



# CONCILIER LES ENJEUX RH ET L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE

## Livre blanc pour une démarche économique innovante en Pays Cœur d'Hérault

Guide méthodologique



Crédit photos : © Vincent Bartoli / © Mathieu Catala (photo p. 9)

- 3** **Edito : concilier enjeux RH et attractivité territoriale**
- 5** **Les objectifs de la mission**
- 8** **Phase 1 : Comprendre et prioriser**
- 27** **Phase 2 : Faire émerger les actions et les initiatives**
- 35** **Phase 3 : Partager et valoriser**
- 43** **Conclusion**

# Edito Repenser collectivement l'attractivité en mobilisant toutes celles et ceux qui font le Pays Cœur d'Hérault



*“Zone à Faible Emission, Zéro artificialisation Nette, Loi Climat et résilience, Loi d’Orientation des Mobilités... les textes s’entrechoquent et ont un impact évident sur le territoire. En lançant cette étude sur l’attractivité du Pays Cœur d’Hérault et de ses entreprises, l’ambition était de répondre aux impératifs législatifs mais surtout de dépasser le cadre réglementaire pour doter le territoire des moyens de faire face aux grands enjeux de société auxquels il est confronté. Dans ce but, nous nous sommes attachés à mobiliser les forces vives de la collectivité et ainsi prendre en compte l’ensemble de ses composantes pour bâtir un projet véritablement partagé par tous.*

*Ce rendez-vous a été l’opportunité de mieux appréhender - du Caylar à Paulhan, d’Octon à Montarnaud en passant par Lodève, Clermont l’Hérault et Gignac - ce qui contribue à rendre le territoire et ses entreprises attractifs mais également de révéler les facteurs pouvant nuire à son développement dans un contexte de forte mutation - marqué notamment par les transitions écologique et numérique en cours - avec une appétence toujours plus forte des populations locales pour les circuits courts.*

*Bien au-delà d’une réflexion sur les métiers en tension, la main d’œuvre disponible ou la nécessaire montée en compétence des salariés dans les entreprises locales, la démarche a permis de mettre en avant la question centrale de l’accessibilité : accessibilité au logement, aux transports, accessibilité à l’éducation ou à la formation, accessibilité aux loisirs... Véritable ressort de l’attractivité territoriale, cette thématique impose néanmoins de respecter et de préserver l’identité du territoire dans un contexte continu de croissance démographique (+ 1,7%/an).*

*Autant d’enjeux qui ont animé les débats autour des freins, des priorités et des leviers à actionner afin de renforcer l’attractivité du Pays Cœur d’Hérault et de ses entreprises en cohérence avec le Schéma de cohérence territoriale (SCoT) qui validera la stratégie du territoire pour les années à venir. “*

**Jean-François Soto,**  
Président du Pays Cœur d’Hérault  
Maire de Gignac



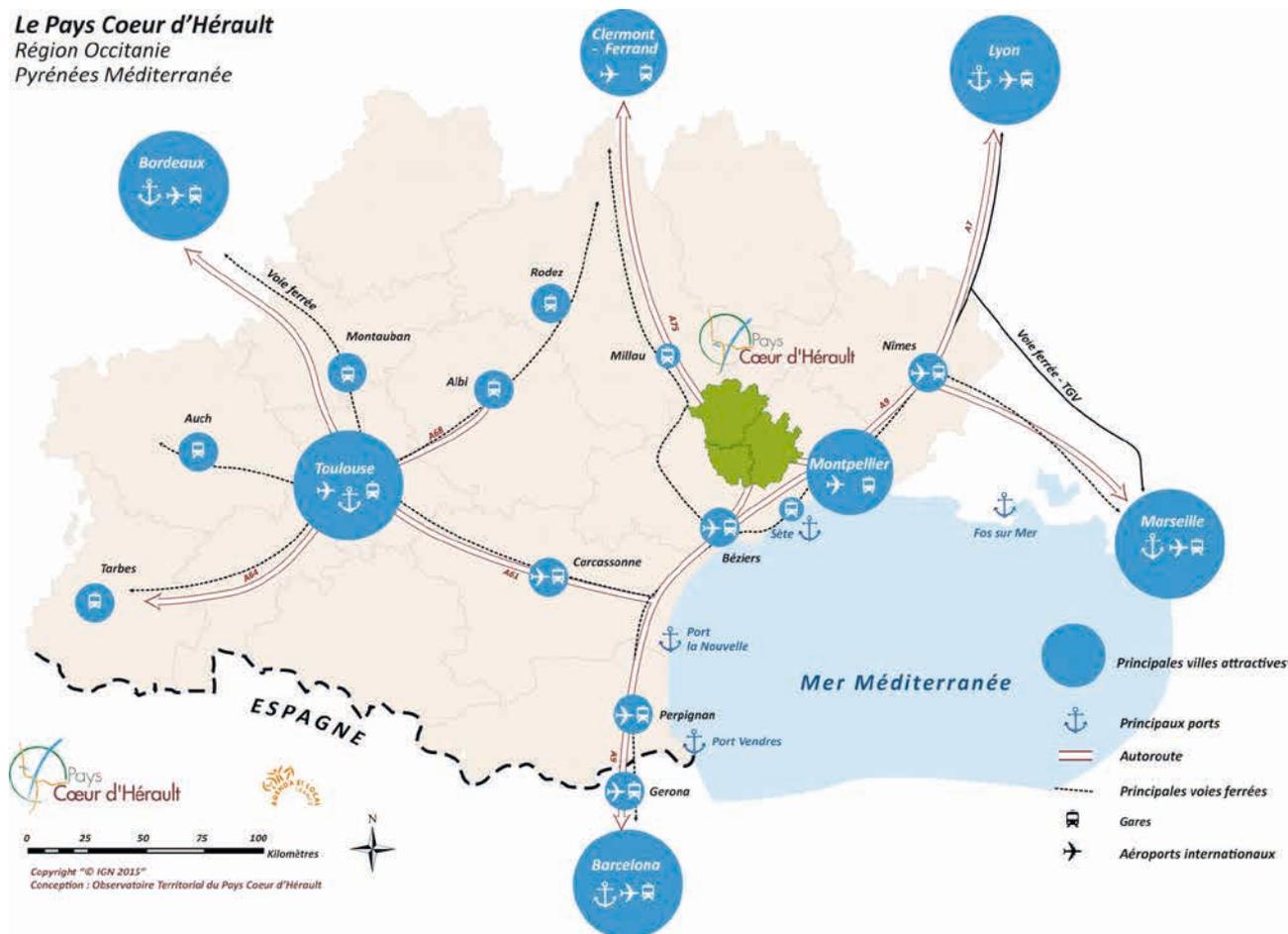
*“Avec ce livre blanc, c’est une nouvelle étape de notre travail autour de l’attractivité RH qui est franchie. Véritable outil de dialogue social, la démarche que nous avons entreprise au cours de ces derniers mois visait non pas à renouer une discussion qui n’avait jamais cessé - notamment grâce à l’implication des chambres consulaires, des commissions économiques, des clubs d’entrepreneurs du Cœur d’Hérault... - avec les acteurs économiques et institutionnels locaux mais à renforcer et enrichir les échanges pour définir collectivement des axes prioritaires pour améliorer l’attractivité RH du territoire et attirer des profils en capacité de participer au développement économique de la collectivité.*

*Conscient de la difficulté des entrepreneurs locaux à recruter certains profils, le Pays Cœur d’Hérault s’est engagé dans un processus visant non seulement à confirmer ses intuitions en matière d’aménagement ou de politiques publiques mais aussi à affiner le périmètre sur lequel mettre en place des solutions opérationnelles pertinentes qui soient susceptibles de profiter rapidement au maximum d’acteurs. Dans ce but, une importance toute particulière a été accordée à la représentativité des secteurs d’activités et de leur zone d’implantation mais aussi à la présence d’instances de pilotage COPIL et COTECH capables de garantir la cohérence de la démarche et la valorisation de ses réalisations. Plus que tout, cette mobilisation a permis de rassembler les acteurs locaux autour de valeurs communes et partagées.*

*Le travail entrepris va se poursuivre au cours des prochains mois puisque nous allons présenter les résultats de l’étude au niveau des différentes intercommunalités pour renforcer le dialogue entamé et veiller à ce que le projet continue d’être porté par toutes les composantes du Pays Cœur d’Hérault. “*

**Frédéric Roig,**  
Président de la commission “économie et Emploi” du Pays Cœur d’Hérault, Maire de Pégairolles de l’Escalette

**Le Pays Cœur d'Hérault**  
Région Occitanie  
Pyrénées Méditerranée



## Le territoire

Porté par un Syndicat Mixte de Développement Local (SYDEL), le Pays Cœur d'Hérault (PCH) est, en Occitanie, un espace géographique, économique et social qui compte plus de 85 000 habitants et 77 communes regroupées dans 3 Communautés de Communes (CC Vallée de l'Hérault, CC du Clermontais, CC Lodévois et Larzac).

Son positionnement géographique, un solide réseau d'infrastructures le connectant directement aux grandes agglomérations de Montpellier, Sète et Béziers, et la croissance démographique qui en a résulté, ont

initié depuis plusieurs années une démarche engagée avec toutes les parties prenantes du territoire. Afin de pouvoir continuer à capitaliser sur ses atouts tout en se renforçant autour de ses fragilités, le territoire a mis en place un projet collaboratif impliquant acteurs publics et privés pour développer l'attractivité du territoire en s'appuyant notamment sur les leviers de la RSE et de la transition écologique.

# Les objectifs de la démarche

Pour rester en mouvement, le territoire se doit de créer et de favoriser les conditions favorables à la créativité et à l'intelligence collective, moteurs de l'attractivité.

Parce que l'attractivité d'un territoire est l'affaire de tous, il convient que chacun puisse faire un retour d'expérience pour définir collectivement comment relever ensemble les enjeux d'employabilité, mais aussi de recrutement et de fidélisation. Il s'agit notamment d'assurer une bonne représentativité institutionnelle, géographique et sectorielle, définir avec l'ensemble des acteurs du territoire (\*) les conditions qui donneront - aux jeunes et moins jeunes, aux personnes en poste ou en reconversion et/ou en situation de mobilité - l'envie de venir vivre et travailler dans le Pays Cœur d'Hérault, mais aussi la possibilité d'y monter en compétences pour s'adapter aux enjeux de demain. Un focus particulier devra être porté sur les démarches RH et RSE existantes ou à mettre en place chez les employeurs.

Notre démarche s'est articulée autour de quatre objectifs principaux :



## IDENTIFIER LES FREINS À L'ATTRACTIVITÉ

Multiplier les rencontres avec les employeurs, les salariés et les élus pour mettre en lumière les liens entre attractivité territoriale et attractivité des entreprises.



## RELEVER DES PISTES D'AMELIORATION

Recenser les initiatives et actions en place ou en réflexion chez les employeurs, notamment autour de la RSE et de la QVT.



## CONCEVOIR DES ACTIONS COLLECTIVES

Libérer la parole lors de rencontres collectives visant à faire émerger des actions partagées.



## ESQUISSEUR UNE LIGNE DIRECTRICE

Modéliser la méthode et les initiatives enclenchées en vue de les transférer sur d'autres territoires.

(\*) Les structures impliquées :

Représentants des élus de la Commission Economie du Pays Cœur d'Hérault et des élus des 3 Communautés de Communes (CCLL, CCVH, CCC) ; Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DDETS) ; Maison de la Région Occitanie, Chambre des Métiers de l'Hérault, Chambre d'Agriculture de l'Hérault, Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Hérault, Pôle Emploi, Mission Locale Jeunes, Club des Entreprises du Cœur d'Hérault, Initiative Cœur d'Hérault, Association des Experts Comptables du Cœur d'Hérault, ADEFPAT, Lycées et lycées professionnels, des représentants du comité de programmation LEADER et les entreprises des 3 EPCI.



## Au fait, l'attractivité, c'est quoi ?

Pour un territoire, être attractif, c'est offrir aux citoyens et aux employeurs les meilleures conditions de vie et de travail en lien avec les grands enjeux sociétaux. Pour une entreprise, c'est créer et évoluer dans un environnement qui lui permette d'attirer et de retenir des compétences et les talents, tout en contribuant à l'équilibre du territoire (local et global).



# Une démarche en 3 phases

Concilier les enjeux actuels du territoire avec l'attractivité ressources humaines (RH) et la responsabilité sociétale de entreprises (RSE)



## COMPRENDRE ET PRIORISER

### Les enjeux du territoire

via une analyse documentaire de l'existant, de l'open data et d'entretiens semi-directifs avec les acteurs mais également grâce à une analyse fine des besoins en termes de Qualité de vie au travail (QVT) et hors travail (QVHT) des salariés et des candidats à l'installation.

