



VAL DE FENSCH

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION

CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT

RAPPORT

INDUSTRIE ET COMPÉTENCES

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS DANS L'INDUSTRIE



ÉDITO

Madame, Monsieur,

Cher(e)s collègues,

Je suis heureux de vous présenter la synthèse de ce qui sera sans doute l'ultime mission de notre Conseil de Développement pour la mandature 2020/2026.

Ce document nous a été suggéré par l'un des Vice-Présidents, M. William PEDRINI, par ailleurs chef d'entreprise et président du club d'affaires CAC 140, qui constatait que lui et ses pairs peinaient à recruter des collaborateurs malgré un nombre toujours important de demandeurs d'emploi. En réalité tous les secteurs d'activités sont concernés : commerce, services, BTP, et bien sûr l'industrie vers lequel nous avons orienté nos travaux.

Nous sommes allés à la rencontre des principaux employeurs du territoire nord-mosellan (CNPE Cattenom, ArcelorMittal...) afin de nous entretenir avec les dirigeants et/ou leurs équipes sur la thématique des compétences déclinée autour de l'attractivité des métiers, la détection des candidats, la concurrence du Luxembourg, la féminisation des effectifs, etc...

La découverte des installations précédait un moment d'échange où nos interlocuteurs ont répondu sans détours aux questions des participants, nous renseignant sur leurs actions et innovations en faveur du recrutement et de la fidélisation de leur personnel. J'en profite pour remercier toutes les personnes qui nous ont reçus pour la qualité de leur accueil et le temps qu'elles nous ont consacré.

La synthèse de ces travaux vous est présentée en trois parties – Préparer, Accueillir et Attirer les talents –, chacune étant subdivisée en plusieurs enjeux et propositions d'actions à mettre en place. Ainsi au-delà de dresser un bilan des problématiques de recrutement rencontrées par les entreprises, nous avons souhaité à notre modeste niveau, proposer quelques pistes aux entreprises, partenaires économiques et institutionnels qui liront ces pages et qui, j'aime à le penser, les trouveront pertinentes.

Enfin, je peux dire que nous avons éprouvé beaucoup de plaisir lors de ces découvertes d'entreprise locales, et de constater que le cœur industriel de notre territoire continue de battre, auprès d'hommes et de femmes impliqués et passionnés par leurs métiers, en évolution constante et tournés vers l'avenir.

Je vous souhaite une bonne lecture de ces quelques pages.

Bien à vous

Alain STEINER

Président du Conseil de Développement
du Val de Fensch

DATES

18 AVRIL 2024

*Table ronde au DIGITAL LAB d'ARCELORMITTAL
à Uckange.*

29 NOVEMBRE 2024

*Première visite d'entreprise dans les installations de SAARSTAHL
RAIL à Hayange.*

31 JANVIER 2025

*Deuxième visite d'entreprise dans les installations de SAFRAN
NACELLES à Florange.*

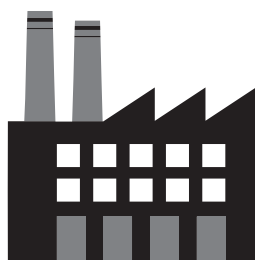
11 AVRIL 2025

*Troisième visite d'entreprise à la CENTRALE NUCLÉAIRE DE
PRODUCTION D'ÉLECTRICITÉ de Cattenom.*

03 OCTOBRE 2025

*Quatrième visite d'entreprise dans les installations
d'ARCELORMITTAL Florange.*

CHIFFRES CLÉS



109

Établissements
industriels

190 en 2006, soit -42.6%



5 255

Salariés
dans l'industrie

8 135 en 2006, soit -35.4%

SOURCE URSSAF 2025

REMERCIEMENTS

Le Conseil de Développement du Val de Fensch adresse ses remerciements à l'ensemble des entreprises, de leur directeur-riche et de leurs employés, qui nous ont accueillis et fait visiter leurs infrastructures.

Nous remercions également nos homologues du Conseil de Développement de Portes de France – Thionville qui ont participé à ces échanges dans l'esprit de la fusion de nos deux intercommunalités, qui s'opérera au 1^{er} janvier 2026.

Enfin, nous remercions sincèrement l'ensemble des participants, membres des Conseils de Développement ou des structures partenaires pour le temps et l'intérêt qu'ils ont consacrés à ces visites et qui permettent l'aboutissement du travail qui suit.

Remerciements aussi à Messieurs KRILL, PRINTZ et SUBTIL de la Communauté d'agglomération du Val de Fensch qui se sont chargés de toutes les démarches, de la rédaction des comptes rendus d'étape et de ce petit livret d'une lecture agréable.

Remerciements enfin à Madame TIBERI-MUHLHEIM qui a accompagné les travaux de notre Conseil de développement depuis sa mise en place.

À la mémoire de notre ami Jean-Pierre BARBAU

SOMMAIRE

FABRIQUER DES COMPÉTENCES - PRÉPARER	9
ADAPTER LA FORMATION AUX BESOINS DE L'INDUSTRIE	10
<i>Développer des formations locales adaptées à des filières spécifiques</i>	10
<i>Valoriser les formations professionnelles et renforcer leur attractivité auprès des jeunes</i>	10
FAIRE DE L'ÉCOLE UN LEVIER D'ORIENTATION ET DE VALORISATION DES MÉTIERS INDUSTRIELS	11
<i>Renforcer l'acculturation des enseignants au monde industriel et au tissu économique local</i>	11
<i>Mieux exposer les jeunes aux pratiques manuelles avant leur choix d'orientation</i>	12
<i>Structurer la participation et le suivi pédagogique des visites d'entreprise</i>	13
<i>Consolider le rôle des bureaux des entreprises comme interface école-industrie</i>	13
ORIENTATION ET REPÉRAGE DES PUBLICS ÉLOIGNÉS DE L'EMPLOI	14
<i>Détection et orientation des jeunes et des personnes éloignées de l'emploi vers les métiers industriels</i>	14
ANCRRER LES COMPÉTENCES – ACCUEILLIR	17
ANTICIPER ET PALLIER LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE	17
<i>Mettre en place un plan de gestion des départs à la retraite</i>	17
<i>Assurer la transmission des savoir-faire entre générations</i>	18
<i>Développer de nouveaux outils de modernisation de l'industrie pour répondre au manque de main d'œuvre</i>	19
RENOUVELER LE MARKETING RH DES ENTREPRISES	20
<i>Aligner les attentes des entreprises avec celles des nouvelles générations</i>	20
<i>Faire évoluer la culture d'entreprise pour renforcer l'engagement</i>	21
<i>Sécuriser l'investissement en formation par la fidélisation des salariés</i>	21
<i>Optimiser l'alternance comme levier d'intégration et de recrutement durable</i>	22
LEVER LES FREINS DE LA MOBILITÉ POUR SÉCURISER L'EMPLOI INDUSTRIEL	24
<i>Freins logistiques pour les jeunes sans permis</i>	24
<i>Salariés dispersés sur de vastes territoires :</i>	
<i>la limite structurelle des transports collectifs</i>	25
<i>Travail en horaires décalés : une offre de transport inadaptée aux rythmes industriels</i>	25
CONCURRENCE AVEC LE LUXEMBOURG ET IMPACTS DU TRAVAIL (TRANS)FRONTALIER	26
<i>Différenciation salariale et attractivité financière du Luxembourg, accentuées par l'amélioration prochaine de l'accessibilité via l'A31 bis</i>	26
<i>Valoriser les atouts des entreprises françaises face à l'attractivité luxembourgeoise</i>	27
<i>Conséquences territoriales du travail transfrontalier</i>	28

VALORISER LES COMPÉTENCES – ATTIRER	31
RECRÉER UN IMAGINAIRE COLLECTIF POSITIF AUTOUR DE L'INDUSTRIE	31
<i>Adapter les pratiques managériales avec les attentes actuelles</i>	31
<i>Poids des traditions industrielles comme facteur répulsif auprès des jeunes et des femmes</i>	32
<i>Transformer l'héritage industriel en levier de fierté et d'adhésion</i>	33
<i>Mobiliser les parents comme relais positifs des métiers industriels auprès de leurs enfants</i>	34
<i>Coordonner et démocratiser les démarches de découverte des métiers industriels</i>	34
DÉCLOISONNER ET FAIRE DÉCOUVRIR L'INDUSTRIE	35
<i>Consolider les politiques de communication et d'ouverture des entreprises</i>	35
<i>Concevoir des parcours d'accueil et de découverte au sein des entreprises pour les stagiaires et les alternants</i>	36
<i>Accroître la place des femmes dans les métiers industriels</i>	37
 CONCLUSION	 38

Bien que les signes de la réindustrialisation aient été particulièrement vifs en 2022 et 2023, l'année 2024 marque un net ralentissement. Selon le Baromètre industriel de l'État publié en mars 2025¹, le solde net d'implantations industrielles en 2024 – incluant les extensions et les réductions significatives – reste positif au niveau national (+88), mais bien en deçà des résultats enregistrés en 2022 (+176) et en 2023 (+189). Plus préoccupant encore, ce solde devient négatif (-6) lorsque l'on exclut les extensions et les réductions significatives. En région Grand Est, le solde net affiche quant à lui -3 ouvertures. Les chiffres du premier semestre 2025 laissent à présager le retour de la désindustrialisation.

Ce ralentissement révèle combien le renouveau industriel demeure fragile. Il souligne la nécessité d'un accompagnement renforcé de la puissance publique, non seulement par des investissements financiers (aides, prêts, avances, subventions), mais également en travaillant sur l'attractivité des territoires, des entreprises et de leurs métiers.

Car l'un des constats majeurs exprimés par les chefs d'entreprise est la difficulté croissante à recruter une main-d'œuvre qualifiée, fidèle et impliquée. Et pourtant, un paradoxe s'impose : alors que le chômage, notamment des jeunes, reste élevé et que les offres d'emploi dans l'industrie se multiplient, les entreprises peinent toujours à recruter et à fidéliser leurs salariés.

C'est précisément ce questionnement qu'a souhaité explorer le Conseil de Développement de la Communauté d'agglomération du Val de Fensch en actant, dans sa séance plénière du 13 décembre 2023, de travailler sur la thématique « *Industrie et compétences* » : *comment renforcer l'attractivité des métiers industriels ?* L'objectif est de dresser un état des lieux des besoins exprimés par les entreprises industrielles du territoire, recenser les initiatives à fort potentiel et proposer des pistes de réflexion pour renforcer l'attractivité de ces métiers, en particulier auprès des jeunes générations.

