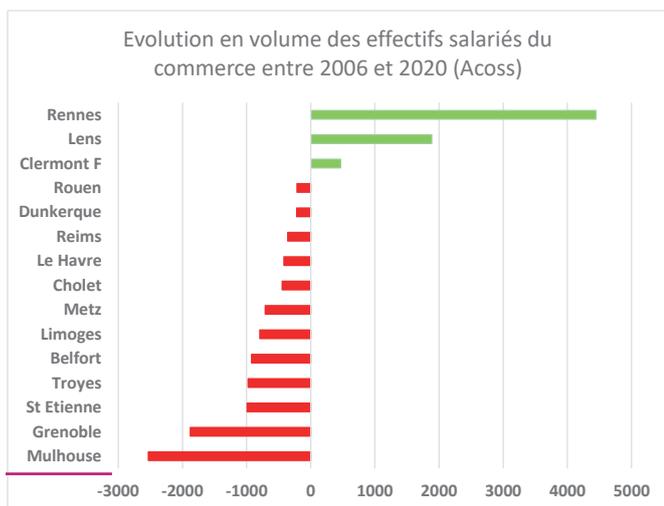
Pour le reste, il n'y a pas de lien apparent entre les évolutions de la population et l'évolution des effectifs des autres activités commerciales. Pour comprendre ces évolutions, il faudrait sans doute se reporter à d'autres variables, comme l'âge de la population ou ses revenus.

L'évolution des effectifs du commerce de gros ne sont pas non plus liées aux évolutions des effectifs industriels ou du transport-entrepôt... Et l'on ne trouve aucune corrélation entre les évolutions des effectifs de la grande distribution et l'évolution des effectifs du commerce de détail.

Ce qui laisse à penser qu'il y a un marché dual. Avec d'un côté, la grande distribution qui continue d'attirer une clientèle en recherche de bas prix et qui dans l'ensemble maintient vaillamment que vaillent ses effectifs ; de l'autre une clientèle qui recherche plus de proximité, des produits différents, ce qui alimente dans l'ensemble une croissance des effectifs du commerce de détail.

Cette diversité de situations se retrouve dans l'analyse des gains et des pertes d'emplois dans les 15 zones, par activités.

- Quasiment tous les territoires gagnent quelques emplois dans les autres formes de commerce, mais les volumes sont marginaux ;



La zone d'emploi de Mulhouse est celle qui a la plus forte perte nette d'emplois dans le commerce. Elle partage avec Belfort-Montbéliard, Saint Etienne et Limoges, le privilège de perdre des emplois dans les 4 principales activités. Elle ne gagne que quelques emplois dans les autres formes de commerce.

A l'opposé, les zones de Lens, Clermont-Ferrand et surtout Rennes, gagnent des emplois dans la plupart (voire toutes) les activités commerciales.

Pertes brutes d'emploi dans le commerce

	autres formes	com auto	com de détail	com de gros	gde distri	Total
Belfort		-117	-116	-416	-296	-945
Cholet	-25		-242	-411		-678
Clermont				-304	-2	-306
Dunkerque		-173		-156	-32	-361
Grenoble		-401		-2045	-595	-3041
Le Havre		-70	-244	-330		-644
Lens		-79				-79
Limoges		-138	-156	-627	-3	-924
Metz	-47	-207		-411	-185	-850
Mulhouse		-36	-183	-1831	-638	-2688
Reims		-222		-679		-901
Rennes						0
Rouen	-148	-302			-340	-790
St Etienne		-116	-48	-1030	-55	-1249
Troyes		-99	-470	-596		-1165
Pertes brutes	-220	-1960	-1459	-8836	-2146	-14621

Gains bruts d'emploi dans le commerce

	autres formes	com auto	com de détail	com de gros	gde distri	Total	Par ZE
Belfort	22					22	-923
Cholet		18			214	232	-446
Clermont	151	174	447			772	466
Dunkerque	48		93			141	-220
Grenoble	403		760			1163	-1878
Le Havre	29				196	225	-419
Lens	224		1011	690	40	1965	1886
Limoges	129					129	-795
Metz			140			140	-710
Mulhouse	156					156	-2532
Reims	1		435		106	542	-359
Rennes	129	350	1842	2036	87	4444	4444
Rouen			427	148		575	-215
St Etienne	257					257	-992
Troyes	159				29	188	-977
Gains bruts	1708	542	5155	2874	672	10951	-3670
Perte ou gain net	1488	-1418	3696	-5962	-1474	-3670	

- Une forte majorité de zones perdent des emplois dans le commerce de gros et le commerce-réparation automobile;
- la situation est beaucoup plus mitigée dans le commerce de détail où 7 zones perdent de l'emploi dans une activité qui est globalement en croissance (gains nets de 3696 postes) ;
- ainsi que dans la grande distribution où 6 zones réussissent à gagner des emplois dans un secteur qui est destructeur net d'emplois (-1474 postes)

Quelle performance des territoires en matière de commerce ?

Comme pour les autres secteurs d'activités, la performance de chaque zone d'emploi a été scorée pour chaque groupe d'activités, toujours dans l'objectif de voir celles qui réalisaient une performance nettement meilleure ou nettement moins bonne que les autres zones et de faire apparaître les territoires qui s'écartent de la tendance générale.

D'une manière générale, on notera qu'au plan du commerce, bien peu de zones obtiennent une score positif: Clermont-Ferrand, Lens et Rennes.

Score des zones d'emploi pour les activités commerciales

	GD	gros	détail	auto	Autres	total
Belfort	-3	-2	-2	-2	1	-8
Grenoble	-3	-3	2	-3	1	-6
Metz	-1	-1	-1	-2	-1	-6
Mulhouse	-3	-3	-2	2	1	-5
Troyes	2	-3	-3	-2	1	-5
Limoges	1	-2	-2	-2	1	-4
Rouen	-2	2	1	-2	-1	-2
Dunkerque	1	1	-1	-3	1	-1
Le Havre	3	-1	-3	-1	1	-1
St Etienne	1	-2	-2	1	1	-1
Cholet	3	-2	-3	3	-1	0
Reims	3	-2	2	-3	0	0
Clermont	1	1	1	3	1	7
Lens	2	3	3	-1	1	8
Rennes	2	3	3	3	1	12

Les autres formes de commerce n'ont pas fait l'objet de la même notation car les effectifs sont très faibles et donc les variations en % très forts. Une note de 1 a été donnée lorsque les effectifs croissaient, de -1 lorsque les effectifs décroissaient.

