

GRUPE DE TRAVAIL FORMATION FILIERE FERROVIAIRE

ÉTUDE DES BESOINS ET EVOLUTIONS EN EMPLOI-FORMATION-COMPÉTENCES DE LA FILIERE FERROVIAIRE EN REGION HAUTS DE FRANCE

**ANTICIPER LES BESOINS POUR ADAPTER
LES ACTIONS EMPLOI-FORMATION-COMPÉTENCES DU TERRITOIRE**

RAPPEL DU CONTEXTE

FERROVIAIRE: UNE FILIÈRE STRATÉGIQUE POUR LA RÉGION



- ❑ **84 000 emplois au niveau national pour un CA de 4,2 milliards d’Euros au niveau National:** 21 000 emplois directs, 24 000 salariés maintenance SNCF et 39 000 intervenants sur les infrastructures
- ❑ **La Région Hauts de France est la 1ère région ferroviaire de France:** 10 000 salariés sur les 21 000 emplois directs soit 50% des effectifs nationaux, au total 14 000 emplois (avec les emplois indirects-*Source CRFF*)
- ❑ **3 Leaders mondiaux de l’industrie ferroviaire sont en région et le Valenciennois est le 1^{er} territoire ferroviaire (couvre 60% des emplois régionaux de la filière)**
- ❑ **Des équipements et organismes accentuent le leadership de la région Hauts de France, et en renforcent l'excellence**
- ❑ **Un enjeu pour l’économie et l’emploi en région**
 - La filière en région génère 1 milliards d’Euros de CA
 - La région compte 300 000 emplois industriels, 4eme rang national, 9,6% des emplois de l’hexagone en fabrication de matériel de transport, leader sur le ferroviaire
 - **1 emploi industriel permet de créer 1,5 emploi indirect et 3 emplois induits dans le reste de l’économie** (*source Livre Blanc du GFI 2016*)



- **Une étude prospective nationale menée par Katalyse en 2015, pour l'observatoire de la Métallurgie , qui alerte:**

Elle porte sur la filière « **matériel roulant ferroviaire** »: matériel roulant (71% du secteur), ingénierie, signalisation et infrastructures prévoit des besoins conséquents de recrutements à l'horizon 2020-2025: 1 300 besoins nets pour 2020 et 4 100 pour 2025 (respectivement 6 650 et 13 750 si l'on intègre les départs en retraite prévus sur la période)

Soit le renouvellement d'un emploi sur deux à l'horizon 2025 toutes qualifications confondues

- **Quelques constats tirés de cette étude:**

- **Une filière insuffisamment structurée et visible**
- **Des tensions déjà existantes sur certains métiers**
- **Une réponse en matière de formation à faire évoluer**
- Un effectif vieillissant
- Des modes de recrutement à faire évoluer
- Des évolutions majeures en matière de technologie et de marché



Une étude nationale prospective plus récente **nationale menée par Syndex en 2020, pour l'observatoire de la Métallurgie indique:**

- Des perspectives de croissance prometteuses pour la filière
- Une croissance des effectifs ferroviaire/Métallurgie de 11,4% à 2025
- Parmi les pistes d'action préconisées:
 - Faire face aux enjeux de mutations (digitale, environnementale, organisationnelle)
 - Aux problématiques actuelles déjà existantes de tension

Et répondre aux besoins RH croissants: **nécessite une adaptation quantitative et qualitative de la main d'œuvre aux besoins**

FACE A CES ENJEUX, PARMIS LES PLANS D' ACTIONS PROPOSES:



Les deux études convergent sur les problématiques et plans d'actions préconisés pour l'échelle nationale, ces constats rejoignent aussi ceux du Comité Régional Filière Ferroviaire Haut de France (2017)

- ❑ Enjeu de GPEC majeur: de gros besoins RH à satisfaire nécessitant une adaptation qualitative et quantitative de la main d'œuvre disponible, dans un contexte de fortes tensions et de mutations technologiques notamment
- ❑ Des plans d'actions à mener sur:
 - ✓ L'attractivité, la promotion de la filière et de ses métiers
 - ✓ Mettre en place une GPEC en particulier pour les TPE PME
 - ✓ Adaptation de l'offre de formation aux besoins avec notamment des plans d'action locaux
 - ✓ Des passerelles intra et inter-filières sont à trouver pour faciliter l'adaptation à des contextes toujours en évolution
- **La Direccte propose l'intervention de l'Afpa dans le cadre de ses missions de service public *études et prospective* afin d'objectiver les besoins en emplois et compétences, cette fois sur un focus régional de filière et de proposer des plans d'actions adaptés**

OBJECTIFS DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE



Réaliser un diagnostic Emploi-Formation-Compétences de la filière ferroviaire (construction et maintenance de matériel roulant) en Hauts de France :

- Analyser et synthétiser l'ensemble des travaux déjà menés sur le ferroviaire ainsi que les données statistiques existantes
- Définir un périmètre filière ferroviaire régional et cartographier les acteurs clefs et les entreprises, bâtir les grilles d'analyse (entretiens et questionnaires)
- Réaliser un état des lieux qualitatif des grands enjeux et problématiques de la filière en région
 - SWOT de la filière, ses caractéristiques et enjeux, principales problématiques RH et priorités RH, perspectives-pratiques et difficultés de recrutement, métiers en tension, origines et difficultés de recrutement, conséquences, solutions mises en œuvre et solutions à développer, dimension prospective d'évolution de la filière et incidences métiers/compétences
- Réaliser un état des lieux quantitatif des besoins de recrutements actuels et futurs: enquête exhaustive sur les besoins de la filière
 - Caractéristiques des établissements (positionnement dans la chaîne de valeur, part CA dédié au marché ferroviaire, année création, âge du dirigeant, perspectives de croissance, ..), typologies des salariés (âge, contrat, prévisions de départs en retraite...), pratiques de formation, métiers en évolutions et émergents, projets de recrutement à 2 et 5 ans, adaptation de l'offre de formation
- Préconiser des pistes d'actions ciblées et adaptées suite à ce diagnostic régional afin de permettre aux partenaires régionaux du service public de l'emploi d'anticiper les besoins et d'adapter leurs actions emploi-formation en conséquence



Les entretiens ont été menés auprès de

17 acteurs institutionnels (*AIF, FIF, IUMM, IRT Railenium, Direccte, Conseil Régional, Pôle Emploi, Proch'emploi, IUT, Lycées professionnels, Organismes de formation, Entreprises de Travail Temporaire, Groupements d'Employeurs, APEC, Campus des Métiers et des qualifications, cabinet AGILEA...*)

