

Initiatives primées

Au pays de Vitré : faire aimer l'industrie par les jeunes et leur famille¹

« Et moi qui croyais m'enfermer dans un boulot à la chaîne ! Au lieu d'être rivé à des tâches nulles et répétitives, je pilote une ligne production avec des outils numériques, manage une équipe de quinze personnes, contrôle la qualité et me retrouve associé à la responsabilité d'un produit fini. Tant d'appréhension pour un travail valorisant au bout du compte ! C'est fou, la différence entre la réalité d'un métier... et l'image que s'en font les gens. Mais celle-ci est tenace : 80 % de mes copains assimilent toujours l'industrie aux cadences infernales. »

En quelques phrases, Thomas, 27 ans, chef d'équipe dans l'entreprise de boulangerie industrielle Panavi, implantée avec cinq cents salariés à Vitré en Ille-et-Vilaine, résume l'incroyable quiproquo qui tient aux basques du secteur secondaire dans notre pays. « Sale,

1. Texte rédigé par Benoît Fidelin.

bruyante, polluante, éreintante et mal payée, voilà les adjectifs, repris en boucles, qui qualifient souvent notre activité », déplore Philippe Cha, directeur du site vitréen de la Française des plastiques, où travaillent néanmoins près de deux cent vingt personnes. Toutes des kamikazes, des inconscientes ou des bêtes de somme ? « J'ai débarqué dans cette entreprise pour un job d'été en intérim, avec en poche un BEP en comptabilité et un bac pro dans la vente, raconte Sabrina, 32 ans, agent de qualité. Après des formations en interne, je réalise, depuis huit ans, des prélèvements et des contrôles quotidiens sur les produits. Tests, mesures, le travail me plaît par sa variété, ainsi que le jugement sûr qu'il exige et les contacts qu'il nécessite avec les différentes équipes. Résultat : j'ai trouvé un équilibre après douze ans d'ancienneté. » Guillaume, 30 ans, ingénieur plasturgiste après une formation en IUT Génie des matériaux, insiste sur la dynamique de son travail à la Française des plastiques. « Contacts humains, interaction entre les différents services, gestion intégrale de projets, mise en production avec les équipes, j'aime le milieu industriel, car c'est un perpétuel recommencement. Chaque journée est unique. »

Témoignages de complaisance ? Pas du tout. Propos ni calculés ni stéréotypés, recueillis sur le vif au cœur même des entreprises du pays vitréen. Un pays pas comme les autres... au sujet de l'industrie précisément : 44 % des emplois locaux sont concentrés dans ce secteur, alors que la moyenne nationale est de 13 %. Pourquoi un tel différentiel en faveur de Vitré ? Tout simplement parce que ce territoire de soixante-dix-neuf mille habitants, répartis dans quarante-six communes à l'est de Rennes, a fait, il y a plus de quarante ans, le choix de l'emploi, en créant un microclimat favorable aux entrepreneurs, notamment industriels. En 1973, quatre ans avant d'être élu maire, le centriste Pierre Méhaignerie devient député de ce territoire

où prédominent les activités en chute libre du textile et de la chaussure. Son objectif : diversifier le tissu économique pour sauver l'activité locale. « Celle-ci ne peut que régresser, le préviennent les ouvriers rencontrés dans les usines de Vitré. En effet, les jeunes partent, tandis que trop de patrons font tout pour empêcher de nouvelles implantations, afin de garder ici des bas salaires. » « Rien n'est irrémédiable, leur répond Pierre Méhaignerie. L'avenir est entre nos mains. »

De fait, il prend chaque mardi le train à 6 heures du matin et, débarqué à Paris avant que débutent les travaux à l'Assemblée nationale, fait du porte-à-porte en Île-de-France pour attirer chez lui les entreprises en développement. Dans le même temps, il aménage des zones d'activités autour de Vitré et prend le risque d'y financer la construction de vastes bâtiments, afin d'offrir aux entrepreneurs des sites immédiatement disponibles. Enfin, il applique sur son territoire des taxes inférieures de 30 % à la moyenne nationale, en maîtrisant, notamment, les budgets de fonctionnement de ses administrations. Du coup, les « boîtes » rappellent en masse. Agroalimentaire, électronique, automobile, photovoltaïque, carton, édition, logistique et centres d'appels, toutes ces activités rayonnent bientôt dans la région.