Ces trois territoires présentent la particularité d'avoir des performances supérieures voire très supérieures aux autres zones d'emploi dans quasiment toutes les activités commerciales.

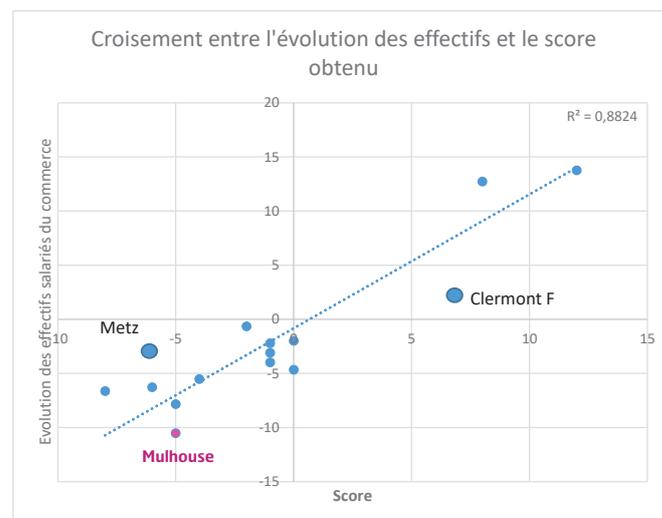
Dans le haut du tableau apparaissent les zones qui, au contraire, réalisent des performances moins bonnes voire nettement moins bonnes que les autres dans toutes les activités ou presque. Parmi elles Belfort-Montbéliard, Grenoble, Metz, Mulhouse et Troyes.

La zone d'emploi de Mulhouse réalise des performances nettement moins bonnes (-3 ou -2) que les autres ZE dans la grande distribution, le commerce de gros, le commerce de détail. Il n'y a que dans le commerce et la réparation automobile que le territoire réalise une performance sensiblement meilleure que les autres zone d'emploi.

Entre les deux extrémités du tableau, se trouvent des zones d'emploi qui peuvent réaliser de bonnes voire très bonnes performances dans une partie des activités et de mauvaises voire très mauvaises performances dans une autre partie des activités.

Le croisement de ce score avec la variation des effectifs de chaque zone d'emploi est là encore l'occasion de faire ressortir deux territoires qui s'écartent de la tendance :

- Clermont-Ferrand qui a un bon score (+7), pour une croissance assez faible (2%) des effectifs du commerce. Cette zone n'a pas de résultat exceptionnel pour aucune activité, mais elle réalise pour toutes les activités une performance un peu supérieure aux autres.
- Metz a le profil inverse, avec un très mauvais score (-6) malgré des baisses limitées d'effectifs (-3,1%). Cette zone ne réalise pas de très mauvais scores (-2 ou -3), mais pour toutes les activités, elle obtient de mauvais scores (-1).



A noter que l'exclusion de la note obtenue pour les autres formes de commerce ne change pas la distribution des données

Ces résultats ne font que refléter une tendance générale à la baisse des effectifs dans le commerce. Le renouveau des autres formes de commerce et le redéveloppement du commerce de détail ne suffisent pas à enrayer la chute des effectifs dans le commerce de gros et la grande distribution notamment.



Les performances dans la construction

Il n'a pas été possible de créer des groupes d'activités dans le secteur de la construction. La nomenclature distingue les activités du bâtiment, le génie civil, les travaux de construction spécialisés. Mais ces dernières représentent à peu près 80% des effectifs du secteur. Les effectifs du bâtiment et du génie civil sont donc, dans de nombreuses zones d'emploi trop faibles, ce qui conduit à des variations en pourcentages très fortes mais peu significatives.

Il n'est donc possible que de présenter une score global pour le secteur.

	Score
Troyes	-3
Belfort-M	-3
Limoges	-3
Dunkerque	-2
Rouen	-2
Saint Etienne	-1
Clermont-F	-1
Le havre	-1
Lens	1
Metz	1
Grenoble	2
Mulhouse	2
Cholet	3
Reims	3
Rennes	3

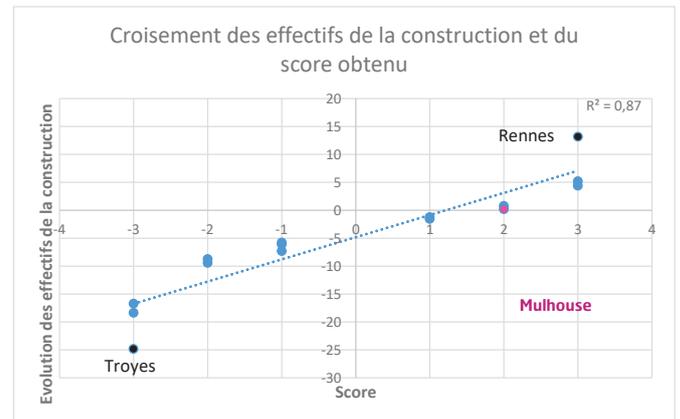
Les zones d'emploi se répartissent en 3 groupes égaux :

- 5 ont un très mauvais score, où l'on retrouve Troyes, Belfort-Montébeliard...

- 5 ont un très bon score, avec toujours Rennes, mais aussi Reims et Mulhouse...

- 5 ont une score assez proche de la moyenne

Ces scores reflètent assez bien l'évolution des effectifs du secteur.



Pour que le coefficient de corrélation approche de 1, il suffit de retirer Troyes et Rennes. Troyes parce que sa performance relative est tellement mauvaise que le score de -3 est insuffisamment bas. Rennes parce que sa performance relative est tellement bonne que le score de +3 est insuffisamment haut.

Au final, les zones d'emploi se répartissent en trois groupes égaux : de Troyes à Rouen, les ZE qui ont un mauvais score (qui font nettement moins bien que les autres), de Saint Etienne à Metz, celles qui sont à peu près dans la moyenne et de Grenoble à Rennes, les ZE qui ont des évolutions d'effectifs nettement meilleures que les autres. C'est le seul secteur où Mulhouse se distingue positivement



Que retenir de cette exploration ?