## FAIRE EMERGER

### Les leviers d'action

par les employeurs locaux et la collectivité afin d'identifier ceux qui concernent le maximum d'acteurs au sein du territoire et ainsi les améliorer ou en imaginer de nouveaux.

## PARTAGER ET VALORISER

### Les initiatives individuelles et collectives

en privilégiant les actions mutualisables et innovantes avec l'objectif de coconstruire un plan d'animation endogène et d'attractivité des talents sur l'ensemble du territoire.

### Phase 0



3 mois

Mise en place de la gouvernance (Copil Cotech) et de l'appropriation des parties prenantes

### Phase 1



4 mois

Mise à jour du SWOT économique  
4 ateliers collectifs  
Analyse des documents et schémas existants

### Phase 2



2 mois

Mise en débat  
8 groupes de travail  
Benchmark d'actions au niveau national

### Phase 3



3 mois

Actions collectives et valorisation (tournage des vidéos)

"Rencontres de l'attractivité"

Formalisation et transfert de la méthode (rédaction d'un livre blanc)

"Assises de la TPE"

+ de 150 participants ont contribué à la démarche

# PHASE 1

## COMPRENDRE ET PRIORISER

Comprendre les enjeux RH du territoire via une analyse documentaire de l'existant, de l'open data et d'entretiens semi-directifs avec les acteurs mais également grâce à une analyse fine des besoins en termes de QVT et de QVHT des salariés et des candidats à l'installation.

Comprendre  
et prioriser

Faire  
émerger

Partager et  
valoriser



## 1. Le point de vue du territoire

Cette phase a pour objectif de bien appréhender le cadre territorial à travers son identité, ses opportunités et ses limites avant d'enclencher une stratégie d'attractivité RH.

Photo © Mathieu Catala

# Mise à jour des éléments de diagnostic et d'analyse du territoire

En amont d'une étude documentaire pour mieux cerner les enjeux et réalités du territoire, quatre groupes de travail thématiques ont été organisés pour croiser les regards des acteurs économiques, des EPCI et des entreprises et faire le lien avec les objectifs stratégiques du projet de territoire. Lors de ces réunions, il a été question d'analyser les atouts, faiblesses, opportunités et menaces à l'échelle du Pays Cœur d'Hérault, sous le prisme de l'économie et de ses enjeux transversaux.

## Etudes et bilans

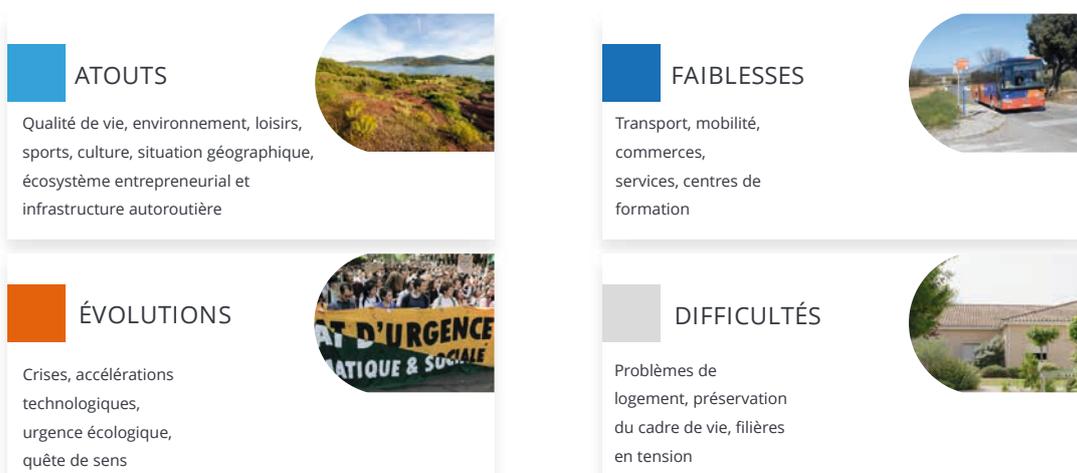
Les récents plans de relance et les impératifs nés des transitions écologique et numérique incitent les collectivités à repenser leurs politiques pour faire face à tous les enjeux sociétaux. Citons, le Plan Climat Air Energie Territorial en lien avec la transition écologique, le Schéma territorial pour la Mobilité dans les secteurs liés à l'alimentation (Projet Alimentaire Territorial), la Santé (contrat local de santé), etc.

## Projet de territoire

Le projet de territoire constitue, avec le SCoT, la clé de voûte du développement et de l'orientation que l'on souhaite donner au territoire. Il offre une photographie d'ensemble de ce dernier et permet, à ce titre, de fédérer les acteurs qu'il regroupe. Le Projet de territoire s'inscrit sur la durée en s'alimentant d'études complémentaires et d'échanges entre les acteurs grâce à une base commune.



Le schéma ci-dessous liste les principaux atouts, faiblesses, évolutions et difficultés rencontrées par le territoire. Ces points constituent les grandes priorités thématiques autour du recrutement.



L'analyse des enjeux urbains, économiques, écologiques et sociétaux qui pèsent sur le territoire permet de définir le futur terrain de jeu pour bâtir la meilleure stratégie d'attractivité RH avec des limites et des opportunités à saisir.



## 4 enseignements-clés qui permettent de cadrer avec les opportunités et les contraintes fixées par le territoire

Une première clé pour orienter en profondeur les entretiens à mener auprès des acteurs du territoire sur les thématiques les plus en lien avec leurs besoins et leurs attentes, sans revenir sur ce qui a déjà été défini.

### Préserver

les paysages et le cadre de vie tout en permettant l'urbanisation : en favorisant le maillage interne et les partenariats externes

### Renforcer

des activités productives non délocalisables et l'économie résidentielle à forte valeur ajoutée (par une approche écosystémique dans l'agriculture, l'industrie, les circuits courts)

### Protéger

un territoire à haute valeur patrimoniale et environnementale : tourisme, commerce, énergie

### Favoriser

l'accessibilité et la mobilité durable en rapprochant habitants, employeurs et services

# Une vision à rapprocher de la réalité du terrain

Etant données les spécificités économiques, géographiques et sociales du territoire, les premiers éléments issus de cette analyse documentaire doivent être confrontés à la réalité du terrain et à la vision qu'ont les élu-e-s sur les forces et faiblesses du territoire dans toute sa diversité.

L'approche personnalisée doit permettre de percevoir ce que les territoires ont réalisé pour leur attractivité et celle des entreprises, puis ce qu'il leur paraît nécessaire et prioritaire de réaliser pour l'améliorer.

Un questionnaire a été mis en ligne, puis des **entretiens individuels ont été réalisés auprès des élu-e-s**, afin de dégager leur perception des tendances, de commencer à recenser leurs attentes et priorités à mettre en place.

## Exemples de la façon dont les thématiques ont été abordées

### **A - Que font les collectivités pour l'attractivité du territoire et des entreprises ?**

- Pensez-vous que votre propre territoire soit attractif ?
- Par ordre de priorité, qu'est ce qui rend selon vous un territoire attractif ?

### **B - Que proposez-vous pour renforcer votre attractivité et celle des employeurs de votre territoire ?**

- Dans les 12 derniers mois, avez-vous réalisé des actions pouvant contribuer à l'attractivité de votre territoire et de vos entreprises ?
- Demain, que pourriez-vous faire de plus ou de différent pour renforcer votre attractivité et celle des employeurs de votre territoire ?
- Selon-vous quels seraient les leviers sur lesquels le territoire pourrait agir pour accroître son attractivité ?
- Selon-vous, quels seraient les leviers sur lesquels les entreprises peuvent agir ?

- Pensez-vous que les entreprises du Cœur d'Hérault soient attractives ?
- Selon-vous quels seraient les leviers sur lesquels le territoire pourrait agir pour accroître son attractivité ?
- Selon-vous, quels seraient les leviers sur lesquels les entreprises peuvent agir ?
- Sur quel sujet souhaitez-vous intensifier la réflexion et la collaboration à l'échelon du Pays pour améliorer l'attractivité de votre territoire ?
- Pensez-vous que le changement climatique puisse avoir un impact sur votre territoire ?
- Quels seraient selon vous les indicateurs pertinents pour mesurer l'évolution de l'attractivité du territoire et de ses employeurs ?
- Développer les échanges avec les entreprises est de nature à favoriser leur ancrage sur le territoire, quelles thématiques vous semblent prioritaires et quel format vous semblerait le plus adapté ?

## PAROLE D'ACTEURS >

### MOBILITE TRANSPORTS

"Nous notons un manque important de liaisons entre Gignac et Lodève. La mobilité douce est un vrai sujet entre Gignac/Clermont et Lodève/Gignac... Les concepts de trottinettes, vélos électriques sont à développer."

### TRANSITION NUMERIQUE

"Il existe un vrai enjeu autour de la fracture numérique : vrai besoin d'accompagnement dans les villages."

### LOGEMENT

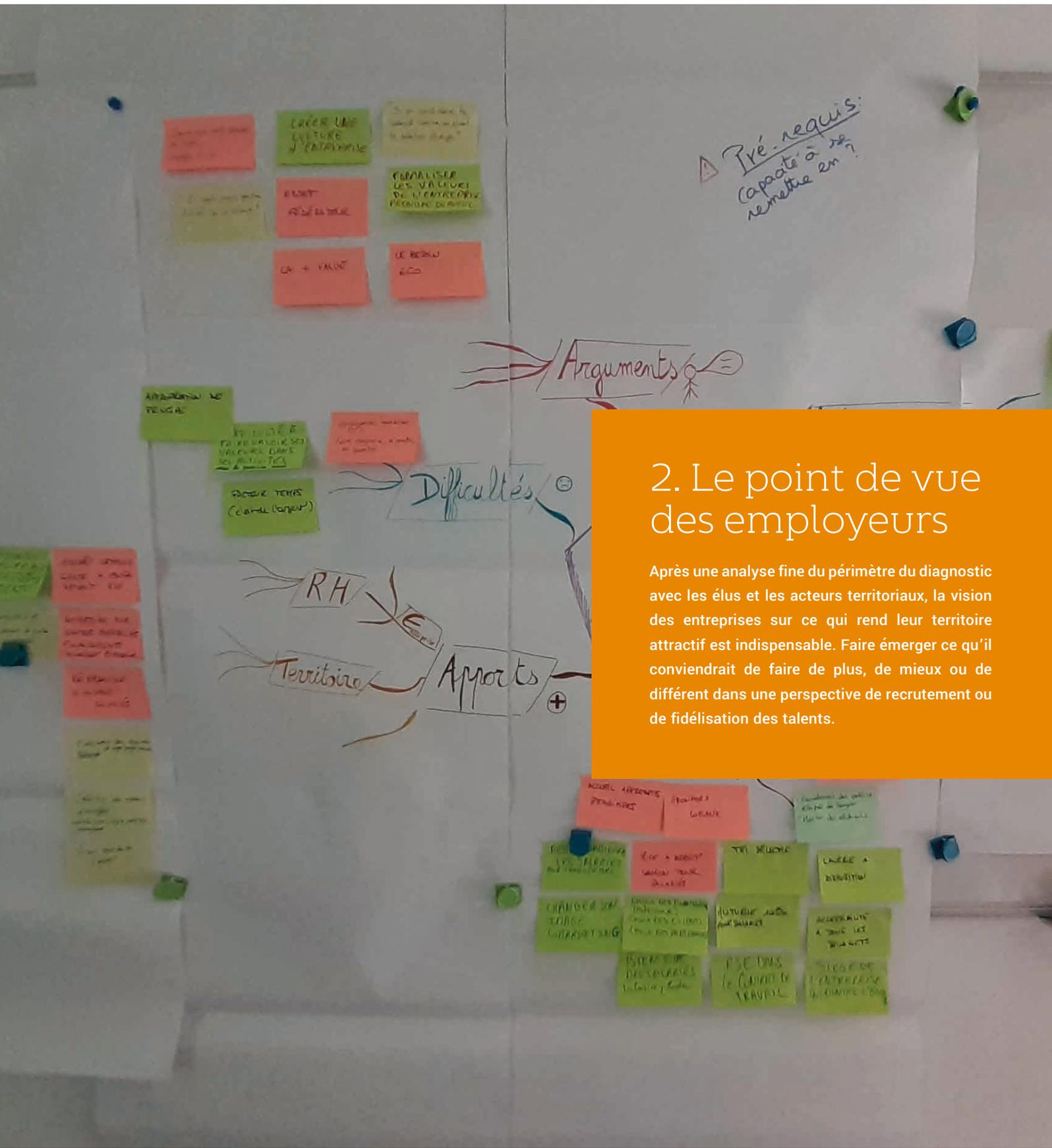
"Il devient important d'être avant-gardiste sur le logement de demain, montée en gamme des programmes résidentiels autour de Pays Cœur d'Hérault."