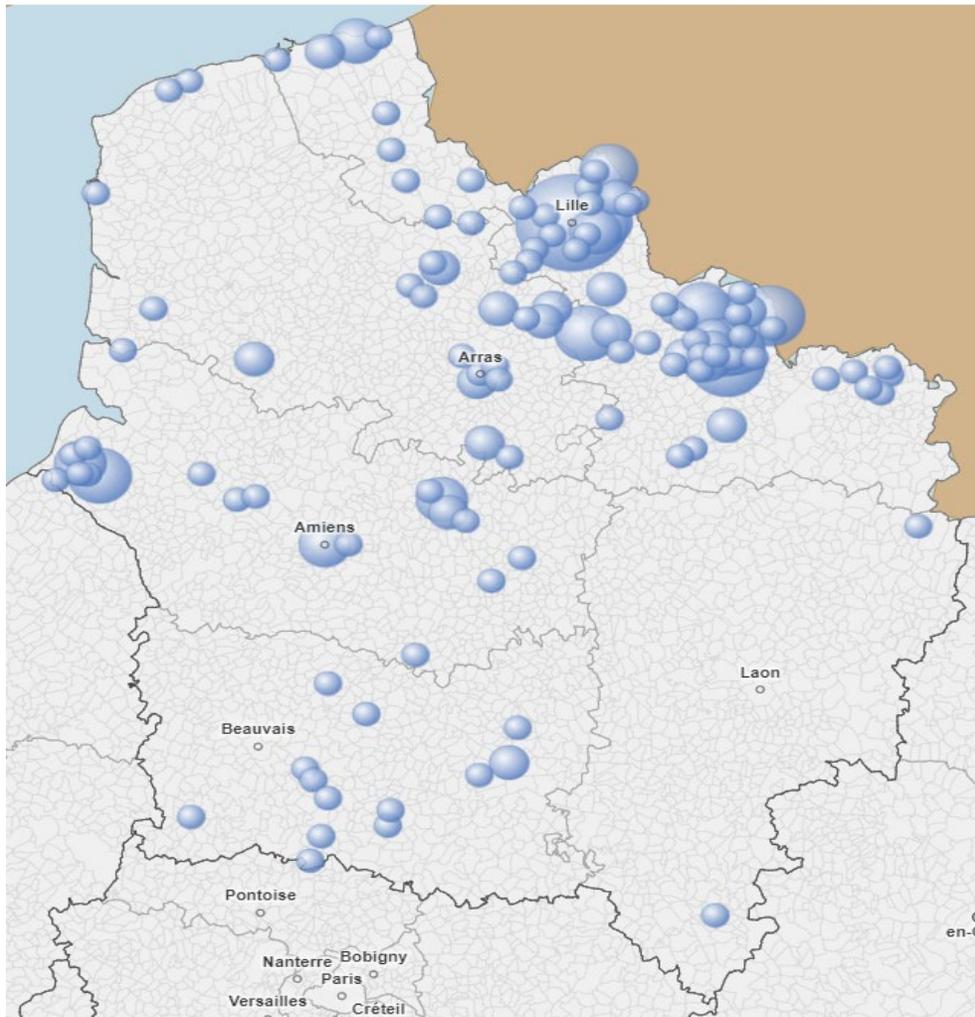
15 entreprises (*Technicentre SNCF d'Hellemmes, Alstom, Bombardier, Stratiforme, Valdunes, Offroy, Pôle Infrastructure SNCF, Colas Rail, Segula, Hiolle Technologies, Deprecq*)

Questionnaire adressé à 219 entreprises

Le fichier des entreprises ferroviaires Hauts de France a été constitué par la Direccte à partir de plusieurs sources (AIF, base DIANE, 2A2F, Comité Régional de filière, ...) : 219 établissements déclarant une activité ferroviaire.

A noter que la Direccte a souhaité prendre la définition « marché » de la filière, et inclure l'exploitation, et l'infrastructure (avec les métiers du BTP Génie Civil, pose et maintenance des voies et caténaires) .

**CONSTATS
ISSUS DES ANALYSES QUALITATIVES
(ENTRETIENS)
ET QUANTITATIVES (QUESTIONNAIRE EN
LIGNE)**



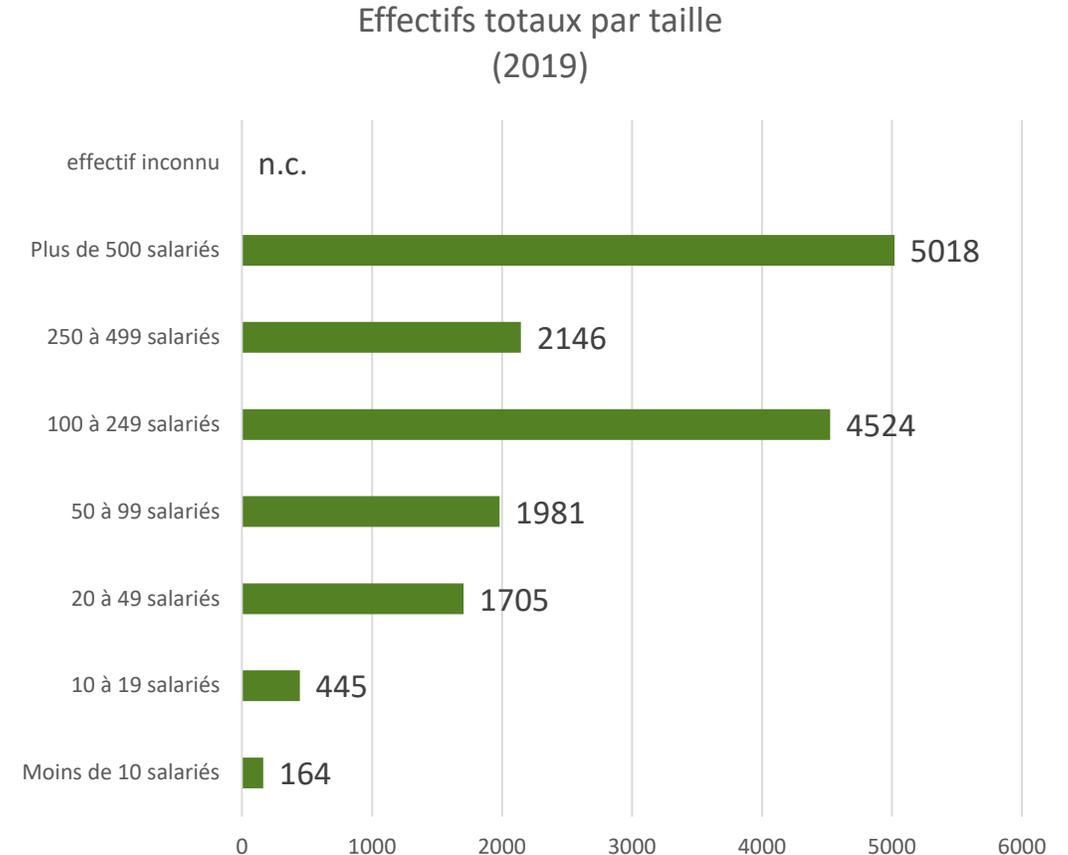
- Répartition régionale des établissements en Hauts de France
- Une forte concentration sur le Nord
- Valenciennois 1er Bassin d'emploi ferroviaire

(source fichier Direccte traitement Afpa)

219 établissements: 15 983 salariés et 195 intérimaires.