Des observations confirmées

On retiendra d'abord une incroyable diversité de situations d'une zone d'emploi et l'autre et pour quasiment tous les groupes d'activités. Qu'un secteur ou une branche croisse de x% en moyenne ne signifie absolument pas que tous les territoires vont bénéficier de cette croissance. L'inverse est vrai : un secteur ou une branche peut perdre x% de son emploi en moyenne, mais telle ou telle zone peut le voir croître sur la même période.

On retiendra ensuite que les plus grandes zones d'emploi ne réalisent pas systématiquement de performances meilleures. Certes, la zone de Rennes truste les meilleurs scores. Mais elle est suivie par celles de Cholet, Lens, Clermont-ferrand qui sont de bien plus petite taille. Rouen ou Grenoble, plus importantes en volume d'emploi, ne sont qu'en milieu de tableau.

On retiendra ensuite qu'avoir une histoire industrielle ne condamne pas au déclin économique.

Certes, lorsqu'un territoire est très fortement spécialisé dans des activités qui, structurellement perdent des emplois (textile, automobile, travail des métaux...), il a beaucoup plus de risques de voir ses emplois industriels baisser. Toutefois, certains territoires réussissent à «rebondir», d'autres non.

Ils peuvent rebondir en développant de nouveaux emplois industriels, en nombre beaucoup plus faible que les emplois perdus il est vrai. Il en va ainsi de Grenoble qui réussit la performance de créer des emplois dans l'industrie automobile qui, globalement, en perd massivement ou de Rennes qui développe le secteur agroalimentaire.

Ils peuvent aussi rebondir à développant des emplois dans d'autres secteurs et dans les services notamment. De ce point de vue, il faut sans doute s'interroger sur l'émergence ou le renforcement de trois types de territoires.

- D'un côté, des territoires que l'on a qualifiés de «métropolitains», comme Rennes ou Grenoble (parmi les plus grandes zones donc) ou Clermont-Ferrand, où se développent des emplois à forte intensité en connaissance, dans le domaine des activités scientifiques et techniques, de l'informatique, de l'édition. Ces territoires peuvent se montrer très attractifs pour des activités industrielles qui ont de forts besoins en compétences, en technicité.
- D'un autre côté, des territoires (Cholet, Lens...) où l'on assiste plutôt à une externalisation des fonctions autrefois assurées au sein du secteur industriel. Il en va ainsi des zones d'emploi qui développent fortement le domaine de la gestion de la main d'oeuvre, des services de soutien aux entreprises et de la logistique. Activités moins valorisantes certes, mais qui permettent de maintenir de l'emploi sur les

territoires. Qu'il s'agisse d'emplois industriels ou connexes. Ces territoires peuvent ainsi se montrer attractifs pour des activités moins intensives technologiquement, mais qui ont besoin de main d'oeuvre opérationnelle.

- Sachant que les effectifs du secteur de la construction et du commerce sont à peu près stables ou en baisse dans la majorité des zones d'emploi, les autres territoires ne peuvent donc compter que sur le développement des services aux particuliers et des services collectifs pour créer de l'emploi.

De fait, ces deux groupes d'activités ont créé beaucoup d'emplois depuis 2006, mais ce sont des emplois «fragiles». Ils reposent en effet pour les uns sur un pouvoir d'achat suffisant de la population et sur des financements et décisions publiques pour les autres.

Ces emplois, de plus, sont souvent de faible qualité : beaucoup de travail à temps partiel, de contrats à durée déterminée courts, faibles rémunérations... Le risque que fait peser ce développement de l'économie «résidentielle» est de s'enfermer dans une économie bas de gamme, faite de précarité et de pauvreté. Et ceci, faute d'attirer ou de retenir des emplois industriels, généralement plus stables et mieux payés que les emplois commerciaux ou services et faute d'attirer ou de retenir des actifs fortement qualifiés : techniciens supérieurs, chercheurs, ingénieurs...

Sur ces trois premiers points, cette exploration ne fait que confirmer les résultats de nombreuses études antérieures.

Les conditions du développement

Ces études (réalisées par exemple par France Stratégie, Olivier Bouba Olga, l'AURM...) mettent en général en avant qu'**il existe bien des effets structurels**. Certaines spécialisations notamment industrielles ne sont pas propices au développement de l'emploi. Les zones très spécialisées subissent d'autant plus durement les crises et mutations sectorielles.

Pour autant, tous les économistes aboutissent à un constat semblable : dans la plupart des cas, **les «effets locaux» sont plus importants que les effets structurels**.

Un travail antérieur avait permis de repérer **six registres** qui peuvent expliquer (sans aucune exhaustivité) la trajectoire des territoires :

- le poids que jouent les réseaux professionnels, confessionnels et surtout interpersonnels ;
- la communication qui peut servir les politiques d'attractivité ;
- l'importance des réseaux politiques ;



- le mode de management des entreprises, la culture locale;
- les relations qu'entretiennent les villes, leurs agglomérations et les territoires alentour ;
- la capacité des territoires à valoriser les ressources humaines via la formation notamment.

Le présent travail permet de retrouver certains de ces registres.

Des réseaux actifs et puissants

Par exemple, dans le Grenoblois (et par extension dans l'aire Lyon-Grenoble), existe **une très forte densité de relations entre les acteurs économiques locaux et entre eux et le monde de la recherche**. Cela confère au territoire une forte capacité d'évolution et d'innovation. Tout le monde s'accorde aujourd'hui pour dire que la présence d'une université et de centres de recherche est une ressource clef pour le développement économique du territoire. Encore faut-il que se développent de réelles synergies entre ces deux mondes.

Cela suppose par exemple que **les entreprises fassent régulièrement remonter leurs besoins en formation**, réalisent des analyses prospectives sur l'évolution de leurs métiers, mettent en oeuvre une réelle gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à l'échelle des branches et des territoires puisque chaque territoire a sa propre trajectoire. A défaut, les entreprises continueront de stigmatiser les universités incapables selon elles de «bien former» les jeunes... Cela suppose parallèlement des universités fortes, capables de **déployer une réelle ingénierie de formation pour adapter leur offre aux besoins émergents**.

