

# Ports de Strasbourg et de Kehl

Diagnostic emploi  
et RH des zones  
industrielles portuaires  
(Démarche GPECT)

## Sommaire

Edito .....	2
Les ports de Kehl et de Strasbourg, un pont à construire pour l'emploi.....	4
Zones portuaires de Strasbourg et de Kehl : éléments clés .....	5
La ZIP de KEHL : quelle évolution pour l'emploi ? .....	8
La ZIP de Strasbourg, territoire en mutation.....	9
Enjeux de l'emploi dans la zone portuaire de Strasbourg .....	11
Enjeux de ressources humaines pour la ZIP de Strasbourg .....	14
Enjeux d'action institutionnelle .....	16
Quatre axes d'action .....	18
Annexes .....	19

# Edito

Séparés à peine par 300 mètres de largeur du Rhin, les ports de Strasbourg et de Kehl constituent le principal ensemble portuaire du Rhin supérieur. Attenantes aux deux ports, les zones d'activité industrielle portuaire (ZIP) de Strasbourg et de Kehl hébergent plus de 500 entreprises et plus de 13 500 emplois directs.

Dans une phase de reprise progressive de l'activité économique en France, les autorités locales de Strasbourg et de Kehl s'investissent pour favoriser le déploiement du potentiel d'emploi de ces deux zones.

Dans le cadre de la mission de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale (GPECT) des ports et du programme REVE<sup>1</sup>, la Maison de l'emploi de Strasbourg (MDE) et l'Agence de développement et d'urbanisme de l'agglomération strasbourgeoise (ADEUS) ont réalisé entre 2012 et 2014 un diagnostic de l'emploi et des ressources humaines (RH) dans les zones d'activité industrielle portuaire (ZIP) de Strasbourg et de Kehl. Ce travail a été effectué avec le concours de l'ensemble des acteurs institutionnels qui, de part et d'autre du Rhin, sont impliqués dans les questions de l'emploi, du développement économique, de la formation et des ressources humaines. A ce titre, la MDE et l'ADEUS remercient leurs partenaires dans cette démarche, et plus particulièrement les autorités du Port autonome de Strasbourg (PAS) et du Port de Kehl, la Région Alsace, la Préfecture de région et de département, la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), le département du Bas-Rhin, la Communauté urbaine de Strasbourg (CUS), la Chambre de commerce et d'industrie (CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin) et l'Industrie- und Handelskammer (IHK) Südlicher Oberrhein, le Groupement des Usagers des Ports de Strasbourg (GUP), Pôle Emploi, l'Agentur für Arbeit Offenburg, les missions locales de Strasbourg et de Schiltigheim.

Cette publication répond à deux objectifs principaux. Le premier est de présenter les principaux résultats du diagnostic de cette démarche de GPECT. Ce diagnostic et l'ensemble de cette démarche novatrice (cf. p. 20) s'enrichira encore des enseignements qui seront tirés de la phase pré-opérationnelle de ce projet (à partir de 2014), lorsque les pistes d'action institutionnelle seront testées auprès des entreprises. Le second objectif est de structurer les axes d'action (regroupant les actions par axes prioritaires) pour la suite de la démarche et de proposer des besoins prioritaires (cf. p. 18).

1. Présentation du programme REVE sur le site de la Maison de l'emploi de Strasbourg : <http://www.maisonemploi-strasbourg.org/le-programme-reve-0>



Au-delà des effets de taille entre les ports, ce diagnostic a mis en exergue d'importantes différences entre les deux ZIP : celle de Kehl est une zone d'activités à dominante industrielle, avec de nombreux établissements de taille moyenne et globalement stabilisés au niveau de l'emploi. A l'inverse, la ZIP de Strasbourg est une zone vaste, dont d'importants secteurs sont en pleine mutation. Elle est caractérisée par quelques grands employeurs, mais surtout par 88 % de petites et moyennes entreprises (PME). De ce fait, elle accueille un éventail d'activités plus diversifié que la ZIP de Kehl (industrie, construction, commerce, artisanat, services d'intérêt général, services industriels) et présente souvent d'importantes variations d'activité, ainsi que du volume de l'emploi et des besoins en main d'œuvre. Mais la ZIP de Strasbourg est, avant tout, la principale zone industrielle d'Alsace.

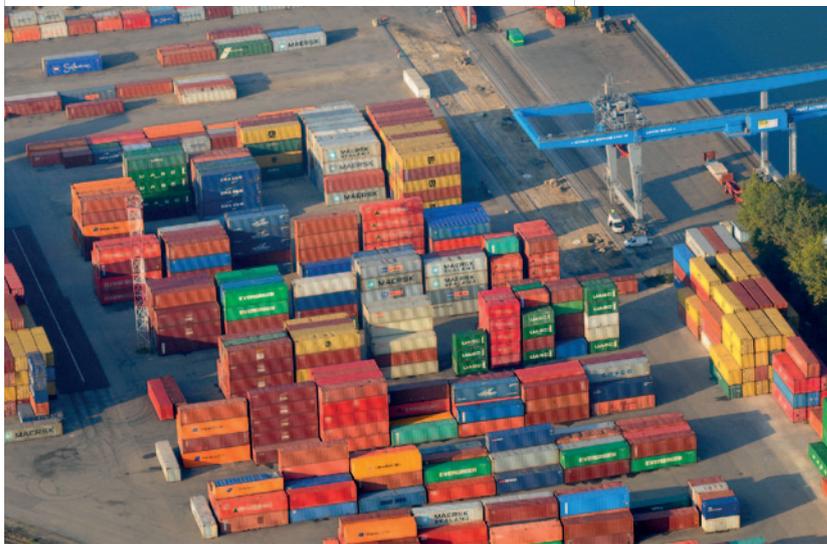
D'importants potentiels de complémentarité entre les deux ZIP sont également apparus au cours de ce diagnostic, en matière de multimodalité et de partenariat entre entreprises. Mais cette démarche a surtout mis en évidence que les entreprises des ZIP de Kehl et de Strasbourg (particulièrement les plus petites), bien qu'elles se connaissent, ne travaillent que peu ensemble : elles privilégient leurs réseaux nationaux.

De l'ensemble de ces conclusions émerge un premier axe d'action : le besoin de structurer un marché de l'emploi à l'échelle des ZIP de Strasbourg et de Kehl en renforçant les relations entre les entreprises.

En matière de développement de l'emploi et des ressources humaines, ce diagnostic a fait ressortir des attentes très différentes des acteurs économiques de la ZIP de Strasbourg vis-à-vis des acteurs institutionnels. Les représentants des branches et les chefs d'entreprises (surtout ceux des PME) expriment, par exemple, des besoins d'assistance en matière de GRH (appui au recrutement et à la gestion des compétences et des effectifs, veille, dialogue inter-entreprises, instances de mutualisation des besoins et des solutions RH, prospectives métier...). Dans une moindre mesure, ils formulent aussi des demandes d'accompagnement à leur intention (formations aux bonnes pratiques de management et RH...).

Les salariés et les demandeurs d'emploi revendiquent principalement des besoins liés aux parcours individuels : sécurisation des parcours, formation, orientation, information. Ces deux positionnements distincts structurent respectivement l'axe 2 et 3 des pistes d'actions (cf. p. 18).

Il ressort enfin de ce diagnostic que les ZIP de Strasbourg et de Kehl constituent aujourd'hui



**Terminal conteneurs SUD – Port autonome de Strasbourg**

un terrain privilégié pour le renouvellement, l'expérimentation et la coordination de l'action institutionnelle en matière d'emploi, d'insertion et de RH dans le bassin de Strasbourg ainsi qu'en transfrontalier avec les acteurs de l'Ortenaukreis.

# Les ports de Kehl et de Strasbourg, un pont à construire pour l'emploi

Entre 2008 et 2012, le port de Strasbourg a réussi à préserver un volume d'activités important pendant les années de crise : 8 millions de tonnes de marchandises en 2012 (8,4 Mt en 2008, tous trafics confondus) dont 1,2 million en conteneur (trafic EVP<sup>1</sup> en hausse). A Kehl, le volume total du trafic en 2012 a été de 4 millions de tonnes (en hausse de 3 % par rapport à 2011). Par sa taille et par la capacité de ses installations, le port strasbourgeois réalise ainsi en moyenne deux fois le tonnage en vrac du port de Kehl, et près de 17 fois son tonnage manutentionné en EVP (conteneurs, marchandises à plus haute valeur ajoutée).

## Deux ZIP, deux profils économiques distincts

Malgré leur proximité géographique, les zones d'activité industrielle portuaire de Strasbourg et de Kehl constituent deux zones économiques très différenciées.

Avec une superficie trois fois plus importante que celle de Kehl, la ZIP de Strasbourg héberge près de 9 000 emplois directs et 2 000 emplois indirects (hébergés ou intervenants). Elle constitue la principale zone d'activité industrielle de la CUS, mais également d'Alsace (1,6 % des emplois marchands d'Alsace, 5 % de ceux de la CUS et 8 % de ceux de Strasbourg).

Il s'agit d'une zone d'activité multimodale dans laquelle 88 % des entreprises sont des PME (moins de 50 salariés). A forte prédominance industrielle jusque dans les années 1990, elle a entamé une forte diversification depuis : entre 2008 et 2012, elle a connu un confortement notable de la part des activités logistiques, de

services industriels et des services aux établissements industriels.

La ZIP de Strasbourg a également connu d'importants investissements et une forte diversification des infrastructures et des équipements de transport employés par les entreprises : aujourd'hui, seule une partie des entreprises de la ZIP de Strasbourg est utilisatrice des plateformes portuaires, l'autre partie faisant un usage quotidien des autres modes de transport offerts par la ZIP (notamment du réseau routier).

La ZIP de Kehl est, à l'inverse, caractérisée par une part importante d'entreprises de taille moyenne (entre 100 et 500 salariés) ainsi que par une prépondérance d'activités industrielles. La part des entreprises détenant ou directement utilisatrices des infrastructures de transbordement fluvial est plus importante à Kehl qu'à Strasbourg.