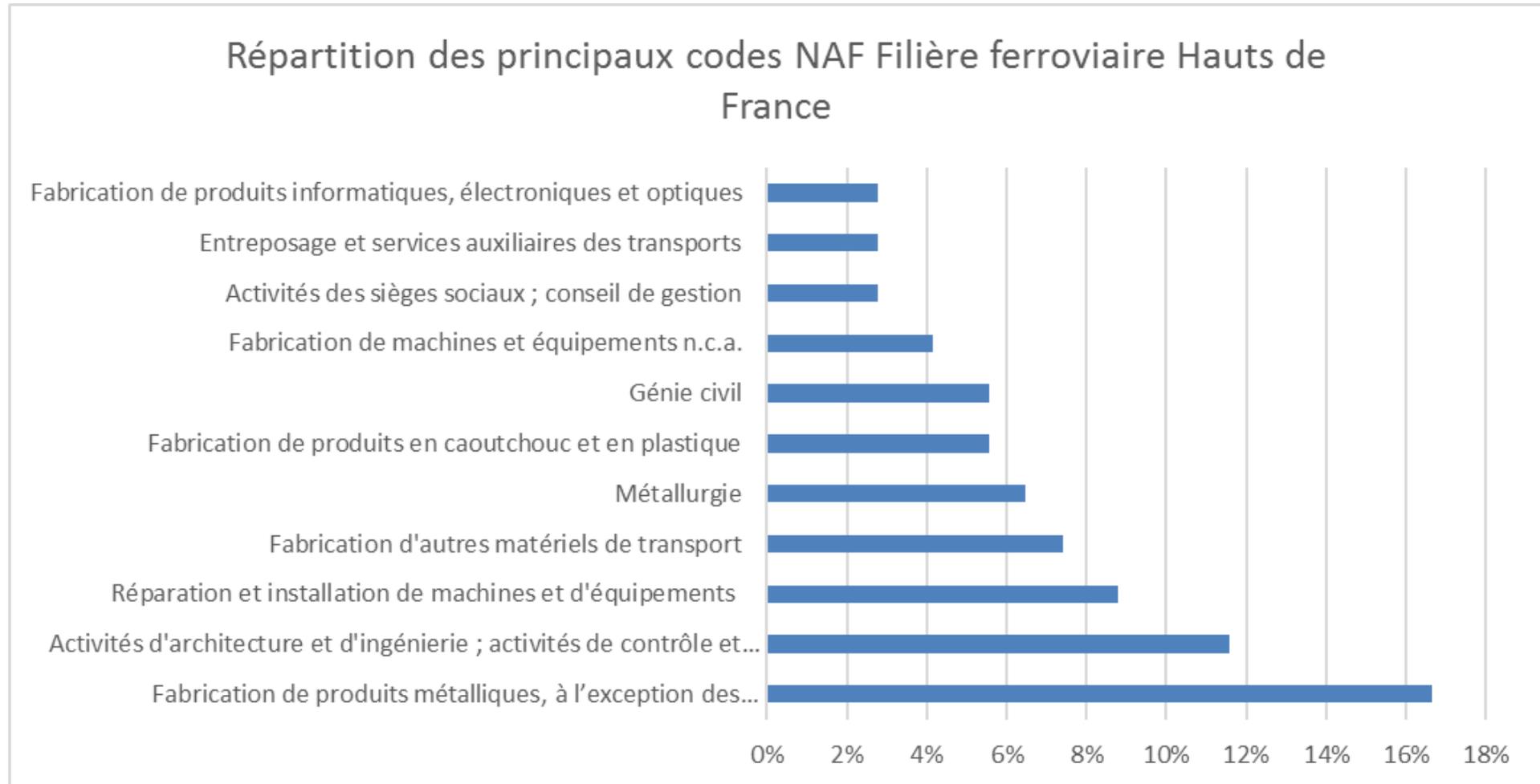
Les 5 établissements de plus de 500 salariés couvrent un tiers des effectifs de la filière en région.

Le réseau des TPE-PME a un poids significatif, avec 8 819 salariés, les TPE-PME couvrent 55% des effectifs, et 69% des établissements.



✓ **Pluralité de secteurs, une « filière » à organiser**

219 entreprises réparties sur 23 codes NAF.





- Filière encore peu féminisée (18% de femmes)
- Structure de l'emploi très différente suivant la taille, et le secteur de l'entreprise (construction, infra, signalisation...): plus de cadres et d'ingénieurs chez les donneurs d'ordre et les bureaux d'études et ingénierie.
- Des difficultés de recrutement et des métiers en tensions. Ce n'est pas une question de turn-over : les salariés sont généralement fidèles et attachés à l'entreprise
- La mobilité interne est favorisée, ainsi que la formation interne
- Tendances globale au maintien et au développement des compétences internes
- Une GRH structurée répondant pour les grandes entreprises à des normes (ISO), mais pas de visibilité collective sur les besoins qui en découlent
- ✓ **Moins de difficultés à maintenir qu'à capter du personnel : problème d'attractivité, accentué chez les sous-traitants**



3 principaux canaux de recrutement:

1. Intérim (production, cadres aussi), et les sociétés de prestation de service (BE ingénierie)
2. Groupement d'employeurs
3. Partenariats avec des organismes de formation, sur l'alternance qui se développe beaucoup

Problématiques remontées par les acteurs du Service Public de l'Emploi:

- Recrutement externalisé, d'où peu de visibilité sur les offres d'emploi « ferroviaire », pas de vision d'ensemble des besoins de la filière
 - Profils recherchés en des termes très centrés sur les spécificités techniques, peu de réflexion sur les transferts de compétences possibles qui permettraient un élargissement du sourcing sur des profils de candidats non fléchés « ferroviaires » pour palier la pénurie
- ✓ **Les entreprises de travail temporaire et les groupements d'employeurs sont des acteurs incontournables à inscrire dans la dynamique de GPEC filière**



Les priorités RH de la filière, sont dans l'ordre:

- 1. Faire face aux difficultés de recrutement**
2. Rendre plus attractives les spécificités de la filière (métiers variés, en interaction avec les autres, demandant des qualifications, permettant des évolutions...etc)
3. Former et développer les compétences en interne pour s'adapter aux changements (normes, marchés, technologies, ...)
4. Accompagner le changement notamment mutations technologiques (numérisation, digitalisation, robotisation) et modifier les modes de management

Autres: Stratégies Marque Employeur, QVT, Féminisation, revue GPEC régulière dans les grandes entreprises, montée en compétences, polyvalence/ des besoins importants en R&D, réorganisation du travail-réduction des coûts

FOCUS SUR LE RETOUR DU QUESTIONNAIRE EN LIGNE

- ✓ Le contexte Covid a perturbé le taux de retour et a généré de l'incertitude sur la projection des entreprises
- ✓ 43 établissements ont répondu avec un taux de retour proche de 20%.
- ✓ Les 43 établissements couvrent 4 779 salariés

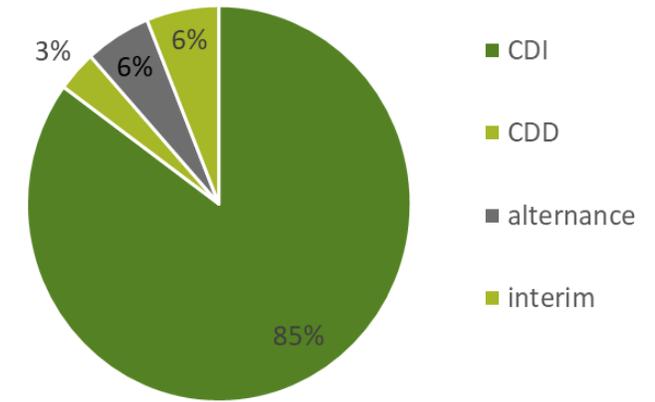
PREMIERS CONSTATS: LES RESSOURCES HUMAINES ASPECTS QUANTITATIFS (SUR 43 RÉPONDANTS)