Avoir développé de fortes **relations entre monde de l'entreprise et monde académique** fait la force de l'économie Rhône-alpine. Z. Kelfaoui (Université Montpellier III) avait montré il y a quelques années comment les entreprises y jouaient un rôle pro-actif en matière de formation de leur personnel. Alors que dans la plupart des bassins d'emploi, la demande institutionnelle (formations financées par l'Etat, les Régions, Pôle emploi...) commande l'organisation du système de formation, dans le bassin rhône-alpin, c'est la demande des entreprises qui oriente les formations à développer.

Cela suppose **que les organisations professionnelles engagent un réel travail** pour aller au-delà de leur intérêt sectoriel. Le tout étant servi par une CCI active, qui informe gratuitement les chefs d'entreprises du Grenoblois via un magazine bimensuel et un site internet (<http://www.presences-grenoble.fr>) lequel a bien sûr aussi pour mission de valoriser l'économie locale. Dans le Haut-Rhin, on trouvera au mieux le «magazine des entreprises» qui présente une liste d'articles de presse consacrés au Haut-Rhin ou à l'Alsace...

La densité des relations entre entreprises n'est pas propre à ce bassin. C'est une constante, constitutive tous les «systèmes productifs locaux». Gilles Bourdoux (député-Maire de Cholet à l'époque) décrivait les facteurs de

succès de son agglomération : «Aux côtés des poids lourds de l'industrie locale, fourmille un réseau dense de petites et moyennes entreprises. C'est un trait caractéristique de l'économie choletaise. C'est aussi ce qui fait sa force. Ce système offre une grande souplesse et beaucoup de réactivité (...) La vitalité économique du territoire est fondée sur l'initiative d'entrepreneurs et la capacité des hommes à se reconvertir. Un modèle économique qui se renforce également grâce au travail collaboratif des entrepreneurs, des élus et des services publics».

Ce travail collaboratif prend par exemple la forme des assises économiques du choletais afin de «réunir et fédérer un maximum de chefs d'entreprises du bassin choletais et d'imaginer avec eux la création de nouvelles valeurs ajoutées. Cette année (2017), l'accent est mis sur les nouvelles formes de collaborations locales tournées vers l'international».

Cela a donné naissance à un premier «**jumelage économique**» entre le choletais et la ville d'Oldenburg (Allemagne), afin d'accroître les échanges économiques franco-allemands.

Bien évidemment, cela suppose de doter les services de développement économique des moyens nécessaires qui sont de deux ordres.

- D'une part, **des moyens humains**. Car aller au devant des entreprises, s'en faire connaître et reconnaître, demande du temps et un personnel dédié. Il en va de même pour l'organisation d'événements tel que les «assises de l'économie» à Cholet.

- D'autre part, **des budgets d'ingénierie**. On peut avoir les meilleures idées, les meilleurs projets du monde, si l'on ne dispose pas d'un budget (conséquent) pour les opérationnaliser, ils resteront lettre morte. Et cela est d'autant plus vrai que les territoires (les entreprises, les universités, les collectivités...) doivent répondre à des appels à projets, qui supposent que l'on puisse présenter des projets matures, bien ficelés, répondant aux pré-requis, souvent implicites, des appels à projets.

A titre d'exemple, l'association Euralens, disposait en 2019 d'un budget d'ingénierie de 1 million d'euros, uniquement destiné à faire émerger des projets, à aider à leur mise en forme, à vérifier la soutenabilité de leur modèle économique etc.

C'est aussi le prix à payer pour animer des «communautés», développer des réseaux, de nouvelles activités...

Elaborer un projet de territoire, au-delà des frontières

Les volontés de développement se heurtent souvent à trois écueils.

- D'une part, **elles s'enferment dans des périmètres institutionnels** (une ville, une agglomération, par exemple) qui ne sont pas souvent très pertinents. C'est le projet qui doit définir le territoire et non l'inverse, comme c'est trop souvent le cas.



Le projet de développement touristique «La chaîne des parcs» porté par Euralens peut servir de guide. Les élus lensois auraient pu ne considérer que leur territoire et valoriser leurs terrils, renaturer les canaux qui traversent ce territoire. Ils auraient sans doute amélioré le cadre de vie des habitants, mais ces actions n'auraient eu aucun effet d'entraînement sur le tourisme local. Les touristes seraient venus pour visiter le Louvre-Lens et seraient repartis le jour même.

En s'affranchissant de leur périmètre et en proposant à l'ensemble des élus des 3 communautés d'agglomération concernées par ces canaux et ayant eux aussi des terrils de travailler ensemble à la définition d'une stratégie touristique, ils ont inventé un territoire. Lui donner vie est passé par la mobilisation de tous les acteurs locaux (culturels, muséaux, gestionnaires de gîtes, d'auberges, de restaurants etc etc) afin que toutes ces énergies convergent en un même projet partagé.

Le considérant 1^{er} d'une stratégie de développement territorial n'est donc pas le territoire institutionnel mais ce qui peut «faire territoire» et celles et ceux qui peuvent «faire territoire».

Il ne suffit pas de dire et répéter que le territoire (institutionnel) dispose de 10 musées labélisés, que les Vosges et le Jura sont proches, qu'on dispose d'un aéroport international... Il faut construire le territoire dans lequel pourront s'inscrire ces potentiels.

Là encore, construire un territoire, en faire un territoire de projets, suppose une ingénierie lourde, avec très souvent appel à des extérieurs pour dépasser le deuxième écueil.

- **D'autre part, les acteurs locaux s'enferment dans des limites culturelles.** Les instances où s'élaborent les projets ou qui évaluent les projets sont bien trop souvent constituées de locaux et uniquement de locaux. Certes, il s'agit de mobiliser les forces vives locales et leur présence est nécessaire. Mais leur culture des lieux leur interdira de considérer certains possibles.

Or un projet de développement, comme aurait pu dire l'économiste A. Hirschmann, consiste à repousser l'horizon des possibles. A ne pas refermer des portes sans les avoir réellement ouvertes. L'appui de personnalités, d'experts extérieurs est alors la bienvenue. Ce qu'exprime très bien un élu lensois : «faire venir des experts de rang national et international qui viennent nous titiller. On est tous dans le même bocal et, quelque part, on a une forme de reproduction de pensée unique. Quand des gens viennent de l'extérieur, ils peuvent voir soit un certain nombre de nos défauts, soit des qualités énormes qui existent dans le territoire et qu'on ne voit plus¹».