Par ailleurs, selon les autorités des deux ports, les deux ZIP ont vécu de manière inégale la crise économique. Dans celle de Strasbourg, la crise a eu un fort impact, en particulier sur l'emploi : en 2013, les entreprises de la ZIP déclaraient environ 1 000 emplois directs de moins qu'en 2009<sup>2</sup>, dont une partie importante a été remplacée par de l'intérim ou de l'emploi indirect (sous-traitance et autres prestations). La crise y a également entraîné un important nombre de restructurations et de prises de participation en provenance d'investisseurs étrangers ainsi qu'un renouvellement important dans certaines entreprises.

A Kehl, la crise semble avoir eu un impact limité, le turn-over des entreprises est faible et leur structure actionnariale (majoritairement nationale) plutôt stable.

Les ZIP de Strasbourg et de Kehl, malgré leur proximité, sont ainsi deux zones économiques fortement différenciées. Aussi, malgré de vrais potentiels de



**Catherine Trautmann**

Présidente du PAS

**Une partie importante de l'emploi à Strasbourg et à Kehl se joue dans les deux ports. Malgré les difficultés économiques récentes en France, la complémentarité de ces deux zones économiques offre aujourd'hui d'importantes opportunités pour l'emploi. Nous ne pourrions cependant nous en saisir qu'à condition de renforcer, d'abord, la mutualisation et la coordination nécessaires des activités économiques et portuaires dans les deux rives. Il faut mieux nous connaître et mieux coopérer.**

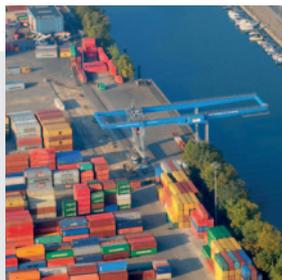
1. L'équivalent vingt pieds est l'unité de mesure pour les conteneurs. Un conteneur de 1 EVP = 6,058 m (soit 20 pieds) de long, 2,438 m (8 pieds) de large et 2,591 m (9,5 pieds) de haut.

2. SIREN, 2013, INSEE.

# Zones portuaires de Strasbourg et de Kehl : éléments clés

## Strasbourg

- \* 7 963 387 t de vrac manutentionné en 2012 (trafic en hausse par rapport à 2011)
- \* 430 042 EVP (conteneurs) manutentionnés en 2012 tous modes (trafic en hausse de 11,6 % par rapport à 2011)
- \* 1 060 ha de superficie, avec une extension de 72 ha prévue dans le port de Lauterbourg, pleinement opérationnelle à l'horizon 2015-2016
- \* Plus de 350 entreprises implantées au 1<sup>er</sup> janvier 2013 + près de 100 entreprises intervenant quotidiennement dans les sites (clientes ou prestataires - estimation)
- \* 9 000 emplois directs et entre 1 500 et 2 000 emplois indirects hébergés en 2013 (soit environ 9 % des emplois de Strasbourg)
- \* Profil d'activités : majoritairement industriel, logistique et commercial. Fortement caractérisé par les PME.
- \* Principaux employeurs (immatriculations SIRET à l'adresse 2013) :
  - PUNCH POWERGLIDE STRASBOURG (industrie automobile, environ 1 000 salariés)
  - SOPREMA (industrie - BTP, produits d'étanchéité, environ 520 salariés – plusieurs établissements : 192/310/14)
  - RHENUS Logistics Alsace (logistique - déménagements, environ 360 salariés – plusieurs établissements)
  - BLUE PAPER (industrie papier, 140 salariés environ)
  - SIL FALA (industrie agroalimentaire, 198 salariés)
  - NORMA (siège social, 144 salariés)
  - SCHROLL (récupération de déchets triés, 131 salariés)
  - ESCAL Escargots d'Alsace (industrie agroalimentaire, 101 salariés)
- \* Seulement une partie des entreprises de la ZIP est utilisatrice du transport fluvial (estimation ADEUS : les services des terminaux du PAS ou d'autres prestataires sont utilisés par 16 établissements, 109 ayant répondu à l'enquête projet de recherche FLUIDE 2013 – document de travail)



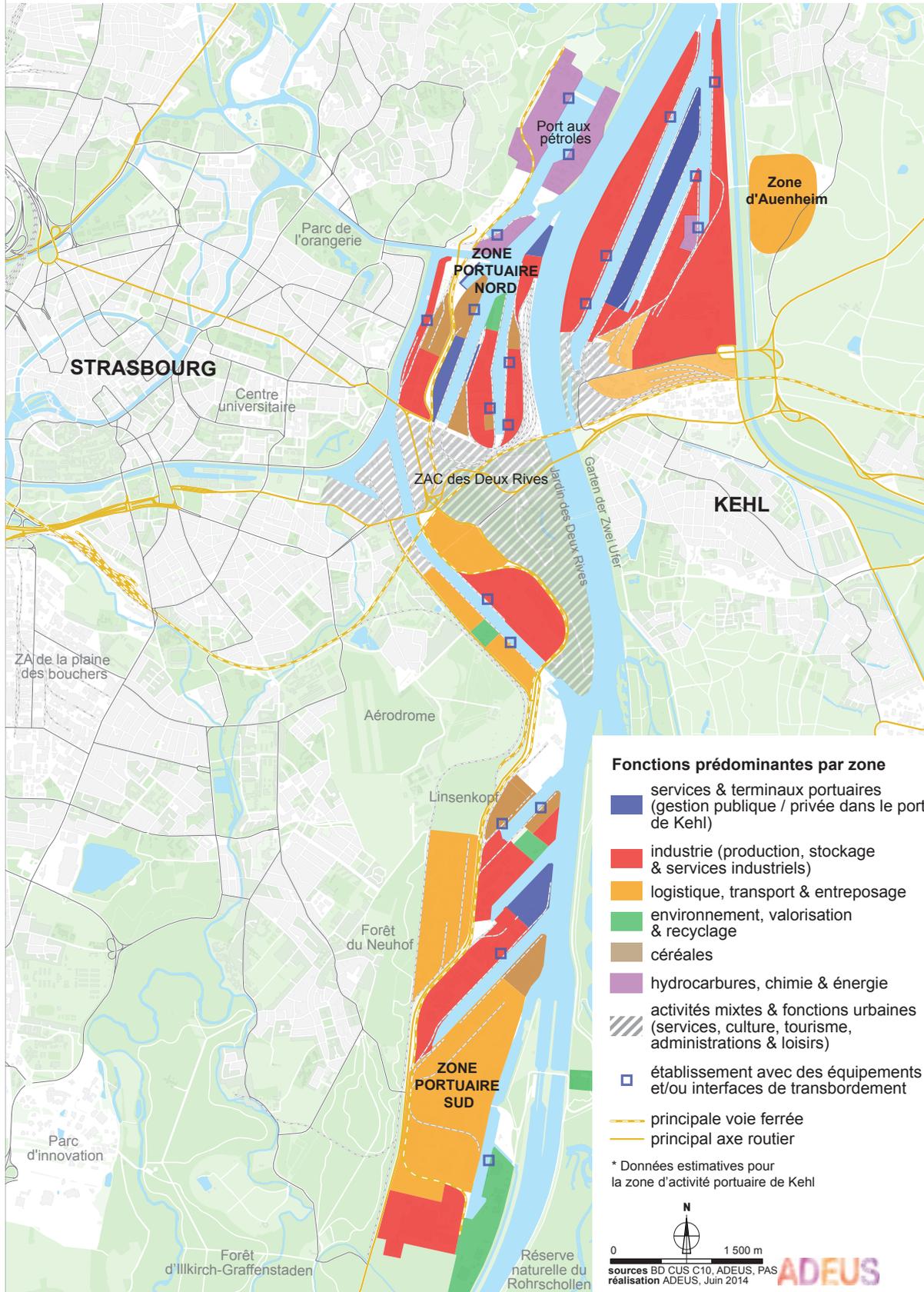
## Kehl

- \* 4 117 102 t de vrac manutentionné en 2012 (trafic en hausse par rapport à 2011)
- \* 26 277 EVP (conteneurs) manutentionnés en 2012 tous modes (trafic en hausse par rapport à 2011)
- \* 320 ha de superficie
- \* 128 entreprises en 2012
- \* 4 300 emplois directs hébergés en 2013 (dont 20 % environ de travailleurs transfrontaliers, en majorité alsaciens)
- \* Profil d'activités : majoritairement industriel et de transformation. La plupart des entreprises est utilisatrice des plateformes de transbordement et des infrastructures portuaires
- \* Principaux employeurs (source : M. Jürgen PREISS - estimation) :
  - BADISCHE STAHLWERKE (métallurgie, revalorisation) : 780-1000 salariés (70 % des activités de transbordement du port)
  - BÜRSTNER CARAVAN (caravanes) : 700 salariés
  - PAPIERFABRIK AUGUST KOEHLER (papeterie, cartonnerie) : 450 salariés
  - RMA Kehl GmbH & Co. KG (robinetterie et tuyauterie spécialisée) : 150 salariés
  - BADISCHE DRAHTWERKE (métallurgie, structures métalliques) : 150 salariés
  - AUTOHAUS GEIGER (réparation automobile) : 125 salariés