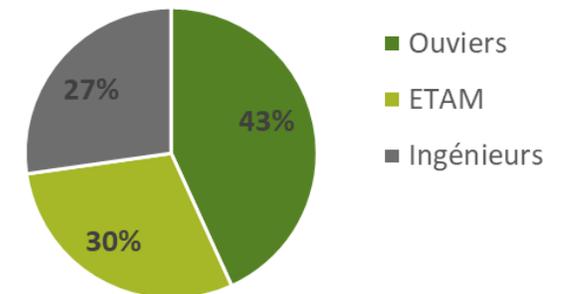
Les Ressources Humaines: aspects quantitatifs

- 18% de femmes
- 85% des salariés en CDI, 6% de contrats d'alternance
- **Filière hautement qualifiée.**
- **Des ouvriers qualifiés**
- 27% de cadres et ingénieurs: **filière caractérisée par une forte concentration de la conception en région.** A noter que 30% des répondants font appel à des prestataires d'ingénierie (portage, cabinets,..) soit 200 ETP.

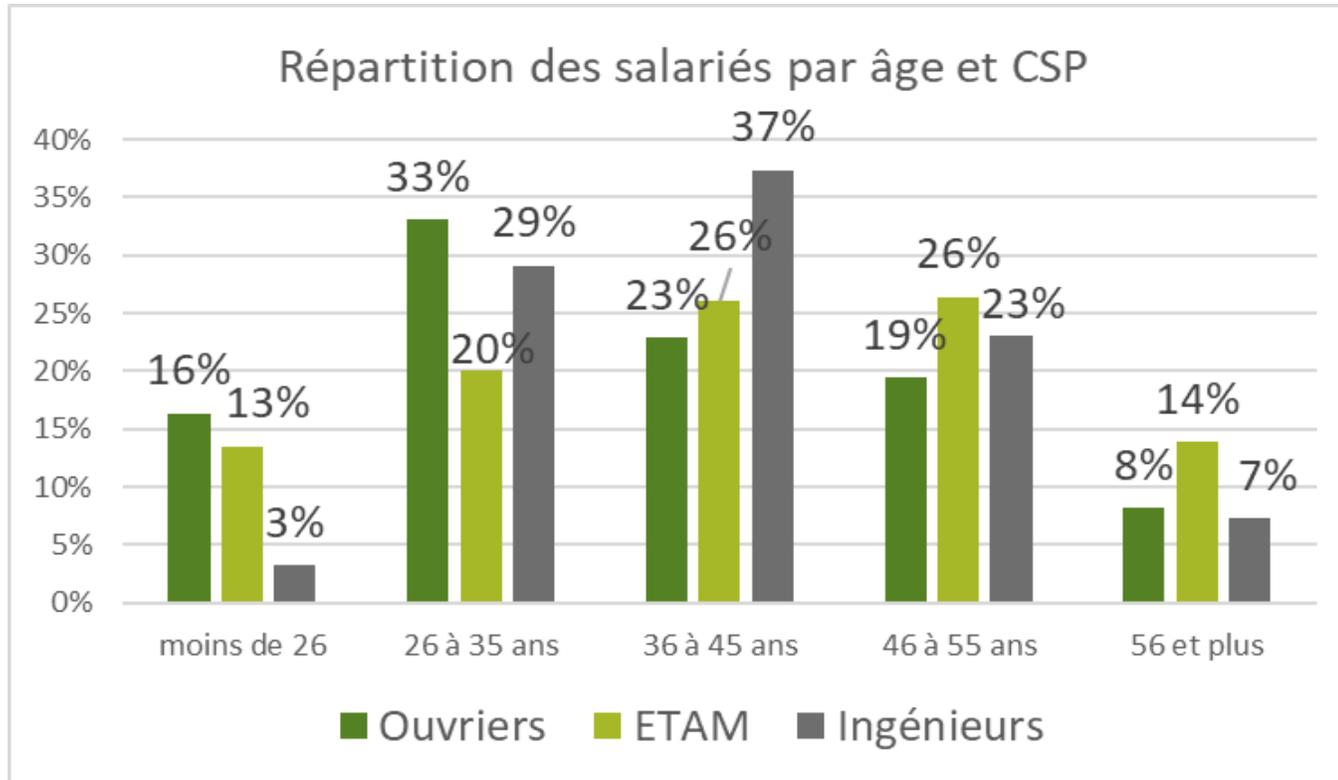
Répartition des salariés par contrat en %-age



Répartition des salariés par CSP en %-age



PREMIERS CONSTATS: LES RESSOURCES HUMAINES ASPECTS QUANTITATIFS (SUR 43 RÉPONDANTS)