Pour le territoire nord-lorrain, cet enjeu s'articule autour des spécificités territoriales fortes liées à son histoire industrielle, sa proximité avec le Luxembourg qui attire une part croissante de main-d'œuvre, et un tissu économique fragile en quête de réindustrialisation.

Cette démarche est renforcée par la perspective de la fusion entre la Communauté d'agglomération du Val de Fensch et celle de Portes de France – Thionville au 1^{er} janvier 2026. Dans ce cadre, le Conseil de Développement de la Communauté d'agglomération Portes de France – Thionville a été continuellement associé aux travaux et aux visites de terrain, dans une logique de mutualisation des diagnostics et de construction d'une vision industrielle partagée à l'échelle du futur ensemble communautaire.

¹ Baromètre industriel de l'État 2024 : Direction Générale des Entreprises, 13 mars 2025, actualisé en octobre 2025 : <https://www.entreprises.gouv.fr/la-dge/publications/barometre-industriel-de-letat-2024>

FABRIQUER DES COMPÉTENCES PRÉPARER

Préparer les compétences industrielles d'aujourd'hui et de demain

L'industrie française se situe à la croisée de deux révolutions inachevées. La troisième révolution industrielle, amorcée dans les années 1970, marquée par l'automatisation, l'électronique et l'informatique, n'a pas pleinement profité à notre tissu productif. La quatrième, fondée sur les données, l'intelligence artificielle et la dématérialisation, bouleverse quant à elle les métiers à un rythme inédit.

Ces transformations n'entraînent pas qu'une évolution des compétences, elles rendent obsolètes des savoir-faire anciens tout en faisant émerger de nouveaux métiers dont l'existence de certains n'est même pas encore connue. Dans cette période de transition, la question n'est plus seulement de former, mais de garantir la transmission de savoir anciens pour des métiers spécifiques mais indispensables, tout en anticipant sur les métiers de demain ; au bon moment, pour garantir des débouchés, et au bon endroit pour répondre aux besoins des territoires.

Les tensions sur le marché du travail révèlent deux fractures. D'une part, une inadéquation entre les compétences recherchées et celles enseignées et d'autre part des mécanismes d'orientation qui ne parviennent pas à rediriger les profils vers l'industrie. Préparer les compétences industrielles, c'est donc à la fois garantir l'existence de formations spécialisées, recréer du lien entre l'école et l'entreprise, et repenser les stratégies de détection et d'orientation des publics vers les métiers industriels.

Adapter la formation aux besoins de l'industrie

Les entreprises industrielles peinent à recruter des profils qualifiés, pas seulement en raison d'un manque d'attractivité de leurs métiers, mais parce que l'appareil de formation ne répond pas suffisamment à leurs besoins techniques spécifiques.

Développer des formations locales adaptées à des filières spécifiques

Les visites ont mis en lumière la diversité des métiers industriels présents sur le territoire, dont certains relèvent de véritables niches techniques, comme le drapage de matériaux composites chez Safran Nacelles ou le tournage par copiage chez Saars-tahl Rail. Ces métiers, essentiels au bon fonctionnement de l'appareil productif, ne disposent aujourd'hui d'aucune filière de formation classique.

Les quelques besoins ne permettent pas de développer une véritable formation continue. Les entreprises concernées doivent donc recourir à des formations spécifiques, souvent montées sur mesure (exemple des CQPM : Certifications Qualifiantes Partitaires de la Métallurgie).

Pour répondre à ses besoins récurrents, ArcelorMittal Florange a conclu un partenariat avec l'UIMM Lorraine pour développer un parcours en alternance sur deux ans afin de former des opérateurs de maintenance de niveau Bac Pro. Cependant, le recrutement des candidats demeure difficile, soulignant le manque d'attractivité de ces métiers malgré l'existence de formations adaptées.

Il convient de mieux faire connaître ces dispositifs, d'en **faciliter l'accès**, et surtout d'en **encourager la mutualisation inter-entreprises**, dès lors que plusieurs structures partagent les mêmes besoins. L'enjeu est de permettre le développement de **formations à la carte**, répondant à des besoins réels, sans que cela ne fasse peser un coût disproportionné sur les entreprises par rapport aux filières plus conventionnelles.

Valoriser les formations professionnelles et renforcer leur attractivité auprès des jeunes

Même lorsqu'elles existent, les formations professionnelles peinent à attirer. La voie professionnelle reste trop souvent perçue comme une orientation par défaut plus que par choix, souffrant d'un déficit de reconnaissance et d'un manque de promotion de ses débouchés. Ce constat concerne aussi bien les lycées professionnels que les formations courtes post-bac (BTS, BUT), pourtant fortement connectées à l'emploi industriel. Les métiers manuels, techniques ou de précision, bien que porteurs et qualifiants, sont rarement le premier choix des étudiants.

Cette situation est d'autant plus problématique que ces filières offrent souvent un accès rapide à l'emploi, des perspectives d'évolution interne, une stabilité durable, et parfois même de meilleures rémunérations que certaines filières généralistes.

Il est donc essentiel de **déconstruire les discours implicites qui opposent métiers dits « intellectuels » et métiers « manuels »**. Dans un contexte post-Covid où de plus en plus d'actifs sont en quête de sens dans leur travail, il convient de rappeler que les métiers techniques mobilisent des compétences exigeantes : raisonnement logique, capacité de diagnostic, résolution de problèmes, rigueur opérationnelle. Leur dimension concrète, loin d'être un frein, en constitue précisément la richesse et la valeur, tant individuelle que collective.

Faire de l'école un levier d'orientation et de valorisation des métiers industriels

L'école joue un rôle majeur dans l'orientation des jeunes mais reste trop déconnectée du monde industriel. La faible acculturation des enseignants, la rareté des pratiques manuelles et une insuffisante préparation des visites d'entreprise entretiennent une image déformée des métiers. Les dispositifs récents, comme les bureaux des entreprises, peinent encore à remplir leur mission faute de moyens et de visibilité.

Renforcer l'acculturation des enseignants au monde industriel et au tissu économique local

Après les parents, les enseignants sont les acteurs les plus influents dans les choix d'orientation des élèves. Leur parole, leur posture et leurs références professionnelles pèsent lourdement dans les représentations des jeunes. Pourtant, nombre d'entre eux disposent d'une connaissance partielle du monde industriel, de ses métiers, de ses évolutions technologiques et organisationnelles au cours des vingt dernières années.

Ainsi, certains enseignants véhiculent des images datées, souvent héritées de récits scolaires ou culturels à l'image de *Germinal*, véhiculant l'idée d'une industrie sale, bruyante et pénible. Pour casser ces représentations obsolètes, il est nécessaire que les enseignants puissent eux-mêmes visiter les entreprises industrielles, dans un cadre qui leur soit dédié, une pratique qu'ArcelorMittal s'applique à proposer en amont de chacune de ses visites scolaires.

Lorsqu'ils accompagnent une classe en visite, les enseignants sont mobilisés sur la sécurité et la gestion du groupe, ce qui les empêche de se rendre pleinement disponibles pour comprendre ce qu'ils voient, poser des questions, faire des liens. **Entre réciter un discours et partager une expérience vécue, la transmission n'a pas le même poids ni la même portée.** Un enseignant qui a vu, entendu, manipulé, qui a échangé avec un salarié ou un chef d'entreprise, parlera autrement à ses élèves des réalités industrielles.

En l'absence de lien réel avec les entreprises du territoire, la parole de l'enseignant perd en crédibilité lorsqu'il s'agit de recommander une voie technique ou un métier de production.

Renforcer l'acculturation des enseignants à l'industrie, c'est renforcer leur légitimité comme passeurs de savoirs professionnels. C'est aussi permettre à l'école de devenir un acteur engagé et informé de l'importance des filières industrielles.

Mieux exposer les jeunes aux pratiques manuelles avant leur choix d'orientation

Le système scolaire français permet à tous les élèves d'avoir un socle commun de savoirs : maîtrise de l'écrit, de l'oral, des mathématiques, des sciences, et plus largement des compétences générales nécessaires à tout parcours professionnels. Ces fondamentaux suffisent à donner une première représentation des professions dites « intellectuelles » ou « de bureau », où l'usage du raisonnement et des capacités cognitives est central.

Mais le problème apparaît dès lors que l'on considère les métiers techniques et industriels. Eux aussi mobilisent des capacités intellectuelles de haut niveau (raisonnement, analyse, résolution de problèmes complexes) mais celles-ci s'expriment à parts égales avec la maîtrise du geste et du travail manuel. **Or l'école, n'offre que peu d'occasions d'apprendre par la manipulation** ; les cours de technologies ayant progressivement laissés la place à la pratique du numérique, plutôt que de la mécanique.

Les stages en entreprise organisés dès le collège puis au lycée ne corrigent pas cette lacune puisqu'il est interdit de faire travailler des mineurs, si bien que la découverte des métiers reste superficielle, réduite à patienter et observer toute la journée sans véritable mise en pratique.

Il en résulte qu'un pan entier des métiers d'avenir, manuels, pourtant cruciaux pour le bon fonctionnement de la société, ne peuvent se découvrir, par la pratique, qu'après 18 ans et une fois l'orientation déjà bien décidée.

À défaut de pouvoir changer la loi, d'autres modèles éducatifs, notamment en Scandinavie, ont introduit une approche plus équilibrée. L'enseignement y intègre régulièrement des activités en extérieur et des ateliers pratiques, qui favorisent l'apprentissage par l'expérience de la pratique, du toucher et de la manipulation, et valorisent aussi bien la motricité que la réflexion, l'autonomie ou la coopération.

Sans une meilleure exposition aux pratiques manuelles dès le collège, voire en amont, une partie des métiers industriels demeure hors de portée de l'imaginaire des jeunes. Cette invisibilité alimente leur déficit d'attractivité ; on ne peut aspirer à exercer un métier dont on ignore l'existence ou la réalité.