L'idée de transformer le «pays noir», issu de l'exploitation houillère, en «archipel vert» support d'un développement

1) Procès verbal de l'assemblée générale d'Euralens, 29 mars 2019

2) Cyril Blondel, Case Study Report, «Euralens An Innovative Local Tool to Redevelop Pas-de-Calais Former Mining Basin?», mars 2019.

touristique ne serait sans doute pas venue à l'esprit d'un local. Elle est issue d'un travail de fond mené par des paysagistes, des urbanistes, des experts divers venus de l'extérieur qui ont bousculé le regard porté sur le territoire et ont fait émerger de nouvelles potentialités. Il importe donc que les représentations que font les acteurs locaux de leur territoire soient mises sous tension, interrogées, confrontées à d'autres regards.

- Enfin, troisième écueil, **les idées ou projets de développement sont trop souvent portés par un nombre limité d'acteurs, souvent institutionnels.**

Euralens peut encore servir d'exemple d'une démarche qui cherche à associer le plus possible les habitants. L'association Euralens se définit ainsi comme «turbine à projets», «incubateurs d'idées».

Cela vient du constat que «l'une des difficultés de notre territoire est d'avoir été un territoire très marqué par l'activité minière et donc très encadré, un territoire où la culture d'initiative est relativement moins présente que dans d'autres territoires. Le succès des métropoles, par exemple, est souvent lié à la capacité d'avoir des dynamiques d'acteurs spontanées et, du coup, une articulation des projets des acteurs et des acteurs politiques qui renforcent la dynamique¹.» A défaut, il faut susciter les initiatives, les mettre en réseaux. D'où un fonctionnement de l'association en mode forum où tous les acteurs peuvent venir présenter et débattre de nouvelles idées. Les idées/projets retenus sont ensuite accompagnés jusqu'à l'obtention du label qui facilitera leur recherche de financement. Le site internet Euralens présente ainsi 100 projets labélisés.

Cette volonté de constituer un forum se retrouve dans la composition de l'association «qui comprend aussi biens

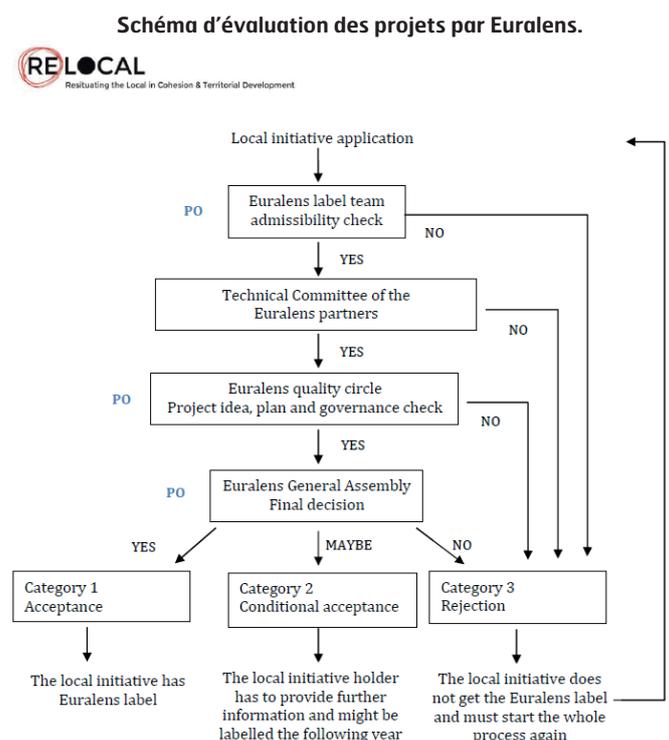


Figure 2: The Euralens labelling process
Source: Euralens, 2018, realised by Cyril Blondel, 2019



des élus, des responsables d'institutions publiques, des agences locales, des représentants de la société civile, des représentants du monde économique. C'est sa principale originalité et sa vraie nature : ne pas être une institution. Elle (Euralens) n'a aucun pouvoir de décision direct. Mais comme elle met ensemble les principaux acteurs publics et privés du territoire, elle constitue en soi un outil de gouvernance crucial. Elle joue comme un catalyseur pour le développement territorial¹».

Former, requalifier

La dimension ressources humaines semble commune à tous les territoires qui entendent se redéployer. Pour redéployer un tissu économique, les infrastructures ne suffisent pas. Ce n'est pas parce qu'on a un canal, un bassin de consommateurs de 1 million de personnes, 2 ou 3 autoroutes, du foncier disponible etc que des logisticiens vont venir s'installer sur le territoire, pour ne citer qu'un exemple.

Encore faut-il **se donner les moyens d'accueillir et développer ces activités** en leur offrant un cadre d'implantation qu'elles ne trouveront pas ailleurs. La formation et la requalification des actifs fait intégralement partie de ce cadre. Car même des emplois réputés non qualifiés (dans la logistique par exemple) incorporent de fait des compétences complexes.

Qu'il s'agisse de Grenoble, Cholet, Lens... tous les territoires qui entendaient réorienter leur tissu économique ont compris la nécessité de **développer un appareil de formation spécifique**. D'une part, pour conforter les activités existantes; d'autre part, pour former aux nouveaux métiers que l'on entend développer et reconverter les personnes qui ne trouvent plus à s'employer dans les activités traditionnelles.

Bien évidemment, il convient là encore de prévoir un budget conséquent pour l'ingénierie de projet pédagogique. Il ne suffit pas de repérer les besoins en formation émergents (ce qui demande déjà des ressources temps considérables), il faut aussi créer et animer un réseau d'entreprises et d'organismes de formation pour actualiser régulièrement ces besoins. Il faut encore mobiliser des moyens pour faire évoluer l'offre de formation, proposer des contenus et des méthodes innovantes, répondre aux appels d'offres etc.

Quel positionnement de la zone de Mulhouse ?

Avec un score global de -22, la zone d'emploi de Mulhouse est loin de montrer un dynamisme important ces quinze dernières années. Elle se situe au 10^{ème} rang des 15 zones. Elle ne montre un certain dynamisme que dans le secteur de la construction.

Quels sont les «manques» identifiés ?