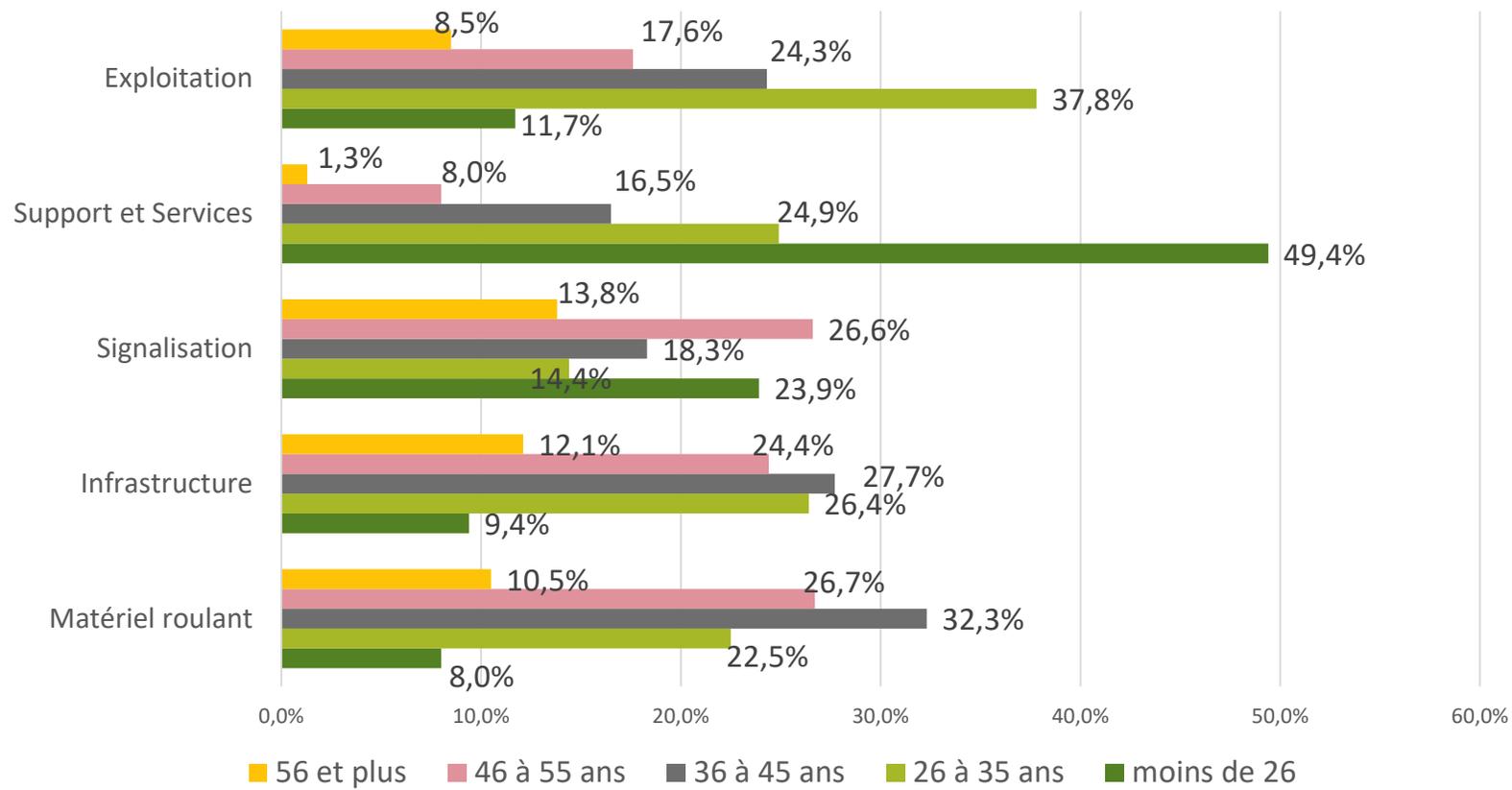


- La catégorie ETAM est la plus vieillissante : 14% ont plus de 56 ans, et 40% ont plus de 46 ans
- 30% des ingénieurs ont plus de 46 ans, contre 27% des ouvriers
- ✓ **Le recrutement de techniciens qualifiés est un véritable enjeu partagé par plusieurs filières industrielles**

PREMIERS CONSTATS: LES RESSOURCES HUMAINES ASPECTS QUANTITATIFS (SUR 43 RÉPONDANTS)



Répartition des salariés par âge dans les sous-filières



Les salariés des **segments signalisation et infrastructure** sont les plus vieillissants avec respectivement 40.4% et 36.5% de salariés de plus de 46 ans.

Enjeu de renouvellement de la main d'œuvre important sur ces segments qui connaissent de fortes difficultés de recrutement



Métiers pour lesquels les départs en retraite (à 2 et 5 ans) vont constituer une menace pour la perte de compétences:

Matériel roulant: essentiellement des ouvriers (*électronique, montage-assemblage, métallurgie, mécanique, peinture, textile, plasturgie,..*) et des techniciens (*mécanique, méthodes, qualité, automatismes,..*) sont cités

Signalisation et infrastructure: de gros besoins en travaux ferroviaires (*pose et maintenance de voies, techniciens BE, encadrement chantiers*); ainsi qu'en installation-maintenance des signalisations.

Nota: Concernant les supports et services, pas de réponses significatives sur cette question

100% des établissements interrogés pratiquent la formation interne.

Sur les contenus, tous les métiers et domaines sont cités, du fait de la spécificité des métiers ferroviaires.

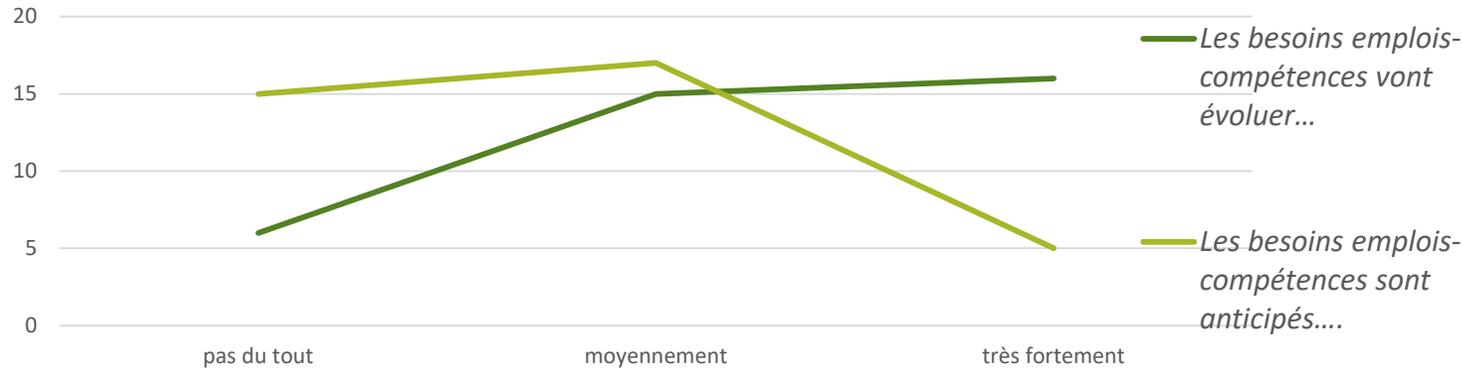
Le plus fréquemment, il s'agit de formations relatives aux normes, à la sécurité, à des procédés de fabrication spécifiques (ex : soudage, plasturgie). A noter que dans le domaine de l'infrastructure et de la signalisation, les formations internes sont très répandues.

Les entreprises consacrent en moyenne 2.86% de la masse salariale en formation, et jusque 3.77% pour les plus gros établissements, ces chiffres dépassent largement le minimum légal obligatoire, quelle que soit la taille de l'établissement.

Enfin, la réforme de la formation a réduit le nombre d'OPCO (ex OPCAs), et de nombreuses entreprises de la filière dépendent aujourd'hui du même opérateur de compétences : OPCO 21

Domaines	Réponses
Spécificités ferroviaires	<i>Sécurité ferroviaire, connaissance des normes spécifiques, adaptation aux spécificités ferroviaires, garnisseur,</i>
Métallurgie	<i>Soudage, CND, usinage commande numérique, fonderie, régleurs</i>
Soutien à la production	<i>Qualité, Préparation Méthodes, Logistique</i>
Acheter commercialiser	<i>Chargé d'affaire</i>
Electricité, électronique	<i>Courants forts et faibles, câbleur en électronique,</i>
Spécifique Infrastructure et/ou signalisation	<i>Maintenance du réseau, monteur d'appareils voies, Maîtrise d'œuvre, poseur de voies, chef de chantier</i>
Plasturgie composites	<i>Opérateur de moulage de pièces, opérateur de pultrusion</i>
Ingénierie	<i>Techniciens et Ingénieurs essais, expertises,</i>
Divers	<i>Gestion de projet, management, organisation, bureautique</i>

Croisement "évolution" et "anticipation" des besoins emplois-compétences (à 5 ans)



Globalement, les répondants estiment que les besoins vont évoluer, et qu'ils ne sont pas suffisamment anticipés.