Structurer la participation et le suivi pédagogique des visites d'entreprise

Les visites d'entreprise sont des outils puissants pour susciter la curiosité des jeunes, déconstruire leurs préjugés et leur faire découvrir la diversité des métiers industriels. Pourtant, leur potentiel reste trop souvent sous-exploité, faute d'un véritable travail pédagogique de fond autour de ces temps de découverte.

Dans bien des cas, la visite se résume à un moment ponctuel, déconnecté des apprentissages en classe, vécu comme une sortie pédagogique parmi d'autres. Les élèves y assistent sans y être préparés, sans grille de lecture sur ce qu'ils vont voir ni de consignes claires de restitution. Le risque est alors que l'expérience, mal cadrée, soit vite oubliée et n'ait aucun effet sur l'orientation.

Cette faiblesse s'explique en partie par le manque de temps et de ressources mis à disposition des enseignants pour préparer et exploiter ces temps de visite, mais aussi par l'absence de co-construction entre les établissements scolaires et les entreprises. Ces dernières doivent être pleinement associées à la conception des visites car ce sont elles qui connaissent le mieux leurs métiers, leur environnement, et la manière la plus pertinente de les présenter.

Pour que la visite devienne un réel temps fort du parcours d'orientation, **elle doit être intégrée dans un parcours plus large :**

- **Une préparation en amont**, qui peut se traduire par une rencontre en milieu scolaire d'un salarié de l'entreprise, à l'image de ce que Safran Nacelles peut proposer via des ambassadeurs/ambassadrices métier ;
- **Une visite « active »**, qui ne soit pas qu'un moment d'écoute et de visualisation mais comprenant également des interactions, manipulations et mises en situation, pour que l'élève vive l'expérience d'être dans une entreprise industrielle. La centrale nucléaire de Cattenom le propose régulièrement aux élèves ;
- **Une restitution en aval**, par des échanges et des débats, mais en excluant toute évaluation notée, afin que la visite ne soit pas perçue comme une contrainte.

Donner du sens à la visite, c'est lui donner du poids dans le parcours d'orientation. C'est permettre aux élèves de s'approprier ce qu'ils ont vu, de se projeter, et de construire des souvenirs marquants dans leur réflexion sur leur avenir professionnel.

Consolider le rôle des bureaux des entreprises comme interface école-industrie

Dans le cadre de la réforme du lycée professionnel engagée en 2023, chaque lycée professionnel ou lycée polyvalent a été doté d'un Bureau des entreprises, conçu comme un dispositif de renforcement des liens entre l'école et le monde économique.

Les missions du bureau des entreprises consistent à faire vivre et développer les relations écoles/entreprises dans les parcours scolaires tout en renforçant les partenariats avec les acteurs économiques du territoire. Toutefois, il a été déploré dans nos échanges le fait que leur mise en place ne s'est pas accompagnée de moyens supplémentaires, laissant les équipes éducatives assumer cette nouvelle mission sans ressources humaines ou financières dédiées.

Ce déficit de moyens et de visibilité limite fortement leur efficacité. Les entreprises connaissent encore mal ces structures et peinent à les identifier comme interlocuteurs privilégiés.

Renforcer les Bureaux des entreprises apparaît donc comme une nécessité stratégique ;

- En **consolidant leur mission**, en les dotant de moyens humains stables et d'une reconnaissance institutionnelle ;
- En leur donnant une **visibilité accrue auprès des élèves et des entreprises**, pour qu'ils deviennent la référence en matière de stages, d'alternances, de visites ou de projets de partenariat ;
- En les transformant en **véritable interface de dialogue autour des problématiques industrielles**, afin d'intégrer davantage les besoins des entreprises dans les parcours pédagogiques.

Sans un tel renforcement, ces structures risquent de rester symboliques, là où elles pourraient jouer un rôle central dans la démocratisation des opportunités et dans la valorisation des métiers industriels auprès des jeunes.

ENJEU 3

Orientation et repérage des publics éloignés de l'emploi

La valorisation des compétences représente un défi central pour les jeunes en orientation comme pour les personnes éloignées de l'emploi. Dans les deux cas, la difficulté tient au fait que leurs aptitudes restent souvent invisibles ou peu reconnues, faute d'occasions de les exprimer et de dispositifs adaptés pour les identifier.

Détection et orientation des jeunes et des personnes éloignées de l'emploi vers les métiers industriels

Chez les jeunes, l'absence de pratiques manuelles dans le parcours scolaire et l'impossibilité réglementaire de manipuler des outils ou des machines avant 18 ans freinent la découverte de leurs habiletés techniques. Ils sont ainsi contraints de choisir une orientation sans avoir pu tester concrètement leurs capacités, ni confirmer un intérêt éventuel pour les métiers industriels.

La situation est similaire pour les personnes éloignées de l'emploi. L'absence de diplôme formel empêche souvent de faire valoir des savoir-faire personnels ou des aptitudes développées en dehors du cadre scolaire. Ces compétences informelles,

parfois précieuses pour des métiers industriels, demeurent invisibles aux yeux des recruteurs.

Il n'est toutefois pas nécessaire de multiplier les immersions professionnelles dans des milieux industriels pour permettre à chacun de découvrir et tester ses compétences. La visite de la Centrale Nucléaire de Cattenom nous l'a bien montré tant il est difficile de pénétrer sur le site pour y découvrir ses métiers. C'est pourquoi ils ont développé une **Méthode de Recrutement par Simulation (MRS)** dans le cadre du projet COMET (Compétences Nucléaires pour le Grand Est), qui vise à rendre la filière plus attractive avec des outils innovants. Un projet similaire se profile aussi chez ArcelorMittal.

Basée sur des mises en situation concrètes en réalité virtuelle (résolution d'énigmes, jeux de logique, de concentration, etc...), **une intelligence artificielle permet de détecter rapidement les attitudes et les aptitudes des candidats sans porter de jugement.** Au regard des résultats, l'idée est de proposer ensuite une formation adaptée au profil.

Elle répond ainsi aux attentes exprimées par de nombreux chefs d'entreprise qui cherchent à recruter avant tout sur la base des savoir-faire et du potentiel, plutôt que sur la seule possession d'un diplôme.

La détection des compétences constitue donc une étape essentielle pour orienter les parcours, éviter les erreurs d'aiguillage et redonner confiance aux personnes qui se sentent en marge du marché du travail. Elle permet aussi d'élargir le vivier de recrutement des entreprises, en ne se limitant pas aux seuls détenteurs de diplômes techniques.

Former et préparer les compétences d'aujourd'hui et de demain est une étape indispensable, mais elle ne suffit pas. Entre les bancs de l'école et l'entrée effective sur le marché du travail, plusieurs années sont nécessaires. Pendant ce temps, les entreprises doivent affronter l'urgence d'une pénurie de main-d'œuvre croissante en se réinventant pour conserver et attirer les talents déjà actifs.

ANCRER LES COMPÉTENCES – ACCUEILLIR

Intégrer, accompagner et faire évoluer les salariés dans l'industrie

Les efforts de réindustrialisation, combinés à la reprise industrielle rapide amorcée dès 2023 après la crise de la Covid-19, ont accentué une pénurie de main-d'œuvre qui reste encore vive. Cette tension est aggravée par le papy-boom et les nombreux départs à la retraite, ainsi que par la concurrence du Luxembourg, dont l'attractivité salariale capte une large part des compétences, tous profils confondus.

Parallèlement, une nouvelle génération arrive sur le marché du travail avec des attentes nouvelles. Elle ne cherche plus seulement un emploi, mais une entreprise dont les valeurs résonnent avec les siennes. Dans ce contexte, les rapports de force se sont inversés ; ce n'est plus au salarié de séduire l'entreprise, mais à l'entreprise de convaincre, fidéliser et s'adapter. Plus largement encore, ce sont aussi les territoires eux-mêmes qui doivent moderniser leur offre de services, de mobilité et de qualité de vie afin de retenir les industries et de rester compétitifs dans un environnement en profonde mutation.

ENJEU 1

Anticiper et pallier la pénurie de main-d'œuvre

L'industrie vit aujourd'hui une équation difficile. Jamais les besoins en compétences n'ont été aussi élevés, et jamais la main-d'œuvre disponible n'a semblé aussi rare. Entre des départs massifs en retraite, une moindre attractivité des filières techniques et des aspirations nouvelles des jeunes générations, les entreprises sont confrontées à une pénurie structurelle qui menace leur compétitivité. Dans ce contexte, anticiper et innover ne sont plus des options mais des impératifs vitaux.

Mettre en place un plan de gestion des départs à la retraite

L'industrie fait face à une vague importante de départs à la retraite, liée au papy-boom. Une génération entière de salariés, qui pour beaucoup a effectué l'essentiel de sa carrière dans le même secteur, s'apprête à quitter le marché du travail. Ces femmes et ces hommes constituent de véritables puits de savoirs, porteurs de gestes techniques, de méthodes empiriques et d'une connaissance fine des process industriels qu'aucune documentation ne peut totalement restituer.

Certaines entreprises, comme Safran Nacelles ou ArcelorMittal, ont pris conscience de cette échéance et engagé des recrutements massifs dès 2022 et 2023, amorçant ainsi un rajeunissement progressif de leurs effectifs. L'objectif est clair, **anticiper la sortie des baby-boomers et disposer du temps nécessaire pour former les nouvelles générations**. Toutefois, ces démarches demeurent trop rares et encore insuffisamment généralisées. Trop souvent, les départs sont découverts ou pris en compte tardivement, sans plan de transmission des savoirs, ce qui entraîne une perte irréversible de compétences.

Le double enjeu consiste à sécuriser les savoir-faire existants et à transformer cette transition en opportunité de renouvellement, en rendant les métiers attractifs pour de nouvelles générations prêtes à s'y investir.

Assurer la transmission des savoir-faire entre générations

Dans la plupart des cas, les entreprises attendent le dernier moment pour recruter ou former la relève d'un salarié partant en retraite. Le frein principal est économique car assumer deux postes le temps d'une transmission est un coût difficile à absorber. Pourtant, cette anticipation constitue un investissement stratégique.

