

COMPTE-RENDU DE L'ATELIER « FORMATION & EMPLOI »

27 janvier 2023

Saint-Pol-sur-Mer – Centre Jean Cocteau



Projet
de production d'acier
à basse émission de CO₂
sur le site de Dunkerque

Concertation préalable
23 novembre 2022 au 12 février 2023



L'atelier « Formation et Emploi » s'est déroulé le 27 janvier 2023, de 18h00 à 20h45, à Saint-Pol-sur-Mer. Il a réuni environ 25 participants (hors représentants de la maîtrise d'ouvrage)

Le diaporama commenté pendant la réunion est accessible à cette adresse : [Concertation ArcelorMittal Décarbonation - Les comptes-rendus et les replay des rendez-vous \(concertation-amf-decarbonation.fr\)](https://concertation-arcelor-mittal-decarbonation.fr)

Table des matières

1. Introduction de la réunion	3
2. Le projet en bref	4
3. Première séquence sur le projet et ses enjeux humains.....	5
4. Premier temps d'échange sur le projet et ses enjeux humains	6
5. Les ressources et solutions pour y répondre	9
6. Mots de conclusion.....	13

1. Introduction de la réunion

Christophe CLAEYS, Maire de Fort-Mardyck, accueille les participants pour cette nouvelle réunion. Il souligne le dynamisme du territoire et l'importance de la transition industrielle et écologique en cours. Il remercie AMF d'être présent pour présenter son projet et souhaite une bonne réunion à tous les participants.

Simon BESNARD, SYSTRA, remercie les participants pour leur présence et précise le déroulé de la réunion :

- Introduction et présentation de la concertation ;
- Le projet et ses défis humains ;
- Temps d'échange ;
- Les ressources et solutions pour y répondre ;
- Temps d'échange ;
- Mots de conclusion.

Il demande s'il s'agit de la première réunion de concertation autour du projet pour certains participants.

Quelques personnes se manifestent en ce sens.

Simon BESNARD, SYSTRA, invite François GLAISNER à introduire les porteurs du projet et la concertation en quelques mots.

François GLAISNER, ArcelorMittal France, remercie les participants pour leur présence à la réunion. Il présente brièvement le groupe de sidérurgie ArcelorMittal, qui compte près de 160 000 salariés sur plusieurs continents, et qui détient un savoir-faire exceptionnel pour les aciers de haute qualité, notamment pour l'automobile.

Il explique qu'ArcelorMittal France (AMF), filiale du groupe ArcelorMittal, est spécialisée dans les produits plats destinés notamment au marché automobile. Il ajoute que AMF dispose de 7 sites de production répartis en France (6 600 salariés) et dont le fonctionnement est intégré.

Il présente les deux co-maîtres d'ouvrage du projet :

- RTE, le gestionnaire public du réseau de transport national d'électricité ; son rôle est :
 - De transporter l'électricité entre les producteurs et les consommateurs (à travers le maintien et le développement du réseau électrique).
 - De gérer à tout instant l'équilibre entre les grands centres de production électriques et les grands pôles de consommation (industriels électro-intensifs, réseaux de distribution...);
 - D'assurer les interconnexions avec les autres réseaux électriques européens
- GRTgaz, qui joue un rôle similaire à RTE, dans le champ du gaz naturel. Il s'appuie sur des schémas pour présenter les missions des deux co-maîtres d'ouvrage.

Il explique que RTE et GRTgaz sont présents dans la concertation car le projet nécessite la création de nouvelles lignes électriques (en tension 400 kV) et de nouvelles lignes de gaz.

François GLAISNER rappelle ensuite les différentes modalités de rencontres qui ont été organisées depuis le début de la concertation, sur l'ensemble du territoire de la CUD. Il mentionne notamment les rencontres de proximité organisées dans les lieux de vie (gare, centre commercial, ...), au contact de la population. Il précise qu'un site est disponible pour obtenir de l'information sur le projet et s'exprimer.

Il explique que la concertation intervient à un moment où le projet est suffisamment mature pour être présenté au public afin de l'informer et d'échanger de manière transparente sur les caractéristiques du projet et ses raisons tout en laissant suffisamment de marges de manœuvre pour prendre en compte les préoccupations, critiques et suggestions des participants autant que faire se peut.

Anne-Marie ROYAL et Jean-Michel STIEVENARD, garant.e.s de la Commission Nationale du Débat Public (CNDP), expliquent que le droit à l'information et à la participation est un droit constitutionnel rappelé dans le code de l'environnement et que le projet d'ArcelorMittal, du fait de son ampleur, était soumis à la saisine de la CNDP, laquelle a décidé de l'organisation d'une concertation préalable pour les trois co-porteurs du projet (ArcelorMittal, GRTgaz et RTE).