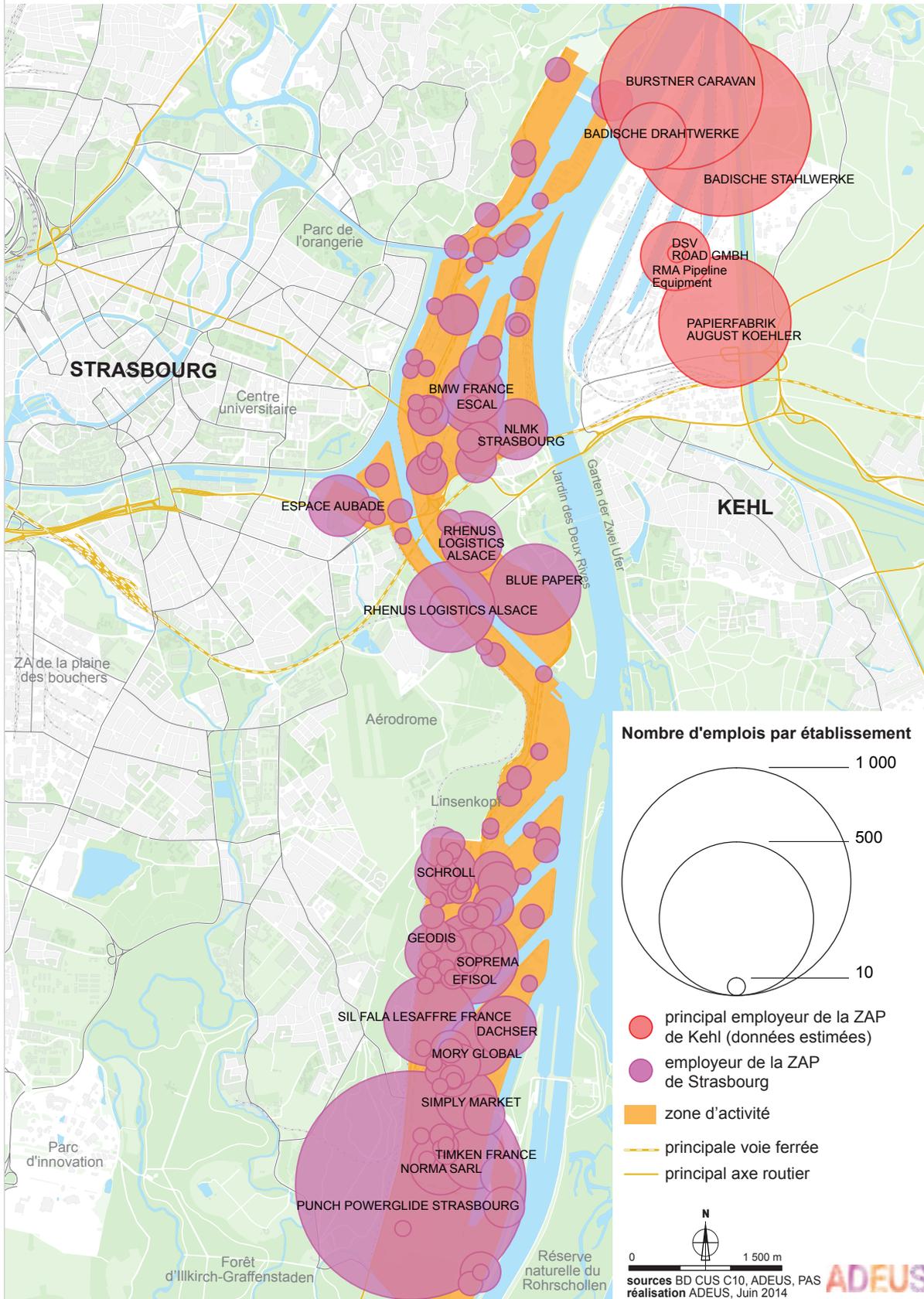
ATTENTION : Pour des raisons de confidentialité et de secret statistique, nous ne disposons que d'estimations générales sur les principaux employeurs de la ZIP de Kehl.

PRINCIPALES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES : ZONES D'ACTIVITÉ INDUSTRIELLE PORTUAIRE DE STRASBOURG ET DE KEHL\*



**Les ZIP de Strasbourg et de Kehl regroupent plusieurs zones d'emploi spécialisées**

**PRINCIPAUX EMPLOYEURS : ZONES D'ACTIVITÉ INDUSTRIELLE PORTUAIRE DE STRASBOURG ET DE KEHL**



**Les ZIP de Strasbourg et de Kehl constituent un tissu inégal d'employeurs**

# La ZIP de KEHL : quelle évolution pour l'emploi ?



## Jürgen PREIB

Responsable administratif du Port de Kehl

**Les entreprises de la zone industrielle de Kehl sont plutôt stables et cherchent à se développer. Cependant, le port de Kehl ne dispose pas des ressources foncières nécessaires pour s'étendre. Nous devons donc travailler ensemble (avec le port de Strasbourg, Ndr) en vue de développer et articuler l'implantation de nouveaux établissements ou de nouvelles activités.**



## Norbert MATTUSCH

Chargé des affaires, Agentur für Arbeit Offenburg / Kehl

**Les formations en alternance effectuées au sein des entreprises permettent de s'adapter à leurs besoins.**

## Le développement de la ZIP du Port de Kehl n'est pas freiné par une pénurie de main-d'œuvre, mais plutôt par de faibles disponibilités foncières

Hormis les installations de transbordement des entreprises, et à la différence du Port autonome de Strasbourg (PAS), l'exploitation de plusieurs plateformes du port de Kehl est confiée à des organismes privés, tandis que la gestion foncière de la ZIP de Kehl relève des autorités de l'Ortenaukreis et du Land du Bade-Wurtemberg. Or, ces dernières ne projettent pas d'extension substantielle de la surface du port ni de la ZIP. Ainsi, l'absence de marges de manœuvre foncières constitue un frein important au développement du port de Kehl.

Relativement épargnée par la crise, la ZIP de Kehl a connu un faible niveau de renouvellement du parc d'entreprises, dont l'activité s'est intensifiée et spécialisée.

Malgré un taux de chômage très bas dans l'Ortenaukreis (3,7 % en 2013), ces dernières ne rencontrent pas de pénurie de main-d'œuvre particulière. Dans ce contexte, et de l'avis de responsables institutionnels allemands, ces dernières ne projettent pas une démarche massive de recrutements. Le niveau global de l'offre d'emploi spécifique à destination des travailleurs français n'est pas connu. Quelques entreprises offrent des opportunités aux travailleurs et demandeurs d'emploi transfrontaliers, notamment en prévision du vieillissement du vivier de compétences techniques<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> M. B. Wiegele, Badische Stahlwerke GmbH (BSW).

## Les entreprises de la ZIP de Kehl privilégient aujourd'hui le recrutement de collaborateurs issus de formations allemandes

Les entreprises de la ZIP de Kehl comptent environ 20 % d'employés transfrontaliers, en majorité provenant d'Alsace. Leur principale problématique à court terme en matière de RH demeure le recrutement de profils spécialisés (métiers techniques). A long terme, c'est davantage la question du vieillissement de la main-d'œuvre qui se pose.

Par contraste avec le système français, la formation en alternance et l'apprentissage constituent les voies d'accès privilégiées à l'emploi parmi les entreprises de la zone portuaire de Kehl. Sous la responsabilité des Länder, ces formations s'appuient très fortement sur les entreprises. Les jeunes recrutés sont formés et encadrés directement par les entreprises pendant au moins trois ans. Ces parcours permettent de former des salariés polyvalents et néanmoins adaptés aux besoins et spécificités de chaque entreprise.

Outre les formations en alternance, majoritaires, les entreprises de la ZIP de Kehl recherchent régulièrement des candidats au parcours de formation initiale générique et courte (ex : cariste). Le vivier d'employés issus de ces formations (élaborées souvent sous la responsabilité des chambres des représentants, des entrepreneurs et des syndicats) est cependant en lente diminution dans la zone portuaire. C'est dans cette catégorie que les travailleurs français sont le plus immédiatement opérationnels, mais la barrière de la langue s'érige comme un écueil récurrent à leur recrutement.

Moins de 10 % des offres d'emploi publiées par les entreprises de la ZIP de Kehl concernent des formations de l'enseignement supérieur et universitaire.



# La ZIP de Strasbourg, territoire en mutation

## Bien avant la crise, la ZIP de Strasbourg avait entamé sa transformation économique

1<sup>er</sup> port du Rhin supérieur et 2<sup>ème</sup> port fluvial français (après Gennevilliers / Ports de Paris), la ZIP de Strasbourg a connu une importante transformation au cours des vingt dernières années. Deux phénomènes ont caractérisé son évolution de long terme :

- la diversification des activités, avec le développement de la logistique multimodale et la conteneurisation ;
- la modernisation des outils de production des entreprises (technicisation), des services et des équipements portuaires et de transport.



### Jean-Louis JEROME

Directeur du Port autonome de Strasbourg

**Les deux ports travaillent déjà ensemble pour développer les services et réduire les coûts pour nos entreprises. Cependant, nous avons encore des marges de complémentarité à exploiter pour les entreprises des deux ports. De ces coopérations ports-entreprises entre les deux côtés du Rhin naîtront de nouvelles activités et de nouveaux métiers.**



Ces phénomènes de long terme expliquent à leur tour les spécificités de la ZIP de Strasbourg : la diversité des activités présentes, son caractère multimodal et un tissu d'entreprises majoritairement composé de PME.

### Une zone économique diversifiée

Les quatre activités principales générant des flux de marchandises dans la ZIP de Strasbourg sont l'industrie, la logistique, la construction et la distribution. Or, parmi les quelque 350 établissements employeurs directs de la ZIP de Strasbourg, seulement un peu plus de 200 génèrent directement des flux de marchandises. La ZIP présente donc une réelle diversité d'activités, pouvant parfois s'éloigner de l'image classique renvoyée par le port de Strasbourg.

Par ailleurs, pour prendre la mesure de cette diversification, il importe de rappeler que l'activité des entreprises ne générant pas directement des flux de marchandises (souvent des entreprises tertiaires) s'ajoute à celle des entreprises intervenant régulièrement dans la ZIP sans y être immatriculées (emploi indirect).

### Une zone d'activités multimodale

La ZIP de Strasbourg est une zone multimodale (voie d'eau/route/rail). D'importants investissements - tels que la création d'un second terminal conteneurs - ont transformé depuis 2005 le fonctionnement de la ZIP de Strasbourg par une offre croissante de services aux entreprises. La ZIP de Strasbourg est caractérisée par une importante densité et diversité du maillage en équipements et en infrastructures de transport : 150 km de voies ferrées et plus de 37 km de routes. En 2010, 22 millions de tonnes de marchandises ont transité par la ZIP de Strasbourg (terminaux du PAS inclus). Parmi celles-ci, près des deux tiers ont été

transportées par la route - en entrée ou en sortie de zone<sup>1</sup>.

Cela a permis un important développement de la filière logistique, de sorte que la ZIP de Strasbourg est progressivement devenue un hub logistique et une zone d'activités de premier ordre au niveau régional. Ainsi, les terminaux conteneurs strasbourgeois constituent des outils participant au développement des entreprises de l'hinterland, au-delà du territoire portuaire.

### La ZIP de Strasbourg, « territoire PME »

Plus de 88 % des établissements référencés dans la ZIP de Strasbourg comptent moins de 50 salariés. La ZIP de Strasbourg est ainsi une zone éminemment PME. 65 % des établissements comptabilisent moins de 10 salariés (TPE) et 45 % déclarent cinq salariés ou moins. Ces chiffres doivent cependant être pondérés, car la ZIP (comme un grand nombre de zones d'activité en France) héberge de nombreuses entreprises ne déclarant aucun salarié.

Seulement six établissements de la ZIP comptent plus de 200 salariés, mais ils concentrent à eux seuls plus de 30 % de l'emploi total direct dans la ZIP de Strasbourg. Un seul employeur (Punch Powerglide, du groupe Punch Metals International – PMI) concentre près de 1 000 salariés, soit près d'un emploi direct sur neuf dans la ZIP.

1. La multimodalité nécessite toujours des pré- et post-acheminement en camion vers l'hinterland portuaire.

## La crise, catalyseur d'importantes transformations qualitatives dans la ZIP



**Anne PONS**

Directrice générale de l'ADEUS



### La crise économique a opéré une contrainte durable sur les effectifs et favorisé l'essor d'activités tertiaires

La ZIP de Strasbourg a connu une accélération importante de son évolution pendant les années de crise. Mutation quantitative, d'abord : dans la ZIP de Strasbourg, l'impact de la crise économique s'est fortement ressenti au niveau de l'emploi, dans l'industrie, le commerce et la distribution<sup>2</sup>. Ce resserrement s'est accompagné d'une baisse du trafic de produits pétroliers et de matériaux de construction pendant les années de crise ainsi que par de nombreuses restructurations d'établissements en recherche d'optimisation de leurs ressources à partir de 2008 (maîtrise de la masse salariale, ralentissement des investissements). Aujourd'hui, dans une situation économique encore incertaine, la progression des recrutements demeure encore contenue.

Mutation qualitative, ensuite. La ZIP de Strasbourg a connu une diversification des activités et en particulier une tertiarisation relative. Ainsi, parmi les 350 établissements employeurs directement implantés dans la ZIP, seulement un peu plus de 200 génèrent des flux de marchandises. Ceci constitue un indicateur indirect du phénomène de tertiarisation de la ZIP, dans la mesure

2. Estimation : - 1 000 emplois environ entre 2009 et 2013 (SIRENE).

où l'on peut supposer que l'activité des établissements non générateurs de flux de marchandises est principalement tertiaire.

La ZIP de Strasbourg a ainsi connu pendant la crise une augmentation de la part des activités tertiaires. Parler de « tertiarisation » de la ZIP peut néanmoins s'avérer trompeur. Il ne s'agit pas tant d'une augmentation d'activités tertiaires « de bureau », que d'activités complémentaires à l'activité des établissements industriels ou de commerce, en partie favorisée par les externalisations et les réflexes de sous-traitance acquis par les entreprises durant la crise. Il s'agit donc d'une tertiarisation consécutive de l'essor des services aux entreprises, des services industriels (logistique...) et des services aux établissements industriels.

### La crise économique, catalyseur de mutations qualitatives majeures

A partir de 2008, la crise dessine de nouvelles tendances dans la ZIP de Strasbourg :

- **Spécialisation des établissements**

Suivant le principe de spécialisation, les entreprises de la zone portuaire semblent aujourd'hui s'inscrire plutôt dans une logique d'établissement « maillon » que d'établissement « global » (ce dernier type hébergeant la plupart des fonctions nécessaires à l'activité de l'établissement). Cette figure traditionnelle de l'organisation industrielle cède ainsi, progressivement, la place dans la ZIP de Strasbourg à des établissements plus spécialisés, à taille plus réduite, et donc davantage inscrits dans des logiques de groupe, de partenariat, de réseau et (plus globalement) dans des logiques d'interdépendance.

- **Externalisation et recentrage des entreprises sur leur cœur de métier**

L'externalisation (notamment des activités tertiaires et support parmi les établissements industriels) a été une issue plébiscitée par les entreprises pour réduire les coûts de production et les incertitudes qu'elles confrontent au quotidien. Elle a également constitué un phénomène important de la transformation qualitative de la ZIP de Strasbourg et participé à la réduction relative de la taille des établissements, à leur mise en réseau et à leur spécialisation.

- **Technification accrue de la production industrielle et des services industriels**

Le progrès technique des outils de travail employés dans les entreprises de la ZIP ne s'est pas arrêté pendant la crise économique. D'importants investissements en productique ont intensifié le recours aux outils de production : machines, systèmes informatiques, organisation de production...

Le moteur de ce progrès se trouve d'abord dans les contraintes nombreuses qui s'imposent aux entreprises (productivité/prix, qualité, réglementation, environnement, sécurité, hygiène...). La survie des établissements étant fortement liée à leur capacité d'adaptation et d'innovation dans ces domaines, ils évoluent vers des nouveaux modèles d'organisation du travail (business models). Dans une logique d'amélioration continue, les démarches qualité et les certifications entraînent aussi les entreprises à améliorer les conditions de travail des salariés.

- **Rationalisation des circuits de production et de logistique**

A l'instar de l'externalisation pour les coûts de production, ce phénomène a répondu aux exigences de réduction des coûts de transaction pour les entreprises de la ZIP. Il s'agit d'une optimisation des circuits et des partenariats de production externe : elle conjugue la maîtrise et le resserrement des partenaires de production, la gouvernance des chaînes de production ainsi que le développement des relations de sous-traitance.

- **Réduction relative de la taille des établissements**

Des établissements plus réduits qu'avant-crise renforcent l'importance des logiques de production et de relations commerciales propres aux PME dans la ZIP. Sur le plan des ressources humaines, cela se traduit par le poids croissant de la polyvalence et de la mobilité, en tant que contributeurs directs/accélérateurs de la sécurisation du parcours professionnel.

# Enjeux de l'emploi dans la zone portuaire de Strasbourg



## Thierry SCHULTZ

Chef de service « Industrie, Commerce, Artisanat et promotion des zones d'activité », Communauté urbaine de Strasbourg

**L'emploi industriel demeure essentiel et structurant pour le bassin. Un emploi industriel implique souvent 3 ou 4 emplois dérivés ou indirects. Cependant, une part croissante des grands employeurs industriels en Alsace dépend de centres de décision à l'étranger ou en dehors de la région. En ce qui concerne les PMI, elles n'ont souvent pas la visibilité, le temps ou les moyens de se doter d'une stratégie de ressources humaines : il faut les accompagner. Dans ce contexte, la tertiarisation est néanmoins une tendance de fond, qu'il ne faut pas négliger et qu'il ne faut pas opposer artificiellement à l'industrie.**



La ZIP de Strasbourg héberge environ 9 000 emplois directs déclarés (dont près de deux tiers liés aux filières logistiques et industrielles). Les autorités du port estiment entre 1 500 et 2 000 le nombre d'emplois indirects hébergés ou intervenant régulièrement dans la ZIP de Strasbourg, sans compter le secteur du transport et de la logistique, en lien avec le port sans être pour autant situé sur l'espace portuaire. Les principaux employeurs immatriculés demeurent Punch Powerglide (ex. General Motors, environ 1 000 emplois) et Rhénus (650 emplois en 2010).

**Entre 2009 et 2013, l'emploi direct dans la ZIP s'est globalement contracté, en particulier dans l'industrie et la distribution**

**EMPLOIS DIRECTS DÉCLARÉS ET HÉBERGÉS DANS LA ZIP DE STRASBOURG PAR GRAND SECTEUR (ENTRE PARENTHÈSES, PART DE L'EMPLOI DE LA ZIP PAR SECTEUR)**

	2009	2013	Évolution 2009-2013
INDUSTRIE	4 487 (45 %)	4 185 (46 %, premier employeur)	-302,5 (-7 %)
TRANSPORTS ET ENTREPOSAGE	2 570 (26 %)	2 537 (28 %)	-33,5
SERVICES	1 022 (10 %)	975 (11 %)	-48 (-5 %)
COMMERCE*	1 340 (13 %)	829 (9 %)	-510,5 (-38 %)
CONSTRUCTION (BTP)	568 (6 %)	487 (5 %)	-81 (-14 %)
TOTAUX GÉNÉRAUX	9 984 (100 %)	9 009	-975,5 (-10%)

Source : INSEE, SIRENE 2013, exploitation à la rue - ADEUS.

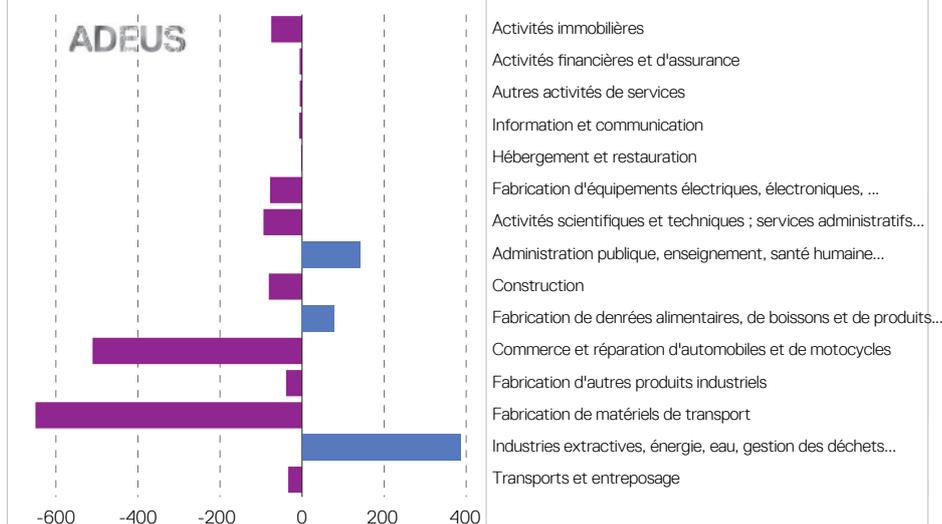
\* La catégorie « commerce » inclut la réparation d'automobiles, de cycles et de motocycles.

En 2013, les entreprises de la ZIP ont déclaré un peu plus de 900 emplois directs de moins qu'en 2009. 90 % de cette baisse s'est concentrée dans le secteur du commerce et de l'industrie. Il importe cependant de relativiser ces données, dans la mesure où l'emploi indirect (en partie dû à l'externalisation, dont les estimations restent très approximatives) s'est renforcé dans la ZIP durant la même période.

Depuis 2008, on assiste ainsi à une diminution relative de la part de l'emploi

industriel et du commerce parmi les emplois géographiquement hébergés dans la ZIP de Strasbourg, au profit d'une part croissante des activités logistiques, du BTP et du secteur tertiaire (services industriels et les services aux établissements industriels). En parallèle, on assiste à l'émergence progressive de nouveaux métiers, en particulier dans les métiers de l'économie circulaire et les filières vertes (déchets/recyclage, papier, environnement...).

**ÉVOLUTION DES EMPLOIS DIRECTS PAR ACTIVITÉS (ZIP DE STRASBOURG) 2009-2013**



Source : SIREN 2013, exploitation ADEUS

### Entre 2009 et 2013, certaines activités ont continué à être des génératrices nettes d'emploi dans la ZIP

Entre 2009 et 2013, les filières agroalimentaires et environnementales de l'industrie ont été des génératrices nettes d'emploi, ainsi que le secteur des services d'intérêt général. Une démarche d'écologie industrielle a été mise en place dans la ZIP qui pourrait à terme favoriser la compétitivité des entreprises et renforcer le processus de « verdissement » des activités et des emplois à moyen et long

#### EMPLOIS DIRECTS DÉCLARÉS ET HÉBERGÉS DANS LA ZIP DE STRASBOURG PAR CATÉGORIES D'ACTIVITÉ

	2013	2009	Évolution 2009-2013
INDUSTRIE : Industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution	1 266	880	+385,5
SERVICES : Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	466	324	+142
INDUSTRIE : Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac	796	717	+79

Source : INSEE, SIRENE 2013, exploitation à la rue - ADEUS

terme, ainsi que la transition énergétique de la zone portuaire. Elle a pour objet, également, de développer des synergies inter-entreprises, notamment dans les domaines des activités environnementales

et de l'économie circulaire : eau industrielle, gestion des déchets, effluents, services divers...

### Depuis 2012, l'emploi montre des signes positifs d'évolution dans la ZIP, en particulier dans l'industrie agroalimentaire et les activités de l'environnement et du recyclage



#### Isabelle LAVILLE

Directrice territoriale déléguée, Pôle Emploi

**Dans le bassin de Strasbourg, nous avons seulement 2,2 % de travailleurs frontaliers (en Alsace c'est 7 % en moyenne). Cependant, du fait du renouvellement générationnel et technique, l'industrie à Strasbourg et à Kehl demeure un secteur d'opportunités pour l'emploi. Les entreprises françaises, les demandeurs d'emploi et nous-mêmes –acteurs institutionnels (Ndr.)-, pouvons profiter de la bien meilleure image qu'ont les emplois « faiblement qualifiés » en Allemagne, en particulier ceux de l'industrie.**



#### EMPLOI DIRECTS DÉCLARÉS ET HÉBERGÉS DANS LA ZIP DE STRASBOURG

Catégories d'activité	Variation du nombre d'emplois 2012-2013
Industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution	+331,5
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac	+290
Transports et entreposage	+76
Fabrication d'autres produits industriels	+43
Information et communication	+8
Fabrication de matériels de transport	-0,5
Activités financières et d'assurance	-3
Autres activités de services	-5
Fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques ; fabrication de machines	-5
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	-8,5
Hébergement et restauration	-10,5
Construction	-142,5
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	-163
Activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien	-355
<b>Total général</b>	<b>+55,5</b>

Source : SIRENE 2013, exploitation ADEUS

Aujourd'hui, les principaux employeurs de la ZIP demeurent globalement les régulateurs de l'emploi dans la zone. Depuis 2012, un certain nombre d'établissements de la ZIP montrent des signes de reprise, plus précisément dans les branches environnementales et agroalimentaires de l'industrie.

En revanche, le commerce, la construction, ainsi que les activités administratives et de support ont connu les principales réductions récentes de l'emploi. Concernant la baisse dans ces dernières,

il convient de préciser qu'il peut s'agir d'un effet de requalification d'activités ou encore d'une relocalisation de l'adresse de déclaration par les employeurs dans les fichiers SIRENE.



## La crise a augmenté la nécessité d'une approche qualitative et collective de la gestion des ressources humaines dans la ZIP de Strasbourg



### Bertrand HEIM

ANDRH Alsace

**La plupart des grandes entreprises sont déjà soumises à un accord de GPEC. L'élargir à un territoire permet de s'adresser aux PME.**



Pendant les années de crise, les entreprises de la ZIP de Strasbourg ont eu à restreindre fortement leurs effectifs. Cela s'est mécaniquement traduit par une augmentation du niveau de compétence requis pour les salariés, mettant en exergue l'importance de la qualification et, plus largement, de la dimension qualitative des ressources humaines.

Les entreprises de la ZIP de Strasbourg demandent aujourd'hui à leurs salariés une adaptabilité croissante et des efforts de qualification permanente (renouvellement constant des compétences techniques), ainsi que de polyvalence, de mobilité et de flexibilité (spécialement horaire). S'y ajoutent des exigences de compétences plus fortes en matière de sécurité, de qualité et de contrôle de production. Les compétences informatiques et les savoir-être sont également des critères de plus en plus recherchés par les recruteurs.

Du fait de l'essor des « établissements maillons », la compréhension des logiques de réseau (sous-traitance/cotraitance/prestation...) est également de plus en plus demandée aux salariés. Elle implique des capacités accrues de coordination et de communication (compétences de plus en plus demandées par les recruteurs), mais également de nouvelles logiques de production (par exemple : Maîtrise d'ouvrage/Maître d'œuvre).

Par ailleurs, les chefs d'établissement et d'entreprise sont en demande d'outils pour améliorer la gestion de leurs ressources humaines.

# Enjeux de ressources humaines pour la ZIP de Strasbourg

## Repères d'évolution des métiers et des activités portuaires

Suite aux entretiens menés pendant la deuxième phase du diagnostic, plusieurs évolutions sont apparues comme autant de défis à relever pour l'emploi et les ressources humaines dans les ZIP de Kehl et de Strasbourg.

Comme dans l'ensemble des sites portuaires des pays développés, les activités et les métiers présents dans la ZIP de Kehl et de Strasbourg évoluent :

### 1. Des activités se transforment, d'autres apparaissent

- Les activités liées à l'économie portuaire se spécialisent et se diversifient : de nouveaux acteurs apparaissent (intermédiaires financiers, acteurs informatiques), d'autres se renforcent (logistique, services industriels).
- Dans les pays développés, les activités industrielles ont tendance à se spécialiser ou à se réduire.

### 2. Les métiers traditionnels des entreprises portuaires restent des métiers de demain

- Les métiers traditionnels des ports demeurent, bien qu'ils puissent être parfois externalisés (par ex. gestion des plateformes, manutention et entreposage). Maintenir les savoir-faire de ces métiers demeure essentiel pour les entreprises, de plus en plus concernées par la gestion de la pyramide des âges et du vieillissement.
- Certains métiers peu qualifiés sont aujourd'hui en tension à cause d'un déficit d'image.

### 3. Plutôt que des métiers menacés, des métiers qui évoluent et se diversifient

- L'évolution des activités entraîne celle des métiers. Malgré d'importantes réductions des emplois directs dans certains corps de métiers portuaires (notamment en manutention, construction et réparation/entretien) et industriels, la plupart des métiers se spécialisent et se technicisent (ex. informatisation des outils de travail).
- Seuls les métiers douaniers se sont progressivement retirés du port en raison de la dématérialisation et de l'évolution de la législation.

### 4. De nouveaux phénomènes impactent l'évolution des métiers des zones portuaires

- Le vieillissement se profile dès aujourd'hui comme le principal défi quantitatif à relever pour les années à venir.
- L'attractivité et la visibilité des métiers portuaires sont en baisse.
- Le référentiel qualitatif de la production portuaire évolue constamment : sécurité, conformité normative, qualité, traçabilité, respect de l'environnement...
- L'évolution technique continue des métiers (informatisation, technicisation) entraîne une exigence accrue de formation de la part des recruteurs vis-à-vis des salariés, mais engage aussi leur responsabilité dans la formation continue.
- Le cadre normatif de travail connaît également d'importantes évolutions, avec le renforcement de nouvelles formes de travail dans les entreprises portuaires (prestataires, nouvelles formes juridiques du contrat de travail...)
- Certaines compétences sont plus sollicitées : langues, adaptabilité, polyvalence, mobilité, savoirs-être...



### Patrick ROGER

Conseiller communautaire « Emploi, Formation professionnelle et insertion », Communauté urbaine de Strasbourg

**Les enjeux de l'emploi et des ressources humaines dans le port dépassent les questions de l'économie locale ou du travail. Il en va du « vivre-ensemble » dans le bassin. La GPECT des ports et le programme REVE sont ainsi des initiatives structurantes pour notre territoire à ces deux égards.**



## Dans la ZIP de Strasbourg, des freins subsistent à l'adaptation de l'emploi et des compétences

### 1. Un horizon encore opaque pour les entreprises

Les entreprises n'ont encore qu'une visibilité très limitée à moyen long terme en raison des incertitudes et de l'irrégularité de l'activité économique. Les entreprises expriment donc des réticences à recruter.

Dans un contexte incertain, les entreprises de la ZIP de Strasbourg éprouvent des difficultés à financer la masse salariale à moyen terme avec leur trésorerie. Il s'agit d'un réel frein pour le développement de l'emploi.

Ce manque de visibilité et de marges de manœuvre financière est doublé par un pouvoir de décision moindre dans les établissements : dans la zone portuaire de Strasbourg, l'activité et les recrutements dans les grands établissements sont souvent dépendants de centres de décision éloignés, voire à l'étranger.