Recruter ou positionner une relève en amont permet d'éviter les périodes de sous-effectif, ainsi que des formations en accéléré, et assurer une montée en compétences progressive, accompagnée par le salarié sortant. C'est également un moyen de tester la motivation et l'appétence du nouvel arrivant, tout en renforçant sa fidélisation dès son entrée. Pour le salarié en fin de carrière, **ce temps partagé offre la possibilité de transmettre sereinement son savoir-faire**, de réduire progressivement sa charge de travail et d'adapter son poste à d'éventuelles contraintes physiques. Le départ à la retraite n'est également plus perçu comme une rupture mais prend la forme d'une transition douce et plus humaine. Si le recrutement n'a pas pu s'opérer, l'entreprise peut également proposer au futur retraité de cumuler sa retraite avec un emploi à temps partiel.

Certaines entreprises, comme Maxilor, privilégient **la montée en compétences interne plutôt que le recrutement externe**. Miser sur un salarié déjà familier de la culture d'entreprise et loyal à son employeur permet d'assurer une meilleure continuité et d'ouvrir de nouvelles perspectives de carrière. Un salarié montant en responsabilité sera par ailleurs plus facilement accepté de ses collègues et dispose déjà d'une connaissance solide du fonctionnement de l'entreprise. Cette démarche valorise les talents existants et contribue à renforcer l'attachement à l'entreprise, dans un contexte où la fidélisation des compétences devient un enjeu central. Le groupe Safran favorise également la mobilité interne à l'usine ou vers d'autres usines du groupe, avec une attention particulière pour les salariés en fin de carrière dont les métiers physiques ont pu les fragiliser.

Développer de nouveaux outils de modernisation de l'industrie pour répondre au manque de main d'œuvre

La pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie impose de repenser l'organisation du travail. Lorsqu'il n'est pas possible de recruter, l'entreprise doit trouver les moyens de maintenir, voire d'augmenter sa productivité à effectif constant. **Cela implique d'investir dans la modernisation des postes et l'optimisation des process, afin de concilier performance et adaptation aux contraintes humaines.**

Alors que beaucoup d'entreprises n'ont pas encore pris pleinement le virage de la robotisation et de l'automatisation, **l'industrie 4.0** s'invite progressivement dans les industries et offre de nouvelles solutions concrètes (machines intelligentes capables de dialoguer entre elles, capteurs connectés qui permettent de suivre la production en temps réel, outils d'analyse de données et d'intelligence artificielle capables de prédire les pannes, d'anticiper les besoins de maintenance et d'optimiser les flux). Ces évolutions ne visent pas à remplacer la main-d'œuvre, mais à libérer du temps pour les opérateurs, à améliorer la qualité de travail et à réduire la charge physique et mentale de certains postes.

La modernisation est aussi une question d'attractivité avec des environnements de travail plus sûrs, moins « sales », ergonomiques et technologiquement avancés qui séduisent davantage les jeunes générations.

Enfin, il est essentiel de rappeler que la digitalisation et la robotisation ne sont pas forcément synonymes de destruction d'emplois. Si en premier lieu ces derniers sont installés pour répondre à un déficit de main d'œuvre, ils génèrent aussi de nouvelles opportunités (métiers de maintenance avancée, pilotage de systèmes automatisés, analyse de données industrielles, cybersécurité, etc...). Autant de fonctions nouvelles qui nécessitent des compétences différentes, renforçant la nécessité d'anticiper et d'accompagner ces transitions.

Renouveler le marketing RH des entreprises

Les difficultés de recrutement que rencontrent les entreprises industrielles ne s'expliquent pas uniquement par la rareté des compétences disponibles. Elles tiennent aussi à une transformation plus profonde du rapport au travail. Depuis la crise sanitaire, les salariés, et plus encore les jeunes générations, ne perçoivent plus l'entreprise comme une simple source de revenus, mais comme une activité parmi d'autres dans leur quotidien, qui doit correspondre à leurs aspirations et à leurs valeurs.

Aligner les attentes des entreprises avec celles des nouvelles générations

Le phénomène de la « Grande démission », observé en France et à l'étranger, à la suite de la crise de la Covid-19, a fait émerger une réflexion profonde sur notre rapport au travail. Entre fin 2021 et début 2022, les démissions ont dépassé les 520 000 à chaque trimestre, un plus haut depuis 2008 (Source : DARES²).

Si certains salariés ont profité des différents confinements pour se reconvertir ou créer leur activité, l'explication principale à ces démissions réside davantage dans le débauchage de main-d'œuvre par des entreprises concurrentes, dans un contexte de fortes tensions de recrutement. Résultat, le rapport de force s'est inversé, et les entreprises ont été contraintes d'accorder des concessions en matière salariale, d'organisation et de conditions de travail pour attirer ou retenir leurs collaborateurs.

Parallèlement à cet ajustement conjoncturel, c'est surtout la recomposition des attentes générationnelles qui s'impose. Les Millennials/Y (nés entre 1980 et 1995) et la Génération Z (1995-2010) n'expriment pas un refus du travail mais conditionnent leur fidélité à une cohérence entre leurs valeurs et les pratiques de l'employeur. **Sens, flexibilité, équilibre vie professionnelle/vie personnelle et bien-être sont devenus des critères aussi déterminants que la rémunération.** Les organisations qui proposent du télétravail, des espaces de travail innovants ou qui font du management collaboratif se positionnent donc comme plus attractives.

Dans ce contexte, le marketing RH doit être repensé. Il ne s'agit plus seulement de diffuser des annonces séduisantes financièrement, mais de concevoir une véritable expérience globale intégrant rémunération, organisation, management, et engagements concrets (RSE, inclusion, etc...). La clarté et la sincérité de cette communication conditionnent désormais la capacité des entreprises à séduire et fidéliser leurs talents.

² La France vit-elle une « Grande démission » ? Dares, octobre 2022 : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-france-vit-elle-une-grande-demission>

Faire évoluer la culture d'entreprise pour renforcer l'engagement

La culture d'entreprise constitue un facteur clé de fidélisation, souvent sous-estimé face aux arguments salariaux ou matériels. Or, dans un marché du travail en tension, elle devient un levier différenciant. Un salarié ne se limite plus à son contrat, il choisit aussi un collectif, des valeurs et un climat dans lequel il souhaite évoluer. L'industrie, longtemps perçue comme hiérarchisée et peu communicante, doit se réinventer pour répondre à ces attentes.

Cette réinvention passe par une transformation interne mais aussi par une nouvelle manière de se raconter. L'image qu'une entreprise renvoie à l'extérieur, en particulier sur les réseaux sociaux, devient centrale. Instagram, LinkedIn ou TikTok sont désormais des vitrines où se jouent l'attractivité et la crédibilité. Les jeunes y évaluent la modernité, la transparence et la capacité d'une organisation à leur offrir un environnement stimulant.

Certaines entreprises commencent à investir ce terrain en mettant en scène leurs métiers, leurs collaborateurs, leurs réussites ou leurs engagements environnementaux. Ces initiatives contribuent à la fidélisation mais aussi à l'attractivité. Une entreprise dont les salariés sont ambassadeurs attire plus facilement de nouveaux talents.

Renforcer la culture d'entreprise ne consiste donc pas seulement à améliorer le quotidien des salariés déjà présents, c'est aussi un moyen pour **construire une identité visible, incarnée et cohérente, capable de fidéliser en interne et de séduire en externe**. Autrement dit, faire en sorte que la fierté d'appartenance des salariés devienne la première vitrine de l'entreprise.

Sécuriser l'investissement en formation par la fidélisation des salariés

Former un salarié est toujours un pari. Pour les entreprises industrielles, en particulier les PME et ETI, le coût de cette formation peut représenter un investissement considérable (mobilisation de temps, encadrement par des tuteurs expérimentés, perte temporaire de productivité). À cela s'ajoute le risque bien réel que, une fois formé, le salarié quitte l'entreprise pour rejoindre un concurrent offrant de meilleures conditions de travail ou un salaire plus élevé. Dans un marché du travail tendu, cette incertitude freine parfois les entreprises dans leur volonté à former, au détriment de leur propre renouvellement de compétences.

Face à ce constat, la formation doit être pensée comme un outil de fidélisation. Elle ne doit pas se limiter à la transmission de savoir-faire mais devenir un vecteur de cohésion et d'engagement. **Le mentorat, les démarches de team building ou encore les dispositifs de tutorat renforcent le sentiment d'appartenance et réduisent le risque de départ prématuré**. La mutualisation des formations entre entreprises d'un même bassin constitue une autre voie intéressante.

Pour réduire l'effort financier pesant sur les employeurs, les dispositifs de cofinancement par les Régions, l'État, l'Europe ou encore par les opérateurs de compétences (OPCO) offrent des solutions complémentaires. Ces soutiens permettent de

maintenir un haut niveau d'investissement dans les compétences sans fragiliser la trésorerie des entreprises, notamment les PME.

Certaines entreprises recourent également à des outils juridiques comme **la clause de dédit-formation**, par laquelle un salarié s'engage à rester un certain temps après avoir bénéficié d'une formation financée par son employeur, sous peine de devoir rembourser tout ou partie des frais. D'autres expérimentent des innovations RH, à l'image de **l'onboarding immersif inspiré de la réalité virtuelle** permettant aux nouvelles recrues de découvrir leur futur environnement, leurs missions et leurs collègues de manière concrète par réalité virtuelle, sécurisant ainsi la période critique d'intégration.

Enfin, la fidélité se construit dans la durée grâce à des perspectives d'évolution claires et visibles. Offrir des trajectoires personnalisées, valoriser les compétences acquises et accompagner la montée en responsabilité renforcent l'attachement à l'entreprise. L'enjeu n'est donc pas de supprimer totalement le risque de départ, mais de transformer la formation en facteur d'attractivité et de fidélité.

Optimiser l'alternance comme levier d'intégration et de recrutement durable

Depuis la loi de 2018 « *Pour la liberté de choisir son avenir professionnel* » visant à transformer le cadre de l'apprentissage, les dispositifs d'aide de l'État ont permis une véritable démocratisation de cette pratique. Cette dynamique traduit à la fois l'appétence des entreprises pour ce mode de recrutement et l'intérêt des jeunes pour une formation concrète, en prise directe avec le monde professionnel. L'alternance est ainsi devenue un levier efficace pour répondre à la pénurie de main-d'œuvre et anticiper les besoins en compétences dans l'industrie.

Toutefois, plusieurs limites persistent. **L'organisation des formations, souvent construite sur un rythme hebdomadaire décalé** (une semaine en entreprise, une semaine en école), **ne correspond pas toujours aux besoins opérationnels des entreprises**. À cela s'ajoute une difficulté récurrente, celle de réussir à fidéliser les alternants une fois leur diplôme obtenu.