### DEVELOPPEMENT LOCAL

"Le Pays Cœur d'Hérault peut jouer ce rôle de révélateur, coordinateur, promoteur de toutes ces initiatives. Le Pays Cœur d'Hérault comme tiers de confiance."

### TRANSITION ECOLOGIQUE

"Nous nous devons de conserver nos paysages et de les mettre en valeur."



△ Pré-requis:  
Capots à se remettre en ?

Arguments

Difficultés

RH

Territoire

Apports

2. Le point de vue des employeurs

Après une analyse fine du périmètre du diagnostic avec les élus et les acteurs territoriaux, la vision des entreprises sur ce qui rend leur territoire attractif est indispensable. Faire émerger ce qu'il conviendrait de faire de plus, de mieux ou de différent dans une perspective de recrutement ou de fidélisation des talents.

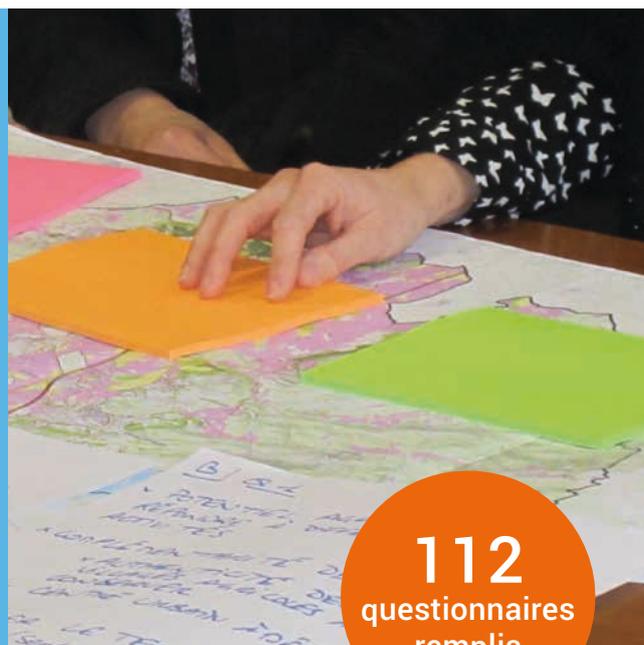
La phase de synthèse reprenant tous nos documents et outils stratégiques a permis d'afficher un premier niveau de compréhension du territoire au niveau macroéconomique. Le questionnaire et les entretiens donnent un éclairage inédit sur la vision des employeurs de l'attractivité du territoire.

- Qui êtes-vous? (lieu, secteurs, embauches, départs,...) - 12 questions

- En quoi votre territoire est attractif ? - 6 questions

- En quoi votre structure est attractive sous l'angle GRH? - 7 questions

- Sur quelle thématique seriez-vous prêt à travailler pour accroître cette attractivité - 5 questions



112  
questionnaires  
remplis

## Questionnaires

Un premier questionnaire a été coconstruit avec les partenaires réunis en COTECH, puis mis en ligne, avant diffusion, auprès de 700 structures représentatives du tissu économique du territoire.

La méthodologie vise à s'assurer de la représentativité et de l'équilibre en termes de localisation sur le territoire mais aussi de secteurs d'activités. Les questions posées et les réponses apportées permettent de saisir les tendances en cours, de faire apparaître les priorités de chacun et de voir se dessiner des solutions / actions mises en place individuellement et susceptibles d'être développées collectivement. Grâce à la constitution d'un questionnaire à destination des établissements représentatifs du tissu économique du territoire, nous avons pu recueillir leur vision de l'attractivité du territoire au travers de ce qui a été fait et les sujets et

thématiques prioritaires à mettre en place afin d'attirer et retenir les talents et les compétences.

Le questionnaire, regroupant 30 questions, a été complété par 112 dirigeants d'entreprises. Plusieurs thématiques y ont été développées sous forme de réponses ouvertes ou QCM :

- **Compétences** : Nombre, raisons des arrivées et des départs ; freins à l'embauche
- **Vision de l'attractivité du territoire** : propositions comme points forts ou faibles, atouts à mettre en avant, enjeu sociétal à travailler
- **Vision de l'attractivité de la structure** : thématique RH majeure, évolution des attentes et des comportements des salariés, facteurs qui boostent l'attractivité, actions pour recruter, actions collectives à développer, etc.



Avec des questions à choix multiples, mais également de nombreuses questions ouvertes, les répondants ont manifesté leur préoccupation sur plusieurs thématiques très spécifiques et leur volonté de s'impliquer pour leur territoire.

Analyse synthétique de la représentativité des interlocuteurs ayant participé à cette phase

## Phase quantitative

### Territoires

Vallée de l'Hérault (26%)

Clermontais (56%)

Lodévois & Larzac (18%)

### Employeurs

112 répondants

Industries

Services

Tourisme / Commerce

BTP / Artisanat

Public / Associations

Agri / Agro / Viti

## Phase qualitative

6 élus

35 chefs d'entreprises

# Entretiens

35  
entretiens  
individuels

D'une durée d'1h, ces échanges ont permis d'approfondir avec les entreprises et les élus locaux les informations transmises lors des questionnaires et de garantir la représentativité des personnes interrogées en fonction de leur poids économique et sociologique.

**Perception de l'attractivité des territoires et entreprises / Définir les priorités pour accroître l'attractivité / Idées d'actions à mettre en place**

## **Méthodologie des entretiens :**

Poser des questions ouvertes qui doivent amener l'interlocuteur à exprimer ses idées, définir ses réels besoins et esquisser des débuts de solution.

L'objectif : montrer qu'attractivité du territoire et attractivité de chaque établissement sont intimement liées et susceptibles de s'alimenter l'une et l'autre.

## **Objectifs de l'entretien**

- Pour les élus :

Avoir leur vision sur ce qui rend le territoire attractif ou pas. Ce travail a pour vocation d'identifier les facteurs qui feront de ce territoire un espace performant et résilient en capacité d'attirer et retenir les travailleurs, les entrepreneurs, les touristes, les jeunes, les écoles, les investissements, les technologies... tout en respectant l'identité du territoire et en préservant son environnement.

- Pour les employeurs :

Bénéficier de leur vision, comme employeur, de l'attractivité du territoire en général et de leur structure, de leur expérience en particulier, dans une perspective de recrutement ou de fidélisation de collaborateurs.

Au travers de l'identification de freins et de leviers, l'enjeu est de définir les thématiques et pistes d'actions qui contribueront à la dynamique économique de l'ensemble du territoire, mais aussi de leur entreprise.

# Premiers résultats

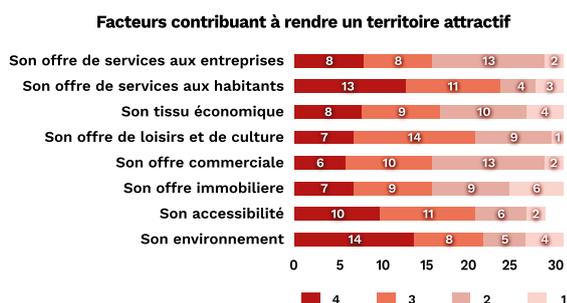
L'analyse auprès des employeurs apporte des convictions très fortes sur le lien entre les enjeux du territoire et des facteurs clés pour attirer des candidats. L'élaboration de grilles de notation permet de placer le curseur sur les besoins et sur les leviers à travailler en priorité pour résoudre simultanément des problématiques d'attractivité du territoire et de l'employeur.

La démarche peut se résumer en trois étapes :

**Etape 1 : Avoir une vision claire de la perception des acteurs de l'attractivité de leur territoire et de leur entreprise**

## QUESTION ELU

### Pensez-vous que votre territoire soit attractif?



Pour les élus, les facteurs contribuant le plus à rendre un territoire attractif sont :

- son environnement,
- son offre de services aux habitants
- son accessibilité.

## QUESTION EMPLOYEUR

### Freins et atouts à l'attractivité pour les employeurs et pour le territoire

	Atouts majeurs				Pas un Atouts		Pas une Faiblesses		Faiblesse majeure	
	++++	+++	++	+	=	=	-	--	---	----
Sports et loisirs	3	6	17	16	38	60	8	9	3	0
Santé	3	5	7	11	54	46	8	7	13	6
Environnement	14	24	9	4	29	70	2	4	1	3
Sécurité	1	12	7	8	52	45	10	11	8	6
Qualité de vie	43	15	6	3	14	68	6	2	3	1
Culture	0	3	12	6	59	47	8	6	10	9
Transports	4	3	4	10	59	27	7	4	11	31
Commerces	6	2	13	11	50	37	11	8	16	8
Ecoles / formation	3	6	3	6	62	47	2	16	5	10

- 3 atouts majeurs : se dégagent de l'étude d'attractivité : La qualité de vie, l'environnement, les sports et loisirs
- 3 faiblesses majeures ressortent nettement : Transports et mobilité, Commerces, Ecoles et Formations

## PAROLE D'ACTEURS

### DEVELOPPEMENT LOCAL

"Avec la transition écologique, le travail collaboratif peut aussi se développer par l'optimisation et la mutualisation des ressources."

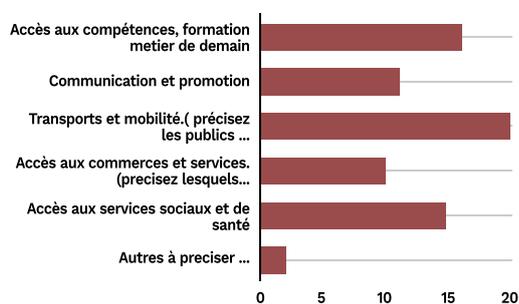
### TRANSITION ÉCOLOGIQUE

"Le développement durable est une évidence pour un territoire comme le nôtre."

## Etape 2 : Définir les grandes thématiques prioritaires pour accroître l'attractivité

### QUESTION ELU

#### Quels sont les facteurs entravant l'épanouissement de vos administrés ?



Les sujets prioritaires à travailler pour les élus sont:

- Transports et la Mobilité (pour 2 élus sur 3) solutions hors VI, échanges entre bassins, accès aux ZA et aux
- Accès aux formations et métiers de demain.
- Une attention particulière est accordée aux demandes des jeunes

### QUESTION EMPLOYEUR

#### Les sujets à travailler en priorité selon les employeurs du territoire

	Notation			Dégradé	Neutre	Amélioré	Prêt à travailler
	faible	moyen	bon	-	=	+	
Sport / culture / loisirs	8	22	51	3	16	15	15
Environnement	6	24	47	3	13	23	35
Telecom / Internet	12	50	18	1	15	20	39
Transports / mobilité	44	26	10	2	30	12	53
Commerces	17	32	14	-	-	-	43
Ecoles / formation	26	46	7	3	28	10	31

Les sujets prioritaires à travailler pour les élus sont:

- **2 grands enjeux majeurs** : Les transports/mobilité, les commerces et services
- **2 autres enjeux positifs** sur lesquels les employeurs veulent continuer à travailler en 2022 (Sports/loisirs et Enr)

### PAROLE D'ACTEURS >

#### COMMERCE

"Pourquoi les commerces ferment-ils entre midi et deux ?"

#### COMMERCE

"Sans voiture, le recrutement de stagiaires ou jeunes actifs est compliqué."

#### CULTURE ET ANIMATION

"La qualité de vie hors travail est un enjeu clé."

#### LOGEMENT

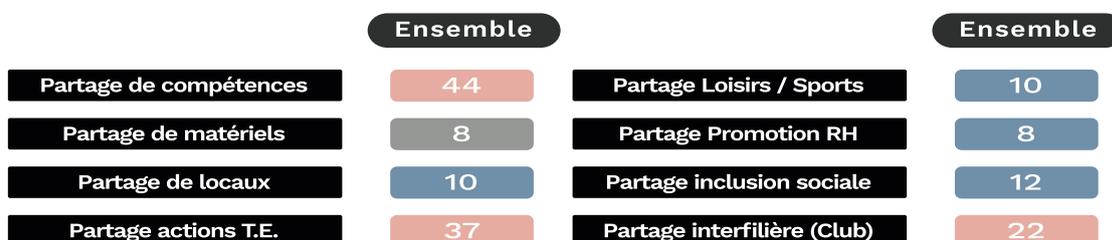
"Les jeunes ne peuvent emménager ici en raison du prix et du manque d'offres disponibles."