Elle indique que son rôle est de contrôler que la concertation permette à chacun de s'informer et de s'exprimer et qu'elle respecte les 6 principes de la CNDP :

- **Indépendance** vis-à-vis de toutes les parties prenantes, dont l'Etat ;
- **Neutralité** vis-à-vis du projet : la CNDP ne juge pas le projet mais la qualité de la concertation autour du projet ;
- **Transparence** : la CNDP partage sa méthodologie de travail et ses exigences vis-à-vis du responsable de projet ;
- **Argumentation** : la démarche argumentative est la seule qui vaut lors des débats ;
- **Egalité de traitement** : le propos de chaque participant ou intervenant est étudié de la même manière, indépendamment de son statut ;
- **Inclusion** : la CNDP vise à favoriser la rencontre de tous les publics. Elle souligne à ce titre que le public de la réunion ne reflète pas suffisamment la diversité du territoire.

2. Le projet en bref

Simon BESNARD, SYSTRA, invite Monsieur GLAISNER à présenter brièvement le projet et indique que le film de présentation du projet ne sera pas projeté ce soir.

Anne-Marie ROYAL, garante CNDP, ajoute que des petits films de présentation de la CNDP sont accessibles en ligne sur le site de la CNDP

François GLAISNER, Directeur du projet (AMF), revient sur les chiffres-clefs du projet illustrés par :

- Un **investissement inédit** de 1,4 milliard d'euros ;
- Le **maintien de la capacité de production** (6,8 Mt/an) ;
- Une **baisse substantielle du contenu carbone de l'acier en sortie d'aciérie** (1,8 tCO₂ /tonne d'acier → 0,5 tCO₂ / tonne d'acier).

Il rappelle que le site compte aujourd'hui 3 200 salariés. Il indique en outre que les nouvelles installations pourraient être mises en service dès 2026 et monter en puissance pendant l'année 2027.

Il rappelle que le projet consiste en une transformation profonde de la méthode de fabrication de l'acier, à travers la **substitution du gaz et de l'électricité au charbon**, aujourd'hui indispensable dans la filière dite « hauts-fourneaux ». Cette dernière sera remplacée par une Unité de Réduction Directe et des fours électriques.

François GLAISNER revient ensuite sur la transformation du site sur la base d'une carte présentant les installations qui vont être :

- mises à l'arrêt (chaîne d'agglomération 2, hauts-fourneaux 2 et 3),
- ralenties (haut-fourneau 4, chaîne d'agglomération 3, cokerie),
- mises en service (URD, fours électriques d'une part, station de pompage, poste de gaz, poste électrique, d'autre part). Il indique que la pomperie d'eau de mer permettra d'assurer le refroidissement des nouvelles installations sans nécessiter de prélèvement d'eau douce.

Il ajoute que l'aciérie actuelle sera maintenue en l'état et recevra de l'acier liquide issu des nouvelles installations ainsi que du haut-fourneau 4, qui restera fonctionnel bien que tournant au ralenti.

Il insiste sur le fait que ce projet, d'une ampleur inédite, nécessitera une montée en service progressive après le lancement, prévu au 2^e semestre 2026.

Une participante souhaite prendre la parole.

Simon BESNARD, SYSTRA, lui demande de s'exprimer au micro. Il ajoute que le compte-rendu de la réunion sera rédigé par son collègue présent en salle et invite les participants à se présenter au début de leur intervention.

Sylvie BOUREY, résidente de Saint-Pol-sur-Mer et représentante CLCV, indique être présente pour la 3^e fois à une réunion de concertation pour ce projet et n'avoir jamais eu l'occasion de demander avant où seraient stockés et manutentionnés les aciers recyclés sur le site.

François GLAISNER, AMF, confirme qu'une zone de stockage est prévue à proximité des fours électriques, à la place de l'un des lieux de stockage de charbons actuel. Il explique que, si rien n'est fixé à ce jour, cette hypothèse est fortement étudiée pour des raisons logistiques. Il précise que les aciers recyclés seraient acheminés sur site par voie marine et/ou ferrée.

3. Première séquence sur le projet et ses enjeux humains

Simon BESNARD, SYSTRA, propose de passer aux premières interventions thématiques sur les défis humains du projet.

Patrick GENU, Responsable des Ressources Humaines du programme Décarbonation (AMF), remercie les participants pour leur présence.

Il revient tout d'abord sur l'emploi actuel sur le site d'ArcelorMittal Dunkerque, caractérisé par une pyramide des âges équilibrée (diapositive 23 du diaporama de présentation) et un recrutement continu. Il explique que, indépendamment du projet de décarbonation, le site vit et dispose d'enjeux RH forts.

Il explique que les recrutements ont lieu dans tous les métiers et notamment la maintenance (33% des embauches) et la production (33%) et ce, dès aujourd'hui. Il ajoute que l'entreprise a été labellisée selon deux classements employeur, le label Happy Trainees et le classement des « 25 top-companies où accélérer sa carrière en France » (LinkedIn).

Patrick GENU présente ensuite **en quoi le projet est créateur de valeur** pour le territoire.

- Pérennisation de l'activité d'ArcelorMittal dans le Dunkerquois :
 - à travers la substitution des outils de production du site ;
 - à travers la digitalisation de l'activité et l'amélioration de la qualité de travail des employés ;
- Montée en excellence du territoire.

Il précise que le principal enjeu est de bien gérer la mutation des métiers et le développement des compétences du personnel.

Il revient ensuite sur les **dispositifs innovants privilégiés dans le cadre de la transformation du site**. Ces dispositifs visent :

- A accompagner les salariés travaillant sur les outils actuels pour construire un nouveau projet professionnel au sein du site, notamment à travers la formation. Il précise que AMF est accompagné par un laboratoire de l'Université de Lille afin d'anticiper la préparation de l'accompagnement de tous les changements humains liés à ce projet ;
- A recruter et intégrer de nouveaux collaborateurs, dans le contexte particulier d'un fonctionnement en parallèle des anciens et des nouveaux outils pendant la phase de transition (d'une durée de 1 an). Il indique qu'à ce titre, AMF aura recours à des collaborateurs temporaires pendant cette phase et que cette mission leur permettra d'acquérir des

compétences déterminantes pour la suite de leur carrière dans un contexte territorial qui proposera beaucoup d'opportunités, y compris chez ArcelorMittal ;

- A associer les représentants du personnel (CSE) et les acteurs locaux de l'insertion professionnelle et de la formation.

Il revient ensuite sur les métiers des nouvelles installations. Il explique que ceux-ci sont similaires aux emplois actuels, et que, si la transformation des outils constitue une rupture, l'évolution des métiers de la sidérurgie sera quant à elle continue.

Il explique que ArcelorMittal France se basera sur la motivation et la capacité d'apprendre des candidats pour les sélectionner et que des parcours de formation et d'intégration assurant la mise à niveau opérationnelle des personnes seront conçus avec Pôle Emploi.

Un Qr-code est projeté en séance pour consulter les différentes offres d'emplois.

François GLAISNER, AMF, revient sur les enjeux humains spécifiques à la phase de chantier. Il explique que celle-ci nécessitera des ressources importantes. Il s'appuie sur une simulation préliminaire (diapositive 29 du diaporama de la présentation) qui indique que le site accueillera jusqu'à environ 1 500 personnes en plus sur le site, au moment du pic du chantier.

Il précise à ce titre qu'un enjeu amont consiste à trouver les entreprises qui pourront amener les ressources et délivrer les installations avec le niveau de qualité et le respect du calendrier exigé.

Il indique que ArcelorMittal espère que les entreprises locales seront présentes pour répondre aux appels d'offre principaux ou secondaires sur l'ensemble des étapes du chantier (génie civil, télécoms, ...). Il précise que certaines compétences techniques ou rares nécessiteront de faire appel à des entreprises internationales ou étrangères.

4. Premier temps d'échange sur le projet et ses enjeux humains

Simon BESNARD, SYSTRA, invite les participants à s'exprimer après la première séquence de présentation. Trois questions sont posées :

Reynald QUAEGEBEUR, Représentant du personnel CGT, explique que la question de l'évolution du nombre de personnel après transformation du site revient souvent. Il craint une réduction de l'activité humaine face à l'automatisation des nouveaux outils.

Patrick GHEERARDYN, Président MEDEF Côte d'Opale, souligne que la présence d'ArcelorMittal sur le territoire a créé une richesse en termes de sous-traitance, dont il se réjouit. Il souhaite savoir si ce projet transformera les compétences nécessaires à ArcelorMittal chez ses sous-traitants.

Sylvie BOUREY, CLCV Côte d'Opale, demande si une sensibilisation dans les collèges et lycées a déjà débuté, afin d'orienter les élèves dans leurs futurs projets dans le Dunkerquois.

Patrick GENU, Responsable des RH, explique qu'une évolution du nombre d'emplois est à prévoir entre les anciens et les nouveaux outils, qui seront plus productifs, étant de technologie plus récente et fortement digitalisée. Il précise notamment que cette décroissance suivra la trajectoire normale d'un plan de productivité, et n'entraînera donc pas de licenciements économiques. Il indique que le chiffrage précis est en cours et sera disponible à la fin du semestre.

Thierry FLAMENT, Chef d'établissement du site AMF Dunkerque, affirme que la transformation consiste avant tout en une mutation des métiers du site. Il explique qu'il a réalisé un premier chiffrage estimant à 300-400 le nombre de personnes qui devront passer d'un métier actuel à un métier futur. Il indique que ces chiffres seront amenés à évoluer en fonction des installations et de leurs périphériques.

Patrick GENU, Responsable des RH, explique que cette transformation se gèrera de manière naturelle à travers le renouvellement des générations. L'embauche continuera pendant cette période.

A propos des contacts avec les professeurs, Patrick GENU affirme que des démarches ont déjà été lancées, comme la présence de AMF à la « Fabuleuse Factory », la mise en place d'une réunion à la « Cité éducative » ou encore la présence d'ambassadeurs sur les forums et dans les établissements.

Il reconnaît un manque d'actions en ce domaine, particulièrement sur le sujet de la décarbonation, et souhaite accélérer les choses. Les contacts sont à ce stade peu structurés, mais des liens devraient se nouer avec les lycées professionnels et les centres de formation d'apprentis.

Sylvie GUILLARDEAU, Recrutement alternance, évoque que des mesures sont prises pour valoriser les métiers de l'industrie et faire découvrir des parcours intéressants pour les élèves. Une action serait en cours pour les classes de 3^{ème} avec la CUD.

Thierry FLAMENT, Chef d'établissement du site AMF Dunkerque, complète en expliquant que AMF est signataire du pacte éducatif pour sensibiliser les jeunes en amont, et ce avec l'ensemble des parties prenantes (CUD, lycées, rectorat). Les journées portes ouvertes de l'IUT de Dunkerque sont ainsi l'occasion de présenter des métiers dans le cadre de l'ouverture d'une section maintenance industrielle, tout en cherchant à convaincre également les parents.

Patrick GENU, Responsable des RH, rebondit en expliquant que le Dunkerquois s'est grandement orienté vers la transition écologique et énergétique : le territoire va connaître une expansion de son offre industrielle. Il insiste alors sur la nécessité pour les jeunes et leurs parents d'intégrer que l'industrie est un métier d'avenir.

Simon BESNARD, SYSTRA, propose de passer la parole à Jean-Pierre TRIQUET, Directeur du Digital Lab AMF, pour approfondir la question.

Jean-Pierre TRIQUET, Directeur du Digital Lab AMF, évoque le lancement d'un appel à manifestation d'intérêt dans le but de travailler l'offre de formation. Différents partenaires du territoire ont répondu à cet appel et élaborent une offre de formation complémentaire adaptée aux nouveaux enjeux et compétences pour le territoire.

Simon BESNARD, SYSTRA, rappelle que des actions concrètes sont prises chez les partenaires d'ArcelorMittal France et relance la troisième question concernant la transformation des métiers de sous-traitance.

François GLAISNER, Directeur du programme Décarbonation de Dunkerque, explique que pour le chantier des lots seront attribués selon les règles du marché (appel d'offres). Si AMF prend en charge la gestion de la coordination des travaux et de la sécurité sur le site, les travaux seront quant à eux réalisés par des entreprises sous-traitantes spécialisées. Il espère que les entreprises du territoire seront nombreuses à répondre à l'appel et à faire valoir leurs compétences.

Thierry FLAMENT, Chef d'établissement du site AMF Dunkerque, rebondit en expliquant qu'il s'agit d'un projet global. Il indique qu'une concertation avec les parties prenantes du territoire est nécessaire. Selon lui, en plus d'un besoin en métiers classiques (génie civil, électrique...), il y aura des besoins plus spécifiques : les entreprises du bassin dunkerquois devraient pouvoir en bénéficier pour monter en gamme. Il s'agit selon Thierry FLAMENT d'un projet plus global que celui de la décarbonation. Ce projet doit favoriser l'évolution des métiers sur les 10-15 années à venir, tant dans le domaine de l'industrie que de la maintenance. C'est un **investissement à long terme pour la formation**.

Simon BESNARD, SYSTRA, relève que Madame LEROY a été citée plusieurs fois par ses collègues. Il suggère qu'elle rebondisse plus tard sur ces échanges pour compléter la réponse apportée. Il propose de prendre d'autres questions dans la salle.

Phillipe VERBEKE, Représentant CGT Arcelor, a pris connaissance des chiffres sur l'emploi et la sous-traitance mais indique ne pas comprendre les réponses apportées. Il explique qu'un pic de sous-traitance de 1 500 personnes est prévu pendant la phase du chantier.

Il entend les engagements du groupe et de l'Etat affirmant qu'il n'y aura aucune suppression d'emplois. Il rappelle qu'actuellement le site de Dunkerque représente :

- 3 000 employés à statut
- 1 000 employés par sous-traitance permanente (surtout dans la filière fonte)

Il demande alors ce qu'il adviendra de ce volume d'emploi une fois la filière fonte arrêtée, puisque cela mettrait en difficulté l'équilibre des entreprises de sous-traitance. Il aimerait savoir ce qu'englobe la garantie de non-suppression d'emplois dans le bassin dunkerquois, et s'il s'agit réellement des emplois au global comprenant les statuts et les sous-traitants.

Il questionne également la pertinence des annonces, notamment quant aux 16 000 créations d'emplois. Philippe VERBEKE voudrait savoir s'il s'agit de créations nettes, ou si ce chiffre s'accompagne aussi de suppressions non comptabilisées.

Arnaud DECLUNDER, Directeur Général d'Entreprendre ensemble, s'interroge sur les contraintes pesant sur AMF imposées par l'Etat, qui finance une partie de l'investissement. Il se demande s'il y a des contraintes en matière de :

- Clause d'insertion sur les marchés publics,
- Taux d'obligation d'entreprises locales,
- Taux de personnes dites en insertion.

Patrick GENU, Responsable des RH, répond à la première question sur les suppressions d'emploi en expliquant que le marché du travail dunkerquois dans les métiers industriels va être en tension dans les années à venir. Il affirme qu'aujourd'hui la priorité est de savoir comment faire face à ce risque de pénurie. Il insiste sur la nécessité de faire la promotion de ces filières sur le territoire.

Thierry FLAMENT, Chef d'établissement du site AMF Dunkerque, complète cette réponse sous le prisme des emplois externes. Il avoue ne pas disposer de tous les éléments de réponse, mais confirme qu'il y aura également des évolutions pour les emplois sous-traités, notamment pour les activités logistiques.

Simon BESNARD, SYSTRA, l'invite à venir en tribune afin de pouvoir s'exprimer face à la salle.

Thierry FLAMENT reprend la parole pour expliquer qu'il existe déjà chez AMF une politique en faveur de l'insertion. Cette politique sera maintenue dans la mesure où cela sera possible, les chantiers comportant certains risques et limitations.

Arnaud DECLUNDER, Directeur Général d'Entreprendre ensemble, précise que sa question portait sur les obligations imposées par l'Etat. Il indique que des clauses portant sur l'insertion impliqueraient un accompagnement des entreprises locales concourant pour ces marchés. Il affirme que ces entreprises doivent être prévenues suffisamment en amont pour pouvoir se préparer à de telles contraintes.

Thierry FLAMENT, Chef d'établissement du site AMF Dunkerque, explique que pour le moment, de telles clauses n'existent pas puisque les investissements n'ont pas encore été validés, et qu'elles seraient dans tous les cas préparées correctement en amont. Ces clauses seraient reçues positivement face aux besoins de compétences. Il affirme en effet que l'enjeu sera d'embaucher des personnes motivées et de les former afin qu'elles disposent en temps et en heure des compétences nécessaires à la nouvelle activité.

5. Les ressources et solutions pour y répondre

Simon BESNARD, SYSTRA, présente les intervenants de la séquence à venir et les convie en tribune. Il invite Emmanuelle LEROY, Directrice Attractivité et Emploi CUD ; Vincent DELIGNY, Responsable Formation AMF ; et Laurence PONTHENIER, Directrice de région Randstad Inhouse Service à réaliser tour à tour une présentation de 7 minutes chacun.

Emmanuelle LEROY, Directrice Attractivité et Emploi CU, rappelle que depuis 2014 la CUD anime un dialogue territorial pour l'emploi et les compétences sous l'impulsion politique donnée par Patrice VERGRIETE. Cette volonté s'est incarnée dès 2019 à travers le projet Dunkerque Energie Créative réunissant 70 partenaires du monde économique local. Pour mener à bien ce projet, la CUD a été la première agglomération française dotée de financements afin d'accompagner la transition de son industrie.

Elle explique qu'ils ont souhaité mettre l'habitant au cœur de ce projet, pour ne pas en faire un simple « projet des industriels pour les industriels ». A été mis en place un véritable **dialogue territorial innovant pour rapprocher les habitants de l'industrie**, englobant différentes démarches comme la « *Fabuleuse Factory* » ou le « Forum de l'industrie ».

Une carte des différents projets du territoire en cours est projetée dans la salle.

Emmanuelle LEROY affirme que pour les différents projets annoncés sur le territoire dunkerquois (AMF, Verkor...) **une création de 16 000 emplois nette** a été calculée, hors renouvellement lié à la pyramide des âges.

Elle explique que la CUD a mené une étude de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour anticiper les effets de la transformation du territoire dans son ensemble. La réalisation d'un diagnostic et d'une cartographie a permis d'identifier les métiers porteurs :

- Les métiers actuellement en tension ;
- Les métiers existants qui seront soumis à une coloration (décarbonation, nucléaire...)
- Les métiers traditionnels qui intégreront une composante numérique et digitale ;

La CUD se placerait ainsi en véritable « chef d'orchestre » entre les acteurs industriels pour les accompagner dans leur transition.

Madame LEROY revient sur le plan d'action territorial pour l'emploi et les compétences, qui comporte 3 axes de différentes temporalités :

- Sécuriser les recrutements à court-terme ;
- Orienter et valoriser les métiers dès le collège ;
- Favoriser l'ambition scolaire et la réussite éducative des élèves, actuellement en carence ;

Elle explique également le travail réalisé avec le Rectorat pour la formation initiale et revient sur la signature d'un Pacte éducatif pour l'emploi et les compétences, sur impulsion conjointe de la CUD et du Rectorat, signé par la CCI, EDF et ArcelorMittal le 6 septembre dernier.

La CUD facilite la **mise en relation entre les entreprises et le monde de la formation initiale** pour adapter les offres de formations, au-delà des diplômes classiques. Madame LEROY affirme qu'il faut désormais travailler à la coloration des différentes spécialités et filières porteuses d'avenir.

Vincent DELIGNY, AMF Responsable Formation, revient sur une expérience AMF sur le site de Florange, spécialisé dans les aciers à froid. Il revient sur la problématique qu'a posé la reconversion d'une ligne existante d'électro-zingage à une ligne de galvanisation à chaud, en expliquant leur fonctionnement technique.

Il revient sur le contexte historique et technologique de cette reconversion :

- Supplantation depuis la fin des années 1990 de la technologie d'électro-zingage par la galvanisation pour des raisons de rentabilité ;
- Réduction progressive du marché de l'électro-zingage jusqu'à la non-viabilité de la dernière ligne située à Florange.

En 2019, l'outil de Florange est alors transformé en une ligne moderne de très grande capacité (800 kt/an). Pour faire tourner cette nouvelle ligne, des reconversions ont été prévues, ainsi que de nouvelles embauches.

Vincent DELIGNY détaille la mise en œuvre de ce changement total de processus et **d'adaptation des compétences des opérateurs**.

Il explique que la population mobilisée pouvait être distinguées en 4 groupes différents en fonction de leur niveau de formation et d'intégration dans l'entreprise :

- Opérateurs maîtrisant le nouveau process ;
- Opérateurs à former au nouveau process ;
- Opérateurs issus d'un autre secteur de l'entreprise ;
- Opérateurs recrutés en dehors de l'entreprise et à intégrer.

Le dispositif de formation a impliqué :

- 4 500 h de formation théorique ;
- 25 000 h de formation pratique sur la base du compagnonnage.

Vincent DELIGNY explique qu'une formation certifiante (Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie) a été co-construite et co-dispensée par les équipes pédagogiques de l'AFPI Moselle et celles d'AMF. Cette formation a eu pour but de transmettre des connaissances générales, ainsi que des compétences techniques.

Au total, ce sont 11 demandeurs d'emplois qui se sont engagés, dont 7 ont été embauchés en CDI à la fin du cursus.

Laurence PONTENIER, Directrice de région Randstad Inhouse Service, explique en préliminaire que Randstad expérimente présentement des difficultés de recrutement sur d'autres territoires. Elle rappelle que Randstad est présent à l'international pour des expérimentations sur des bassins tendus et qu'il s'agit d'un :

- Acteur local présent sur site pour la gestion des intérimaires AMF
- Acteur social et **engagé en faveur de l'inclusion**.

Elle insiste sur l'enjeu de féminisation des métiers de l'industrie et des campagnes en cours de Randstad en ce sens. L'entreprise cherche à recruter autrement, notamment hors CV, pour favoriser l'inclusion des publics.

Elle évoque l'existence de la filiale *Cliff*, spécialisée sur les personnes avec un handicap, et espère la voir s'installer de manière pérenne dans le Dunkerquois.

Elle revient également sur les partenaires locaux de Randstad et précise, en réponse à une question précédente, que l'entreprise collabore avec des lycées pour valoriser les métiers de l'industrie auprès des enfants et de leurs parents.

Madame PONTENIER présente les dispositifs de formation et d'accompagnement de Randstad. Elle revient notamment sur les dispositifs de construction de parcours pérennes et de capitalisation des compétences (comme celui des CDI-intérimaires) en insistant sur la valorisation des compétences transverses et du savoir-être.

Elle présente l'importance de permettre aux personnes éloignées de l'emploi de revenir dans le monde du travail, ou de se positionner vers d'autres métiers. Une convention a ainsi été signée avec Pôle Emploi dans le but d'aller chercher les personnes éloignées du travail.

Pour illustrer ces propos elle revient sur le projet de redémarrage des HF2 en décembre 2021, dans un contexte de tension sur ces métiers dû au Covid. Les besoins ont été pourvus de la manière suivante :

- 30% de retour d'intérimaires ;
- 44% de recrutement pur ;
- 12% du vivier d'intérimaire disponible ;
- 14% par cooptation.

Simon BESNARD, SYSTRA, l'invite à conclure.

Florence PONTHENIER reprend en évoquant sa mission actuelle de recrutement et d'accompagnement du client via la mise en place de stages et alternances.

Elle revient enfin sur les Jeux Olympiques de Paris pour lesquels 4 000 personnes seront recrutées, avec un engagement à les repositionner par la suite. Elle insiste sur le savoir-faire de Randstad et son habitude à suivre et fidéliser les intérimaires.

Simon BESNARD, SYSTRA, remercie les intervenants et invite la salle à poser des questions.

Sylvie BOUREY, CLCV Côte d'Opale, demande ce qu'il se passera dans le cas où le dunkerquois ne fournisse pas suffisamment de main d'œuvre. Elle voudrait savoir si une logistique en termes de logement a été prévue compte tenu du contexte de tension forte sur les logements dans la région.

Philippe VERBEKE, CGT, décrit le « parcours du combattant » pour obtenir un CDI chez AMF et estime qu'il y aurait un **abus du recours aux intérimaires** pour des emplois pérennes.

Après avoir alterné entre AMF Dunkerque et AMF Mardyck pendant des mois, de nombreux intérimaires pourtant très compétents se sont découragés et sont partis. Il relie ceci à la problématique de perte d'attractivité et de compétence pour ces métiers.

Il dénonce une politique d'entreprise qui menace l'avenir d'AMF et explique qu'après 4 ans d'intérim, un CDD puis une prolongation de CDD, il est tentant de partir, surtout face aux autres entreprises embauchant directement en CDI.

Il dit amener ce problème sur un ton grave pour que l'avenir de l'entreprise soit assuré et qu'elle cesse de perdre en attractivité.

Il ajoute que plusieurs salariés souhaitent quitter l'entreprise pour des questions de salaires et fait référence à des embauches avec une rémunération à peine plus élevée que le SMIC et de faibles majorations pour l'ensemble des salariés.

Il affirme qu'un changement est nécessaire à ce niveau et demande une **augmentation structurelle des salaires** et une **promotion du CDI**.

Reynald QUAEGEBEUR, Représentant du personnel CGT, rebondit sur la problématique de l'intérim. Il évoque un fort renouvellement des intérimaires depuis des années, qui, une fois confrontés à la possibilité d'occuper un poste pérenne, ne sont pas embauchés car ils ratent les tests d'embauche. Il souhaite savoir si au moment de l'embauche, il est demandé à Randstad d'effectuer des tests pour évaluer l'employabilité des candidats et si la flexibilité des intérimaires est une volonté d'AMF.

Marc MALHOMME, Représentant de l'Union Locale CFE-CGC Dunkerque, s'adresse à Madame LEROY et souhaite savoir si les actions présentées sont dans la continuité des Etats Généraux de l'Emploi Local. Il demande aussi si des démarches de comparaison avec d'autres régions ont été réalisées, notamment avec la région Rhône-Alpes qui a pris conscience de la catastrophe locale qu'allait engendrer le passage du moteur thermique au moteur électrique.

Emmanuelle LEROY, Directrice Attractivité et Emploi CU, répond d'abord sur la question du logement. Pour les 16 000 recrutements prévus, le but est de mobiliser le territoire proche ainsi qu'un public encore peu présent dans les industries :

- Les femmes, qui sont particulièrement visées, sont déjà présentes sur le territoire et n'ont pas besoin de logement ;
- Les jeunes habitent également déjà sur le territoire : la problématique de décohabitation avec les parents est classique et anticipée dans la programmation des logements ;
- Les reconversions professionnelles sont également visées, ne posant pas de problème de logement.

Elle explique que des individus présents dans d'autres bassins d'emplois sont aussi attendus pour certains métiers et technicités déjà identifiés.

Elle met en avant la politique de logement de la CUD, qui est aménageur du territoire et programme des logements comme à Gravelines, Dunkerque ou Bourbourg. Au-delà des constructions neuves, elle évoque un travail de repérage des logements vacants à remettre sur le marché. Elle affirme que l'articulation entre recrutement et logement est préparée.

Simon BESNARD, SYSTRA, évoque un précédent atelier « Travaux et raccordements » au cours duquel le sujet de l'accueil d'une population extérieure au territoire a été abordé. Il invite l'assistance à consulter le site internet.

Emmanuelle LEROY, Directrice Attractivité et Emploi CUD, reprend et évoque les territoires ayant connu un regain d'activité et qui se sont laissés dépasser, comme Bordeaux. Il y a quelques années, Bordeaux serait devenu un territoire attractif au sein duquel ont dû être retravaillés par le territoire les déplacements, le logement, l'accueil du conjoint, les écoles...

Elle annonce que la CUD est en contact avec d'autres territoires subissant des transformations. Un réseau d'échange des bonnes pratiques s'est développé.