Valoriser l'alternance comme porte d'entrée privilégiée dans l'industrie ne peut reposer uniquement sur les soutiens financiers de l'État. L'implication directe des entreprises dans la formation et l'accompagnement de leurs alternants constitue un levier essentiel pour renforcer leur attractivité et accroître leurs chances de fidéliser les jeunes au terme du parcours. Dans cette perspective, **le recrutement d'un référent ou d'un responsable spécifiquement chargé de l'alternance** apparaît comme une piste particulièrement pertinente. Ce rôle permet d'assurer un suivi attentif de la progression du jeune, de sécuriser son intégration au sein des équipes, et d'apporter des réponses rapides à ses besoins ou difficultés.

L'expérience partagée par CMI Équipement illustre bien l'enjeu. L'entreprise a constaté la fatigue de certains de ses salariés à former régulièrement des alternants qui, d'une part, ne restaient pas au terme de leur contrat et, d'autre part, se révélaient parfois difficiles à encadrer. Ces salariés, bien que motivés et de bonne

volonté, n'ont pas reçus de formations spécifiques à l'encadrement de jeunes en entreprise. Confier cette responsabilité à une personne dédiée, dotée de compétences pédagogiques adaptées, permettrait de soulager les collaborateurs, tout en garantissant un cadre clair et structuré pour l'alternant. Toutefois, pour les plus petites entreprises, le coût inhérent à ce recrutement pour l'accueil d'un faible nombre d'alternant ou de stagiaire ne rend pas cette solution viable. Un partage du poste entre plusieurs entreprises proches peut être une réponse.

En rééquilibrant ainsi les responsabilités et en professionnalisant l'accueil des alternants, l'entreprise se donne la capacité d'investir sur le long terme pour sécuriser ses recrutements futurs.

Lever les freins de la mobilité pour sécuriser l'emploi industriel

Se déplacer est nécessaire pour répondre aux besoins fondamentaux du quotidien (travailler, consommer, se soigner, s'éduquer, se divertir, etc ...). Là où l'étalement urbain allonge les distances et disperse les activités, se déplacer n'est plus un choix mais une condition préalable à toute insertion sociale et professionnelle. L'absence d'une offre de mobilité abordable amplifie les inégalités d'accès à l'emploi tout en fragilisant l'attractivité des entreprises et des territoires concernés.

Freins logistiques pour les jeunes sans permis

Pour accueillir efficacement des stagiaires ou des alternants, mais également les publics éloignés de l'emploi, la question de la mobilité est déterminante. Or, nombre de jeunes n'ont ni le permis, ni les moyens d'acquérir un véhicule, condition pourtant quasi indispensable pour accéder à des zones d'activités souvent mal desservies par les transports en commun et en périphérie.

À cette réalité matérielle s'ajoute une tendance de fond où les jeunes passent leur permis de plus en plus tard. Une étude du think tank *Forum Vies Mobiles*³ (2016) relève une baisse de 9 % du taux de possession de permis parmi les 18-25 ans entre 1993 et 2008 dans les métropoles de Grenoble, Paris et Lyon. Plusieurs facteurs expliquent ce recul : le coût élevé du permis de conduire, un besoin moindre chez les foyers urbains desservis par les transports collectifs, et une évolution culturelle qui fait de la voiture un symbole de liberté moins central, aujourd'hui supplantée par le smartphone. Parallèlement, les mobilités alternatives (vélo, trottinette, deux-roues) se diffusent largement, sans pour autant suffire à couvrir tous les besoins et toutes les distances.

Ces nouvelles pratiques de mobilités trouvent rapidement leurs limites dans les zones industrielles périphériques, pensées avant tout pour la voiture. La faible desserte en transports en commun, les temps d'attente ou les temps de trajets longs aux heures creuses ainsi que l'absence de pistes cyclables sécurisées sont autant d'obstacles qui compromettent la venue de jeunes sans permis et réduisent le vivier de recrutement pour les entreprises.

Des solutions concrètes existent néanmoins et mériteraient d'être amplifiées, comme le fait de **proposer des aides financières pour le passage du permis**, des **partenariats avec des auto-écoles**, la **mise à disposition mutualisée de véhicules** (y compris électriques ou sans permis) entre les entreprises d'un même bassin d'emploi, ou encore la structuration d'une offre de **covoiturage**. Autant de leviers pour desserrer ce frein logistique et ouvrir plus largement l'accès aux métiers industriels.

³ Etude EVOLMOB - Évolution du rapport des jeunes à la voiture, Stéphanie V., Catherine M. et al. (2016) : <https://forumviesmobiles.org/recherches/2424/evolmob-evolution-du-rapport-des-jeunes-la-voiture>

Salariés dispersés sur de vastes territoires : la limite structurelle des transports collectifs

L'étalement urbain permis par l'avènement de l'automobile au XXe siècle a rendu possible aux salariés de résider loin de leur lieu de travail. Cette dispersion géographique complique fortement l'organisation de transports collectifs dont l'efficacité est maximale dans les zones denses.

Dans ces conditions, la voiture individuelle reste aujourd'hui la solution dominante, mais elle engendre des coûts élevés pour les salariés comme pour l'environnement. Pour réduire cette contrainte sans nier la réalité de l'espacement résidentiel, plusieurs pistes sont envisageables. Pour favoriser le covoiturage inter-entreprises, les entreprises peuvent **harmoniser leurs horaires de travail, conclure un partenariat avec des plateformes de locations de courte durée** pour offrir à leurs salariés des avantages ou **disposer d'un parc de véhicules partagés pour dépanner lors de besoins occasionnels ou professionnels**.

Pour promouvoir la mobilité douce, Safran Nacelles propose à ses salariés des **vélos de fonction** (électriques ou non) à la location longue durée avec option d'achat. La participation de l'entreprise s'élève à hauteur de 70%. Elle travaille également sur le covoiturage avec le déploiement en interne de l'application *Karos*.

La Centrale Nucléaire de Cattenom a quant à elle, noué un partenariat avec l'autorité organisatrice des mobilités, Territoires et Mobilité Moselle Nord, pour expérimenter une navette de transport à la demande. Précédée d'une étude fine des flux internes à la centrale, cette démarche a permis de concevoir deux lignes spécifiques dont les tracés et les horaires ont été ajustés pour capter le plus grand nombre possible de salariés tout en s'adaptant aux cycles de travail. Mobilisant de petites navettes, plus souples à déployer et bien moins coûteuses que des bus traditionnels, ce dispositif permet de toucher des publics qui n'auraient pas eu recours aux transports collectifs classiques.

A plus long terme, **la mobilité doit être pensée à l'échelle de la zone d'emploi dans son ensemble, en impliquant plusieurs employeurs**. Une approche collective permettrait de développer des solutions de covoiturage mutualisées et de promouvoir les mobilités douces, afin de réduire la dépendance structurelle à la voiture individuelle, tout en tenant compte des contraintes géographiques propres au territoire.

Travail en horaires décalés : une offre de transport inadaptée aux rythmes industriels

L'organisation du travail en poste est une spécificité forte de l'industrie. Elle génère des flux ponctuels mais massifs de salariés, à des heures fixes, qui pourraient aisément être pris en charge par des transports collectifs. Contrairement aux horaires de bureau, plus diffus et individualisés, les postes offrent l'avantage de concentrer les besoins de déplacement en un même moment.

Pourtant, ce potentiel reste largement inexploité. D'une part, parce que les horaires de transport en commun ne sont pas toujours alignés avec ceux des entreprises, obligeant les salariés à recourir à la voiture individuelle ou à attendre longtemps. D'autre part, car chaque entreprise est libre de définir ses propres horaires de postes sans concertation avec les entreprises voisines, nécessitant un cadencement des transports collectifs plus important.

Ce double décalage pénalise particulièrement les horaires atypiques (nuits, week-ends ou jours fériés) où les coûts d'exploitation des transports collectifs sont plus élevés et nécessitent un volume minimum d'usagers pour être viables. Une **harmonisation des horaires entre entreprises d'un même bassin industriel**, associée à une concertation renforcée avec l'autorité organisatrice des mobilités, constituerait une piste essentielle pour réduire la dépendance à la voiture et sécuriser les déplacements des salariés.

ENJEU 4

Concurrence avec le Luxembourg et impacts du travail (trans)frontalier

Travailler au Luxembourg ou rester en France est bien plus qu'un choix de carrière, c'est un dilemme de société. Entre l'attrait immédiat d'un salaire plus élevé et la recherche d'un équilibre de vie durable, et entre l'eldorado imaginé et la réalité quotidienne, chaque décision individuelle est le reflet d'une réflexion plus profonde sur ce que signifie « bien vivre » et sur la valeur que chacun accorde à son temps, à sa famille, à son avenir.

Il ne s'agit pas ici de faire la critique du Luxembourg tant son apport à l'économie nord-lorraine est indéniable et a permis au territoire de se relever des différentes crises de la sidérurgie, mais de s'interroger sur la pérennité du modèle, le risque de dépendance et la façon dont nos entreprises locales peuvent prospérer dans ces conditions.

Différenciation salariale et attractivité financière du Luxembourg, accentuées par l'amélioration prochaine de l'accessibilité via l'A31 bis

Le Luxembourg exerce une attraction marquée sur les salariés français, notamment ceux qualifiés, qui franchissent quotidiennement la frontière pour bénéficier de conditions de travail plus avantageuses. En 2024, c'était plus de 120 000 frontaliers du Grand Est qui travaillaient au Grand-Duché (Source : AGURAM⁴).

Cette réalité représente une véritable fuite des compétences et les entreprises françaises peinent à rivaliser sur les niveaux de rémunération pour des profils équivalents. D'autant que les projections à 2060 ne semblent pas montrer d'essoufflement. L'AGAPE, l'agence d'urbanisme et de développement durable en Lorraine Nord, estime un besoin de plus de 124 000 travailleurs transfrontaliers supplémentaires rien qu'en Lorraine Nord par rapport à 2020, soit le double.