Formellement, l'analyse montre trois grands types de carences :

- d'une part, **des activités industrielles qui puissent contrecarrer, en partie tout au moins, le déclin de**

l'emploi notamment dans l'industrie automobile. Il peut s'agir d'activités nouvelles ou d'activités existantes qui se développeraient. Rien de significatif n'apparaît sur le territoire mulhousien qui irait dans ce sens.

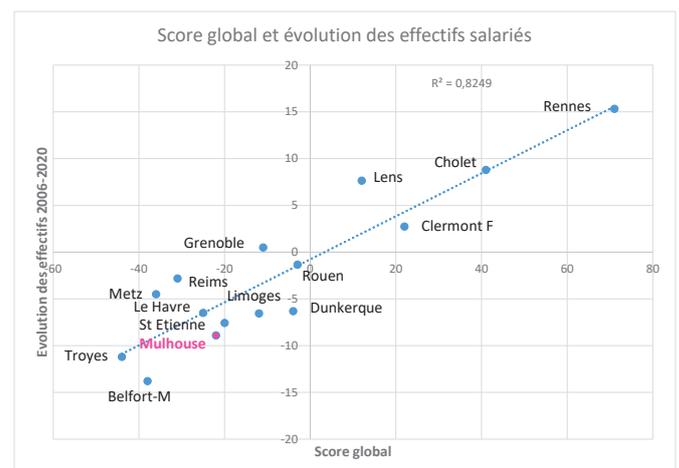
- D'autre part, l'analyse révèle **la faiblesse des services aux entreprises** et notamment des activités scientifiques et techniques. La présence sur un territoire de telles activités constitue un élément fort de son attractivité pour des entreprises industrielles notamment.

De ce point de vue, une réflexion mériterait d'être menée avec les centres d'ingénierie locaux, les entreprises du secteur et avec l'université de Haute Alsace, université à dominante technologique, pour définir les conditions de développement d'un réel pôle de services scientifiques et techniques fortement articulé avec le tissu économique local.

- Il conviendrait encore de développer **les activités informatiques qui sont sous-représentées** localement. De ce point de vue, on peut espérer que la politique engagée par l'agglomération mulhousienne en faveur du numérique industriel sur le quartier Fonderie notamment, portera ses fruits. Il en va de la capacité des entreprises locales à poursuivre leur modernisation. Cela concerne les entreprises industrielles bien sûr, mais le confinement dû à la crise sanitaire a bien montré comment les commerces locaux étaient en très grande partie au niveau 0 de la numérisation.

Quel est le projet territorial ?

Ce qui manque peut-être le plus au territoire est un projet qui puisse soutenir une dynamique multisectorielle cohérente.



Que se passe-t-il si les scores sont ajustés? Pour pallier la faible amplitude des scores (-3/3), il est possible, une fois la tendance générale définie, d'ajuster les scores des zones d'emploi qui s'écartent de cette tendance pour définir le score qu'elles auraient dû avoir pour s'approcher de cette tendance. Dans le cas de la Zone d'emploi de Mulhouse, son score ajusté est de -30. Elle passe ainsi du 10^{ème} au 12^{ème} rang des 15 zones d'emploi.



Soutenir les activités industrielles ne peut suffire. Sauf relocalisations massives d'activités ou développement de nouvelles activités, l'industrie ne fournira pas de grands volumes d'emploi additionnels. Et les emplois disponibles demanderont des personnes de plus en plus formées, ce qui laisse de côté bon nombre d'actifs de l'agglomération.

Il faut donc également **développer des projets porteurs de nouvelles activités, de valeur et d'emplois dans d'autres secteurs que l'industrie**. Les potentiels sont nombreux, (dans le tourisme par exemple) encore faut-il se doter d'une part, d'une ingénierie de projets idoine pour passer du discours à la réalité ; d'autre part, d'une volonté politique de s'affranchir des multiples frontières qui fracturent le Sud Alsace.

Il conviendrait sans doute de reprendre et d'approfondir le travail qui avait été réalisé ces dernières années (interrompu par la crise COVID) et qui avait conduit **sept intercommunalités du Sud Alsace** à rédiger ensemble un Pacte Offensive Croissance Emploi, signé par elles et la Région Grand Est. Ce n'était certes qu'une collection de projets locaux, certains ayant des retombées plus larges que d'autres. Mais un premier pas avait été réalisé. Un second pas serait de se remettre autour d'une table afin de réexaminer les projets et de voir ceux qui peuvent constituer l'armature d'un projet commun. Un troisième pas, serait de communiquer largement pour que ces projets soient partagés et rallier l'ensemble des acteurs potentiellement concernés.

Avec quels acteurs ?

Il faut être attentif à la façon dont les projets sont conçus et mis en oeuvre. **Trop souvent, les projets sont élaborés dans des petits cercles et leur mise en oeuvre confiée à des groupes restreints**. C'est ainsi par exemple que

l'agglomération a défini des domaines d'action stratégiques (DAS). Mais, dire quels sont les secteurs stratégiques, ne définit pas les actions à mener. La détermination de celles-ci et leur mise en oeuvre revient à un petit groupe d'industriels à qui on confie les clefs de la maison. C'est vrai pour le DAS Matériau, pour le Numérique où les actions sont déterminées par un «Club»...

Les théories économiques aussi bien que sociologiques permettent de penser que ces groupes restreints comme ces clubs vont travailler dans le sens de leur intérêt commun, lequel peut se réduire à la poursuite en commun de leur intérêt particulier. Se regrouper peut par exemple permettre de mieux capter les fonds publics et ainsi favoriser le développement de leurs projets propres.

Ce qui ne correspond pas tout à fait à une démarche de développement territorial. Il faut bien sûr des entreprises qui poursuivent comme objectif d'accroître leurs parts de marché, leurs bénéfices etc. Mais l'idéal est qu'au-delà de l'intérêt des entreprises, l'intérêt du territoire soit aussi intégré à la réflexion. Ce qui passe par exemple par le fait que de plus en plus d'entreprises intègrent la dynamique, **que le réseau s'ouvre à de nouveaux acteurs**, pour que l'ensemble du territoire puisse bénéficier des retombées de l'action publique.