## Etape 3 : Préfigurer les axes de coopération pour mettre en place des actions collectives et individuelles, avec un focus sur leur impact écologique, social et sociétal

L'objectif est de faire apparaître les premières pistes opérationnelles autour de thématiques pouvant faire consensus par leur incidence sur l'attractivité

### LES PRIORITES D' ACTIONS COLLECTIVES

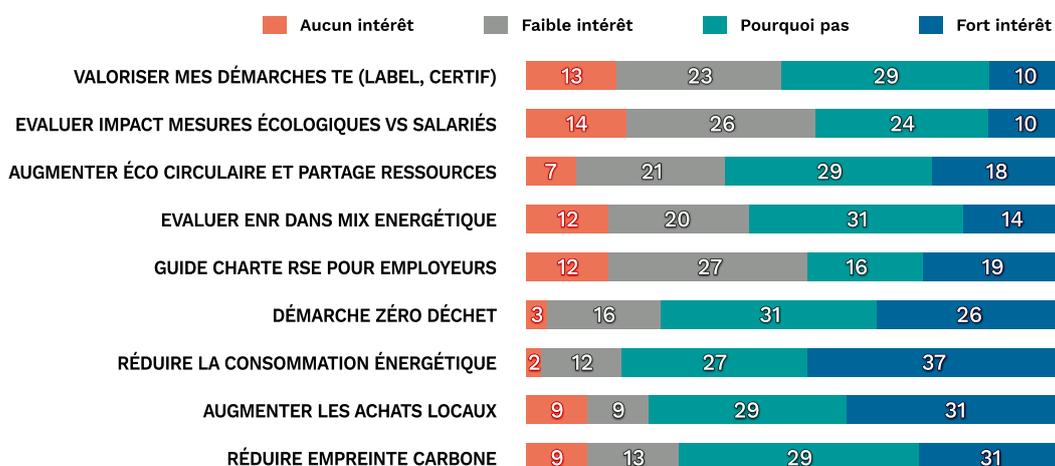
## Les axes de coopération évoqués pour mettre en place des opérations collectives



3 typologies d'actions collectives émergent :

- Partage de compétences à travers une plateforme Emplois par exemple ou une GPEC territorialisée par exemple.
- Partage d'actions en lien avec la Transition écologique
- Partage inter-filière plus global

## Les actions collectives en lien avec l'impact écologique, priorisées par les employeurs



Valider l'objectif  
opérationnel du GT

Vérifier l'antériorité

Identifier des acteurs clés

Décrire les attentes  
opérationnelles

Prioriser et planifier les  
actions du GT

### 3. Synthétiser, converger, prioriser

Les deux premières étapes ont permis de cerner les spécificités et les attentes des acteurs du territoire autour de la thématique RH, en tenant compte des forces, faiblesses, opportunités et menaces rencontrées. Reste maintenant à formaliser les points de convergence et à prioriser les axes d'amélioration.

# Les principaux enseignements du point de vue des employeurs et élus

## Enseignements employeurs : leurs points de vue

- Attachement à la qualité du cadre de vie : reconnu par tous comme principal atout du territoire
- Problème de disponibilité du foncier (agricole, industriel ou logement) -> Prioriser les besoins endogènes
- Difficultés de recrutement car manque de personnel qualifié et de candidatures. Méconnaissance des métiers en tension
- Idée plusieurs fois citée de créer une plateforme emploi local permettant aux recruteurs et candidats d'interagir
- Faire venir les 20 / 35 ans : faire que ceux qui travaillent sur le territoire y résident et que ceux qui y habitent trouvent un travail
- Liens et synergies avec Béziers et Montpellier très peu cités (sauf pour activités TIC)
- L'objectif (plusieurs fois cité) est de fidéliser les salariés. Par exemple en faisant de la RSE un levier pour attirer et fidéliser des compétences (agriculture, BTP et tourisme)
- La QVT (locaux, services, loisirs, ambiance), les avantages (mutuelle, gouvernance ...) et les formations permettent la promotion, valorisation et fidélisation
- Peu de liens entre entreprises / filières / écosystèmes, notamment dans le BTP, le tourisme et l'industrie. Les structurer permettrait de dynamiser le territoire, de rendre visible les entreprises locales et de mutualiser certaines compétences
- Rôle de la collectivité de favoriser, accompagner et rendre visible les actions et changements au sein du métier et du travail (RSE, transition écologique) pour attirer des candidats
- Faire de la transition écologique un levier pour se connaître, contribuer à maintenir la qualité de vie (environnement), et résoudre les problèmes de transport avec des solutions innovantes

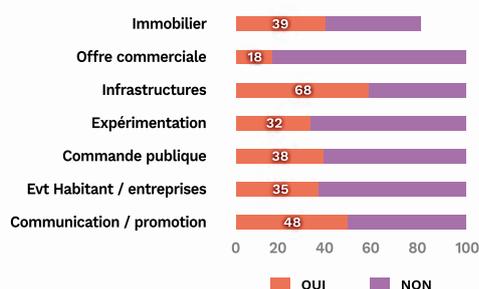
## Enseignements élus : leurs points de vue

- Développer les facteurs d'attractivité estimés comme centraux : l'accessibilité, l'environnement, l'offre de services aux habitants
- Des actions thématiques jugées prioritaires : l'immobilier, l'urbanisme, l'accès aux services de santé et sociaux, les demandes liées à l'emploi et à la formation
- Les sujets prioritaires à travailler pour les élus sont les transports et la mobilité, l'accès aux formations et aux métiers de demain et la qualité de l'écosystème entrepreneurial

# Une nécessaire mobilisation de tous les acteurs pour agir collectivement

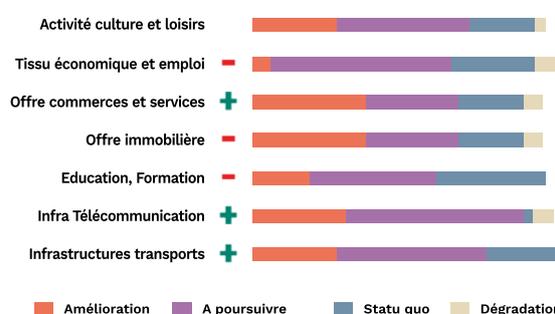
## Actions thématiques pour accroître l'attractivité du territoire

### Actions récemment réalisées



### Perception de l'évolution depuis 5 ans

- Tendances positives pour le commerce, les services, les télécommunications et les transports
- Besoins au niveau du tissu économique, de l'emploi, de l'offre immobilière et de l'éducation / formation



### Sujets sur lesquels les élus sont le plus sollicités :

- L'urbanisme et l'immobilier (95%)
- L'accès aux services de santé et sociaux (70%)
- Les demandes liées à l'emploi / formation (84%)

## Territoires

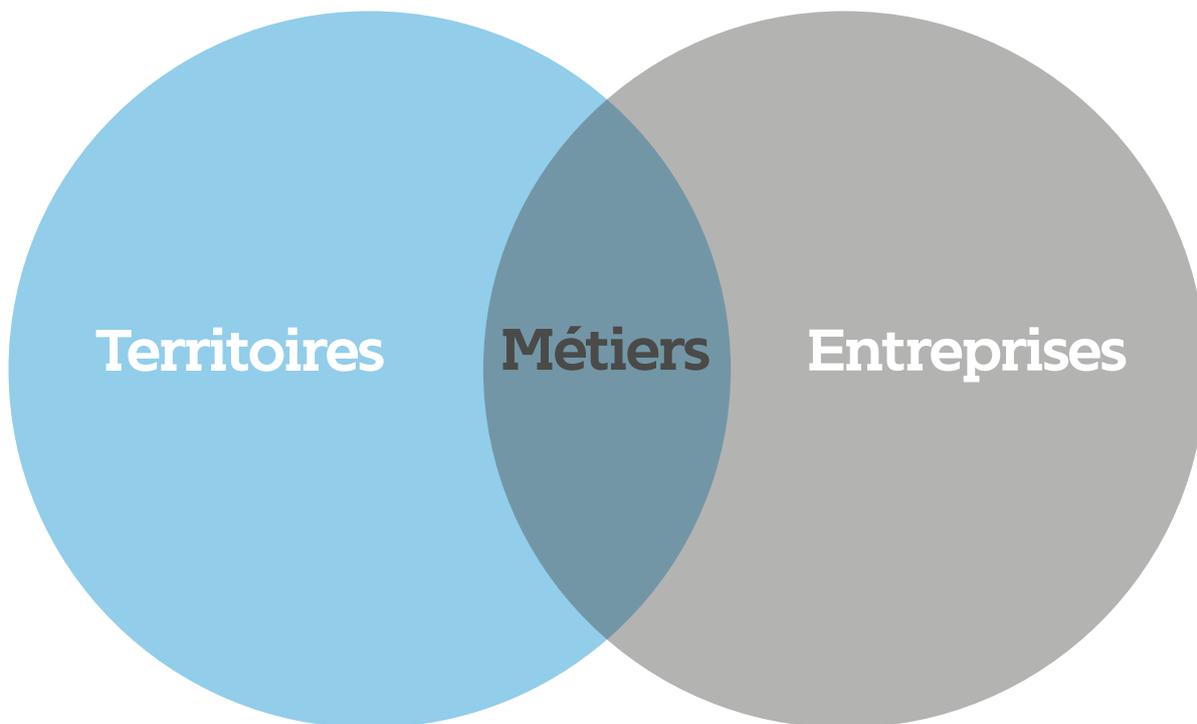
- Repenser l'approche en matière d'accessibilité et de mobilité
- Repenser l'offre de logement et lieux de travail selon les cibles recherchées
- Redynamiser la vie des centre bourgs en lien avec les ZAE
- Favoriser les infrastructures et l'inclusion numérique
- Faire de la transition écologique, un outil de cohésion et de partage
- Vivre et travailler sur le territoire

## Métiers, acteurs de l'emploi et de la formation

- Donner envie aux candidats de postuler et aux salariés de rester
- Valoriser les métiers et mieux orienter vers les besoins employeurs, notamment par le développement d'une plateforme
- Développer les formations initiales et continuer aux métiers manuels ; préparer aux métiers en tension
- Accompagner la reconversion des salariés

## Entreprises

- Favoriser les initiatives en faveur de la QVT, de la RSE et de la quête de sens... Favoriser les démarches de communication collective
- Développer la notion de communs, à commencer par les salariés
- Partager et expérimenter des pratiques, actions et projets collaboratifs entre employeurs



Une vision croisée des élus et des entrepreneurs locaux est indispensable pour établir un constat partagé et une vision commune des priorités pour le territoire.

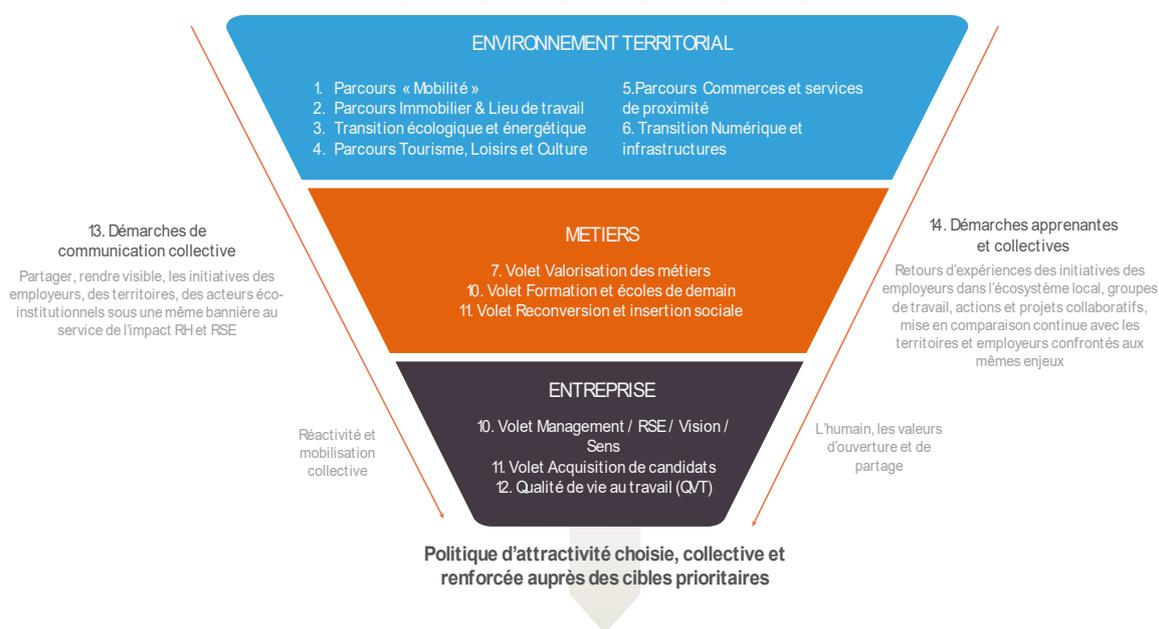
Dans le cas du Pays Cœur d'Hérault, la mobilité ou l'accessibilité, le logement et les compétences mobilisables se sont imposés comme des sujets majeurs pour l'ensemble des acteurs du territoire.