⁴ Observatoire Territorial Transfrontalier, AGURAM, octobre 2024 : https://www.aguram.org/wp-content/uploads/2024/10/transfrontalier_memo_OK.pdf

Plus localement, le projet de construction de l'autoroute A31 bis, visant à soulager le trafic entre la Lorraine et le Luxembourg, est perçu par les entreprises comme **un nouvel appel d'air** routier facilitant encore l'exode de milliers de travailleurs vers le Luxembourg.

Malgré ces départs, de plus en plus de personnes font le choix de revenir travailler en France, à la recherche d'une meilleure qualité de vie ou d'un meilleur équilibre familial, ouvrant la porte à l'émergence d'une stratégie de reconquête de talents qualifiés.

Valoriser les atouts des entreprises françaises face à l'attractivité luxembourgeoise

Si le différentiel de rémunération reste indéniablement en faveur du Luxembourg, le quotidien des travailleurs frontaliers s'accompagne de coûts et de contraintes invisibles sur la fiche de paie : frais de carburant et d'entretien du véhicule, temps de transport rallongé entraînant fatigue et déséquilibre vie professionnelle/vie personnelle, horaires plus conséquents (40 heures hebdomadaires contre 35 en France), frais de garde d'enfants supplémentaires ou encore, une sécurité de l'emploi plus fragile. Ces réalités expliquent que de nombreux frontaliers choisissent, après quelques années, de revenir travailler en France, attirés en premier lieu par une meilleure qualité de vie. D'autres y partent sans forcément prendre la mesure de tous ces coûts invisibles.

Partant de ce constat, les entreprises françaises doivent innover pour réduire l'écart de compétitivité et se rendre plus attractives. Faute de pouvoir rivaliser uniquement sur les salaires, elles peuvent agir sur d'autres leviers :

- **La flexibilité du temps de travail**, avec des horaires aménagés, du télétravail partiel ou des semaines condensées ;
- **Une politique RSE** valorisant des engagements forts sur l'environnement, la responsabilité sociale ou l'ancrage territorial, autant de thématiques auxquelles les jeunes générations sont particulièrement sensibles ;
- **Des avantages en nature** tels que la prise en charge des repas, des transports (navettes, covoiturage structuré, vélos électriques) ou la présence d'un comité d'entreprise ;
- **Une culture managériale inclusive et participative**, donnant du sens au travail et permettant aux salariés de se sentir écoutés et valorisés au-delà de leur fonction.

En combinant ces leviers, les entreprises françaises se dotent d'arguments supplémentaires pour retenir leurs talents, mais aussi séduire ceux qui hésitent entre les deux marchés de l'emploi. L'objectif n'est pas de reproduire le modèle luxembourgeois, mais de capitaliser sur les spécificités françaises en proposant une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle et une stabilité accrue qui contribue à la fidélisation des salariés.

Conséquences territoriales du travail transfrontalier

Le travail frontalier vers le Luxembourg structure en profondeur la vie économique et sociale du nord lorrain. Plus de 120 000 résidents français franchissent chaque jour la frontière pour travailler au Luxembourg, soit près d'un quart des frontaliers du Grand Est. En 2023, 47% des emplois luxembourgeois étaient occupés par des frontaliers, dont 52,7% venaient de France⁵ — un record en Europe. Ce mouvement ne faiblit pas et le Luxembourg anticipe au travers de ces schémas directeurs un besoin toujours plus important de travailleurs frontaliers, non sans conséquences pour le territoire lorrain.

Logement, foncier et risques de « gentrification transfrontalière »

L'attractivité du Luxembourg exerce une pression directe sur le marché de l'immobilier lorrain proche de la frontière. Les prix à l'achat et les loyers ont fortement augmenté, alimentés par l'arrivée de ménages disposant de salaires élevés et une offre immobilière inférieure à la croissance de la population, rendant l'accès au logement difficile pour ceux qui travaillent et perçoivent leurs revenus en France.

À cette inflation s'ajoute la raréfaction du foncier. Le modèle pavillonnaire, encore largement plébiscité par les familles, est devenu un modèle extensif à bout de souffle. Les contraintes de sobriété foncière, imposées par la loi de Zéro Artificialisation Nette (ZAN), rendent impérative une réinvention de nos modèles d'habitat via une densification raisonnée, de la mixité fonctionnelle, une réhabilitation des friches, mais aussi en développant une offre de service à destination de ces familles, dans les domaines culturel, social et éducatif pour éviter que le nord lorrain ne se transforme en « ville dortoir ».

L'AGAPE projette qu'à l'horizon 2060, le Luxembourg aura besoin de 252 900 frontaliers supplémentaires pour satisfaire son marché du travail grandissant, dont près de la moitié viendrait de Lorraine Nord (+ 124 200). Un tel scénario impliquerait la production de 65 000 à 110 000 nouveaux logements, avec des effets d'entraînement majeurs sur le foncier, les réseaux et les équipements publics⁶. Face à de tels volumes à produire, la question ne se limite donc pas à « construire plus », mais bien à construire autrement, dans un souci d'équilibre territorial.

Mobilités et infrastructures sous tension

Les flux quotidiens vers le Luxembourg saturent des infrastructures de transport déjà fragiles, avec une congestion récurrente de l'autoroute A31 et des axes connexes aux heures de pointe, des trains bondés sur la liaison Metz–Luxembourg et une vulnérabilité accrue au moindre incident.

Le projet A31 bis illustre l'ambivalence des réponses envisagées. S'il peut contribuer à désaturer le trafic autour de Thionville, il risque aussi d'encourager un nouvel appel d'air vers le Luxembourg, sauf à être accompagné par un renforcement massif de l'offre ferroviaire, des bus transfrontaliers, du covoiturage, des mobilités alternatives et du télétravail. Cela invite également à se demander si le projet A31 bis n'est pas déjà sous-dimensionné pour absorber un doublement du nombre de frontaliers d'ici à 2060.

⁵ *Cross-Border Workers Constitute 47% of Luxembourg's 500k Workforce in 2023 (Les travailleurs transfrontaliers constituent 47% des 500 000 salariés du Luxembourg en 2023)*, Chronicle.lu, 13 mai 2025 : <https://chronicle.lu/category/surveys-reports/54808-cross-border-workers-constitute-47-of-luxembourgs-500k-workforce-in-2023>

⁶ *Les angles morts du développement du Grand Luxembourg – Episode 2 : Les limites du Nord-lorrain In Exploratoire #5, AGAPE, juillet 2025 :* https://www.agape-lorrainenord.eu/wp-content/uploads/2025/07/202507_AGAPE_explOratoire_05_angles_morts_tome2.pdf

Le projet de RER métropolitain Lorraine–Luxembourg consiste quant à lui à renforcer la desserte ferroviaire et l’offre de transport de la ligne Nancy-Metz-Luxembourg tout en redéveloppant de nouvelles lignes de proximité.

Services publics, finances locales et coopération transfrontalière

L’arrivée de nouveaux ménages vivant de salaires luxembourgeois accroît les besoins locaux en crèches, écoles, santé, sports, loisirs, voirie, etc... Or, une partie importante des recettes fiscales directes reste captée par le Luxembourg, créant un déséquilibre entre lieu de production de richesse et lieu de consommation de services. Des accords bilatéraux, comme le protocole d’accord de Paris de 2018 et l’avenant de Belval de 2021, amorcent une logique de cofinancement, mais leur montée en puissance reste un enjeu déterminant pour soutenir les collectivités locales et leur projet.

Marché du travail côté français : tension, effets de concurrence... et retours

Pour les employeurs français, la concurrence salariale luxembourgeoise accroît les difficultés de recrutement et de fidélisation, en particulier sur les métiers techniques et en tension. Elle exerce aussi une pression à la hausse sur les salaires d’embauche et incite les entreprises à revoir leur organisation du travail, leurs conditions et leurs avantages pour rester attractives.

Cependant, les retours de frontaliers existent. La fatigue des trajets, l’aspiration à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et un temps de travail inférieur en sont les principales raisons. Ces trajectoires sont autant d’opportunités pour les entreprises françaises de valoriser leurs atouts non salariaux (flexibilité, qualité de vie au travail, politiques RSE, proximité domicile–travail).

Conclusion

Le travail frontalier constitue une chance et une menace. Il dynamise une économie locale qui souffre de la désindustrialisation mais pèse sur le foncier, les services et les mobilités et engendre de nombreuses disparités. À long terme, il serait risqué de faire reposer l’avenir du territoire sur une dépendance exclusive au Luxembourg. L’expérience de la sidérurgie rappelle combien une mono-spécialisation peut fragiliser durablement un bassin de vie lorsque celle-ci s’arrête. Préserver du foncier pour des activités économiques et commerciales locales, diversifier les moteurs de développement économique, et renforcer les coopérations transfrontalières sont des conditions indispensables pour que la Lorraine Nord ne soit pas seulement la banlieue du Luxembourg, mais reste un territoire industriel et vivant par lui-même.

Après avoir exploré les leviers pour préparer, accueillir et fidéliser les compétences, il reste un défi plus immatériel mais tout aussi décisif, celui de redonner à l’industrie une image désirable et réconcilier les générations autour de ses métiers.

VALORISER LES COMPÉTENCES – ATTIRER

Réconcilier les générations autour des métiers industriels

Tandis que les métiers du soin évoquent la solidarité, ceux du numérique l'innovation et ceux de l'agriculture le lien à la nature, l'industrie, pourtant omniprésente dans notre quotidien, peine à susciter fierté et désir, alors même qu'elle est au cœur des grands défis de demain. Produire durablement, inventer de nouvelles technologies, offrir des emplois qualifiés, rien de tout ceci n'est possible sans l'industrie.

Pourtant, aucune stratégie industrielle ne peut prospérer sans les femmes et les hommes qui la portent. Après des décennies de désaffection, il ne s'agit plus seulement de recruter, mais de recréer les conditions d'un engagement durable. Cela implique de réhabiliter l'image de l'industrie, d'améliorer la qualité de vie au travail, de rendre visibles les transformations réelles déjà à l'œuvre, d'ouvrir les portes à tous les publics et d'adapter les environnements professionnels pour qu'ils soient accueillants, inclusifs et désirables. L'industrie peut offrir des carrières riches, utiles et structurantes ; l'enjeu résidant dans la façon de le montrer.