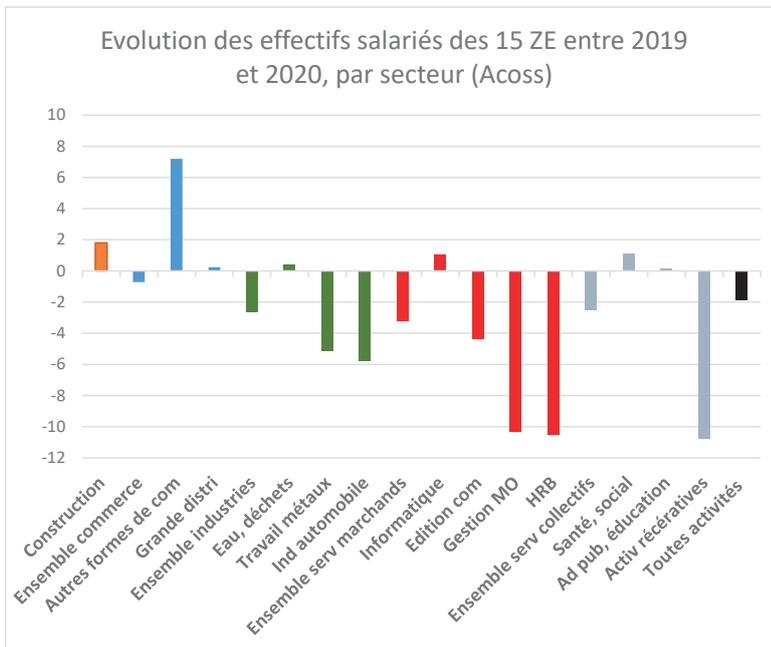
Le développement territorial consiste en une démarche d'action collective, qui ne fait pas partie du répertoire spontané des entreprises. C'est pourquoi la gouvernance doit être adaptée et qu'au sein de ces groupes et réseaux, le territoire puisse faire entendre son intérêt. Ce qui, passe, d'une part, par **la diversité des parties prenantes ; d'autre part, par un dispositif d'animation** qui assure que les intérêts de toutes les parties prenantes seront pris en compte.

Le score global des 15 zones d'emploi

Zones d'emploi	score industrie	score services	score commerce	score construction	score total
Cholet	27	36	12	3	71
Rennes	20	11	8	3	41
Clermont-F	17	11	7	3	22
Dunkerque	8	-1	0	2	12
St Etienne	5	-2	0	2	-3
Rouen	3	-4	-1	1	-4
Grenoble	1	-4	-1	1	-11
Limoges	-1	-8	-1	-1	-12
Mulhouse	-3	-9	-2	-1	-20
Lens	-8	-9	-4	-1	-22
Le Havre	-9	-13	-5	-2	-25
Belfort-M	-14	-14	-5	-2	-31
Troyes	-19	-16	-6	-3	-36
Metz	-22	-17	-6	-3	-38
Reims	-30	-23	-8	-3	-44



Zoom sur les effets de la crise sanitaire sur l'emploi salarié entre 2019 et 2020



Malgré les mesures de protection de l'emploi prises par le gouvernement, la crise s'est traduite par une perte de 1,9% des effectifs entre 2019 et 2020.

La crise sanitaire a produit des effets très différents selon les secteurs et branches.

La construction est le seul secteur à ne pas être impacté négativement par la crise ; il crée au contraire 2% d'emploi.

Les effectifs du commerce sont à peu près stables. La grande distribution maintient ses effectifs et les autres formes de commerce explosent : +7% d'emploi. La fermeture des commerces a manifestement profité au commerce en ligne.

Dans l'industrie, un seul groupe d'activités maintient son emploi : le traitement de l'eau et des déchets. Dans l'ensemble de l'industrie la perte d'effectifs s'élève à 2,6%, mais cette baisse atteint 5,2 et 5,8%

dans le travail des métaux et l'industrie automobile. Les branches qui résistent le mieux sont la fabrication de produits électriques et électroniques (-0,5%) et la chimie (-0,2%) car il est très difficile de mettre à l'arrêt les installations.

Dans les services marchands, seules les activités informatiques gagnent des effectifs (+1,1%). Les activités les plus touchées sont l'édition/communication et surtout l'Hôtellerie-Restaurant, Bars et les activités de gestion de la main d'oeuvre (intérim) qui perdent 10% chacune de leurs effectifs.

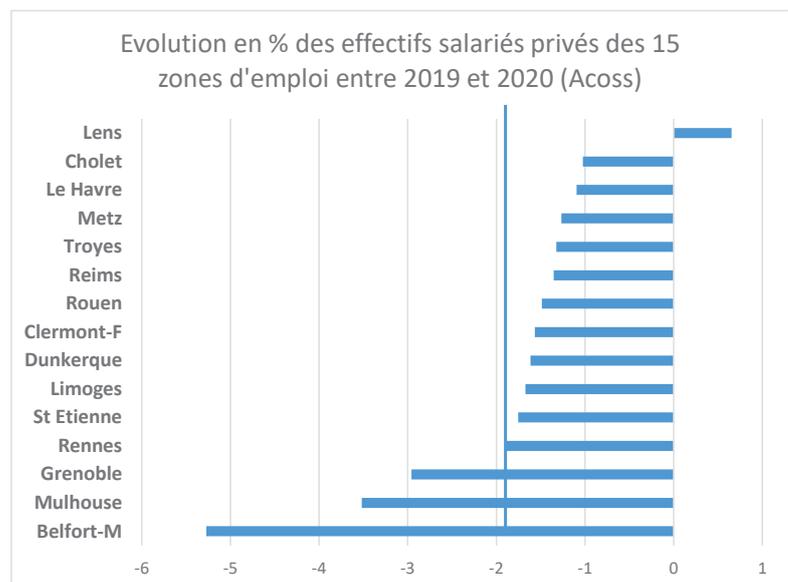
Les services collectifs perdent peu d'effectifs (-0,7%), avec quelques gains d'emplois dans la santé et l'action sociale, mais contrebalancés par un effondrement de l'emploi dans les activités récréatives et culturelles (-12,8%).

Ces évolutions très différenciées des secteurs et branches expliquent que les effets soient très différents d'une zone d'emploi à l'autre. Au total, entre 2019 et 2020, 34 216 emplois ont été perdus dans les 15 zones d'emploi.

La zone de Lens est la seule à avoir vu son emploi augmenter durant cette période. Toutes les autres sont en perte. Mais pour 11 d'entre elles, leur pourcentage de perte est inférieur à la moyenne des 15ZE.

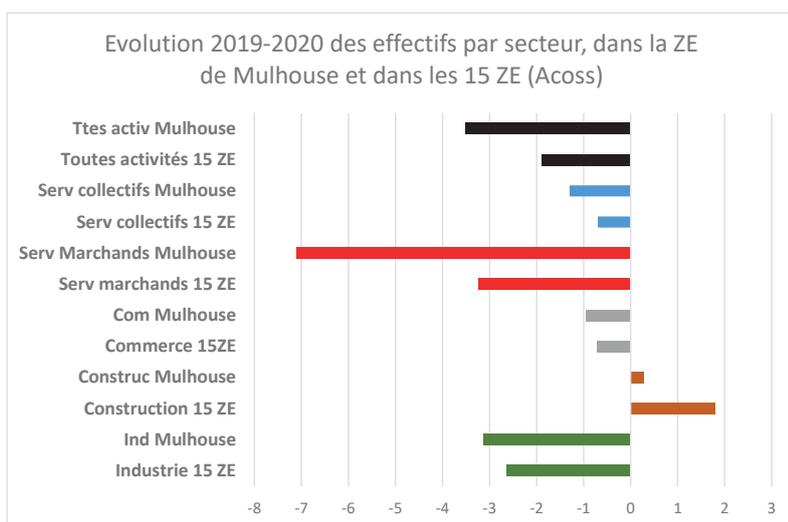
Les pertes sont concentrées dans 3 zones : Belfort-Montbéliard, Mulhouse et Grenoble.

A elles trois, ces zones représentent 15 000 emplois de perdus, soit 44% du total des pertes. Belfort-Montbéliard est atteint par de fortes pertes dans l'industrie (automobile, maintenance industrielle et fabrication de machine) et surtout une perte de 30% des effectifs intérimaires. Grenoble quant à elle est surtout concernée par une forte baisse de ses effectifs dans les activités de soutien aux entreprises et l'hôtellerie-restauration qui perd 24% de ses effectifs.



Zoom sur les effets de la crise sanitaire sur l'emploi salarié entre 2019 et 2020 dans la ZE de Mulhouse

La zone d'emploi de Mulhouse a perdu 4 244 postes salariés entre 2019 et 2020. Soit -3,5%, à comparer au -1,9% de pertes pour l'ensemble des 15 zones.



Le seul secteur où la zone d'emploi de Mulhouse a créé quelques emplois est celui de la construction, mais dans une proportion nettement moindre que les autres ZE.

Dans l'industrie, la zone de Mulhouse a perdu (en %) un peu plus d'emplois que les autres. Ces pertes sont concentrées dans le travail des métaux et l'automobile (comme à Belfort-Montbéliard). 796 emplois sont perdus dans les activités industrielles

Le commerce ne s'en sort pas trop mal, même s'il perd un peu plus d'emplois que les autres. La grande distribution, le commerce automobile et les autres formes de commerce ont des effectifs légèrement en hausse. Mais cela ne

suffit pas à compenser les pertes dans le commerce de gros et surtout le commerce de détail où les pertes sont nettement supérieures aux autres ZE. 206 emplois sont donc perdus dans le commerce.

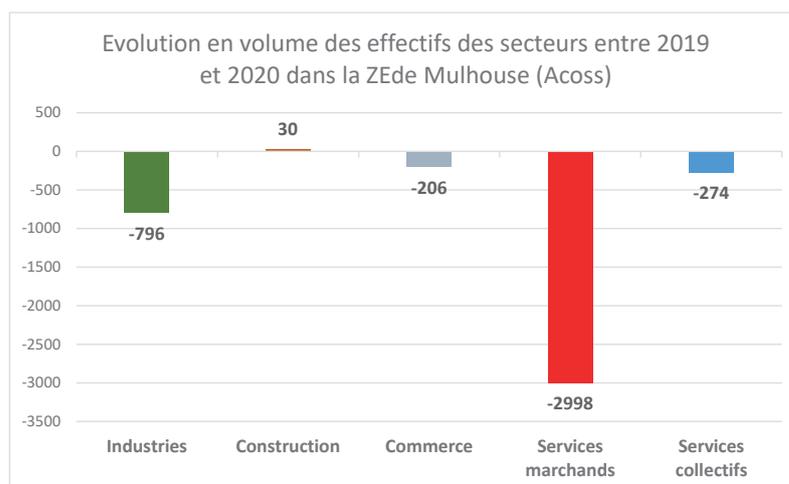
Même chose dans les services collectifs où les pertes sont limitées : -274 postes. Ces pertes sont concentrées dans les activités récréatives et culturelles qui recrutent énormément en contrats courts. Les fermetures administratives des lieux culturels ont signifié la fin de ces contrats.

C'est donc vers les services marchands qu'il faut se tourner pour trouver l'essentiel des pertes d'emplois.

Seules les activités informatiques et le transport-entrepasage ont réussi à créer quelques emplois sur la période.

La plupart des autres activités de services ont connu des baisses d'effectifs sensiblement plus fortes que la moyenne des 15 zones. Les effectifs intérimaires (très développés dans la zone de Mulhouse, autour de l'industrie automobile) ont chuté de 25%, ceux de l'édition-communication de 11%, Viennent ensuite les activités scientifiques et techniques (-3,4%) et les activités de soutien aux entreprises (-2,8%). Ces activités ont souvent plus du double de pertes que dans les autres zones.

Le secteur de l'hôtellerie-restauration à quant à lui perdu 9% de ses effectifs, mais cette baisse est légèrement moindre que dans les autres zones d'emploi.



Document réalisé par

L'Agence d'Urbanisme de la Région Mulhousienne
www.aurm.org

33 avenue de Colmar - 68200 MULHOUSE
Tél. : 03 69 77 60 70 - Fax : 03 69 77 60 71

Rédaction : Didier Taverne,
didier.taverne@aurm.org

Avril 2022

Directrice de la publication : Viviane Bégoc, directrice de l'AURM

*Toute reproduction autorisée avec mention précise
de la source et la référence exacte.*