Simon BESNARD, SYSTRA, demande si des « idées magiques » et des bonnes pratiques sont ressorties de ces comparaisons.

Emmanuelle LEROY, Directrice Attractivité et Emploi CUD, répond qu'il faut retenir l'importance du « travailler ensemble » autour d'intérêts communs. La stratégie gagnante du territoire serait de « jouer collectif » et mutualiser les financements.

Simon BESNARD, SYSTRA, invite AMF à répondre aux deux questions concernant l'intérim.

Laurence PONTENIER, Directrice de région Randstad Inhouse Service, propose de répondre à la question sur les tests d'employabilité. Elle affirme qu'ils font bien partie du cahier des charges. Située au-dessus d'une agence d'intérim classique, elle indique avoir une bonne visibilité sur la volumétrie des métiers et pouvoir anticiper avec les candidats d'éventuelles opportunités d'embauche en fonction de leurs compétences.

Elle explique que son cahier des charges est clair et laisse AMF s'exprimer dessus si souhaité. Elle affirme que la pyramide des âges fait de l'intérim une donnée d'entrée pour les prochains CDI et permet de calibrer les compétences et les attentes techniques ou comportementales.

Madame PONTENIER revient sur la question du CDI et souhaite la nuancer. Elle explique que le CDI n'est plus le « graal » attendu par la nouvelle génération. Elle rapporte que certaines personnes refusent le CDI intérimaire proposé par Randstad dans le but de multiplier les expériences dans diverses entreprises. Elle illustre ses propos en évoquant quelques personnes qui ont passé tous les tests et ont refusé l'embauche.

Elle s'en dit étonnée et affirme qu'il s'agit là d'une difficulté supplémentaire dans le recrutement.

Simon BESNARD, SYSTRA, propose à AMF d'apporter des compléments. Il suggère de prendre une dernière question avant de passer aux mots de conclusion.

Un participant suggère la mise en place de séances de préparation sous forme de tables rondes pour approfondir le travail sur le sujet, regrettant que ce temps soit public.

Il présente son expérience personnelle : il a formé 120 responsables de groupes d'expression, a accompagné 63 des groupes (banques, organismes internationaux, scolaires et universitaires) et a dispensé des stages de formation en droit, en statistique, en gestion de stocks...

Il explique que, lors de ses études, il a mobilisé le concept d'externalité, qui correspond à un renvoi des coûts sur l'environnement à l'extérieur. Il mobilise un exemple d'entreprise ferroviaire et affirme que, d'un point de vue humain, AMF externalise ses coûts via l'intérim.

Il souhaite discuter avec d'autres personnes responsables pour discuter de ces sujets.

Il explique avoir 68 ans et vouloir gagner un peu d'argent en se faisant l'avocat de la région. Il désire apporter un savoir-faire et une expérience. Il lance un appel pour trouver un emploi.

Simon BESNARD, SYSTRA, propose de passer aux mots de conclusion.

6. Mots de conclusion

Anne-Marie ROYAL, garante CNDP, note l'effort de clarification de l'enjeu de l'emploi et de la formation pour le territoire. Elle est satisfaite que chacun ait pu apporter ce qu'il peut, mais se dit frustrée par le manque de profondeur des réponses marquées par l'absence de chiffres concrets. Néanmoins, elle note que cela est normal dans une phase de construction d'un projet.

Elle exprime que les éléments donnés par la CUD en termes d'anticipation devraient être soumis à une réactualisation puisque les éléments de logement et de profils de postes ont évolué depuis 2019. Elle note qu'un état des lieux a été posé concernant l'impact pour les sous-traitants et l'intérim, mais qu'il doit continuer à être alimenté face à la multitude des changements qui se produisent sur le territoire.

Elle évoque également que des efforts sont à développer sur la politique de l'emploi d'AMF, mais que cela ne concerne pas la concertation actuelle.

Simon BESNARD, SYSTRA, invite François GLAISNER à donner le mot de la fin.

François GLAISNER, Directeur du programme Décarbonation de Dunkerque, remercie tous les participants de l'atelier. Il explique que toutes les questions ont été pertinentes, et que, si elles n'ont pas toutes trouvé de réponses précises, c'est parce que le projet est en cours de définition, d'un point de vue technique et humain. Il reconnaît que cette concertation pose de nombreuses questions et que les prochaines étapes de concertation continueront d'y apporter des réponses.

Monsieur GLAISNER invite l'assemblée à participer à la réunion de synthèse du 7 février visant à restituer ce que le maître d'ouvrage retient de la concertation et ce qu'il compte entreprendre pour la suite de la concertation. Il rappelle que c'est une concertation préalable, et que d'autres rencontres auront lieu.

Applaudissements dans la salle

Fin de réunion : 20h15