# Une grille de lecture à adapter

La vision et les priorités des acteurs locaux sont à rapprocher de l'ensemble des facteurs qui font l'attractivité d'une entreprise sur un territoire.

## 14 facteurs d'attractivité RH Analysés auprès des employeurs et des élus



## Relier les priorités aux grands facteurs d'attractivité

L'attractivité RH d'une entreprise sur un territoire dépend de nombreux facteurs, répartis en 3 strates : le Territoire sur lequel elle est située, le(s) Métier(s) qu'elle développe en son sein et sa propre organisation interne.

Il sera plus ou moins facile d'agir sur chacun de ces facteurs, selon la taille et la structuration du territoire (notamment sa connexion aux infrastructures et à un pôle métropolitain), selon les secteurs d'activité (plus ou moins impactés par les mutations technologiques, écologiques et numériques) dans lesquels elle intervient, mais aussi selon sa taille et la politique RH menée par son dirigeant.

### Une priorisation indispensable

Les facteurs d'attractivité sont à prioriser non seulement selon les objectifs et attentes exprimés par les acteurs, mais aussi en fonction des programmes et autres actions en cours (échelon national, régional, départemental, local...).

### Penser à agir collectivement

Il apparaît systématiquement que des actions et initiatives mises en place individuellement peuvent être adaptées et étendues collectivement dans l'intérêt général, à l'avantage de chacun.

## PHASE 2

# FAIRE EMERGER LES LEVIERS D'ACTION

par les employeurs locaux et la collectivité afin d'identifier ceux qui concernent le maximum d'acteurs au sein du territoire pour les améliorer ou en imaginer de nouveaux.

Comprendre  
et prioriser

Faire  
émerger

Partager et  
valoriser

# Choix des thématiques

L'enjeu est de définir des thèmes sur lesquels territoire et employeurs peuvent agir ensemble, en s'appuyant sur les principaux facteurs d'attractivité analysés.

En partant des préoccupations d'un candidat, nous observons deux grands facteurs clés de succès : La qualité de vie au travail et la qualité de vie hors travail.

En les comparant aux analyses du territoire et des employeurs, nous avons identifié que ces facteurs clés de succès étaient des

	
<b>MOTIVATIONS</b>	<b>FREINS</b>
Changement de vie, famille, équilibre, nature,, outdoor, circuit court, qualité, environnement, jardin, logement haut de gamme...	Eloignement, animations (commerces / services, cinémas), qualité du logement, mobilité

leviers sur lesquels chacun pouvait agir à court, moyen et long terme pour proposer un emploi attractif.



# Définition des 8 groupes de travail

Pour être véritablement pertinents, les groupes de travail impliquent d'être représentatifs des composantes du territoire : employeurs, élus, institutionnels et professionnels. L'objectif étant de définir des groupes équilibrés où chacun est susceptible d'intervenir.

La finalité des groupes de travail est la définition et la mise en oeuvre opérationnelle d'actions permettant d'améliorer l'attractivité du territoire et des entreprises, sous l'angle du recrutement et de la fidélisation des salariés.

## Objectif

Définir des groupes de travail qui amènent les différents acteurs du territoire à échanger et imaginer ensemble des solutions pour le territoire.

## 8 groupes de travail

Le COTECH a validé la mise en place de 8 groupes de travail en scindant ce qui relève du champ d'actions de l'employeur et de celui de la collectivité locale.

## Résultats

Aborder des thématiques spécifiques afin de dégager des solutions concrètes pour le territoire pour l'aider à faire face à ses problématiques RH.

## Méthodologie

Présentation d'un document cadre visant à :

- Valider l'objectif opérationnel du groupe de travail
- Vérifier l'antériorité d'actions sur le territoire
- Identifier les acteurs clés
- Décrire les attentes opérationnelles
- Prioriser et planifier les actions à mettre en place

8 à 12 participants maximum/groupe

2 à 4 acteurs publics/institutionnels /groupe



Définir des groupes de travail véritablement efficaces nécessite un savant dosage entre acteurs publics et privés. Afin que chacun puisse s'exprimer - tout en étant représentatif du territoire Pays Cœur d'Hérault - des groupes de 8 à 12 personnes ont été composés avec, au sein de ces derniers, 2 à 4 acteurs publics. L'objectif étant de permettre aux employeurs présents de prendre la parole et de partager leur vision et leur expérience du terrain.

De façon à rendre plus dynamique ces groupes de travail, les enjeux priorités lors des phases précédentes ont été rassemblés au sein d'une grande question visant à aborder plusieurs problématiques connexes.

Par exemple, sous la question « Comment faciliter le 'parcours usager' des salariés et/ou candidats sur le territoire en dehors des offres de l'entreprise ? » étaient rassemblées, pour autant de groupes de travail, 8 thématiques : l'accès au logement, la mobilité et les transports, l'offre de commerces et de services de proximité ou encore la valorisation des loisirs/tourisme et de la culture sur le territoire.

Afin de rendre l'exercice le plus interactif possible et favoriser les échanges entre les acteurs locaux, il leur a été demandé de dégager 3 initiatives prioritaires susceptibles d'être engagées très rapidement afin d'apporter des éléments de réponse aux problématiques soulevées.

## GROUPES DE TRAVAIL >

- **GROUPE DE TRAVAIL 1**  
Améliorer l'accès au logement
- **GROUPE DE TRAVAIL 2**  
Favoriser la mobilité et les transports
- **GROUPE DE TRAVAIL 3**  
Améliorer l'offre de commerces et de services de proximité
- **GROUPE DE TRAVAIL 4**  
Valoriser la culture, les loisirs, le tourisme
- **GROUPE DE TRAVAIL 5**  
Valorisation des métiers et du territoire
- **GROUPE DE TRAVAIL 6**  
Formation initiale et compétences de demain
- **GROUPE DE TRAVAIL 7**  
Compétences d'aujourd'hui et formation continue
- **GROUPE DE TRAVAIL 8**  
Management, RSE et QVT

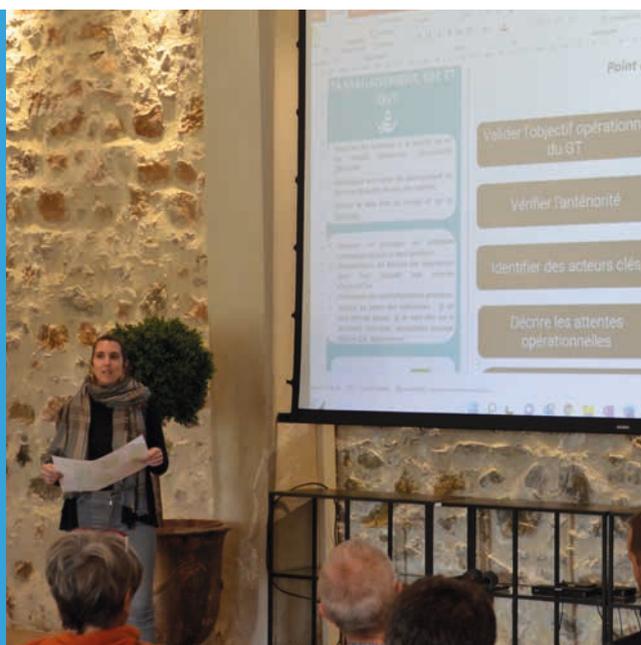
# Focus sur 3 groupes de travail



## Groupe de travail n°5

### Valorisation des métiers et du territoire

Donner envie aux jeunes et aux moins jeunes de venir travailler sur le territoire, tout en valorisant les parcours professionnels



Une fois l'objectif validé par le groupe, chaque participant a passé en revue les actions réalisées antérieurement ou en cours (en vue de les reproduire, les adapter ou les améliorer).

Sur cette base existante, des attentes opérationnelles ont été priorisées par le groupe et les acteurs clés identifiés. L'objectif principal étant de montrer et faire connaître les entreprises et les métiers du territoire, sous un angle nouveau, en cassant les codes et les clichés.

Plusieurs actions ont été priorisées, dont le tournage vidéo afin d'humaniser le recrutement, valoriser le territoire et créer des vocations chez les plus jeunes. Une nouvelle forme de communication qui pourra être largement relayée sur les réseaux sociaux.

#### DIAGNOSTIC

- Nécessité d'avoir une vision plus représentative du territoire
- Métiers en tension dans la santé/ tourisme / industrie pour la plupart méconnus
- Manque d'information sur les parcours pro possibles dans l'industrie notamment
- Besoin de faire rayonner certains secteurs en montrant plus les entreprises du territoire

#### SOLUTION

- Vidéo pour faire témoigner des salariés sur leur métier pour le faire connaître et créer des vocations notamment chez les jeunes
- Exploiter davantage les réseaux sociaux (jeunes) comme support de présentation et devalorisation des métiers
- Développer de nouvelles formes de communication qui doivent être plus innovantes, interactives et dynamiques. Être créatifs sur le fond et la forme (exemple: jeu de piste en entreprise)
- Valoriser les démarches ESS auprès des salariés



## Groupe de travail n°1

### Améliorer l'accès au logement

Améliorer les conditions d'accès au logement pour les nouveaux arrivants via des solutions innovantes



L'accès au logement pour certaines catégories de salariés (notamment les jeunes et certains métiers en tension) nécessite la mise en place de solutions innovantes. Après une présentation des données du problème et une proposition d'approche méthodologique, un benchmark a permis de lister plus de 30 initiatives susceptibles d'apporter des solutions.

Ces initiatives ont été classées sous 3 catégories : actions de diagnostic, d'accompagnement ou solutions à mettre en œuvre. En complétant cette liste lors d'un brainstorming, le groupe a ensuite priorisé une liste d'actions à mettre en place.

Aux problématiques d'accès au logement liées à la hausse des prix de l'immobilier et de l'énergie (chauffage et transports), la rareté du foncier et des évolutions des pratiques et habitudes de travail, plusieurs actions opérationnelles ont été listées pour favoriser l'habitat collectif, l'accès aux dispositifs de rénovation et aux services dans les cœurs de villes/villages. Sont également apparues les idées de travailler sur la végétalisation de l'habitat et de créer des maisons relais pour les jeunes en début de carrière avec le soutien financier des entreprises.

#### DIAGNOSTIC

- Enjeux sur la disponibilité du foncier avec ZAN, densification... Lister les logements vacants
- Hausse des prix qui handicape l'accès au logement pour les jeunes ; définir les cibles prioritaires (âge, métier, filières...)
- Evolution des pratiques et habitudes de travail
- Equation coût logement/efficacité énergétique / contraintes de déplacement
- Réussir l'équilibre bassin de vie / bassin d'emploi

#### SOLUTIONS

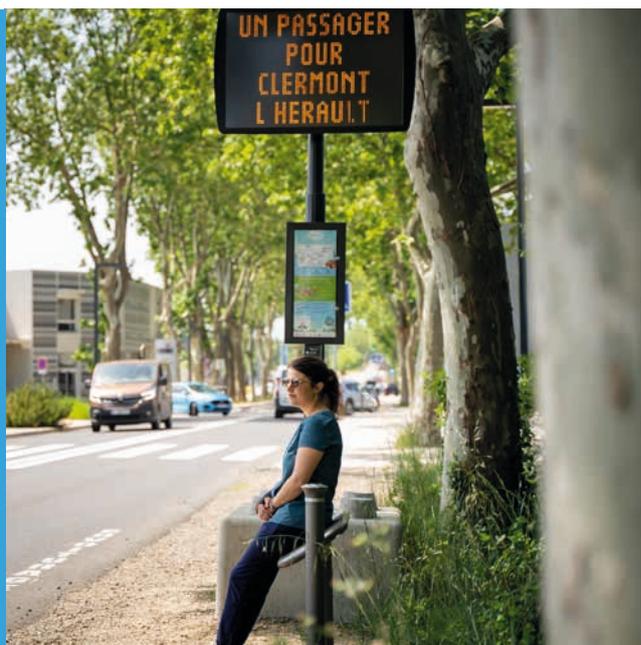
- Repenser l'habitat collectif (habitats groupés, écoquartiers, repenser le commun et les espaces partagés, etc. à l'échelon du Pays Cœur d'Hérault en lien avec la mobilité et l'accès aux commerces
- Rénover les cœurs de villes et villages (logements vacants, aides à la rénovation, réflexion sur la notion de centralité dans les quartiers...)
- Travailler sur la végétalisation de l'habitat
- Créer des maisons relais pour les jeunes



## Groupe de travail n°2

### Favoriser la mobilité et les transports

Répondre aux besoins de déplacement sur le territoire tout en favorisant la migration vers une offre décarbonée



La place très forte de l'automobile sur le territoire handicape les personnes qui ont besoin de se déplacer, notamment pour leur travail, et implique de développer des solutions alternatives, d'autant que coûts et contraintes vont peser de plus en plus lourd. Les objectifs du groupe de travail étaient donc de définir les cibles prioritaires (âges, métiers, filières, statuts...), de faire évoluer l'offre (du carboné vers le 'propre', de prioriser l'accompagnement du changement, de favoriser les actions collectives (aspect inclusif des publics fragiles...), de penser à l'échelon du pays en lien avec l'aménagement...