Au départ, l'arrivée d'entreprises et leurs embauches compensent les pertes d'emplois dans les secteurs traditionnels en déclin. Mais la machine s'emballe, les implantations se succèdent et le chômage ne cesse de diminuer, au point de situer à 3 % à l'aube des années 2000. Et s'il remonte à 6 % avec la crise actuelle, Vitré Communauté se classe néanmoins en tête des deux cent douze communautés urbaine de France pour la création de richesses par habitant dans le secteur marchand.

« C'est vrai, le volontarisme politique joue à plein rendement », reconnaît Anthony Jeuland, directeur de la

Maison de l'emploi, des entreprises et de la formation (MEEF), structure unique en France et emblématique de la démarche vitrénienne. Créée en 2007, présidée par un chef d'entreprise, elle réunit sur un même lieu tous les acteurs décisifs du marché du travail : Pôle emploi, missions locales, service Insertion gestionnaire du RSA, chambres de commerce, des métiers et de l'agriculture, structures d'insertion et de formation professionnelle et même Éducation nationale, avec son centre d'information et d'orientation sur les métiers. « Rapprocher les services publics et le monde économique pour favoriser le retour à l'emploi plutôt que le traitement social du chômage », voilà le leitmotiv d'Anthony Jeuland, directeur commun à la MEEF et à Pôle emploi. En lien permanent avec les entreprises, ses équipes anticipent les emplois de demain et montent à la chaîne des formations, qui répondent aux vrais besoins du marché local du travail. Embauches programmées de dizaines d'agents de maintenance dans les six mois à venir ? La MEEF met aussitôt en place un cursus correspondant. En contrepartie, les entreprises s'engagent à embaucher les publics ainsi formés. C'est du donnant-donnant ! Au final, des dizaines de salariés de l'électronique, d'opérateurs, de techniciens, de conducteurs dans l'agroalimentaire ou de logisticiens reçoivent une formation et un emploi.

La MEEF obtient aussi l'ouverture de baccalauréats professionnels, comme le bac pro Pilotage des systèmes de production automatisés, en partenariat avec deux lycées professionnels et une quinzaine d'entreprises. L'initiative est couronnée de succès, avec près de 100 % de réussite à l'examen et des embauches pour tous les bacheliers. De même, la MEEF accompagne les personnes en reconversion professionnelle. Le bassin vitrénien est pilote pour le contrat de transition professionnelle dont les résultats sont de l'ordre de 80 % de retour à l'emploi.

Et ce n'est pas tout ! Une étroite collaboration se noue entre élus, services publics, dirigeants et cadres des entreprises locales, qui déjeunent ensemble régulièrement, mettent en place des lieux d'échanges sur des thèmes aussi variés que l'écologie industrielle, la gestion des ressources humaines, les nouvelles technologies. Dans le même temps, Vitré Communauté adresse aux vingt-sept mille cinq cents foyers présents sur son territoire des publications semestrielles qui présentent les entreprises locales et leurs métiers. Elle ouvre en février 2014 un lieu d'exposition permanente baptisé Espace Entreprises en plein centre-ville, non loin de la gare SNCF. Une quarantaine d'entreprises, regroupant au total quelque huit mille emplois, animent les lieux et présentent, au moyen d'outils multimédias et d'exposition de produits, leur univers de production, les compétences des hommes et des femmes qui travaillent chez elles. Mais ce n'est pas qu'une vitrine des savoir-faire locaux. C'est aussi un espace d'animation pour le grand public et notamment pour les scolaires, les étudiants qui y rencontrent des professionnels, écoutent les témoignages de salariés, participent à des ateliers de découverte des métiers, ont accès à des sites internet ressources.

Au cœur du parc d'activités d'Étrelles, les services de Vitré Communauté ont lancé de nouveaux programmes immobiliers de bureaux, mis en place une liaison de transport public avec la gare SNCF, favorisé l'implantation d'une crèche et d'un restaurant interentreprises, aidé les nouveaux arrivants à trouver un logement et à inscrire leurs enfants dans les écoles, à s'insérer dans les associations locales, etc. La croissance de l'emploi passe aussi par la qualité de vie... et la solidarité. Paul Lapause, adjoint au maire de Vitré et consultant en informatique, préside une pépinière d'entreprises qui donne de l'élan aux jeunes entrepreneurs, ainsi que la plateforme Portes de Bretagne

Initiative, qui a permis la création ou la reprise de plus de sept cents entreprises depuis 1999. « Par l'octroi de prêts à taux zéro qui les renforcent face aux banques, nous aidons les créateurs de tous âges à se lancer aussi bien dans un petit commerce que dans un grand projet industriel, explique l'adjoint au maire. Une vingtaine de patrons chevronnés de Vitré m'épaulent dans ce travail d'entraide. La preuve que la réussite économique résulte aussi de la fraternité. »