Les facteurs **robotisation-numérisation et digitalisation**, regroupent plus de la moitié des réponses (55%). Toutes les études prospectives s'accordent pour placer cette mutation comme premier facteur d'impact

Principaux facteurs d'évolution des métiers ferroviaires?	Nombre	%
Robotisation-numérisation	19	30%
Digitalisation	16	25%
Matériaux nouveaux	11	17%
Baisse des coûts/ Compétitivité	12	19%
Autre: "environnement", "transition écologique"	3	5%
Autre: "Nouveaux outils"	1	2%
Délégation partie de la maintenance réseau entreprises privées	2	3%

DIMENSION PROSPECTIVE

Facteurs d'impacts et métiers émergents ou impactés, cités par segments



Matériel roulant :

- **Développement de la R&D, besoins accrus en conception, BE** : Ingénieur en conception mécanique, ingénieur R &D, ingénieur innovation, TCMS, ingénieur validation (...)
- **Robotisation et process industriels** : Ingénieur conception mécanique, ingénieur robotique/ Techniciens méthodes, Conducteurs de ligne robotique, Soudage, chaudronnerie
- **Développement de l'intelligence artificielle** : Métiers émergents, concerne surtout l'ingénierie
- **Augmentation des exigences sûreté et sécurité** : Ingénieur sûreté de fonctionnement
- **Digitalisation, numérisation croissance du BIG DATA, sécurité des données, réalité virtuelle** : concerne de nombreux métiers, sont cités ici : Ingénieurs informatique, numérique, systèmes embarqués, TCMS (contrôle commande et supervision du train)/ Ingénieur cyber sécurité, Data Scientist/ Supply Chain
- **Automatisation de certains procédés de production** : Technicien Méthodes, Technologes soudage, Maintenance automatisées
- **Fabrication additive** : Fonctionnement et maintenance des machines
- **Plus d'électronique : notamment l'électronique de puissance** ; Ingénieur électronique et logiciels, Garnisseur, Câbleur, Opérateur électronique

- **Nouveaux matériaux, plus légers** : Ingénieurs innovation, R & D, Peintre, Techniciens méthodes, Soudage
- **Nouveaux procédés de production** : Montage, assemblage, garnissage/ Peintre
- **Maintenance prédictive** : Nombreux métiers impactés
- **Complexification des contrats** (SAV, contrats de maintenance, dimension internationale) : Ingénieurs d'affaire, SAV, ...

Infrastructure :

- **Délégation de la gestion/maintenance des infrastructures à des entreprises privées** : augmentation des besoins, en nombre surtout
- **Besoin accrus en maintenance des infrastructures ferroviaires**

Signalisation :

- **Numérisation, automatisation, informatisation des technologies** : Tous les métiers sont impactés : programmation, mise en service, contrôle et maintenance des appareils de signalisation mécanique et électrique

Tous les segments : plus de maintenance, des besoins accrus en maintenance, et des besoins de formateurs internes.

METIERS ou DOMAINES DE COMPETENCES CITES POUR LESQUELS LA FORMATION DOIT EVOLUER



Métiers-Domains de compétences **en évolution** pour lesquels la formation doit évoluer

MATERIEL ROULANT	Conception	Ingénieur en conception mécanique
	Production	Chaudronnerie, Montage-assemblage-garnissage, Opérateur électronique, Soudeur, Supply Chain
	Maintenance	Maintenance Mobile
INFRASTRUCTURE	Production	Opérateurs/Techniciens travaux ferroviaires
SIGNALISATION	Maintenance	Programmation, contrôle, mise en service, maintenance des appareils de signalisation

Métiers-Domains de compétences **en émergence** pour lesquels la formation doit évoluer

MATERIEL ROULANT	Conception	Ingénieur cyber-sécurité, Data Scientist, Fabrication additive
	Production	Robotisation, digitalisation, réalité virtuelle (transverse)
	Maintenance	Maintenance prédictive (transverse)

84% des répondants ont des projets de recrutement

843 projets au total pour un effectif couvert dans l'échantillon de 4 779 salariés.

95% projets dans les 2 ans à venir (5% seulement à 5 ans: cela interroge sur la capacité des entreprises à se projeter à long terme).

67% concernent des créations de poste (7,5% départs en retraite, et 25,5% de surcroit temporaire d'activité).

Si on enlève les départs en retraite → **croissance nette des emplois de 12% dans les deux ans** (corrobore les résultats de l'étude Syndex +11,4% au national)

843 projets répartis par niveau:

	Cap Bep	Bac	Bac + 2/3	Bac +4/5
<i>eff.</i>	155	146	252	290
%	18%	17%	30%	34%

Plus d'un tiers des projets de recrutement concernent des cadres et ingénieurs

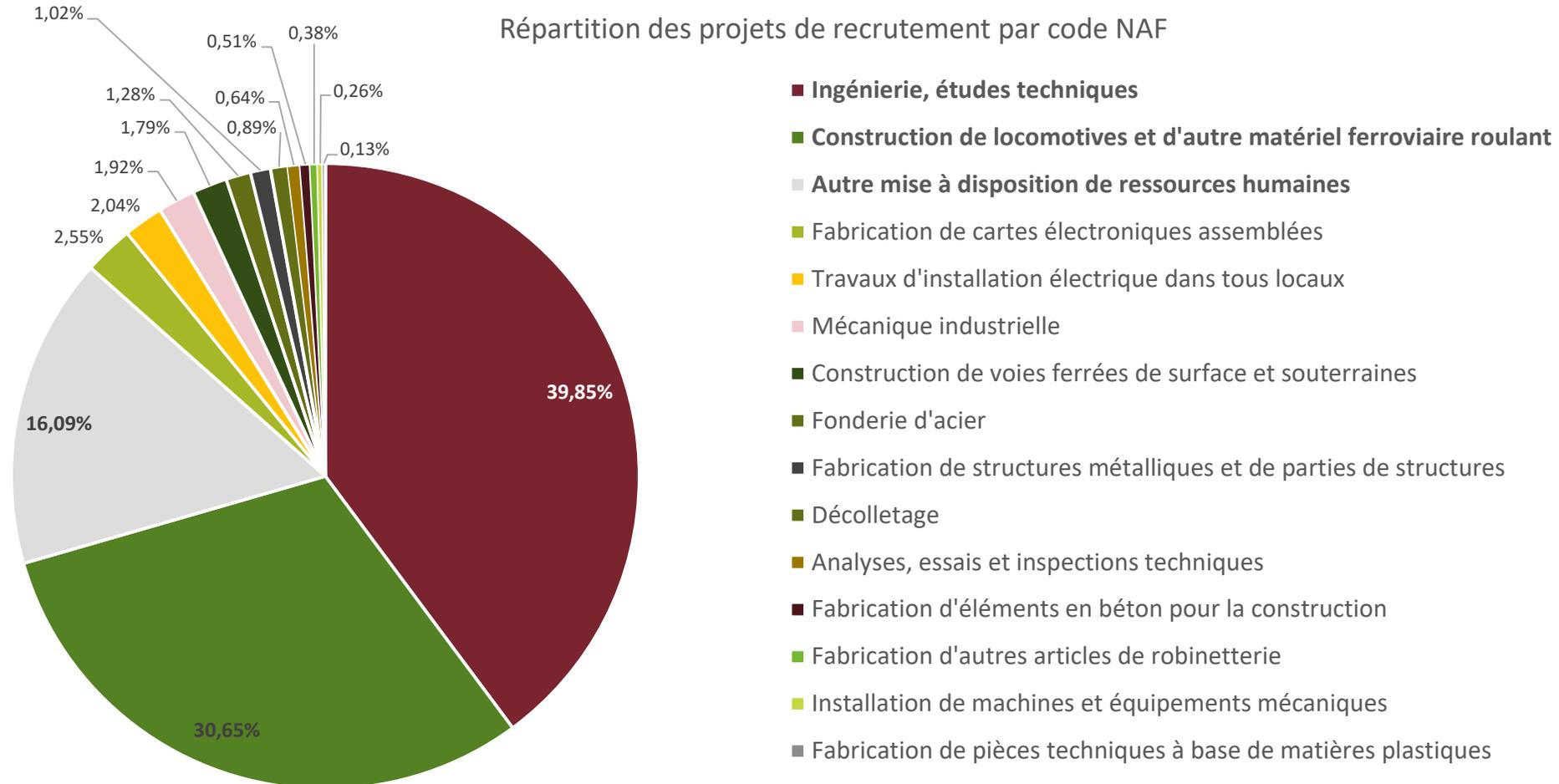
Par code NAF: 40% des projets concernent les établissements « Ingénierie-études techniques », 31% « Construction du Matériel Roulant » et 16% « Mise à disposition de personnel » (groupement d'employeurs).