#### DIAGNOSTIC

- Lister les liaisons à prioriser
- Lister les lieux d'implantation des stations de covoiturage et de services d'autopartage
- Recenser et coordonner les solutions des trois Communautés de Communes
- Favoriser la création de Plans de mobilité employeur
- Création d'une plateforme de mobilité Pays Cœur d'Hérault

#### SOLUTIONS

- Véhicules à coût modéré pour période limitée pour certains publics
- Favoriser les actions pour personnes à mobilité réduite
- Garages solidaires / Participatifs
- Autopartage / Covoiturage
- Location de vélos
- Services / commerces à domicile

# Des pistes d'actions en lien avec la transition écologique

Lors des groupes de travail, de nombreuses initiatives ont émergé, plaçant les enjeux climatiques au centre des préoccupations et des priorités des acteurs du territoire.

## Initiatives vertueuses sur la question du logement en lien avec la transition écologique

### Des actions de diagnostic

Programme de rénovation réhabilitation (Action Coeur de Ville : prêt et subvention pour isolation dans zones B2 et C)

Favoriser l'éco rénovation par les acteurs de l'insertion pour créer du lien social ([www.compagnonsbatisseurs.org](http://www.compagnonsbatisseurs.org); <http://www.lesstoitsdelespoir.fr/>)  
Exemple sur le territoire : éco quartier du Claux.

Recenser les actions engagées par les 3 communautés de communes et le PCH autour de la consommation, la rénovation et le mix énergétique. Pour communiquer et les développer en lien avec besoins du territoire et attentes des habitants (quelles énergies, quelles échéances, pour quels bâtiments, logements...)

Pour les collectivités : donner l'exemple en réalisant le bilan énergétique des équipements municipaux/entreprises et fixer des objectifs pour réduire la consommation

### Des actions d'accompagnement

Sensibiliser à l'importance de l'eau (désimperméabilisation , récupération, traitement...), à la végétalisation des espaces publics/privés), au compostage, tri des déchets... créations d'ateliers, plaquettes, site web...  
Optimiser les liens avec mobilité (organisation de navettes; covoiturage )  
Favoriser package rénovation énergétique pour habitats ciblés (propriétaires et/ou locataires

### Des solutions

Raccorder certains bâtiments, logements, au réseau de chaleur de la ville (géothermie, biomasse, solaire, chaleur fatale, serveur...)

Favoriser la végétalisation des voiries, des espaces publics et privés.

Aider les espaces privés à améliorer la biodiversité sur leur parcelle (information, financement, aide technique..)

## Initiatives vertueuses sur la question de la mobilité en lien avec la transition écologique

### Des actions de diagnostic

Recenser les solutions de mobilité existantes : communication, localisation

### Des actions d'accompagnement

Développer les Plans de Mobilité Employeurs

### Des solutions

Appuyer la création de pistes cyclables sécurisées pour les pratiques du quotidien et hiérarchiser un réseau cyclable avec pistes sécurisées

Poursuivre le déploiement d'initiatives de co-voiturage: Réseau Pouce / Picholines

Liaisons pistes cyclables /mutualisation de moyens

Réutilisation de l'ancienne voie ferrée Tram / voies ferroviaires

2ème sortie d'autoroute à Clermont/Ceyras

Plan de mobilité Entreprises et accompagnement personnalisé

Pistes cyclable Village /ZAE

## Initiatives vertueuses pour améliorer l'offre de commerces et services de proximité en lien avec la transition écologique

### Des actions de diagnostic

Recenser les solutions de mobilité existantes : communication, localisation pour identifier les commerces

Favoriser l'accès à une alimentation durable et sensibiliser aux enjeux de la transition écologique par le développement: circuits courts de proximité

Favoriser les éco gestes chez les commerçants (origine, emballages, tris, déchets, réemploi...)

### Des actions d'accompagnement

Communiquer sur les modalités et lieux pour les déchets, le réemploi...(composteur, recyclerie..)

### Des solutions

Favoriser l'accès aux commerces par les modes de déplacement doux

Développer les nouveaux modes de commerce et d'animation commerciale

Communiquer et favoriser la mutualisation des équipements des consommateurs (voitures, outils, etc.)

Logistique urbaine « propre » URBY - Logistique urbaine, Livraisons mutualisées, Stockage et services Appui Groupe La Poste

Créer des tiers lieux pour que des habitants puissent y travailler et réduire les déplacements

Diminuer la pollution visuelle (affichage) et lumineuse (éclairage public et privé) à développement de nouvelles approches, LED, détecteurs, etc...)

## Initiatives vertueuses pour valoriser les loisirs, le tourisme et la culture en lien avec la transition écologique

### Des actions de diagnostic

Recenser sur le territoire, toutes les ressources produites par les structures locales pour accompagner aux différentes transitions et répondre aux enjeux sociétaux

### Des actions d'accompagnement

Faire de la protection de l'environnement le moteur du territoire : cf. Centre d'Education à l'Environnement (classes vertes écoles, touristes, habitants, entreprises pour événementiel avec structures d'accueil, Odcvl - L'Eaudici Le Centre d'Education à l'Environnement d'Amaury | PNRSE (pnr-scarpeescout.fr); à jouer et apprendre dans la nature : élément identitaire

Organiser des événements de solidarité, notamment en lien avec la sensibilisation au changement climatique

Organiser des ateliers et défis « entreprises /quartiers/familles à énergie positive »)

### Des solutions

Privilégier un tourisme responsable - Ex: Organiser des weekend vélos( circuit, repas), weekend marcheurs . Journées de Cohésion (entreprises)

Mise en valeur des exploitations, des vignes, des lieux et des activités « vertes» à organisation de circuits en mobilité douce. Exemple: Actualité d'Odyssee Nature (odyssee-nature.fr)

# Passer rapidement à l'action

Illustrant très concrètement cette volonté de démarche collaborative à entretenir, le travail réalisé par les groupes de travail a permis de faire émerger un certain nombre d'actions, directement contributives à l'attractivité du territoire. En voici un extrait :

## Groupes de travail

## Actions

Améliorer l'accès au logement

Redonner envie de vivre en habitat collectif  
Poursuivre la rénovation cœur de villes/villages  
Végétaliser l'habitat

Favoriser la mobilité et les transports

Réaliser un réseau cyclable avec pistes sécurisées  
Développer des plans de mobilité employeurs  
Intensifier les dispositifs en place

Améliorer l'offre de commerces et de services de proximité

Favoriser l'accès par les modes de déplacements doux  
Développer des événements conviviaux au cœur des villes

Valoriser la culture, les loisirs, le tourisme

Cartographier toutes les offres du territoire  
Structurer de nouvelles formes de loisirs pour les habitants et salariés

Valorisation des métiers et des territoires

Clip Vidéo avec témoignages des salariés  
Valoriser les démarches RSE  
Mieux communiquer sur les réseaux sociaux

Formation initiale et compétences de demain

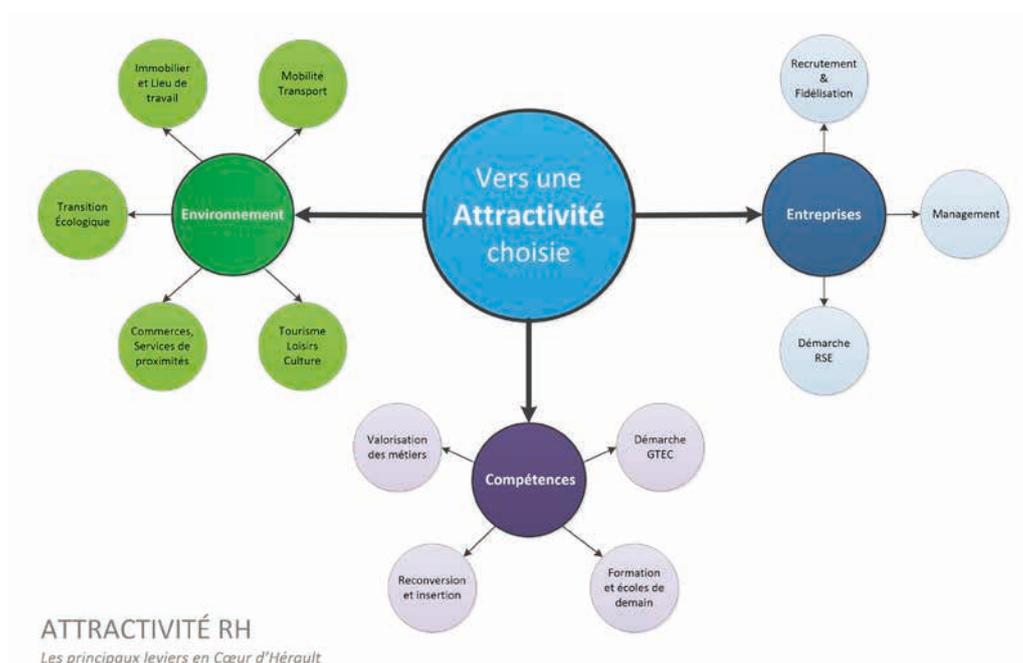
Analyse croisée des besoins et obstacles vécus dans les filières à potentiel  
Benchmarking des expériences extérieures

Compétences d'aujourd'hui et formation continue

Répertorier l'existant et le diffuser  
Établir un réseau de référent à chaque niveau

Management, RSE et QVT

Communiquer sur et pour le territoire  
Créer du lien entre les entreprises



# D'autres initiatives inspirantes issues du benchmark

## Dans le social et pour l'économie locale

- [www.fermesdavenir.org](http://www.fermesdavenir.org) : Faire pousser des fermes agroécologiques avec 3 objectifs : nourrir la population avec des produits sains locaux, préserver le capital naturel et garantir une activité viable aux agriculteurs
- [www.cantine-savojarde.fr](http://www.cantine-savojarde.fr) : Récupération de surplus de denrées alimentaires, ouverture d'une cuisine et table pour personnes défavorisées
- [www.fresqueduclimat.org](http://www.fresqueduclimat.org) : Sensibiliser de façon collaborative par des ateliers aux enjeux du climat
- [www.ardelaine.fr](http://www.ardelaine.fr) : valoriser les ressources du territoire
- [www.la-breche.fr](http://www.la-breche.fr) : Structure accompagnant l'émergence de projets dans l'ESS, l'agriculture et l'habitat (stages, formations, ateliers, ressources...)

## Pour l'accès au logement

- [www.ere43.fr](http://www.ere43.fr) ou [www.cowatt.fr](http://www.cowatt.fr) : Développer les initiatives pour l'installation d'énergies vertes, sous forme d'association ou de coopératives (par exemple des centrales solaires de communauté de citoyens)
- **Concept Bedinshop à Romans-sur-Isère** : Transformer d'anciens commerces fermés en appart'hôtels atypiques avec des matériaux de recyclage et des jeunes avec les missions locales.
- [www.unevillaenurgence.org](http://www.unevillaenurgence.org) : Transformer d'anciens containers en logements d'urgence ou provisoires
- [www.plateau-urbain.com](http://www.plateau-urbain.com) : Proposer aux propriétaires de bâtiments vacants de les mettre à disposition des acteurs culturels et associatifs de l'ESS durant leur vacances

## Pour les loisirs, le tourisme et la culture

- [www.qnscnt.com](http://www.qnscnt.com) : Mobiliser par l'évènementiel sur les déchets qui souillent l'environnement : ateliers, créatifs, journées citoyennes, musique et sport
- [www.ruptur.fr](http://www.ruptur.fr) : Multiplier les actions en faveur de l'environnement afin de faire progresser l'éthique « environnementale » dans les entreprises
- [www.insite-france.org](http://www.insite-france.org) : Proposer à des jeunes de venir 6 mois pour participer à l'élaboration de projets locaux (animation et lien social, culture et patrimoine, environnement et développement durable)
- [www.odyssee-nature.fr](http://www.odyssee-nature.fr) : Mise en valeur des exploitations, des vignes et des lieux et des activités « vertes » ; organisation de circuits en mobilité douce

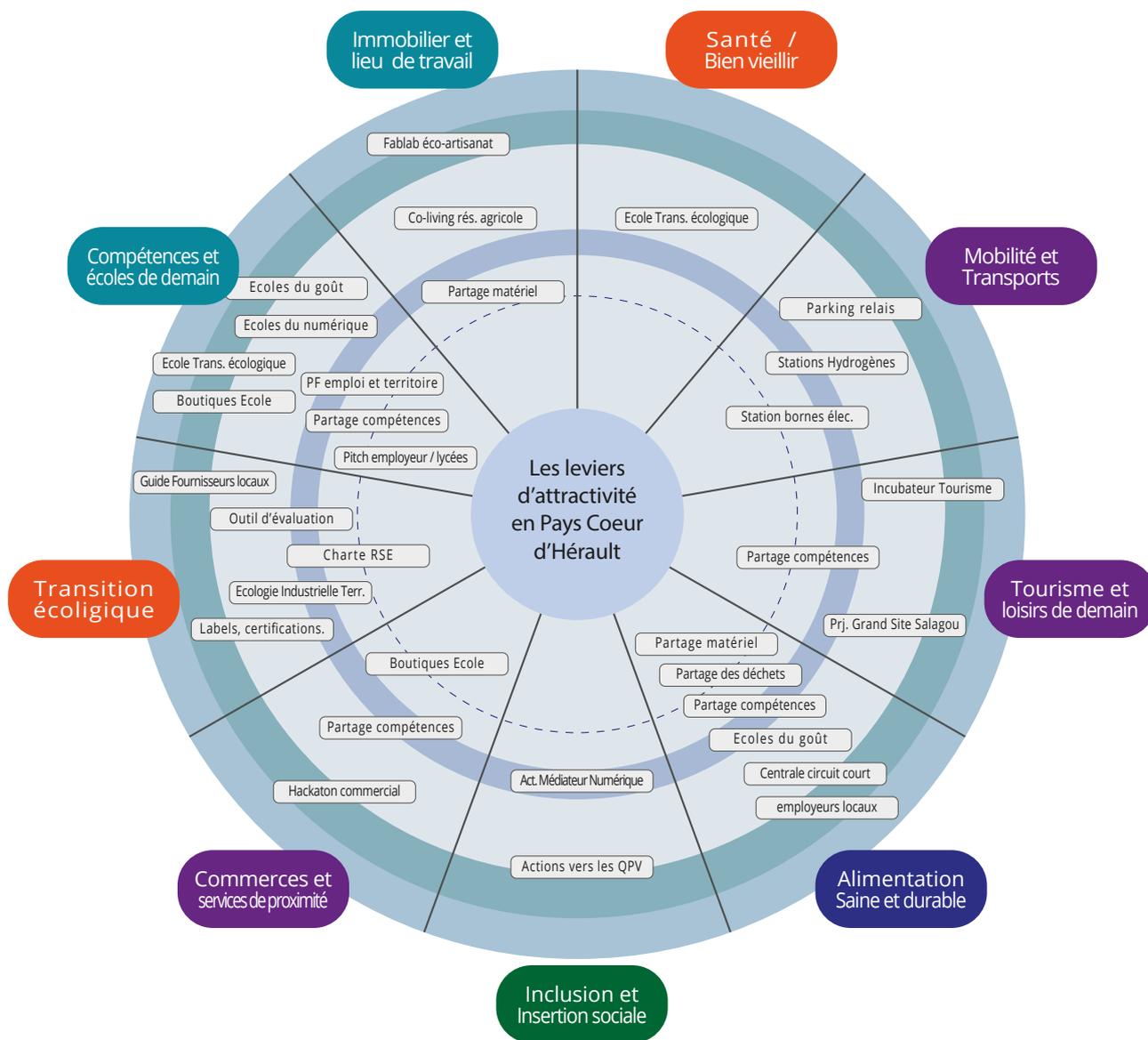
## Pour la mobilité et les transports

- **Auto Liberté Pour Tous** : Garage solidaire permettant de rénover des véhicules issus de dons de particuliers, les revendre ou les louer à bas coûts
- [www.labecaneajules.fr](http://www.labecaneajules.fr) : Créer des ateliers de réparation et d'autoréparation de vélos (récupération, reconditionnement, électrification des vélos...)
- [www.avelosansage.fr](http://www.avelosansage.fr) : Favoriser la pratique de la mobilité douce et le lien social, notamment pour les seniors
- [www.railcoop.fr](http://www.railcoop.fr) : Faire revivre des lignes de chemins

# Des leviers au cœur des enjeux sociétaux

L'attractivité se révèle par l'identification de leviers permettant de répondre aux multiples défis auxquels chaque territoire est aujourd'hui confronté et auxquels ses acteurs et partenaires doivent apporter des solutions.

## Attractivité en Pays Coeur d'Hérault



## PHASE 3

# PARTAGER ET VALORISER

1. Les initiatives collectives en privilégiant les actions mutualisables et innovantes afin de co-construire un plan d'animation endogène et d'attractivité des talents
2. Un retour d'expérience sur une démarche territoriale innovante et une méthodologie transférable à d'autres territoires et collectifs d'acteurs

Comprendre  
et prioriser

Faire  
émerger

Partager et  
valoriser

# Les premières actions

## Le Pays Cœur d'Hérault en vidéo

Depuis sa création, le Pays Cœur d'Hérault œuvre au développement durable de son territoire et propose un projet commun pour les trois communautés de Communes du «Clermontais », du « Lodévois et Larzac » et de la « Vallée de l'Hérault ». Cette vidéo, complétée de 4 portraits ciblés d'entreprises est une première action symbolique qui valorise le travail d'équipe accompli ensemble et marque une étape décisive dans le plan d'actions mis en place pour valoriser l'attractivité RH du territoire.

### ENJEU DE LA VIDEO

Inciter à venir s'installer et travailler en Pays Cœur d'Hérault en donnant la parole à ceux qui y vivent au quotidien.

### ENJEU DES PORTRAITS

Illustrer avec des entreprises et leurs équipes, leurs univers de travail, la réalité de leur métier pour mettre en avant la diversité des opportunités professionnelles du territoire.

### OBJECTIFS

- Valoriser le « vivre et travailler » en Pays Cœur d'Hérault
- Répondre aux problématiques de recrutement des entreprises du territoire
- Mettre en avant la diversité des métiers, des opportunités professionnelles
- Mettre en avant des entreprises « apprenantes » à taille humaine ancrées sur le territoire, en développement sous l'angle de la fidélisation, de la formation, de l'intégration, de l'épanouissement professionnel et de la fierté d'appartenance.
- Aller chercher des candidats prêts à s'installer sur le territoire
- Mettre l'accent sur la qualité de vie sur le territoire
- Attirer des jeunes sur le territoire

## LES + DE LA VIDÉO >

Permet de découvrir les atouts du territoire en présentant espaces de vie et d'emploi

Valorise les politiques publiques mises en œuvre

Montre la diversité économique du territoire pour trouver un emploi

Sert de support dynamique pour présenter le territoire lors de salons, sur les réseaux sociaux, au cinéma

Attire de nouvelles entreprises et de nouvelles familles

# Un projet, moteur d'identité collective

Associer les entreprises du territoire: un projet de vidéos pour valoriser les savoir-faire et les atouts du Pays Cœur d'Hérault.



## Méthodologie

Ecriture/échanges pour un scénario – 2 jours

Nombre d'interviews (8 à 10 dirigeants, 8 à 10 salariés...)

Ciblages profils métiers, secteurs, lieux

Parcours à mettre en avant

Valeurs à mettre en avant

Faire émerger la passion d'entreprendre et du territoire

Sélection et approche des entreprises avec les Communautés de Communes – 2 jours

Tournage sur place – 3 jours / Montage – 5 jours

## Détails de la vidéo

1 portrait du territoire de 7 minutes au travers de l'interview de 11 dirigeants et 10 salariés travaillant dans 16 entreprises de taille et d'activités aussi diverses que représentatives du territoire

La mise en avant de secteurs emblématiques (tourisme, agroalimentaire, viticulture) du territoire et des besoins pour les métiers en tension (industrie, santé/bien-être)

4 portraits d'entreprise de 1 mn 30

Pour voir les vidéos, cliquez [ici](#) ou rendez-vous sur la chaîne Youtube du Pays Cœur d'Hérault

Les entreprises participantes :



# Les " Rencontres de l'Attractivité "

2 rencontres  
100 participants  
40 propositions  
concrètes

L'attractivité étant l'affaire de tous, il est apparu que la mise en commun des expériences, des réussites et des difficultés, mais aussi les attentes des uns et des autres pouvaient être source de synergie et de dynamisme.

La diversité des acteurs (entreprises, collectivités, associations, éducateurs et formateurs, institutionnels...) qui n'ont que peu l'occasion de se connaître ou de se côtoyer - et encore moins de partager leurs visions - nous a amené à organiser les Rencontres de l'Attractivité, avec une triple finalité : créer des espaces de dialogue et de rencontres entre les structures, favoriser une meilleure connaissance des uns et des autres et faire émerger une réflexion collective et dynamique multi-acteurs. Les premières thématiques ont naturellement trouvé leur source dans le travail réalisé lors des phases précédentes autour de questions transversales telles que :

- Comment faciliter le parcours « usager » des salariés et/ou candidats sur le territoire en dehors des offres de l'entreprise ?
- Comment faire travailler de concert toutes les composantes du territoire, leur permettre de s'associer au projet territorial et ainsi contribuer à sa visibilité ?



## Les 1res 'Rencontres de l'Attractivité', sous l'angle de la qualité de vie au travail

Elles se sont déroulées avec une quarantaine d'acteurs répartis en 4 groupes de travail dont la finalité était de réfléchir aux leviers mobilisables dans l'entreprise, afin de répondre aux questions suivantes :

- *Comment donner envie de venir travailler sur le territoire ?*
- *Comment mieux relier et anticiper la formation face à l'évolution des métiers ?*
- *Comment renouveler les méthodes de recrutement ?*
- *Comment valoriser les bonnes pratiques RSE, QVT et managériales en place dans les entreprises ?*

La diversité des participants et la richesse des échanges ont permis de faire émerger des complémentarités entre les attentes des uns et les capacités des autres (entreprises et monde académique, ESS et collectivités...). A souligner également la volonté de trouver et mettre en place des solutions « collectives ». Un premier exemple est la réalisation d'un tournage vidéo pour faire témoigner des salariés et rendre visible leur métier, dans l'optique de créer des vocations notamment chez les jeunes.

## Les 2èmes 'Rencontres de l'Attractivité', sous l'angle de la qualité de vie hors travail

Lors de la seconde édition des Rencontres de l'Attractivité, l'objectif était de réfléchir sur les moyens d'accroître l'attractivité du territoire en facilitant le parcours usager des salariés et des candidats sur le territoire en dehors des offres de l'entreprise.

Cette approche, autour de la qualité de vie hors travail, s'est déclinée en 4 groupes dont l'objectif était de prioriser 3 actions permettant de répondre aux questions suivantes :

- *Comment faciliter l'accès au logement des salariés et futurs salariés ?*
- *Que faire pour que la mobilité ne soit plus un frein sur le territoire ?*
- *Comment améliorer l'offre de commerces et de services de proximité (dont la santé et l'éducation) ?*
- *Comment faire de la vie Hors Travail, l'atout n°1 du territoire, par un accès facilité aux loisirs, à la culture et au tourisme ?*

## En résumé

### Un foisonnement de propositions d'actions avec des acteurs lucides et volontaires

En s'appuyant sur ce qui est en cours ou déjà réalisé sur le territoire, en s'inspirant d'initiatives développées en dehors de celui-ci, en échangeant et en débattant ensemble, plus de 40 propositions ont émergé lors des échanges.