### 2. Un capital linguistique qui ne s'adapte pas suffisamment aux exigences de la mondialisation

Dans un univers portuaire globalisé, la compétence linguistique devient un enjeu clé pour l'emploi et les activités des zones portuaires, notamment dans les métiers liés à la logistique portuaire (secteur en développement). Or la maîtrise de l'allemand est en recul en Alsace, ce qui complique la recherche d'emploi outre-Rhin. A l'instar de l'allemand, la maîtrise de l'anglais professionnel ou technique ne progresse pas suffisamment dans le bassin de Strasbourg. L'anglais est une compétence essentielle pour la communication internationale, pour la maîtrise de nombreux outils techniques et pour l'accès aux métiers les plus qualifiés.

### 3. Un vivier de main-d'œuvre faiblement diplômée demeure une limite et un atout dans le marché du travail

Les métiers à basse qualification académique demeurent essentiels pour les entreprises. Il existe d'ailleurs une forte concurrence sur ce type de postes pour lesquels de la polyvalence est requise. Ces métiers évoluent néanmoins vers plus de technicité, sous-tendant des niveaux d'expertise plus élevés. Les métiers traditionnels dans chaque entreprise tendent parallèlement à se combiner. Une personne peut être amenée à exercer plusieurs métiers. Les nouvelles modalités de travail exigent par ailleurs des capacités accrues de mobilité et de flexibilité.

Face à l'ensemble de ces évolutions et contraintes, trois priorités d'action se démarquent dans la ZIP de Strasbourg pour les acteurs institutionnels.



**Joël MARCAIS**

Président d'honneur, UIMM

**Les ports de Strasbourg et de Kehl sont certes éloignés par la barrière de la langue. Mais ce n'est pas une barrière insurmontable (les transfrontaliers du bassin de Saint-Louis et de la zone de Mulhouse en témoigneront). Car il existe avant tout des métiers en tension qui cherchent des candidats. Il importe de les faire connaître et d'en accroître l'attractivité. Il faut, ensuite, construire les passerelles institutionnelles pour permettre une meilleure reconnaissance et continuité des parcours de part et d'autre du Rhin.**



# Enjeux d'action institutionnelle

## Mieux accompagner les TPE/PME dans leurs fonctions de ressources humaines

### Former et accompagner des chefs d'entreprise dans leurs fonctions RH

Former les chefs d'entreprise et d'établissement aux principes, aux outils et aux bonnes pratiques de GRH. Les accompagner par des démarches collectives (comme cette GPECT ou des rencontres).

### Accompagner les entreprises dans leurs démarches de recrutement et proposer des mécanismes de mutualisation des besoins

De nombreuses entreprises considèrent le recrutement comme une source de risques pour l'entreprise. Elles affirment également méconnaître en grande partie les dispositifs « alternatifs » d'accès à la main-d'œuvre, en dehors des circuits classiques (CDI, CDD et intérim).

### Développer des mécanismes de partage de main d'œuvre entre entreprises

Les entreprises affirment souvent que leurs besoins émergents ne sont pas suffisants ou suffisamment prévisibles pour recruter à temps plein ou à mi-temps, les en dissuadant souvent. Elles seraient très intéressées par des mécanismes opérationnels de mutualisation de main-d'œuvre. L'intérim constitue une alternative, mais le lien entre l'entreprise et l'intérimaire est souvent trop faible pour pouvoir confier à ce dernier des activités clés ou nouvelles.

Autre alternative peu utilisée et surtout méconnue, le prêt de main d'œuvre à partir d'une convention inter-entreprises peut être mis en place directement entre deux entreprises et à coût maîtrisé.



**Eric MATHON**

GUP / SOMES

**Accompagner les entreprises - surtout les plus petites - en matière de gestion des ressources humaines est essentiel. Des programmes comme REVE ou d'autres, comme ceux d'accompagnement aux chefs d'entreprise, pourraient favoriser les embauches et la maîtrise de l'emploi au sein de structures trop petites pour disposer d'une véritable stratégie RH.**



## Faciliter et sécuriser les parcours professionnels

### Créer des passerelles entre métiers (en particulier dans les métiers industriels et logistiques)

Les besoins RH des métiers industriels évoluent : d'une logique traditionnelle segmentée (par branche, métier et spécialité) vers une logique plus transversale (multi-métiers, poly-outils et multi-branches). De ce point de vue, la création de passerelles entre métiers (formation, qualifications, expériences) devient progressivement la clé de voûte de l'employabilité à long terme des salariés industriels.

### Diminuer les freins existants à la reconversion professionnelle, notamment par la formation

Partagée entre spécialisation et polyvalence, la formation professionnelle conserve une approche séquentielle de la reconversion, en général hors des périodes d'emploi. La reconversion gagnerait à être envisagée comme une perspective de formation pendant l'emploi. Élargir la polyvalence des diplômés, la reconnaissance de la polyvalence des formations techniques, constitue également une piste. Le principe : « une formation, plusieurs métiers ».

### Augmenter l'attractivité des emplois « à faible qualification »

Le désintérêt de la part des jeunes pour les emplois faiblement qualifiés et les formations professionnelles correspondantes constitue une difficulté de premier ordre pour les entreprises du port. Améliorer l'information sur les possibilités d'évolution, les débouchés, les salaires, les passerelles et les perspectives revêt donc une importance particulière.

### Amplifier, adapter et faire connaître l'offre de formation continue à destination des salariés de la ZIP

De nombreuses entreprises n'ont ni les ressources financières ni le temps pour assurer efficacement la formation continue de leurs salariés. Les chefs d'entreprise demandent un accompagnement pour concilier leurs besoins de court terme avec leurs obligations en matière de formation et leurs besoins futurs en compétences.

### Créer une culture de diversification des parcours de carrière

Les salariés doivent prendre conscience que leur parcours professionnel se construira de plus en plus dans plusieurs établissements et potentiellement dans différents métiers.

Des conférences multi-entreprises sur l'offre de formation constitueraient de bons leviers pour informer les salariés de l'intérêt de la mobilité et d'une diversification de leur parcours professionnels.

### Favoriser la mobilité géographique des salariés (quotidienne et à long terme)

Une meilleure accessibilité des entreprises portuaires par les réseaux de transports en commun, ainsi qu'une meilleure desserte interne à la ZIP pourrait favoriser la mobilité géographique des travailleurs. En ce sens, le Port autonome de Strasbourg a lancé le Plan de déplacements des Entreprises du Port de Strasbourg (PEPS) qui permettra dès septembre 2014 l'extension des lignes de bus



n° 14 et n° 27 (desserte supplémentaire en bus pour 2 500 salariés), le développement du covoiturage et, dès 2016, la création d'un premier réseau de 6 km de pistes cyclables sur la zone portuaire<sup>3</sup>.

### Rapprocher les emplois de la ZIP des habitants et des demandeurs d'emploi des quartiers proches du port

Aujourd'hui, le voisinage du port est vécu comme une nuisance par les riverains. Le dispositif REVE constitue un bon moyen pour inverser cette vision et faire de la ZIP un territoire d'opportunités pour son voisinage. Dans cet esprit, la démarche PEPS vise également à améliorer l'accessibilité de la zone portuaire au travers d'un travail commun avec les acteurs clés des quartiers

3. Cf. [www.mobilite-peps.eu](http://www.mobilite-peps.eu)

## Actualiser et diversifier les compétences des salariés

### Renforcer la formation linguistique et la formation informatique des salariés, des jeunes et des demandeurs d'emploi

Systématiser, dans toutes les formations professionnelles, les possibilités d'accès à des modules linguistiques (français, allemand, anglais) et informatiques. Favoriser les dispositifs contre l'illettrisme au travail.

### Actualiser les référentiels de compétences et associer un parcours de formation à chaque ensemble de compétences

Les référentiels de compétences se présentent souvent sous la forme de listes associant, pour un métier donné, un ensemble de compétences à une responsabilité/tâche. Cette vision « inventaire » semble limitée dans un contexte d'évolution constante des techniques et des outils de production. La modernisation des référentiels de compétences passe par une hiérarchisation des compétences, privilégiant celles permettant l'adaptation du salarié à des tâches, à des techniques et à des outils évolutifs.

### Actualiser les savoir-faire techniques des salariés et les adapter à des outils de travail évolutifs

Une main-d'œuvre en partie vieillissante et des méthodes de production en évolution constante exigent des efforts importants et constants de formation et d'actualisation des savoirs techniques.

voisins de la zone portuaire (associations, institutions de quartier, délégations, directions de proximité...) et la diffusion de guides d'accessibilité et de déplacements de la zone portuaire.

### Proposer des réponses au vieillissement, surtout dans les métiers techniques et spécialisés

Face aux départs massifs à la retraite, il est nécessaire d'organiser le relais générationnel des compétences techniques. Les contrats de génération sont un moyen efficace de pallier à ce risque, mais leur mise en place nécessite un accompagnement (qui peut être effectué par un opérateur institutionnel référent).

### Accompagner les salariés lors des licenciements et des plans sociaux

### Développer la polyvalence des postes individuels

- Diversification des tâches du salarié tout au long du processus de production ;
- Autonomisation des salariés : réduction des chaînes hiérarchiques, responsabilités et autonomie dans la coordination.

### Accompagner la diversification des savoirs périphériques demandés aux salariés

- Intégration de nouveaux repères normatifs : environnement, gestion, qualité (normes ISO...);
- Accentuation de nouvelles logiques de travail collectives : co-production, logiques MOE / MOA, logiques de coordination et de consultation ;
- Soutenir les dispositifs de formation permettant aux salariés de réfléchir en termes de valeur ajoutée, de prestation de services, de productivité ;
- Intégration de nouveaux repères de production : délais et calendriers variables, part croissante de travailleurs « externes » à l'entreprise (intérim, prestataires...).