Les cadres et ingénieurs sont surtout recherchés en bureau d'études, ainsi que les techniciens.

Les constructeurs recrutent surtout des ouvriers qualifiés.

A noter que 83% des recrutements sont jugés en tension, surtout sur le niveau Bac (à 99%)

843 projets de recrutement répartis par code NAF



843 projets répartis sur 62 intitulés de métiers différents (que nous avons regroupés lorsque c'était possible), sur les 2 années à venir ? D'où une certaine urgence ?

→ **Les plans d'actions à mener**, sur une telle diversité de métiers, sur des volumes relativement faibles, **doivent passer par des partenariats locaux**, ciblés, entre les branches, fédérations, entreprises et acteurs de l'emploi et de la formation.

→ Les éléments fournis dans cette étude pourront servir de base à la mise en place de groupes de travail et actions concertées.

Remarque: les répondants avaient la possibilité de préciser le code ROME du métier en recrutement, aucun ne l'a fait, c'est une nomenclature qui ne parle pas aux entreprises.

Projets de recrutements* déclinés par niveaux, (*95% de l'ensemble des projets de recrutement tout niveau confondus sont à 2 ans, 5% à 5 ans)

Niveaux Cap à Bac : 301 projets

<i>Intitulé</i>	<i>Nbre</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Nbre</i>
Câbleur BTP	20	Peintre	10
Câbleur carte	10	Poseur de voies	3
Câbleur filaire	10	Soudeur	53
Conducteur d'engin	3	Technicien de maintenance	48
Dresseur	10	Technicien électricien	3
Electricien	50	Technicien mécanique	11
Garnisseur	70		

Niveau Bac +2 à 3 : 252 projets

<i>Intitulé</i>	<i>Nbre</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Nbre</i>
Chargé d'affaires	4	Technicien bureau d'étude	11
Chaudronnier-Tôlier	7	Technicien contrôle-essais	17
Chef de chantier	4	Technicien de maintenance	29
Contrôleur signalisation	6	Technicien mécanique	20
Electrotechnicien	20	Technicien méthode	24
Géomètre	1	Technicien ordonnancement-planification	12
Ingénieur Travaux	2	Technicien projet	2
Monteur signalisation	4	Technicien qualité	30
Opérateur commande numérique	5	Technicien robotique	10
Opérateur-régleur commande numérique	2	Technicien usinage	2
Planificateur de production	4	Technicien voie	12
Responsable qualité	1	Technicien automatique	21
Soudeur	2		

Niveau Bac+4 à Bac+5 et plus : 290 projets

<i>Intitulé</i>	<i>Nbre</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Nbre</i>
Acheteur	5	Responsable production	1
Chargé d'affaires	10	Responsable projet industriel	10
Conducteur d'engin	1	Technicien bureau d'étude	2
Ingénieur Aménagement Intérieur	30	Technicien QHSE	1
Ingénieur Calcul	15	Ingénieur mécanique	51
Ingénieur Chef de projet	12	Ingénieur Méthodes	12
Ingénieur Commercial	2	Ingénieur Qualité	10
Ingénieur d'Affaires	10	Ingénieur matériaux	2
Ingénieur Electrique	5	Ingénieur R&D	2
Ingénieur Electronique	20	Ingénieur signalisation contrôle commande	2
Ingénieur en Maintenance	1	Ingénieur Supply Chain	10
Ingénieur génie process industriel	20	Ingénieur Sureté Ferroviaire	10
Ingénieur Industrialisation	20	Ingénieur Système	10
Ingénieur innovation	3	Ingénieur Validation	6
Ingénieur Logistique	2	Project ingénierie manager	5

FOCUS SUR LES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT



Faire face aux difficultés de recrutement:

- 1^{er} enjeu RH partagé unanimement par les acteurs et les entreprises
- 80% des personnes interrogées en entretien et 60% des établissements (questionnaires) considèrent que la filière ou leur entreprise rencontre « souvent ou très souvent » des difficultés de recrutement
- Ces difficultés concernent surtout les ouvriers (54%) et les ETAM (54%) et enfin les ingénieurs (33%)
- ✓ La 1^{ère} conséquence citée est le frein à la croissance et au développement de l'entreprise pour près de 30% des réponses



Facteurs liés à la typologie du marché ferroviaire - aspects structurels:

- ✓ Filière stratégique mais de faible poids en volume d'emplois et de représentativité
- ✓ Filière « éclatée » sur une pluralité de secteurs
- ✓ Le marché ferroviaire est cyclique. Fortement dépendant de la commande publique : projets sur 5 voire 10 ans avec alternance de cycles de basse/haute conjoncture
- ✓ Filière à fédérer davantage: quelques grands donneurs d'ordre et un faisceau de TPE/PME dont la visibilité est réduite
- ✓ Un process de fabrication long, parfois discontinu et qui ne se répercute pas nécessairement sur des créations d'emplois locaux, des difficultés dans le cadencement de la charge
- ✓ Spécificité du produit (beaucoup d'ingénierie, R&D, objets peu standardisables nécessitant un panel très large de technologies et de compétences)
- ✓ Un contexte qui évolue en permanence (innovation technologique, réglementations, clauses de marché, règles de marché, ...)