# Les Assises de la TPE - 2ème édition

## Point d'orgue de près d'une année de travaux et de réflexions en commun

Profitant de la dynamique engagée durant plusieurs mois autour de l'attractivité et souhaitant répondre à l'un des enjeux débattu et évoqué tout au long de cette démarche "RH et attractivité", le Pays Cœur d'Hérault organise un rendez-vous d'envergure permettant de finaliser en apothéose cette année de mobilisation économique en organisant "les Assises de la Très Petite Entreprise"

Après avoir organisé une 1ère édition des Assises de la TPE en 2019 dédiée à la coopération entre entreprises et la transition numérique, le Pays Cœur d'Hérault a choisi de se recentrer sur l'attractivité des entreprises : qualité de vie au travail, management et fidélisation des collaborateurs. Cet événement, à vocation régionale, vise à valoriser la TPE et favoriser les rencontres entre dirigeants et acteurs économiques.

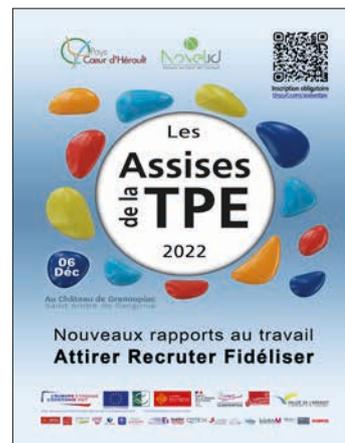
### Les objectifs des Assises de la TPE

- Prendre de la hauteur sur les enjeux de l'attractivité RH
- Appréhender l'impact de l'évolution du rapport au travail (le travail est-il encore une valeur ?)
- Proposer des regards croisés sur les leviers RH à activer (quels dispositifs et ressources internes ou externes)
- Mettre en lumière les bonnes pratiques et nouvelles formes de recrutement, management et fidélisation (comment tendre vers des initiatives innovantes et inspirantes ?)

Sur le thème de la valeur travail, du recrutement et de la fidélisation face aux nouvelles attentes des salariés et des dirigeants, les Assises de la TPE - dédiées aux entrepreneurs, collaborateurs et partenaires économiques – favorisent la réflexion collective et la mise en perspective de nouvelles solutions et bonnes pratiques dans un contexte d'évolution profonde du rapport au travail.

### Programme

- Intervention de Philippe Pierre, expert en management interculturel, conférencier et formateur
- Études de cas et co-construction
- Restitution en plénière
- Cocktail



En amont de cet événement, deux rendez-vous sont également programmés :

- - **Le Petit-déjeuner de la TPE** – Des témoignages d'entrepreneurs sur les moyens de fidéliser et managers ses collaborateurs.
- - **L'Afterwork de la TPE** - Dirigeants et financeurs partagent leur expérience en terme de recrutement et détaillent les aides et outils d'accompagnement RH.

# Conclusion

## Une rampe de lancement pour une coopération locale

Un travail de concertation qui permet de créer du dialogue, de la transversalité et de répondre globalement à des problèmes interconnectés.

Mené autour de l'attractivité RH du Pays Cœur d'Hérault, ce travail a permis de rassembler les forces vives du territoire autour d'une problématique commune et de contribuer à raviver le dialogue entre toutes les composantes du territoire.

Une diversité d'acteurs qui a permis d'aborder avec une vision véritablement 360° les problématiques et les enjeux de la collectivité.

### Une démarche à entretenir

Cette approche originale qui, pour donner sa pleine efficacité, doit être entretenue dans le temps avec la création de rendez-vous réguliers et la constitution de projets communs : renforcer l'impact des réseaux d'entreprises, poursuivre les rencontres multi-acteurs, mener des actions structurantes à l'échelle du Pays Cœur d'Hérault ... afin de partager, centraliser, expérimenter des pratiques et des opérations collaboratives entre les employeurs du territoire.

Une véritable gouvernance qui permet d'assurer la pérennité de l'action mais aussi de (re)définir une feuille de route et de mesurer l'efficacité des actions entreprises.

### Un regard extérieur

Élargir les groupes de travail constitués doit également être une priorité pour continuer d'apporter du sang et un œil neufs sur les enjeux mouvants auxquels le territoire va être confronté. Un challenge qui passe par une communication régulière, pertinente et innovante.

Ce regard extérieur - conjugué à une feuille de route unifiée et partagée - est la clé de voûte d'une attractivité RH repensée pour doter le territoire des atouts qui l'aideront à relever les challenges qu'il s'est fixé.

# Une méthode formalisée pour transférer la démarche à d'autres territoires

La présente démarche a vocation à être modélisée et partagée à d'autres collectifs territoriaux ou d'autres employeurs souhaitant agir sur leur attractivité. Il s'agit d'une expérimentation grandeur nature portée par le Pays Cœur d'Hérault, qui s'appuie sur l'intelligence collective des parties prenantes et une gouvernance partagée.

Les principaux objectifs sont notamment de mettre en valeur l'effet démultiplicateur d'une démarche collaborative Publique/Privée et Inter-territoires menée à l'échelle d'un territoire sur le lien entre Attractivité et démarche RSE et de tirer des enseignements des initiatives spécifiques engagées au niveau des entreprises et du territoire pour en favoriser leur déploiement.

Également, cette expérimentation a mis en évidence des avancées et des initiatives individuelles et collectives permettant d'impacter l'attractivité des entreprises et du territoire.

Le Pays Cœur d'Hérault pourra être identifié comme un acteur ressource pour appuyer d'autres territoires dans leurs démarches futures en partageant son retour d'expérience auprès de ces derniers.



# Entreprendre une démarche RH Attractivité à l'échelle de son territoire : les facteurs clés de succès et les écueils à éviter

## PRÉ-REQUIS >

- Un enjeu et des objectifs clairs et définis au préalable en premier point
- Une bonne connaissance du territoire
- Un lien fort avec les acteurs de l'écosystème et les entreprises
- Une collaboration et un partenariat local
- Une démarche qui s'intègre pleinement au projet de territoire

## POINTS DE VIGILANCE >

- Vérifier que tous les partenaires soient associés à la démarche
- Ne pas sous-estimer en interne les ressources allouées (temps, moyens humains)
- Tenir compte de la dimension et des moyens de communication
- Susciter de l'intérêt auprès des entreprises pour les mobiliser dès le démarrage

## FACTEURS CLES DE SUCCES >

- Une mobilisation des acteurs dans la gouvernance et dans la mise en oeuvre
- Importance des comités de pilotage et des comités techniques pendant toute la mission
- La mobilisation des élus dès l'origine du projet
- La mobilisation des entreprises (dirigeants et collaborateurs) et leur participation régulière tout au long de l'action
- Une équipe interne pour le pilotage, la coordination et le lien avec les prestataires
- Un appui externe sur des prestataires réunissant des compétences complémentaires :
  - a. Attractivité (Geolink Expansion)
  - b. Valorisation par l'image et la vidéo (Talents Tube)
  - c. Photos et vidéos (Vincent Bartoli)



- Des partenaires engagés pour une représentation équilibrée
- Des financements adaptés à la mise en œuvre (le projet a bénéficié du financement de la DEETS au titre du dispositif ADEC - Action de Développement de l'Emploi et des Compétences - et du programme LEADER, Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural (FEADER))
- Une validation politique en amont
- Un ancrage et une antériorité auprès des entreprises (existence d'un club d'entreprises)
- La légitimité de l'Agence de Développement Économique du Pays Cœur d'Hérault pour mener ce type de démarche.

## RETOUR D'EXPÉRIENCE >

- L'intérêt de mener une action structurante pluri-annuelle pour fédérer différents acteurs dans un but commun, qui s'inscrit pleinement dans le schéma stratégique de développement économique du Pays Cœur d'Hérault
- Réunir une diversité d'acteurs (qui n'ont pas pour habitude de se croiser et travailler ensemble) et la satisfaction des participants après chaque rencontre
- Pouvoir mener une action qui s'appuie sur de l'intelligence collective, en mode agile
- Un projet transversal qui adresse toutes les problématiques de développement d'un territoire et qui de fait traite l'ensemble des enjeux de l'attractivité au sens large (qualité de vie au travail et hors travail).

# Témoignages de participants à la démarche

« Si ce diagnostic entérine un certain nombre de constats que nous avons déjà dressés, il confirme également le phénomène d'accélération et le besoin accru des salariés et des acteurs locaux autour de l'accessibilité. Qu'elle concerne le logement, l'éducation, la formation, la santé ou encore l'alimentation, elle témoigne du souhait de travailler sur des "circuits courts" qui valorise la proximité et l'expertise locale. Des enseignements précieux qui s'inscrivent dans la stratégie de la collectivité et qui sont – nous en sommes maintenant convaincus – partagés par l'ensemble des acteurs au sein du territoire. »

**Jean-François Soto / Président du Pays Cœur d'Hérault**

« Cette étude a été l'occasion de renforcer le dialogue social territorial et de mobiliser l'ensemble des forces vives du territoire autour de la thématique de l'attractivité RH. En permettant aux acteurs locaux de bien s'approprier cet enjeu, nous allons pouvoir poursuivre le travail entrepris en toute sérénité. »

**Frédéric Roig / Président de la commission Economie et Emploi du Pays Cœur d'Hérault**

« Réfléchir, avec les autres acteurs économiques, du territoire sur les moyens d'améliorer l'attractivité RH du territoire est une opportunité rare de participer à la vie et au développement du territoire. C'est également l'occasion de faire entendre notre voix aux responsables territoriaux afin qu'ils puissent mieux prendre en compte nos difficultés. »

**Myriam Michaud / Cheffe d'entreprise, Expert-comptable et commissaire aux comptes chez Axylis**

« Les groupes de travail ont permis de tisser des liens entre les différents acteurs du territoire. Sans doute le début de belles coopérations et synergies. »

**Anne Merlin Calzia / Directrice de la Mission Locale Jeunes du Pays Cœur d'Hérault**

« Ces rendez-vous ont été l'occasion de faire émerger les initiatives prises individuellement aux quatre coins du territoire pour améliorer la qualité de vie des salariés sur le territoire et renforcer son attractivité. Ils ont également alimenté ma réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour mieux répondre aux besoins en compétences des entreprises. »

**Emmanuelle CARIAT / Professeure d'économie - gestion pour le Lycée polyvalent Joseph Vallot (Saint-Jean-de-Fos)**

Situé en Région Occitanie, **le Cœur d'Hérault**, territoire encore rural mais proche d'une grande Métropole, est confronté comme beaucoup à une mutation et à des transformations rapides de son système économique. Pour épauler ses entreprises et oeuvrer à la relocalisation de son économie, le Pays Cœur d'Hérault a engagé un travail de co-construction autour de **la double thématique de l'attractivité territoriale et de l'entreprise**. Cette **démarche expérimentale "RH et attractivité"** qui a bénéficié d'un appui de l'Europe et de l'Etat- s'appuie sur l'intelligence collective des parties prenantes et une gouvernance partagée en prenant le parti pris de la transition écologique et de la responsabilité sociétale des entreprises.

Les principaux objectifs sont notamment de mettre en valeur l'effet démultiplicateur d'une démarche collaborative publique/privée et Inter-territoires menée à l'échelle d'un territoire. Elle a permis de tirer des enseignements des initiatives spécifiques engagées au niveau des entreprises et du territoire pour en favoriser leur déploiement. Cette expérimentation met en évidence des avancées et des initiatives individuelles et collectives permettant d'impacter l'attractivité des entreprises et du territoire.

Cette démarche a pour vocation à être modélisée et partagée à d'autres collectifs territoriaux ou d'autres employeurs souhaitant agir sur leur attractivité. C'est pourquoi, le Pays Cœur d'Hérault est heureux de vous proposer ce **livre blanc**, petit guide méthodologique, qui tente de rendre compte de ces quelques mois de réflexions intenses et collectives, en guise de remerciement à toutes celles et tous ceux qui ont participé à cette expérience passionnante.

Sydel du Pays Cœur d'Hérault - 9 rue de la Lucque - 34725 Saint-André-de-Sangonis  
Tel. 04 99 91 46 36 - @. economie@Coeur-herault.fr  
directeur de publication : Thierry Laniesse - Octobre 2022  
PAO & pré-press : Didier Gencourt - Octobre 2022

**Vos contacts :**

Annick FERRY – Responsable du Pôle de Développement Economique  
Pauline GROSSET-GRANGE - Chargée de Mission Economie et Innovation