### Développer des cultures de travail « ouvertes »

Les cultures de travail s'accompagnent parfois de repères d'identité « fermés », autour des corps de métier, de l'entreprise, des statuts... Ces repères constituent parfois des freins au parcours professionnel des travailleurs. Proposer



### Marcel SCHOTT

Membre élu, Président de la commission formation, CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin

**La maîtrise de la langue et des repères culturels de travail demeure un frein à la mobilité transfrontalière. Mais la reconnaissance des diplômes et des parcours français en Allemagne en est un deuxième, autrement plus difficile à surmonter pour les candidats. L'accompagnement et la facilitation des questions pratiques (déplacements, communication, démarches administratives...) sont également des conditions pour que l'emploi transfrontalier puisse fonctionner.**



des dispositifs de formation et d'action sociale permettant de comprendre et réduire les écarts entre les cultures de travail (entre métiers, générationnels, sociaux, nationaux), en insistant sur les compétences comportementales (rapport à la norme et à l'autorité, repères tacites de comportement, repères de priorisation).

# Quatre axes d'action



**Vincent HORVAT**

Directeur, Maison de l'Emploi de Strasbourg



## Structurer un marché localisé de l'emploi autour des ZIP de Strasbourg et de Kehl

La démarche de GPECT a pour objectif de favoriser la structuration, à terme, d'un marché de l'emploi unique commun aux deux zones portuaires.

Il s'agit d'abord de construire un réseau d'information RH entre les entreprises des deux ZIP qui devrait permettre de mutualiser un certain nombre de besoins, de solutions et de ressources (spécialement en matière de recrutement et de portage RH).

## Accompagner les chefs de PME/TPE dans leur fonction de GRH

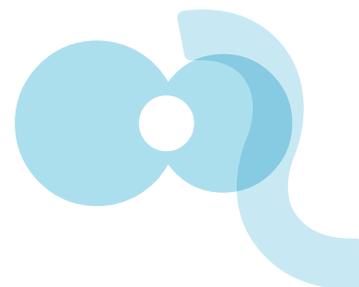
Malgré l'importance qu'ils accordent aux questions des RH, les chefs d'entreprise (et en particulier de PME) affirment ne pas avoir le temps ni les ressources nécessaires pour les prendre en charge de manière satisfaisante. Ainsi, un programme d'accompagnement des chefs d'entreprise en matière de RH a été identifié comme un enjeu clé de la démarche de GPECT.

## Accompagner les salariés et les demandeurs d'emploi dans leur formation et leur parcours professionnel

Il ressort également du diagnostic que les salariés des entreprises des ZIP de Strasbourg et de Kehl (ainsi que les demandeurs d'emploi) ignorent souvent les dispositifs à leur disposition en matière de formation et d'accompagnement.

## Proposer des pistes d'amélioration de l'action institutionnelle en matière RH

Cette démarche de GPECT a enfin pour objectif de renforcer l'action des acteurs institutionnels en matière de ressources humaines à destination des entreprises des deux ZIP. Plus concrètement, il s'agit d'adapter et de rendre plus accessible l'offre de services institutionnelle aux entreprises en matière de RH (formation, accompagnement des dirigeants, mise en place d'outils de pilotage GRH...).





# ANNEXES

## Une GPECT au service de l'emploi (guide de la démarche)

En amont, un diagnostic institutionnel concerté



La première phase du projet (2012) a initié un diagnostic, composé d'un panorama et d'une cartographie de l'activité économique dans les deux zones portuaires ainsi que d'un benchmark des pratiques GPECT.

La deuxième phase du diagnostic (2012-2013) a reposé sur un sondage des principaux acteurs institutionnels impliqués dans les questions des ports, de la formation et des ressources humaines de part et d'autre du Rhin. Cette deuxième phase a permis d'identifier les problématiques collectives en matière d'emplois et de RH. Une trentaine d'entretiens ont été réalisés, complétés par un débat d'acteurs institutionnels.

Cette démarche de diagnostic institutionnel concerté a également pour objectif de lancer un processus de coordination des acteurs institutionnels concernés par cette question. Une approche mutualisée tant au niveau de l'objet (les entreprises) que du plan d'action à lancer à l'issue de cette démarche.

Les conclusions présentées dans ce document reprennent ainsi les enseignements issus des trois phases du diagnostic de GPECT :

1. Investigation sur l'emploi dans les ZIP de Strasbourg et de Kehl (2012-2014).
2. Sondage sur les problématiques qualitatives en matière de ressources humaines (une trentaine d'entretiens auprès des acteurs institutionnels) (2012).
3. Un débat d'acteurs institutionnels sur l'emploi et les ressources humaines dans les ZIP (2013).

### Une perspective territoriale, collective et mutualisée

Contrairement aux approches traditionnelles, cette démarche de GPECT n'est pas fondée sur le recensement des écarts individuels « ressources existantes/ besoins futurs des entreprises » en matière de ressources humaines. Elle propose une approche collective qui vise à recenser les besoins collectifs en matière de RH

ainsi que les tendances d'évolution et les phénomènes impactant la dimension RH des entreprises de la ZIP.

### Une attention particulière portée aux tendances, risques et transformations prévisibles auxquels seront exposées les entreprises des deux zones d'activité

Concernant la partie prospective, et considérant les faibles marges de manœuvre dont jouissent les entreprises en matière de RH, cette démarche de GPECT ne part pas du principe traditionnel de **provision de compétences** : les entreprises n'ont pas les moyens d'anticiper et de provisionner individuellement leurs besoins futurs. La GPECT s'attache donc à identifier, au niveau collectif, les principales tendances, défis et risques que devront affronter les entreprises portuaires pendant les années à venir.

### Des propositions d'action institutionnelle : une offre de services liminaire, à tester auprès des entreprises (suite du projet)

A l'issue de cette phase « institutionnelle » de diagnostic, des actions concrètes seront proposées pour favoriser des passerelles et des actions conjointes entre entreprises de la zone portuaire de Strasbourg dans un premier temps, puis avec les entreprises de la zone portuaire de Kehl dans un second temps. Ainsi, plutôt que d'effectuer un diagnostic de besoins individuels des entreprises, cette démarche propose d'aller à la rencontre des entreprises avec des propositions concrètes à tester auprès d'elles. Il s'agit donc de constituer une offre liminaire de pistes d'actions à affiner à leur contact.



Débat d'acteurs du 25 novembre 2013

## Variations de l'emploi par catégorie d'activité (ZIP de Strasbourg)

### EMPLOIS DIRECTS DÉCLARÉS ET HÉBERGÉS DANS LA ZIP DE STRASBOURG

Catégories d'activité (A17)	2013	2009	Évolution 2009-2013
INDUSTRIE : industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution	1 266	880	385,5
SERVICES : administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	466	324	142
INDUSTRIE : fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac	796	717	79
SERVICES : hébergement et restauration	52	54	-2,5
SERVICES : autres activités de services	48	53	-5,5
SERVICES : activités financières et d'assurance	31	37	-6
SERVICES : information et communication	50	57	-7
TRANSPORTS ET ENTREPOSAGE	2 537	2 570	-33,5
INDUSTRIE : fabrication d'autres produits industriels	848	887	-39
SERVICES : activités immobilières	1	76	-75
INDUSTRIE : fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques ; fabrication de machines	260	338	-78
CONSTRUCTION (BTP)	487	568	-81
SERVICES : activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien	327	421	-94
COMMERCE (+ réparation d'automobiles et de motocycles)	829	1 340	-510,5
INDUSTRIE : fabrication de matériels de transport	1 015	1 665	-650
<b>Total</b>	<b>9 009</b>	<b>9 984</b>	<b>-975,5</b>

Source : SIRENE 2013, exploitation ADEUS

## Notes méthodologiques phase 1 (diagnostic emploi)

### Données sur les entreprises allemandes

Les données ici présentées concernant la ZIP de Kehl en général sont des perspectives et des estimations fournies par les représentants institutionnels ayant participé à cette démarche de GPECT. En l'état, cela constitue une des principales limites de cette démarche, ainsi qu'une marge de progrès importante pour les années à venir.

Concernant les données de l'emploi dans les entreprises allemandes, il s'agit donc des données incomplètes et dont nous ignorons la marge d'erreur. Nous sommes actuellement dépourvus d'accès à une base de données répertoriant, outre-rhin, les données relatives à l'emploi dans les entreprises (de type SIRENE ou URSSAF en France).

### Exploitation du fichier SIRENE

La principale source concernant les effectifs dans les entreprises de la ZIP de Strasbourg est le fichier SIRENE (Système Informatique pour le Répertoire des Entreprises et de leurs Établissements) de l'INSEE. Celui-ci enregistre l'état civil de toutes les entreprises et de leurs établissements en France, quels que soient leur forme juridique et leur secteur d'activité (industriels, commerçants, artisans, professions libérales, agriculteurs, organismes publics,

collectivités territoriales, banques, assurances, associations...)

Compte tenu de la complexité des relations entre les entreprises et de leur caractère changeant, l'exploitation du fichier SIRENE est sujette à caution.

La principale limite du fichier SIRENE réside dans le caractère déclaratif d'une partie de ses données. Ce sont en effet les structures qui renseignent elles-mêmes une partie des informations contenues dans le fichier.

Par ailleurs, les entreprises peuvent demander (sous certaines conditions) à ne pas figurer dans le fichier (de diffusion commerciale). En effet, les entrepreneurs peuvent demander que les informations concernant ne puissent pas être utilisées par des tiers autres que les organismes habilités ou les administrations (arrêté du 13 mai 1987).

Une autre limite du fichier SIRENE est la contrainte juridique : les entreprises peuvent avoir des stratégies juridiques (notamment concernant leur propre statut juridique ou sectoriel) qui ne correspondent pas ou ne recouvrent pas leurs activités.

En outre, le fichier SIRENE restitue inégalement le caractère « concret » des activités et des structures. Il recense des

unités juridiques ou formelles de manière directe et ne peut tenir compte de leurs logiques d'organisation (en établissements ou en filiales), ce qui génère une importante hétérogénéité au sein des catégories. Ainsi, de nombreux établissements à activité « réelle » enregistrés dans certains secteurs (comme les agences bancaires) peuvent être immatriculés comme des établissements secondaires alors que des structures « boîtes à lettre » peuvent y apparaître comme des établissements principaux.

Concernant l'emploi, le fichier SIRENE recense primordialement les effectifs directement salariés de l'entreprise : ainsi toutes les catégories de travailleurs (notamment l'intérim, l'apprentissage et l'insertion) ne sont pas comptabilisées de manière homogène dans le fichier SIRENE. Cela est particulièrement problématique pour les secteurs de la construction, de la distribution et de l'industrie, dans lesquels les formes d'emploi non traditionnelles (CDD, CDI...) sont le plus utilisées.

Les transferts d'établissement constituent également un point récurrent de discussion autour du fichier SIRENE, compte tenu des risques de doublons et/ou des délais qu'ils engendrent.

## Notes phase 2 : acteurs ayant participé aux entretiens

### En France

#### Collectivités territoriales

Région Alsace  
Conseil général du Bas-Rhin  
Communauté urbaine de Strasbourg

D. Schoenacker  
L. Krackenberger  
F. Sempé

#### Branches professionnelles

OPCALIA  
OPCALIM  
UIMM  
Fédération Régionale des Travaux Publics

K. Planchais et B. Klarzynski  
C. Sacalzes  
G. Borg  
J. L. Marchal

#### Acteurs de l'emploi et de la formation

Pôle emploi  
CRIT Job  
Wolf Interim  
Partnaire 67  
CRIT Job Allemagne

C. Herter  
A. Riboh  
G. Alex  
M. Stey  
C. Schneider

#### Établissements publics

CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin  
Port autonome de Strasbourg

M. Schott  
N. Teinturier, L. Darley et T. Goetschy

#### Associations

Groupement des Usagers des Ports de Strasbourg  
Développement Strasbourg Sud  
ADIRA  
ORTAL

M. Chalot  
F. Schmitt  
J.M. Staerlé  
C. Chaffanjon

### En Allemagne

Port de Kehl

J. Preiss

#### Etablissements publics

Industrie- und Handelskammer Südlicher Oberrhein  
Handwerkskammer Freiburg  
Groupement de coopération transfrontalière : Eurodistrict Strasbourg-Ortenau

E. Nicolay  
Mme Pertschy, M. Zipfel, M. Laenhardt  
M. Schneider

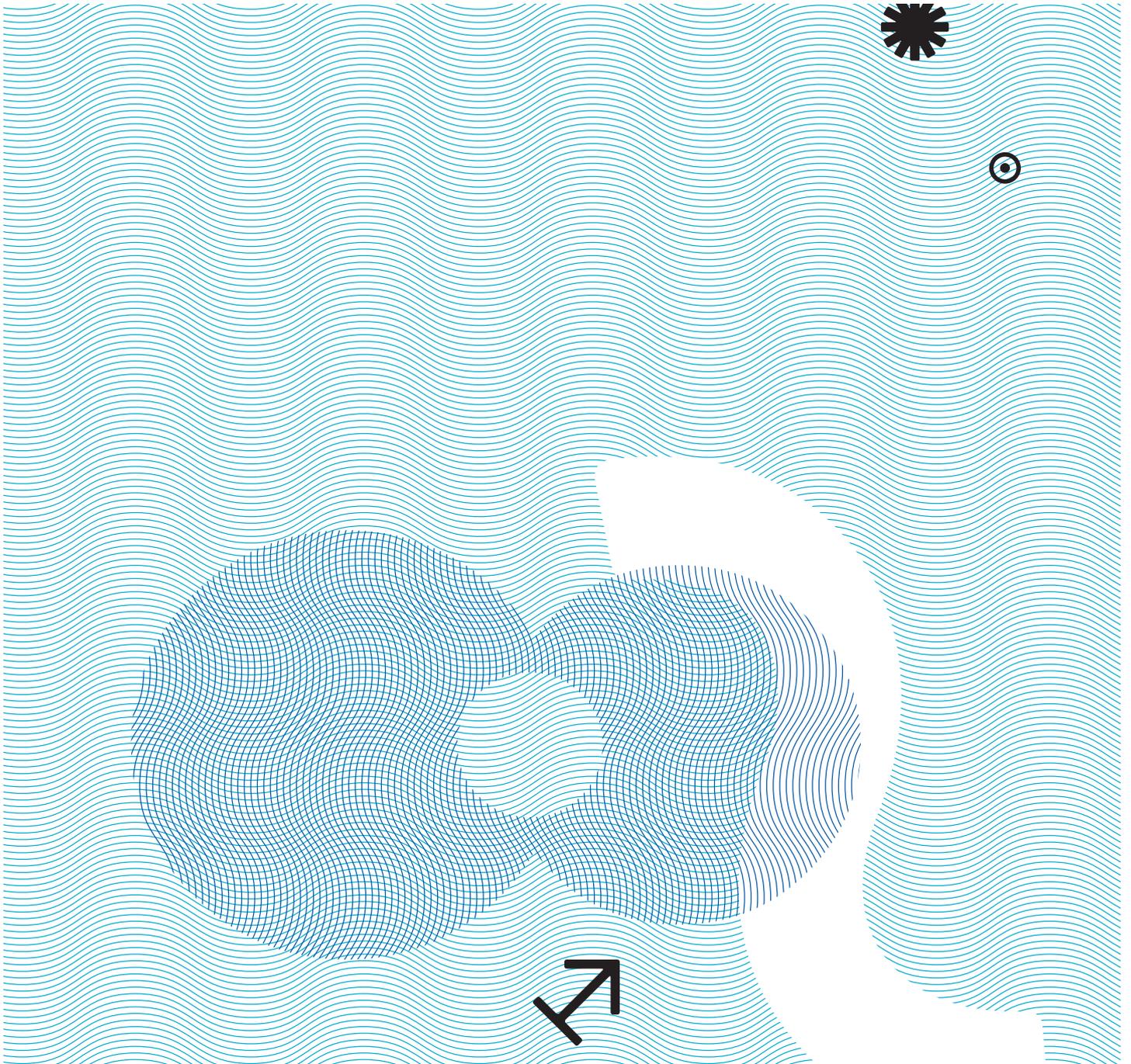
#### Acteurs de l'emploi et de la formation

Arbeitsagentur Offenburg

M. Sahrbacher, M. Mattusch

## Notes phase 3 : Participants au débat d'acteurs institutionnels - 25 novembre 2013

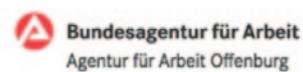
Prénom	Nom	Structure
Catherine	TRAUTMANN	Présidente du PAS
Noëlle	BAELE	MEF Mulhouse
Henri	DREYFUS	CUS - CG67
Matthieu	GROSJEAN	ECAM Strasbourg Europe
Aurélie	BOITEL	Eurodistrict REGIO PAMINA
Bruno	CARO	Conseil général du Bas-Rhin
Peter	CLEISS	Berufliche Schulen Kehl
Diego	CORTES	ADEUS
Nicole	CRUCY	ADEUS
Alain	DE HATTEN	OPCALIA
Tania	DESFOSSÉZ	CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin
Muriel	ELLES	Pôle emploi
Lassad	ESSADI	Ville de Strasbourg
Christel	ESTRAGNAT	ADEUS
Marie-Stella	FREYERMUTH	CUS
Thierry	GOETSCHY	PAS
Pierre	GROMEST	DREAL
Claire	HEIDSIEK	Région Alsace
Bertrand	HEIM	ANDRH / SPIE
Christian	HERTER	Pôle emploi
Vincent	HORVAT	Maison de l'emploi de Strasbourg
Stéphane	HUMMEL	CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin
Jean	ISENMANN	ADEUS
Virginie	JACOB	CUS
Catherine	JAMIN	Région Alsace
Jean-Louis	JEROME	PAS
Yves	JUNG	Délégué du Préfet
Thomas	KAPP	DIRECCTE UT 67
Youssef	KATIRI	ADEUS
Verena	KIRCHNER	Eurodistrict Strasbourg-Ortenau
Isabelle	LAVILLE	Pôle emploi
Frédéric	LEROY	Sozialunternehmen Neue Arbeit GmbH
Caroline	L'HOMME	DIRECCTE UT 67
Sylvie	MAA	GERMA
Eric	MACHIN	OPCALIA
Joël	MARÇAIS	UIMM
Jean-Luc	MARCHAL	F RTP
Eric	MATHON	GUP / MAFER EST / SOMES
Norbert	MATTUSCH	Agentur für Arbeit Kehl
Dominique	MULLER	OPCALIA
Anne	PONS	ADEUS
Jürgen	PREIB	Port de Kehl
Patrick	ROGER	Conseiller communautaire et de la commune de Strasbourg / RMT Assurances
Janine	RUF	ADEUS
Denis	SAMMARTINO	CUS
Marcel	SCHOTT	CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin
Thierry	SCHULTZ	CUS
Aurélie	SISSLER	Maison de l'emploi de Strasbourg
Jean-Michel	STAERLE	ADIRA
Nicolas	TEINTURIER	PAS
Guy	TREFFOT	ORTAL / DREAL
Sylvie	VIGNERON	Maison de l'emploi de Strasbourg
Aurore	WENNER	Maison de l'emploi de Strasbourg
Paul	WITT	Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl



**PARTENAIRES :**



**DIRECCTE**  
Alsace



L'Agence  
de Développement  
et d'Urbanisme  
de l'Agglomération  
Strasbourgeoise

Directrice de publication : **Anne Pons, Directrice générale**  
Équipe projet ADEUS : **Julie Beaufrère, Diego Cortes** (chef de projet),  
**Christel Estragnat, Colette Koenig, Stéphane Martin, Marilyne**  
**Rousette, Janine Ruf, Fabienne Vigneron,**  
Équipe projet hors ADEUS et principaux contributeurs :  
**Sylvie Vigneron** (MdE - chef de projet), **Nicolas Teinturier** (PAS),  
**Stéphane Hummel** (CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin), **Aurore Mourette**  
(PAS), **Aurélié Sissler** (MdE), **Aurore Wenner** (MdE) - N° projet : **3.2.2.1**  
Photos & mise en page : **Jean Isenmann** - © ADEUS - Septembre 2014

Les publications et les actualités de l'urbanisme sont consultables sur le site  
de l'ADEUS [www.adeus.org](http://www.adeus.org)