ORIGINE DES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT : PRINCIPAUX FACTEURS STRUCTURELS EVOQUES



Facteurs liés à la spécificité des métiers ferroviaires:

- ✓ L'adaptation/la formation et de la main d'œuvre doit satisfaire aux exigences ferroviaires → apprentissages longs
- ✓ Des tensions parfois liées à la rareté de la ressource (ex: certains profils pointus d'ingénieurs)
- ✓ Des métiers spécifiques et qui évoluent (digitalisation, numérisation, robotisation), et des tensions spécifiques sont observées sur les métiers liés au digital , car toutes les filières industrielles recherchent ces profils
- ✓ Des métiers spécifiques dans leur environnement mais avec des bases communes à d'autres filières dont les dénominateurs communs restent à établir
- ✓ Manque de visibilité et de compréhension des besoins du ferroviaires et méconnaissance des besoins globaux de recrutements à l'échelle filière

Facteurs liés à l'attractivité:

- ✓ Déficit d'attractivité liés à une image erronée
- ✓ Méconnaissance des métiers et des projets de recrutement par le grand public

ORIGINE DES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT : PRINCIPAUX FACTEURS STRUCTURELS EVOQUES



Facteurs impactant l'appareil de formation :

- ✓ Les répondants estiment l'offre régionale de formation inadaptée aux besoins ou qu'elle manque de lisibilité, mais, jusqu'à présent, ils ne remontent pas leurs besoins collectivement à l'échelle de la filière
- ✓ La question de la formation est reliée à celle de l'attractivité: des cessions ferment faute de candidats → *la problématique du sourcing se déplace vers l'appareil de formation*
- ✓ Une offre à adapter sur le plan quantitatif et qualitatif: offres, nombre de places et contenus à adapter.
Facteurs liés à la typologie du marché ferroviaire - aspects conjoncturels:
 - Conjoncture du marché très favorable : des besoins en forte hausse , et amplifiés par des besoins chez les deux donneurs d'ordre en même temps, et aussi par les besoins dans d'autres secteurs industriels
 - Reprise simultanée et assez inédite, qui mettent en échec les solutions de « court terme » trouvées jusqu'à présent (lissage de la charge entre les deux donneurs d'ordre, formation interne saturée, recours aux ETT et groupement d'employeurs) qui ne suffissent pas

ORIGINE DES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT : PRINCIPAUX FACTEURS STRUCTURELS EVOQUES



Ces facteurs nous indiquent la nécessité de:

- **Construire une ingénierie de compétences sur des petits flux:** à l'image de son produit, des spécificités métiers, et des temps de formation, les besoins emplois-compétences de la filière ferroviaire nécessitent des investissements importants: On ne peut pas raisonner en «masse », et il faut réadapter en permanence, d'autant que l'activité est cyclique
- **Effectuer la remontée mutualisée des besoins des entreprises** (petits flux sur un empan de métiers très large), afin d'atteindre un seuil critique
- **Accompagner les TPE-PME pour passer du mode réactionnel au mode collectif**, dans cette démarche de mutualisation des besoins à l'échelle de la filière

PRINCIPALES PISTES D ACTIONS

6 PISTES D ACTION PROPOSEES



AXE 1	Une GPEC régionale de filière à inscrire dans la durée
AXE 2	Renforcer l'attractivité de la filière
AXE 3	Renforcer et adapter l'offre de formation
AXE 4	Renforcer la féminisation de la filière
AXE 5	Travailler en inter-filière sur un vivier de compétences commun
AXE 6	Resserrer les liens donneurs d'ordre-supply chain

6 PISTES D ACTION PROPOSEES



Une GPEC régionale de filière à inscrire dans la durée

- Construire un périmètre filière et un référentiel métiers ferroviaires commun et partagé
- Produire une vision anticipative partagée : métiers en tension-déclin-en développement-émergence
- Créer un observatoire GPEC pour nourrir l'adaptation des programmes de formation
- Représenter la filière et ses besoins auprès des instances régionales de coordination emploi-formation

Renforcer l'attractivité de la filière

- Se servir de l'observatoire GPEC pour produire des supports de communication communs sur la filière et ses métiers
- Poursuivre les opérations de communication visant à valoriser la filière, ses métiers et ses projets de recrutement

Renforcer et adapter l'offre de formation

- Adapter l'offre de formation initiale
- Adapter l'offre de formation continue
- Adapter l'offre de formation du supérieur

Renforcer la féminisation de la filière

- De nombreux métiers sont tout à fait accessibles aux femmes: à mettre en lien avec l'attractivité, les freins sont avant tout culturels

Travailler en inter-filières sur un vivier de compétences commun

- Les référentiels créés par l'observatoire GPEC permettront de mettre en exergue, à l'échelle des compétences les socles communs à différentes filière et les socles spécifiques ferroviaire: favoriser les mobilités quelque que soit la conjoncture

Resserrer les liens donneurs d'ordre-supply chain

- Le réseau des sous-traitants et équipementiers constituent un enjeu stratégique pour la filière et le maintien de sa compétitivité est essentiel: ils doivent être accompagnés notamment sur l'aspect GPEC, et travailler en bon intelligence avec les grands donneurs d'ordre: co-dépendance
- Tirer des enseignements de CARE



Pour la mise en place d'une GPEC:

- **Définir un périmètre commun:** Le secteur et la filière sont différents, il convient de s'entendre sur les segments que l'on implique (ex: infrastructures et signalisation), ainsi que sur le découpage des segments (forte présence de la conception/BE ingénierie en région), établir un segment « conception » spécifique, également un segment « digital-numérique » pourraient être des options
- **Définir un langage commun à l'échelle des métiers et des compétences:** des référentiels emplois-compétences communs, « parlants », qui permettront de dégager les blocs de compétences communs (avec d'autres filières) et spécifiques ferroviaires.
- **Créer un observatoire GPEC régional qui s'inscrit dans la durée:** identifier un chef de file et une stabilité dans la gouvernance et les acteurs clefs à impliquer (importance des entreprises de travail temporaire et des groupements d'employeurs acteurs majeurs), les recrutements se font au-delà des bassins d'emploi dans lesquels sont implantées les entreprises, et
 - ✓ **Fédérer l'ensemble des besoins:** donner du poids à la filière et contribuer à **renforcer son attractivité** en affichant les perspectives, et favoriser ainsi la déclinaison de plans d'actions communs, plus efficaces
 - ✓ **Mettre en place un appui GPEC renforcé des TPE/PME → S'appuyer sur CARE pour faire remonter les besoins de formation et de recrutement?**
 - ✓ Des relais **territoriaux:** pour incorporer les spécificités locales, et notamment sur le Valenciennois
 - ✓ **Faisabilité d'adaptation de formation initiale sur la base de quelques exemples de métiers en émergence ou en évolution, issus de la présente étude sur différents niveaux de qualifications du Cap à l'Ingénieur**

PISTE PRIORITAIRE : UNE GPEC DE FILIERE REGIONALE



Comment?

- **Partir des besoins des entreprises:** toutes les demandes de moyens (ouverture de formation, création de certifications, investissement matériel etc...) partent du besoin des entreprises, rien ne peut se faire sans cette remontée.
- **A remonter collectivement:** atteindre une masse critique pour que les organismes de formation puissent ouvrir des sessions et investir dans du matériel performant:
- Créer des supports pour **la communication et l'attractivité de la filière:** la question de l'attractivité est reliée à la GPEC de filière, car les référentiels métiers alimentent les bases existantes orientation-formation, et communiquer sur les perspectives de recrutement, les innovations et les évolutions des métiers, la modernisation de l'image, pour attirer de nouveaux talents

Ce que permettrait une GPEC filière:

- **Adapter quantitativement la main d'œuvre :** cibler les besoins quantitatifs pour éviter les trous démographiques, afficher les projets de recrutements, anticipation des départs en retraite
- **Adapter qualitativement la main d'œuvre :** repérer les métiers et compétences en déclin/émergence/évolution: impact de l'innovation à l'échelle des métiers et des compétences recherchés, à intégrer dans les programmes de formation, CQP
- **Créer des passerelles intra et inter filières** afin de faciliter l'employabilité. (exemple du travail fait sur le CEP Intelligence artificielle <https://www.iahdf.org/formations>)