ENJEU 1

Recréer un imaginaire collectif positif autour de l'industrie

Recréer un imaginaire collectif positif ne signifie pas enjoliver la réalité, il s'agit d'assumer l'histoire industrielle du territoire, avec ses réussites comme ses blessures, tout en ouvrant un nouveau chapitre, celui d'une industrie qui innove, qui recrute, qui accueille, et qui peut redevenir un projet commun porté par toutes les générations.

Adapter les pratiques managériales avec les attentes actuelles

Le rapport des jeunes générations au travail a profondément évolué, et suscite parfois des incompréhensions. Contrairement aux idées reçues, il ne se traduit pas par un désengagement de leur part mais par un changement de priorités. Lorsqu'ils choisissent un emploi, **les 18-30 ans accordent désormais autant d'importance aux avantages sociaux non salariaux** (télétravail, flexibilité, avantages sociaux), **qu'à la rémunération elle-même**. La recherche de sens dans les missions et la qualité du climat managérial figurent également parmi leurs attentes premières. Le baromètre international de Deloitte confirme que l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que la cohérence des valeurs de l'employeur avec les leurs sont des critères déterminants pour une large part des Millennials/Y (nés entre 1980 et 1995) et de la Génération Z (1995-2010)⁷.

⁷ Deloitte's 2023 Gen Z and Millennial Survey reveals workplace progress despite new setbacks (L'enquête 2023 de Deloitte sur la Gen Z and les Millennials révèle des progrès sur le lieu de travail malgré de nouveaux revers), 17 mai 2023 : <https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/2023-gen-z-and-millennial-survey.html>

Cette quête de sens s'accompagne d'une transformation de la relation salarié-manager. L'accès instantané à l'information via le numérique, et notamment le smartphone, a réduit le besoin d'un manager « sachant » et directif, dont les consignes peuvent aujourd'hui être aisément contestées. Les jeunes attendent désormais des encadrants qu'ils soient à l'écoute, qu'ils laissent place à l'initiative et qu'ils accompagnent l'apprentissage par l'erreur, plutôt que de se limiter à un rôle de contrôle.

Pour renforcer leur attractivité auprès des jeunes, les entreprises doivent **adapter leurs pratiques managériales et organisationnelles**. Cela passe d'abord par la formation des managers aux postures de leadership collaboratif et au management intergénérationnel. Ensuite, l'instauration de moments de reconnaissance et de suivi (points réguliers, bilans d'étape, mise en lumière des réussites) permet de rendre visible la contribution de chacun. Il est également nécessaire de repenser l'organisation du travail via une souplesse des horaires là où c'est possible ou bien la modulation des temps de présence.

Sur le plan matériel, moderniser les lieux et les outils de travail renforce l'attractivité ; la création d'espaces de collaboration, de déploiement d'équipements numériques adaptés ainsi que la mise en place d'un parcours d'intégration structuré pour sécuriser les premiers pas et accélérer la montée en compétences des salariés en sont des exemples. Enfin, associer systématiquement les jeunes à des projets transversaux ou à des démarches d'amélioration continue valorise leur créativité et nourrit leur sentiment d'utilité et d'intégration.

Ces évolutions répondent à des attentes réelles et contribuent à la performance globale. En investissant dans des managers-formateurs, dans la reconnaissance du travail et dans une flexibilité organisationnelle, les entreprises augmentent leur capacité à attirer et fidéliser les talents, tout en stimulant l'innovation et la productivité.

Poids des traditions industrielles comme facteur répulsif auprès des jeunes et des femmes

Au-delà des stéréotypes dépassés qui continuent de circuler, le poids des traditions industrielles reste, dans certaines entreprises, une réalité tangible. Héritée d'une histoire marquée par la pénibilité physique, la hiérarchie stricte et une prédominance masculine, cette culture peut constituer un frein majeur à l'attractivité du secteur pour les jeunes générations et les femmes.

Chez Saarstahl Rail, par exemple, l'absence de femmes dans la partie usine tient à la fois de l'absence de candidatures féminines... et de l'absence d'infrastructures mixtes permettant de les accueillir dans de bonnes conditions (pas de vestiaires, de toilettes ni de douches dédiées aux femmes). Une problématique dont l'entreprise a bien conscience. ArcelorMittal, confronté au même sujet, a récemment pourvu son train à chaud de vestiaires féminins mais également de vestiaires non-binaires.

Au-delà des équipements, c'est toute une culture profondément ancienne qui perdure. La mentalité d'il y a 130 ans, combinée à une histoire faite de nombreux combats sociaux, d'une forte syndicalisation, continuent d'imprégner les rapports

sociaux et professionnels. Même les jeunes salariés, pourtant porteurs d'idées nouvelles et de valeurs différentes, finissent souvent par « rentrer dans le moule » et adopter les idées communes pour être intégrés. Ce phénomène, qui s'applique de manière différenciée à chaque entreprise, freine le renouvellement des pratiques et entretient un environnement perçu comme peu accueillant pour des profils atypiques ou plus diversifiés.

Ce décalage culturel s'ajoute aux stéréotypes déjà ancrés dans l'opinion publique, d'une industrie sale, bruyante, rigide, et contribue à écarter une partie des jeunes et des femmes de ces métiers. Car si les entreprises se modernisent sur le plan technologique, la culture interne évolue plus lentement, créant une dissonance qui alimente les difficultés de recrutement.

Pour rompre ces préjugés il est indispensable que toutes les entreprises **valorisent le parcours de leurs salariés, notamment des parcours féminins, pour briser l'image vétuste et masculine associée à ces métiers**. Cela suppose également d'accompagner les managers et les syndicats dans un changement de posture favorisant la mixité, la coopération et la reconnaissance des apports de chacun. Enfin, il est essentiel de laisser l'opportunité aux salariés, via une boîte à idée, de faire émerger des suggestions sur de nouvelles pratiques internes, pour que le changement soit voulu et non subit.

Transformer l'héritage industriel en levier de fierté et d'adhésion

L'industrie a profondément façonné le nord lorrain, jouant un rôle moteur dans le développement économique et social du territoire. Elle a longtemps incarné une promesse d'ascension sociale où, malgré la pénibilité physique du travail, intégrer l'usine garantissait stabilité, sécurité de l'emploi et amélioration des conditions de vie pour des générations entières de familles ouvrières.

Mais les décennies de désindustrialisation ont laissé des traces durables. Les fermetures d'usines, les vagues de licenciements et le chômage de masse ont profondément marqué les mémoires collectives. Beaucoup d'ânés, témoins de cette période, dissuadent aujourd'hui encore leurs enfants et petits-enfants de s'engager dans l'industrie, qu'ils associent à la précarité, à l'effort et à un monde révolu.

Pourtant, l'industrie d'aujourd'hui n'a plus rien à voir avec celle d'hier. Moderne, numérique, attentive aux conditions de travail et à l'environnement, elle continue d'offrir des perspectives solides, des carrières évolutives et souvent des niveaux de rémunération supérieurs à la moyenne. Il s'agit de **réhabiliter et transformer l'image industrielle en levier de fierté collective**. Valoriser les apports historiques de l'industrie à la prospérité du territoire, mettre en avant les parcours inspirants de salariés ayant su évoluer dans ces métiers, et montrer l'évolution concrète des conditions de travail permettent de réinscrire cet héritage dans une dynamique positive.

Des actions symboliques peuvent également y contribuer : **expositions patrimoniales, témoignages de familles ouvrières, projets éducatifs autour de la mémoire industrielle locale, ou encore partenariats entre musées, entreprises et établissements scolaires**. Faire de cette mémoire un socle de fierté, plutôt qu'un poids, constitue un levier puissant pour redonner envie aux jeunes générations de s'y projeter.

Mobiliser les parents comme relais positifs des métiers industriels auprès de leurs enfants

Les parents jouent un rôle déterminant dans les choix d'orientation de leurs enfants, plus encore que les enseignants ou les conseillers d'orientation. Leur regard sur les métiers industriels, souvent négatif, forgé par leurs propres parcours ou par les récits familiaux, influence profondément les aspirations des plus jeunes.

Changer ce narratif est donc essentiel pour réenclencher un cercle vertueux d'attractivité. Il s'agit de montrer que l'industrie a profondément changé et propose aujourd'hui des carrières qualifiées, évolutives et mieux rémunérées que beaucoup d'autres secteurs. Cette transformation doit être rendue visible non seulement aux jeunes, mais en premier lieu à leurs familles, afin qu'elles puissent les encourager à explorer ces voies.

Capter un public parental déjà saturé d'informations n'est pas chose aisée. **Il est nécessaire de déployer un discours direct, court, ancré territorialement et facilement répétable.** Une piste de réflexion concerne les indications d'origine et les labels. Le « Made in France » constitue une porte d'entrée efficace pour renouveler le narratif autour de l'industrie. Il s'agit de faire prendre conscience aux consommateurs, et donc aux parents, que de nombreux objets de leur quotidien sont fabriqués localement, dans des usines ancrées dans leurs territoires, par des femmes et des hommes dont ils peuvent se sentir proches. En reliant l'acte de production industrielle à un sentiment de fierté nationale et locale, on redonne du sens et de la valeur à ces métiers. La vasque et la flamme olympique des Jeux de Paris 2024, issus d'un savoir-faire industriel français de pointe, en sont des exemples emblématiques. Ce sont des objets chargés de symbolique, qui témoignent de l'excellence de nos industries et qui peuvent devenir un support puissant pour raviver la fierté d'appartenance et créer des vocations auprès des jeunes générations.

Coordonner et démocratiser les démarches de découverte des métiers industriels

Les actions de découverte des métiers industriels se sont fortement multipliées ces dernières années, portées par une grande diversité d'acteurs – établissements scolaires, chambres consulaires, collectivités, associations, branches professionnelles, entreprises elles-mêmes... Si cet engagement collectif témoigne d'une volonté réelle de valoriser l'industrie, il s'accompagne d'une forte dispersion des formats, des calendriers et des publics cibles. Cette absence de coordination nuit à la lisibilité de l'ensemble, génère des redondances, parfois même des concurrences involontaires, et aboutit à un accès très inégal des jeunes et de leurs familles selon les établissements ou les territoires.