« Nos résultats, conclut Pierre Méhaignerie, s'expliquent par l'application, depuis trente ans, de dix commandements favorables à l'esprit d'entreprendre » : l'éthique du travail, des taxes non pénalisantes, la capacité de trouver du personnel qualifié, de bons systèmes de transport, des logements nombreux à prix raisonnables, un coût de la vie modéré, une forte participation des familles aux activités sportives et culturelles, des facilités d'accès aux loisirs, la proximité des universités, un taux de délinquance faible.

Peut-on, du coup, parler de « miracle vitréen », afin de souligner un paysage marqué par une évidente réussite économique et sociale, semblable à celle que connaissent par exemple le nord de la Vendée, le Choletais, le département de l'Ain qui se révèle être « l'atelier de Lyon » ou l'enclave alsacienne de Molsheim-Schirmeck ? Oui, mais avec un bémol, qui nous renvoie aux premiers propos de Thomas, chef d'équipe dans l'entreprise de boulangerie industrielle Panavi. L'industrie, poumon du pays vitréen, accuse toujours un déficit d'image aux conséquences négatives pour les entreprises du secteur : elles éprouvent de réelles difficultés de recrutement, peinent à renouveler leur personnel à l'heure du « papy boom ».

« Par méconnaissance de l'industrie et de ses opportunités de carrière, trop peu de jeunes choisissent de s'orienter vers les formations menant aux métiers de la

production, déplore Pierre Méhaignerie. Par ailleurs, nos entreprises ont sans cesse besoin de monter en gamme, et donc de recruter de nouveaux talents, pour faire face à la concurrence, tenir leurs parts de marchés, en conquérir d'autres, bref, évoluer dans le cadre d'une économie mondialisée. Ces deux défis, liés à l'image et l'exigence de performance de notre tissu économique, nous avons choisi de les relever, en tentant de faire aimer l'industrie par les jeunes et leurs familles. »

« Il s'agit là d'une véritable urgence », observe Patrick Lefranc, directeur de l'entreprise des Délices du Valplessis, qui, forte de cent cinquante salariés auxquels il faut rajouter une centaine de saisonniers, conçoit et fabrique trente-cinq millions de desserts dans ses ateliers situés au centre de Vitré. « Le technicien de maintenance est devenu un oiseau rare dans la région. Difficile d'en recruter en raison de la forte demande locale et de la pénurie des candidats. Or il s'agit d'un rouage essentiel, qui maintient l'outil industriel en parfait état de marche, empêche les pannes à répétition et donc les arrêts dans la chaîne de production. J'ai aussi cherché pendant six mois des pilotes capables de programmer, conduire et surveiller les lignes de fabrication. Songez que nous en avons neuf, dont l'une est capable de produire trente mille cônes glacés à l'heure ! C'est dire si les enjeux sont importants. »

Patron de Thomas chez Panavi, David Lecocq avoue aussi sa quête quasi permanente de techniciens de maintenance, de conducteurs de lignes automatisées de production, de managers d'équipe. « La mobilité, précise-t-il, est très forte dans la région, en raison des opportunités qu'offre la densité d'emplois industriels. Nous sommes obligés de recruter sur un vaste bassin d'emplois qui, dans l'ouest, va bien au-delà des villes de Laval et de Rennes. Partout on tient le même langage : « Venez donc à Vitré, il y a du travail. » Mais les candidats ne se bousculent

pas. Alors qu'en vérité, beaucoup de pratiques ont changé récemment dans l'industrie, l'allégeant de nombreuses contraintes touchant aux conditions de travail. »

Et David Lecocq d'évoquer l'ergonomie des postes de travail pour davantage de confort, la sécurité érigée en enjeu majeur, les protections auditives de plus en plus performantes, la fin des tâches répétitives au profit de l'automatisation des chaînes et de leur pilotage numérique, du contrôle intelligent des produits au nom d'un absolu qui s'appelle la sécurité alimentaire, etc. « Santé, propreté, pénibilité, salaires et ambiance de travail, sur tous ces fronts l'industrie a fait des progrès considérables, confirme Philippe Cha, de la Française des plastiques. Et puis, dans nos métiers, on touche du doigt ce que l'on réalise, on voit concrètement le résultat de notre travail. Ça, c'est valorisant ! » Patrick Lefranc, David Lecocq et Philippe Cha insistent de concert sur la promotion sociale que peut représenter, pour un jeune peu qualifié, une embauche dans l'industrie. Tous trois décrivent en effet l'effort de formation que développent en interne leurs entreprises, qui recrutent à tous les niveaux (sans diplôme, CAP, BEP, Bac pro, BTS, écoles d'ingénieurs) et parient sur les parcours de qualification en interne, afin de ne figer aucun salarié, permettre la progression et la mobilité.

Alors qu'est-ce qui retient au juste les candidats ? Sûrement les contraintes en termes de temps de travail, avec des horaires décalés de 4 heures à 13 heures ou de 13 heures à 21 heures, et une flexibilité qui fait que les salariés travaillent 43 heures ou plus par semaine une partie de l'année, pour récupérer ensuite avec moins de 35 heures hebdomadaires. Il y a aussi le labeur de nuit et parfois le week-end, souvent sur la base du volontariat. « C'est vrai qu'on produit sept jours sur sept et 24 heures sur 24 », reconnaît Philippe Cha.

Face à toutes ces réalités, Vitré Communauté a choisi de jouer franc jeu, en donnant la parole aux travailleurs de l'industrie. Sous le titre *Jeunes dans l'industrie : écoutez-les*, elle a publié à trente-deux mille exemplaires un magazine mis à disposition dans les entreprises, les services de l'emploi et de la formation, diffusé dans la presse. Vingt-cinq sociétés industrielles ont ouvert leur porte pour des interviews et des photos de salariés volontaires, et ces portraits ont donné lieu à une exposition en centre-ville. Les résultats de ce reportage sont édifiants et balaient bien des préjugés. « On n'imagine pas tout ce qu'il y a derrière la fabrication d'un produit, explique Annie, 30 ans, gestionnaire de flux chez Atlantic RF, société spécialisée dans les solutions permettant la transmission de données par radiofréquence. Participer à cette aventure apporte une grande satisfaction. Surtout, j'organise mon travail en toute autonomie. »

« J'ai commencé comme opérateur aux Délices du Valplessis, raconte Yvan, 22 ans. Mais depuis deux ans, je suis conducteur. Je m'assure que le produit fabriqué est conforme à l'attente du client. C'est un travail que j'aime. Il faut toujours essayer d'aller au-delà de nos premières impressions. Dans une entreprise industrielle, on a la possibilité d'évoluer, il y a toujours de la demande. »

« J'aime parler de mon métier, car il est débordant d'innovation, confie Julien, 27 ans, responsable bureau d'études chez Ermhes, qui fabrique des élévateurs pour personnes à mobilité réduite. L'entreprise est la meilleure des écoles. Elle permet d'avancer, de se former et de découvrir de nouvelles technologies. L'intérêt est de se voir confier sans cesse de nouveaux projets. » « Mes conditions de travail sont bonnes, adaptées à la vie de famille et je suis autonome. Il faut savoir être précis et minutieux et il y a toujours une nouvelle technique à acquérir, souligne Sabrina, 32 ans, ouvrière de façonnage dans l'imprimerie

des Hauts de Vilaine. J'aime voir le produit fini, le résultat de mon travail. » « Il faut expliquer aux gens qu'on ne travaille plus à la chaîne, renchérit Jean, 30 ans, responsable d'équipe de production chez le laitier Lactalis. Surveillance, contrôle qualité, gestion de programme : c'est notre réalité quotidienne. »

Quatre-vingt-quatre portraits de jeunes ont été publiés au total. « De quoi modifier le regard d'autres jeunes », espèrent les promoteurs de cette opération, qui espère faire bouger les choses, en changeant l'état d'esprits des candidats potentiels à un emploi dans l'industrie, celui de leur famille, sans parler des enseignants et conseillers d'orientation. « Rien n'est perdu. Il faut du temps pour tordre le cou aux idées fausses et se bâtir une image, donc travailler sur le long terme et toucher les milieux éducatifs », affirme Patrick Lefranc des Délices du Valplessis, qui invite régulièrement des élèves de lycée et de BTS à visiter son entreprise. En attendant, un chiffre-clé mérite d'être exposé. L'Insee place en effet le bassin de Vitré parmi ceux où les salaires sont les plus élevés dans l'industrie bretonne : plus de deux mille trois cents euros bruts, tous emplois et qualifications confondus, sachant que les rémunérations dans ce secteur sont plus élevées que dans les services, comme la grande distribution par exemple. Une autre réalité à méditer...