Journées portes ouvertes, salons, Semaine de l'industrie, Journées thématiques, Festival du film industriel, interventions d'ambassadeurs métiers, Fête de la science, stages ou visites d'entreprise ; tous ces dispositifs sont pertinents, mais leur foisonnement rend leur intégration difficile dans le temps scolaire. Les enseignants disposent d'un temps contraint, centré sur l'accomplissement du programme, et ne peuvent multiplier à l'infini les sorties et actions périphériques. **Il devient donc in-**

dispensable de hiérarchiser et de sélectionner les initiatives les plus porteuses d'impact, plutôt que de chercher à tout conserver.

Dans cette perspective, la désignation d'un « chef de file » apparaît nécessaire pour structurer l'ensemble du dispositif de découverte des métiers industriels à l'échelle régionale. La Région Grand Est, qui dispose déjà d'un agenda centralisé et d'une connaissance fine des acteurs, cheffe de file en ce qui concerne le développement économique et la formation, semble la mieux placée pour assurer ce rôle de coordinateur stratégique (articulation des calendriers, mutualisation des ressources, et définition de priorités partagées entre le monde éducatif et les partenaires économiques).

Enfin, cette stratégie devra s'accompagner de moyens financiers renforcés, notamment pour les établissements scolaires, afin de couvrir les frais d'organisation et surtout de déplacement vers les entreprises, salons et événements. Sans soutien logistique et budgétaire pérenne, les actions resteront ponctuelles et dépendantes de l'implication individuelle des équipes pédagogiques, au détriment d'une politique durable de sensibilisation industrielle.

ENJEU 2

Décloisonner et faire découvrir l'industrie

L'image de l'industrie se joue désormais autant dans les ateliers que dans la société. Dans un monde où les perceptions se forment à grande vitesse sur les réseaux sociaux, une vidéo de quelques secondes peut façonner plus durablement l'opinion d'un jeune qu'un cours entier ou une brochure.

Face à cette réalité, les entreprises doivent assumer un rôle nouveau, celui d'acteur culturel et narratif, capables de donner envie, de séduire et d'inspirer en rendant visible la richesse des parcours possibles, la modernité des environnements de travail, et la place croissante faite à la diversité. Car au-delà des produits qu'elle fabrique, l'industrie « produit » aussi des carrières et de la fierté pour celles et ceux qui y travaillent.

Consolider les politiques de communication et d'ouverture des entreprises

Le déficit d'image de l'industrie ne résulte pas d'un retard de modernisation car le secteur a profondément évolué et s'est doté d'outils performants, numérisés et innovants. Il découle davantage d'un manque de communication capable de contrer un discours national marqué, depuis plusieurs décennies, par la désindustrialisation volontaire et la perte de compétitivité face à la concurrence étrangère. **Faute d'un lobbying positif et structuré**, l'opinion publique a progressivement associé l'industrie à un modèle dépassé, alors qu'un travail de promotion continue aurait pu atténuer cette aversion et maintenir une conscience collective de son rôle stratégique.

Ainsi, c'est aux directions RH, appuyées par leurs services communication, de placer l'entreprise sur les bons canaux. Les réseaux sociaux doivent être mobilisés

non pas seulement pour valoriser les produits mais surtout pour montrer les conditions de travail, la politique RH, la qualité des environnements et les opportunités de carrière. **Cette visibilité numérique** doit être complétée par une **participation renforcée à des événements** (Semaine de l'Industrie, salons, forums de l'emploi), à condition que ceux-ci soient financièrement accessibles, et par des actions concrètes d'ouverture en organisant des portes ouvertes, l'accueil de stagiaires et d'alternants, ou des immersions.

Enfin, consolider la communication et l'ouverture passe aussi par une dynamique collective. **Le partage d'expériences entre entreprises, via des clubs RH ou des réseaux territoriaux**, permet de mutualiser les pratiques, d'organiser des actions communes et de donner plus de visibilité aux métiers industriels. Cette approche collaborative renforcerait l'attractivité globale du secteur, bien au-delà de chaque entreprise prise isolément.

Concevoir des parcours d'accueil et de découverte au sein des entreprises pour les stagiaires et les alternants

La pratique des stages et de l'alternance a connu un regain d'intérêt en France. La loi de 2018 « *Pour la liberté de choisir son avenir professionnel* » a largement dynamisé l'apprentissage, tandis que depuis 2024, des stages d'observation en classe de seconde sont devenus obligatoires.

Toutefois, l'interdiction de travail des mineurs limite leur expérience à de simples observations. Passer une ou plusieurs semaines à regarder sans pouvoir manipuler ne produit pas l'effet attendu. Loin de susciter l'intérêt, cette situation peut décourager et donner une image ennuyeuse du monde industriel. À cela s'ajoute le fait que certaines entreprises acceptent des stagiaires par défaut, pour rendre service, sans disposer d'une organisation adaptée à leur accueil. Pour éviter cet écueil, il est nécessaire de mettre en place de **véritables dispositifs d'accompagnement, impliquant une préparation en amont, une formation des encadrants à la pédagogie de l'accueil** (l'UIMM propose par ailleurs un guide d'accueil des stagiaires de 3^e à destination des entreprises⁸) et une mobilisation de moyens humains et matériels.

Pour que « regarder » soit tout aussi intéressant que manipuler, l'entreprise Safran Nacelles a conçu un programme structuré où **les élèves découvrent plusieurs métiers à travers des ateliers courts (de 1h à 1h30)**. Ce format présente un double avantage : il limite le temps de mobilisation des équipes encadrantes tout en maintenant l'attention et la curiosité des jeunes.

Reste que la qualité de l'expérience dépend largement du profil des élèves. Un jeune motivé, venu par choix, ne vivra pas son stage de la même manière qu'un autre élève contraint ou dissipé. Dans ce cadre, scinder les classes en petits groupes s'avère particulièrement pertinent pour renforcer la concentration, valoriser l'implication des élèves et garantir un cadre d'accueil plus agréable, tant pour les équipes encadrantes que pour les jeunes eux-mêmes.

⁸ Guide d'accueil des jeunes en entreprise : *Faisons découvrir et aimer notre industrie !*, IUMM Lorraine : <https://uimm-lorraine.com/guide-daccueil-des-jeunes-en-entreprise/>

Accroître la place des femmes dans les métiers industriels

La sous-représentation des femmes dans l'industrie est d'abord le reflet d'un stéréotype culturel ancré, celui qui associe les garçons au bricolage, à la mécanique et aux environnements industriels, et les filles aux métiers du soin, de la bureautique ou domestique ; et historique, où l'on disait que « ce n'est pas un métier pour une fille » pour des raisons qui ne seraient plus valables aujourd'hui. Ces représentations, toujours véhiculées dans la société française, façonnent les choix d'orientation dès l'école et réduisent drastiquement le nombre de jeunes filles présentes dans les filières techniques et industrielles.

Du côté des entreprises, si l'industrie est objectivement ouverte aux femmes, la réalité reste marquée par des freins persistants liés aux infrastructures genrées parfois manquantes, aux pratiques managériales héritées d'un univers historiquement masculin, parfois sexiste, aux inégalités salariales et au manque de parcours féminins inspirants.

Changer les mœurs n'est pas chose aisée, ni forcément chose voulue et suppose une action à plusieurs niveaux. Dès le collège, il est nécessaire de déconstruire les stéréotypes et de multiplier les occasions de découverte concrète des métiers industriels auprès des jeunes filles, pour leur montrer qu'elles y ont pleinement leur place, en faisant intervenir par exemple des ambassadeur.rices métiers. Il s'agit de salariés qui interviennent dans les écoles ou lors d'événements pour présenter leur parcours et leur métier de façon concrète et incarnée. Leur témoignage permet aux jeunes de se projeter dans des univers souvent méconnus et de dépasser les stéréotypes. L'implication d'association d'entreprise comme « Les Meufs De l'Industrie » chez ArcelorMittal est particulièrement précieuse pour montrer que les femmes ont toute leur place dans ces secteurs techniques et susciter de nouvelles vocations.

Accroître la place des femmes dans l'industrie n'est pas seulement une question d'équité, c'est un levier d'attractivité et d'innovation. C'est aussi élargir le vivier de talents, diversifier les approches, et aligner le secteur avec les attentes d'une société qui valorise l'égalité et l'inclusion.

Réhabiliter l'image de l'industrie est bien plus qu'une opération de communication, cela relève d'une transformation culturelle qui engage les entreprises, les écoles, les familles et les territoires. En recréant un imaginaire collectif positif, en donnant aux jeunes et aux femmes toute leur place, en multipliant les occasions d'immersion et en assumant une parole ouverte et moderne, l'industrie peut redevenir une promesse d'avenir et un moteur de cohésion.

CONCLUSION

Les visites menées auprès des entreprises industrielles ont permis de dresser un panorama complet des défis industriels du territoire – difficultés de recrutement, vieillissement des effectifs, évolution rapide des compétences, inégalités de mobilité, concurrence frontalière, mais aussi des formidables capacités d'adaptation des entreprises. Loin de s'afficher vaincus, les industriels rencontrés se sont montrés innovants, résilients, conscients des mutations à venir et prêts à y répondre. Les entreprises savent se réinventer, expérimenter de nouvelles méthodes managériales, moderniser leurs outils de production et s'ouvrir à des publics nouveaux.

La prochaine étape consiste désormais à structurer collectivement cette dynamique. La nouvelle intercommunalité « Thionville-Fensch Agglomération » offre une occasion unique de repenser l'action publique à une échelle cohérente avec le bassin d'emploi thionvillois et les flux de travailleurs transfrontaliers. Son rôle devra être moteur, en complément de celui de la Région Grand Est, cheffe de file sur les sujets de formation et de développement économique, dans la coordination des politiques locales en faveur de l'industrie, de l'emploi et de la formation, en fédérant les acteurs publics, les entreprises, les partenaires sociaux et le monde éducatif.

Une attention toute particulière devra être portée à la mise en cohérence des nombreuses initiatives déjà engagées sur le territoire. Il s'agira de consolider les coopérations existantes entre les entreprises, les acteurs publics, les organismes de formation et les partenaires sociaux afin de construire des réponses à la problématique des compétences, adaptées et évolutives. En s'appuyant sur les atouts du nord lorrain – sa culture industrielle, son positionnement transfrontalier et son dynamisme économique – la nouvelle intercommunalité « Thionville-Fensch Agglomération » pourra faire émerger une stratégie industrielle forte, au service de l'emploi local et de la compétitivité durable du territoire.





VAL DE FENSCH

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION

CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT