



PAYS DE LORIENT - QUIMPERLÉ

DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT REGARDS CROISÉS ET PISTES D'ACTION

Cette étude action a bénéficié du soutien financier de l'État, de la Région Bretagne, de Lorient Agglomération et de Quimperlé communauté

Contact : Caroline Le Neures
02 97 12 06 68

Équipe projet : Caroline Le Neures, Gilles Poupard

Directeur de la publication : Freddie Follezou
ISSN 2118-1632

SOMMAIRE

1 SYNTHÈSE ET PROPOSITIONS

1	MISE EN OEUVRE DE L'ÉTUDE ACTION	4
2	ÉLÉMENTS CLÉS AUTOUR DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT	6
3	ÉCOSYSTEME LOCAL EMPLOI - FORMATION	8
4	PISTES D' ACTIONS COMPLÉMENTAIRES : 6 AXES PRIORITAIRES	10

2 MÉTHODOLOGIE

1	OBJECTIFS	12
2	MÉTHODOLOGIE ET DÉROULEMENT DE L'ACTION	12
3	FOCUS SUR LE TRAVAIL AVEC LES ENTREPRISES	14
4	FOCUS SUR LE TRAVAIL AVEC LES CHERCHEURS D'EMPLOI	15

3 CONTEXTE EMPLOI ET CHÔMAGE DANS LA ZONE D'EMPLOI DE LORIENT

1	LE NOMBRE D'EMPLOIS	16
2	LES TRANSFORMATIONS DE L'EMPLOI	17
3	DES SECTEURS DIVERSEMENT TOUCHÉS PAR LA CRISE	20
4	L'ÉVOLUTION DE LA DEMANDE D'EMPLOI	21
5	LES MÉTIERS EN TENSION ET LA FORMATION DES CHERCHEURS D'EMPLOI	23

4 REGARDS CROISÉS SUR LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

1	LE REGARD DES CHERCHEURS D'EMPLOI	25
2	LE REGARD DES ENTREPRISES	30
3	LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES DE L'EMPLOI	38
4	LE REGARD DES CHERCHEURS ET DES ORGANISMES SPÉCIALISÉS	42

	Focus sur l'insertion professionnelle des jeunes Entretien avec Agnès Checcaglini du CEREQ	46
--	---	----

	Ressources documentaires	47
--	--------------------------	----



1 SYNTHÈSE ET PROPOSITIONS

1 MISE EN ŒUVRE DE L'ÉTUDE ACTION : "MUTATIONS DE L'EMPLOI ET DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES"

Ce rapport s'inscrit dans le cadre du projet "Mutations de l'emploi et difficultés de recrutement des entreprises" mené entre septembre 2019 et décembre 2020. Cette démarche a été pilotée par Caroline LE NEURES, cheffe de projet à AudéLor, avec l'appui de Gilles POUPARD, directeur de la veille et des études économiques. Le périmètre couvert par le projet est le pays de Lorient – Quimperlé (46 communes). L'action a bénéficié du soutien financier de la DIRECCTE, de la Région Bretagne, de Lorient Agglomération et de Quimperlé communauté.

Les objectifs du projet

- Analyser et proposer des solutions aux difficultés de recrutement rencontrées dans le Pays de Lorient – Quimperlé.
- Anticiper les mutations de l'emploi au niveau local et participer à la réflexion sur les métiers d'avenir et les besoins en compétence.

Les axes de travail retenus

- Analyse des métiers en tension et des difficultés de recrutement des entreprises
 - Approche globale de la situation de l'emploi et de la formation sur le territoire : analyse de données statistiques, rencontre avec les partenaires locaux de l'emploi et de la formation.
 - Approche ciblée auprès des entreprises du territoire : entretiens individuels et animations collectives de groupes de travail.
 - Perception du marché du travail et des difficultés de recrutement par les chercheurs d'emploi
 - Réalisation d'une enquête auprès de 600 chercheurs d'emploi avec l'appui du cabinet GECE.

- Organisation de focus groups avec des chercheurs d'emploi sur le thème de l'attractivité des métiers.
- Observation et analyse des transformations de l'emploi et des métiers
 - Conférences et rencontres
 - Veille documentaire.

La composition du Comité de Pilotage

Un comité de pilotage partenarial a été constitué afin d'assurer le suivi de l'action et de valider les propositions d'actions. Il s'est réuni à 5 reprises entre septembre 2019 et janvier 2021.

- Eric BOIREAU DIRECCT Morbihan
- Luis GULLON Région Bretagne
- Emilie LAUDREN Lorient Agglomération
- Audrey DUFOUR Quimperlé Communauté
- Christelle MEHAT Pôle emploi (Bassin de Lorient)
- Marie-Aude LE HAGRE Pôle emploi (Bassin de Quimperlé)
- Dominique AUFFRET Mission Locale Réseaux pour l'Emploi – pays de Lorient
- Hélène GUIZIOU Mission Locale Quimperlé
- Anne-Marie CUESTA Bretagne Pôle Naval
- Valérie SEDANTON UIMM 56
- Aude LE VAILLANT Fédération Française du Bâtiment 56.

Les réalisations

■ Publications

Faciliter le recrutement : quelques initiatives menées sur les territoires. Pays de Lorient-Communication n°135– décembre 2019
<https://www.audelor.com/index.php?id=13494>

Chercheurs d'emploi dans le Nouveau pays de Lorient - Points de vue et perceptions sur le marché du travail - Communication n°134– janvier 2020
<https://www.audelor.com/index.php?id=13535>

Marché du travail et difficultés de recrutement dans le Nouveau pays de Lorient - Éléments de cadrage - Communication n°136– janvier 2020
<https://www.audelor.com/index.php?id=13536>

Coûts des déplacements domicile-travail sur le Nouveau pays de Lorient - Communication n°140– juillet 2020
<https://www.audelor.com/index.php?id=13709>

Note Covid-19 : impacts sur l'économie du Nouveau pays de Lorient : Note n°1 - 2 avril 2020, Note n°2 - 20 avril 2020, Note n°3 - 18 mai 2020, Note n°4 - juillet 2020, Note n°5 - octobre 2020 :
<https://www.audelor.com/index.php?id=13695>

■ Conférence et rencontres

Conférence le 27 janvier 2020 “**Difficultés de recrutement : quelles réalités ? Quels enjeux ?**” avec une présentation du marché du travail local et de l'enquête sur les perceptions des chercheurs d'emploi par AudéLor et une intervention de Vincent Donne - Chef de projet à France Stratégie

sur “Les difficultés de recrutement : une question de compétences ?”
Entretien le 22 décembre 2020 avec Agnès Checcaglini du CEREQ sur la thématique de l'insertion professionnelle des jeunes.

L'action en quelques chiffres

25 partenaires de l'emploi et de la formation rencontrés
22 entreprises rencontrées dans le cadre d'entretiens individuels

100 participants à la conférence “Les difficultés de recrutement : une question de compétences ?” dont 34% d'entreprises

600 chercheurs d'emploi enquêtés

5 comités de pilotage

9 publications thématiques mises en ligne

Téléchargez
les publications ici





2 ÉLÉMENTS CLÉS AUTOUR DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Les données clés de l'emploi sur le pays de Lorient Quimperlé

- Une dynamique de **croissance de l'emploi** de +0,3% par an entre 2015 et 2020 et plus de 3000 emplois salariés privés créés.

- Une **tertiarisation des emplois** entre 2007 et 2017 avec une progression de +1,8 % des professions intermédiaires et +1,8% des cadres et professions intellectuelles supérieures. Dans le même temps, un recul de -3,4% des emplois d'ouvriers.

- 2 principaux secteurs pourvoyeurs d'emploi sur le territoire entre 2007 et 2020 : commerce et santé sociale.

- Un phénomène de **"déclassement"** en progression avec 24,6% des diplômés du supérieur qui occupent des postes d'ouvriers ou d'employés contre 18,4% en 1999.

- 1870 demandeurs d'emploi en moins entre le 2^{ème} trimestre 2016 et le 2^{ème} trimestre 2019 et un **taux de chômage** (avant la crise sanitaire) à 7% début 2020 inférieur de près d'un point au niveau national.

- Un violent **renversement de conjoncture** avec la crise Covid-19 :

- Un **repli de l'emploi salarié privé** entre juin 2019 et juin 2020 avec des pertes importantes dans le secteur de l'hôtellerie restauration, les autres services et le transport logistique.

- Une **augmentation du nombre de demandeurs d'emploi** de +35% entre avril 2019 et avril 2020, stabilisée à +8% entre décembre 2019 et décembre 2020.

Les tensions sur le recrutement évoluent au gré de la conjoncture et des "rapports de force" sur le marché de l'emploi

Lorsque la conjoncture est favorable les chercheurs d'emploi ont le choix et sélectionnent les postes et les entreprises qui correspondent le plus à leurs aspirations

et à leurs qualifications. À contrario, une dégradation de la situation de l'emploi amène les chercheurs d'emploi à être moins exigeants sur les emplois recherchés. Cette réflexion est également valable pour les entreprises. Malgré le brusque changement intervenu en 2020 les difficultés demeurent.

Les métiers en tension sur le pays de Lorient - Quimperlé

Le recrutement est un processus complexe qui est souvent perçu comme difficile par les recruteurs. Au-delà de la difficulté ponctuelle liée au processus, la majorité des secteurs et des métiers ne souffrent pas objectivement de difficultés de recrutement et ne sont pas considérés comme en tension. Toutefois, localement **plus d'une vingtaine de métiers est considérée comme en tension en 2020/2021 comme en 2018/2019 :**

- Industrie agroalimentaire : conduite de ligne et production, employé.es de marée puis travail de la découpe du poisson

- Industrie et mécanique : métiers du composite, mécanique automobile, maintenance, usinage (soudure, chaudronnerie, tournage, fraisage)

- Métiers de la mer : marins, mécanique moteur

- Commerce : force de vente/cadres commerciaux

- Informatique : métiers de l'informatique, assistance informatique

- Restauration : service et cuisine (y compris crêpe, pizza)

- Bâtiment : maçonnerie, couverture, coffrage-banchage

- Service à la personne : intervention à domicile

- Transport : Conduite routière.

Le manque de candidats, une réelle difficulté et des causes multiples

Typologie de métiers	Caractéristiques des formations	Nature des difficultés de recrutement
Métiers relativement accessibles (Aide à la personne, production agroalimentaire)	Formation courte de quelques mois	<p>Forte mobilité professionnelle des personnes</p> <p>Moindre qualité des offres : faible niveau de rémunération, temps partiel, temps haché, contrat court.</p> <p>Contraintes dans l'exercice des métiers : horaires décalés, port de charge, froid...</p> <p>Image dégradée des métiers</p>
Métiers qualifiés avec une forte technicité (métiers de la maintenance, maçonnerie, conduite)	Durée de formation intermédiaire de 12 à 24 mois	<p>Méconnaissance des métiers ou image dégradée des métiers</p> <p>Contraintes dans l'exercice des métiers : horaires décalés, port de charge, froid...</p>
Métiers hautement qualifiés (encadrement, métiers de l'informatique...)	Durée de formation longue de 3 à 5 ans	<p>Marché de l'emploi national et concurrence exacerbée</p> <p>Attractivité du territoire</p> <p>Emploi du conjoint</p>

Source : AudéLor 2020

Un décalage entre les envies et aspirations des chercheurs d'emploi et les besoins des entreprises

- Une recherche croissante d'**équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle** de la part des chercheurs d'emploi qui est vécue par les entreprises comme une moindre implication dans le travail et dans l'entreprise.
- Une **élévation du niveau de qualification** qui ne correspond pas aux besoins des entreprises locales.
- Une recherche d'**épanouissement personnel** et un besoin de sens dans le travail qui ne trouvent pas toujours

d'échos dans les postes et activités proposés par les entreprises locales. Cette tendance s'observe tout particulièrement chez les jeunes générations qui n'hésitent pas à quitter un poste ou même un métier en cas d'insatisfaction.

La nécessaire évolution des pratiques des entreprises

- Des questions de recrutement indissociables de la gestion des ressources humaines et du management. Au-delà de la question du recrutement, c'est celle de l'accueil, de l'intégration et de la fidélisation de la main-d'œuvre qui se pose pour les entreprises. À défaut, le risque de dé-



part anticipé est fort, imposant de relancer un processus de recrutement.

- Une externalisation de plus en plus grande du recrutement qui est le signe d'une professionnalisation du processus de recrutement, mais qui interroge sur la déresponsabilisation des entreprises sur les difficultés de recrutement.

Le recrutement, un enjeu de territoire

- Des difficultés liées à la mobilité des publics et à l'accessibilité des sites de production. L'éloignement des sites de production et des lieux d'habitation ren-

force les difficultés de recrutement. Les coûts grandissants des déplacements domicile-travail (en argent, en temps) pèsent également de plus en plus dans les difficultés de recrutement.

- Un manque de liens entre Éducation Nationale et entreprises locales qui ne facilite pas la découverte des métiers et est préjudiciable à l'orientation des plus jeunes.

- Un foisonnement d'acteurs et d'initiatives sur le territoire, mais un manque de lisibilité.

3 ÉCOSYSTEME LOCAL EMPLOI - FORMATION

Comme nous pouvons le constater, la question des difficultés de recrutement est un sujet complexe pour lequel une réponse unique est impossible. Une multiplicité de leviers doit ainsi être activée pour réduire les difficultés de recrutement.

Cette multiplicité des réponses s'appuie sur un panel d'acteurs dont les interventions doivent s'inscrire en complémentarité.

Un écosystème emploi-formation local riche et diversifié

Le territoire bénéficie d'un écosystème emploi-formation riche et diversifié :

- Le service public de l'emploi : État, Pôle emploi, Mission Locale (pour les jeunes de 16 à 25 ans), Cap emploi (pour les demandeurs d'emploi reconnus travailleurs handicapés)

- Les collectivités territoriales : Région Bretagne, EPCI, communes

- Les services emploi de proximité : points accueil emploi, espaces ruraux emploi formation.

- Les organismes de formation

- Les fédérations professionnelles

- Les réseaux consulaires

- Les associations et club d'entreprises
- Les opérateurs privés de placement : cabinet de recrutement, agence d'emploi, cellule de reclassement...

- Les structures d'insertion par l'activité économique

- Les opérateurs de compétences (OPCO)

- Mais également les groupements d'employeurs, les sociétés de portage salarial, les espaces de co-working...

Il est toutefois à noter que la plupart des acteurs sont basés sur Lorient et les communes limitrophes, or le pays de Lorient – Quimperlé s'étend sur 46 communes, réparties sur 3 intercommunalités. Malgré la délocalisation de certains services, leur accessibilité représente une difficulté pour une partie des publics en recherche d'emploi.

Des actions en réponse aux difficultés de recrutement

- **Les actions de découverte des métiers**

- **Les actions sectorielles** : "La semaine de l'industrie", "Semaine de l'emploi

maritime”, “Les coulisses du bâtiment”, “Semaine de l’emploi agroalimentaire”, “La semaine des métiers de l’agriculture”, “L’industrie recrute” ou “Un jour, Un métier”.

■ **Les actions multisectorielles** comme “Itinéraire métiers”.

■ Les **stages** de découverte ou les **immersions professionnelles**.

■ Les actions de recrutement

■ Les forums de recrutement spécialisés sur un type de contrat comme “Cap alternance”, un secteur d’activité “Pro et mer” ou le “Forum des services à la personne”, sur un public spécifique comme celui des quartiers prioritaires “Ticket pour l’emploi”.

■ Les forums généralistes tels que “24h pour l’emploi”, “Innov’emploi”, “Forum de la Galerie G” ou “Job d’été”.

■ Les jobs dating : “Escale métier”, “Job dating Pôle emploi”, “Job dating Mission Locale”...

■ Les sessions de recrutement par simulation proposées par Pôle emploi.

■ Les actions de formation

Le territoire bénéficie d’un panel de formations complet tant en terme de métiers couverts, que de niveaux de qualification proposés ou de publics visés. De plus, la concertation entre acteurs permet de faire régulièrement évoluer l’offre de formation. Enfin, une offre est spécifiquement développée en réponse aux besoins exprimés par les entreprises (financée par Pôle emploi, la Région Bretagne et les OPCO) :

■ Les actions de formation collective sur les métiers en tensions : filetage et produits de la mer, métiers de l’industrie ou des services à la personne. (ATE¹, AFC²).

■ Les actions de formation préalable au recrutement pour adapter les compétences des chercheurs d’emploi aux besoins des entreprises. (POEC³, POEI⁴, AFPR⁵).

■ Les actions d’accompagnement des entreprises

■ Accompagnement individuel : aide à la définition des besoins lors des recrutements, diagnostics RH, repérage de profil, pré-recrutement.

■ Accompagnement collectif : dispositif PLATO (CCI).

Les outils dédiés pour répondre à des enjeux spécifiques : dispositif “Jobconjoint”(Audé-Lor), plateforme mobilité Ti Mouv’, parrainage (Mission Locale)...

En réponse aux enjeux de recrutement, ce sont ainsi plusieurs dizaines d’événements et d’actions emploi-formation qui sont proposés sur le territoire tous les ans, le plus souvent de façon partenariale.

L’écosystème emploi formation local assure ainsi une Gestion Partenariale des Emplois et des Compétences Territoriale.

Les pistes d’actions proposées ci-après, s’inscrivent en complémentarité du travail déjà réalisé au quotidien par tous les acteurs de cet écosystème. Elles portent sur les dimensions qu’il nous semble nécessaire de renforcer.



(1) : ATE – Action Territoriale Expérimentale - (2) : AFC - Action de Formation Collective - (3) : POEC - Préparation Opérationnelle à l’Emploi Collective
(4) : POEI - Préparation Opérationnelle à l’Emploi Individuelle - (5) : AFPR - Action de Formation Préalable au Recrutement



4 PISTES D' ACTIONS COMPLÉMENTAIRES : 6 AXES PRIORITAIRES

Rendre l'offre de services du territoire plus lisible pour les entreprises:

- Créer et animer un outil territorial numérique "Faciliter les recrutements sur le pays de Lorient - Quimperlé".
- Recenser les plateaux techniques des organismes de formation du territoire et mettre à jour le panorama des formations afin d'offrir une meilleure visibilité aux entreprises et aux acteurs institutionnels sur l'offre de formation proposée localement et les effectifs formés chaque année.

Proposer des animations collectives sectorielles sur des secteurs non couverts

En termes de recrutement et de RH rien ne vaut la parole des pairs. Les espaces d'échanges collaboratifs permettent aux entreprises de partager leurs expériences, leurs difficultés et favorisent la montée en compétence des dirigeants (Ex : PLATO, commission emploi-formation de Bretagne Pôle Naval...). Une attention particulière doit être portée aux secteurs non couverts par ce type d'animation, en particulier l'agroalimentaire et les services à la personne. Importants pourvoyeurs d'emploi, ils sont confrontés à des difficultés de recrutement récurrentes.

Dépasser les préjugés, animer le dialogue, communiquer pour faire évoluer les représentations et les pratiques

- Renforcer l'interconnaissance des besoins et attentes des publics et des entreprises : multiplier les rencontres thématiques qui privilégient les rencontres directes.
- Communiquer sur les entreprises, leurs activités et leurs métiers, mais également les parcours professionnels atypiques, les expérimentations réussies.

Renforcer l'implication des entreprises dans les actions territoriales de découverte des métiers, d'orientation et de formation

- Recenser l'ensemble des actions, animations, évènements, rencontres thématiques et/ou sectorielles, visites permettant la mise en relation ou la rencontre entre les entreprises et les publics en parcours.
- Promouvoir les actions de mise en relation et de rencontres auprès des entreprises locales afin de renforcer leur participation et leur implication dans la construction des parcours : de la découverte des métiers au recrutement, en passant par la validation de projet ou la formation.
- Réaliser un état des lieux de la dynamique des stages en entreprise sur le territoire en vue de renforcer le nombre d'entreprises accueillantes et de faciliter la mise en relation entre les entreprises et les stagiaires.

Apporter des réponses à des problématiques spécifiques

- L'emploi du conjoint : repositionner l'outil "Jobconjoins".
- Le temps partiel : promouvoir les groupements d'employeurs, le portage salarial...
- L'attractivité sur des postes très qualifiés (métiers de l'informatique et fonction supports) : proposer des organisations innovantes telles que les tiers-lieux et des espaces de coworking.

Consolider l'offre de services du territoire sur la question de la mobilité

- Soutenir et promouvoir la plateforme de mobilité Ti Mouv' co-portée par la Mis-

sion Locale et Optim'ISM lancée en décembre 2020. Elle offre des solutions de mobilité aux publics en recherche d'emploi.

- Promouvoir la multimodalité et les solutions de mobilité alternatives comme le covoiturage, le micro transport collectif, le transport à la demande... pour répondre aux besoins de mobilité en horaires atypiques, sur des secteurs mal desservis...

Dans le prolongement de cette étude-action, AudéLor a inscrit dans son programme de travail 2021

- La poursuite du travail de veille et de publications sur la thématique emploi - formation sur le pays de Lorient – Quimperlé.

- La mise en place d'animations collectives sur les secteurs non couverts : agroalimentaire et service à la personne, en concertation avec les EPCI.

- La création et l'animation d'un outil territorial numérique : "Faciliter les recrutements sur le pays de Lorient-Quimperlé"

- Le recensement de l'offre de service existant sur le pays de Lorient – Quimperlé : acteurs et dispositifs.

- La création et l'animation d'un outil territorial permettant d'identifier les acteurs locaux et de diffuser l'actualité emploi-formation du territoire auprès des entreprises.

- Un travail de repositionnement de l'outil "Job-conjoints".

- Un travail sur la problématique des stages en entreprise en lien avec la Mission Locale (Commande Lorient Agglomération).

- La contribution à la mission attractivité de Lorient Agglomération sur la dimension "attirer les talents".



2 MÉTHODOLOGIE

1 OBJECTIFS

Le projet porte sur les mutations de l'emploi et les difficultés de recrutement au sein du pays de Lorient - Quimperlé (46 communes).

Il vise à approfondir le diagnostic des difficultés de recrutement dans le pays de Lorient-Quimperlé. L'objectif du projet est donc d'associer directement les entreprises à l'élaboration du diagnostic et à la recherche de solutions. En effet, dans le cadre de la démarche emploi - compétence menée entre 2015 et 2017, plusieurs enquêtes auprès des entreprises ont été réalisées. Certaines ont participé aux réunions de la CTEF - Commission Territoriale Emploi Formation, des actions directes pour des recrutements significatifs ou la mise en place de formations ont été organisées, mais aucune association directe des entreprises à l'ensemble de la démarche et à la recherche de solutions adaptées n'avait été proposée.

La prise en compte du point de vue et de la perception des chercheurs d'emploi est également souhaitée pour avoir une analyse la plus complète possible du sujet des difficultés de recrutement.

2 MÉTHODOLOGIE ET DÉROULEMENT DE L'ACTION

3 axes ont été travaillés en parallèle :

Analyse des métiers en tension et des difficultés de recrutement des entreprises

Approche globale

- Actualisation de la liste des métiers en tension : analyse des statistiques Pôle Em-

ploi/Insee, revue de presse, consultation des professionnels locaux.

- Analyse des formations mises en place localement.

- Points réguliers sur la situation de l'emploi et des différents secteurs d'activité du territoire.

Approche ciblée sur 4 ou 5 secteurs ou métiers

- Constitution de groupes de travail sectoriels associant des entreprises volontaires : industrie, industrie agroalimentaire, industrie navale, bâtiment.

- Élaboration d'une grille d'analyse commune.

- Pour chaque groupe :

- Identification des besoins en recrutement des entreprises du secteur et de la demande d'emploi.

- Analyse partagée des problèmes : méconnaissance des entreprises et des métiers, manque de compétences disponibles localement, formation, attractivité des entreprises et des métiers, insuffisante prise en considération des attentes des salariés dans les pratiques de recrutement ou le management, mobilité des actifs.

- Recherche de solutions par le groupe de travail.

Perception du marché du travail et des difficultés de recrutement par les chercheurs d'emploi

- Rédaction du cahier des charges.

- Sous-traitance au cabinet GECE de Rennes pour la phase d'enquête : 600 réponses pour 4200 personnes contactées.

- Analyse et traitement des données collectées.

- Rédaction d'une note de présentation des résultats.

- Diffusion des résultats : site internet d'AudéLor, réseaux sociaux.

- Présentation et échanges : comité de technique de l'action, comité de pilotage,

- Les résultats de l'enquête ont également servi de support aux échanges avec les entreprises.

- Les résultats de l'enquête ont été complétés par des focus groups et des entretiens individuels avec des chercheurs d'emploi. C'est la dimension attractivité des métiers qui a été tout particulièrement traitée.

Anticipation des transformations de l'emploi et des métiers

- Organisation d'une conférence : **"Difficultés de recrutement : quelles réalités ? Quels enjeux?"**. Avec l'intervention de Vincent Donne de France Stratégie.

- Rencontre sur l'insertion professionnelle des jeunes avec Agnès Checcaglini du CEREQ.

- Rédaction d'une note "Faciliter le recrutement quelques initiatives menées sur les territoires" sur l'innovation dans les processus de recrutement.

UNE MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL AJUSTÉE AU CONTEXTE DE CRISE SANITAIRE

Notre méthodologie a été modifiée par la crise sanitaire de la Covid-19, nous avons ainsi adapté notre démarche pour tenir compte de la situation.

4 à 5 groupes de travail entreprises étaient prévus. Nous avons mobilisé une vingtaine d'entreprises sur 4 groupes de travail : industrie, IAA, industrie navale et bâtiment. Deux groupes ont pu démarrer en janvier avant le début de la crise sanitaire. Moyennant des ajustements de méthodologie, ceux-ci ont pu finaliser leurs travaux. Deux autres groupes auraient dû débuter en avril, mais le premier confinement n'a pas permis d'engager la démarche. Il n'a pas été possible, malgré nos efforts, de relancer la dynamique à l'issue du confinement.

Des échanges entreprises / chercheurs d'emploi étaient prévus et n'ont pas pu avoir lieu en raison du contexte sanitaire et de la réorientation des priorités des entreprises.

Pour les mêmes raisons, seule une conférence a pu être mise en place sur les trois initialement envisagées. Un entretien avec le CEREQ est venu enrichir le volet regard des experts sur le sujet.

Pour assurer un suivi de la situation de l'emploi sur le territoire pendant la crise covid-19, une veille presse et documentaire a été réalisée. Cinq notes ont ainsi été publiées, avec au sommaire :

- contexte et politiques mises en place,
 - impacts macroéconomiques au niveau national : activité et emploi,
 - premiers regards sur les impacts territoriaux,
 - impacts sur les entreprises et les filières économiques du pays de Lorient - Quimperlé.
- Les notes de veille dédiées à la crise Covid sont disponibles sur le site internet d'AudéLor.

3 FOCUS SUR LE TRAVAIL AVEC LES ENTREPRISES

Repérage et mobilisation des entreprises

Le choix a été fait de s'appuyer sur les partenaires locaux (collectivités, fédérations professionnelles) pour identifier et mobiliser les entreprises confrontées à des difficultés de recrutement et susceptibles de s'engager dans la démarche.

Une première phase de rencontres individuelles ou collectives a ainsi été réalisée avec pour objectif de présenter la démarche et de mobiliser les entreprises. Une vingtaine d'entretien a ainsi été réalisée.

Les entreprises qui avaient des habitudes de travail partenariales sur cette question du recrutement ont facilement accepté de s'engager dans une démarche collective sur le sujet. C'est en particulier le cas des entreprises de l'industrie navale et de l'agroalimentaire. De plus, les difficultés de recrutement de ces secteurs sont anciennes. Les entreprises ont déjà dû réaliser un travail pour y faire face.

Les entreprises d'autres secteurs moins structurés (autres industries) ou confrontés à ces difficultés de façon plus récentes (bâtiment), ont été très ouvertes pour échanger lors de rendez-vous individuels. Elles ont toutefois été plus réticentes à s'engager dans une démarche collective.

Animation des groupes de travail

2 groupes ont pu être mis en place à partir de janvier 2020 "Industrie Navale" et "Industrie agroalimentaire".

Un travail d'interconnaissance a permis de consolider le climat de confiance entre les acteurs et de favoriser les échanges de fond sur les difficultés de recrutement.

Le choix de constituer des groupes de taille restreinte, trois entreprises agroalimentaires et cinq entreprises navales, a permis une expression libre et spontanée des participants.

Le travail de diagnostic réalisé avec les entreprises a porté sur les dimensions suivantes :

- Analyse des besoins en compétence,
- Analyse des processus de recrutement,
- Analyse des difficultés rencontrées.

Les échanges entre pairs ont permis un enrichissement mutuel des participants sur leurs processus de recrutement, les difficultés rencontrées, les expériences tentées avec leurs réussites et leurs échecs. Au-delà du cadre d'animation proposé par AudéLor (questionnaires, grilles d'analyse), les participants ont pu se questionner mutuellement sur leurs pratiques de management.

Deux autres groupes de travail composés d'entreprises de l'industrie et du bâtiment étaient programmés pour la deuxième quinzaine de mars. La survenue de la crise Covid-19 et la mise en place du confinement a stoppé la dynamique engagée pour l'ensemble des groupes.

Crise Covid-19

Tout au long du premier confinement (16 mars – 11 mai), mais également lors du déconfinement (11 mai - 22 juin) des contacts réguliers ont eu lieu avec les entreprises afin de comprendre les dynamiques de fonctionnement des entreprises et l'adaptation de leur gestion des ressources humaines.

Les situations étaient très hétérogènes en fonction des secteurs d'activité, mais également du type de marché sur lesquels

sont positionnées les entreprises. (Exemple : grande distribution ou restauration pour les entreprises de l'industrie agroalimentaire).

Quel que soit le secteur, la gestion administrative et financière a été la principale préoccupation des dirigeants sur cette période. La communication interne a été centrale pour rassurer les équipes et expliquer ce qui se passait.

Lors du déconfinement, la reprise de l'activité a été très progressive pour la grande majorité des entreprises. Elle s'est échelonnée sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois avant un retour à la normale. Pendant cette période, la plupart des entreprises a fortement réduit voire gelé les embauches.

La relance des groupes de travail a été complexe, la priorité des entreprises a été la reprise de leur activité. La question des difficultés de recrutement est ainsi passée au second plan.

À partir de l'automne 2020 une fois la situation provisoirement stabilisée, les entreprises confrontées à des difficultés de recrutement ont retrouvé les tensions auxquelles elles devaient faire face avant la crise Covid-19.

Les deux groupes constitués se sont réunis une dernière fois pour échanger sur l'impact de la crise covid-19 sur leurs difficultés de recrutement et pour travailler collectivement sur des pistes d'action pour y répondre.

4

FOCUS SUR LE TRAVAIL AVEC LES CHERCHEURS D'EMPLOI

Une enquête unique en France

AudéLor, avec l'appui opérationnel du cabinet GECE, a réalisé une enquête afin de

mieux connaître les opinions et perceptions, les satisfactions et critères de choix des actifs vis-à-vis des métiers et des emplois. Un sondage téléphonique a ainsi été réalisé auprès d'un échantillon représentatif de 600 chercheurs d'emploi. Les répondants ont été identifiés à partir de 4200 contacts téléphoniques réalisés auprès d'habitants de plus de 18 ans résidant sur le Pays de Lorient - Quimperlé (Lorient Agglomération, Communauté de communes Blavet Bellevue Océan et Quimperlé communauté).

Les chercheurs d'emploi ont été interrogés sur leur parcours (emploi et formation), leur situation actuelle, leurs souhaits professionnels, leurs critères de choix, les obstacles auxquels ils sont confrontés, leurs besoins, leurs attentes, leur appréciation du marché du travail et leur analyse des difficultés de recrutement.

Les résultats de cette enquête ont fait l'objet d'une note dédiée diffusée sur le site d'AudéLor.

Entretiens et focus group

Afin d'approfondir certains éléments de l'enquête chercheurs d'emploi, des focus groups ont été proposés à des chercheurs d'emploi du territoire.

2 focus groups ont été organisés avec les jeunes accompagnés par les Missions Locales de Lorient et Quimperlé. Ces rencontres ont été l'occasion d'échanger sur l'attractivité des métiers, les choix d'orientation et les attentes vis-à-vis des entreprises. Ils ont été complétés par des entretiens individuels avec des chercheurs d'emploi fréquentant l'agence Pôle Emploi de Lannester.



3 CONTEXTE EMPLOI ET CHÔMAGE DANS LA ZONE D'EMPLOI DE LORIENT

1 LE NOMBRE D'EMPLOIS

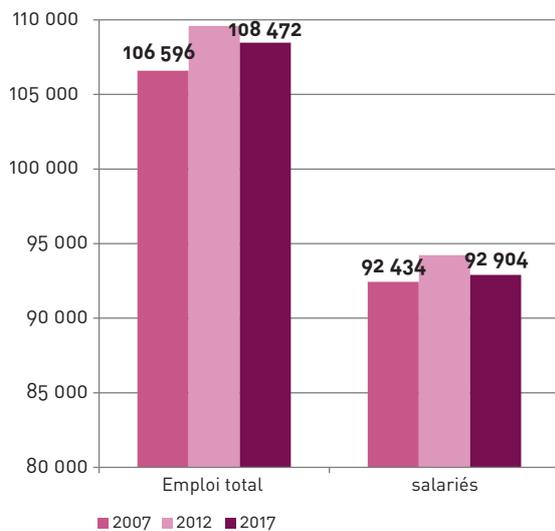
Une dynamique de création d'emploi favorable de 2015 à 2019

La période de 2007 – 2017 est constituée de deux périodes de crise (2008/2009 et 2012/2013) et de périodes de reprise.

En 10 ans, le nombre total d'emplois a donc progressé mais de façon très limitée de +1876 soit +1,8%. En moyenne annuelle, la hausse n'est que de 0,17% par an.

Pour le nombre d'emplois salariés, la progression est encore plus faible (+470 soit +0,05% par an). Les trois quarts des créations sont des emplois indépendants. Ils ont progressé au rythme de 0,95% par an.

Évolution de l'emploi de 2007 à 2017 dans la zone d'emploi de Lorient



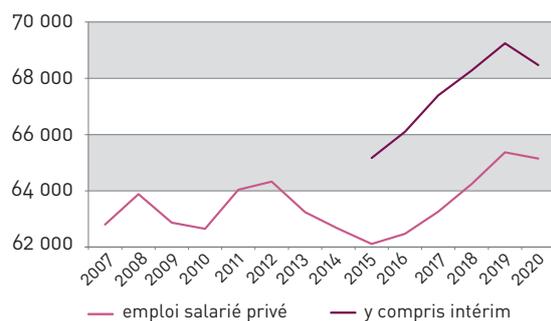
Source : Insee Recensement - Traitement AudéLor

Le dynamisme des créations d'emplois privés a été plus fort entre 2015 et 2020. Le rythme moyen de croissance de l'emploi salarié privé est de 0,3 % par an.

La croissance de l'emploi intérimaire +0,6% par an a été deux fois supérieure celle de l'emploi salarié privé (+0,3% par an) entre 2015 et 2020.

Le recul de l'emploi salarié privé entre 2019 et 2020 (début de la crise Covid-9) est de -0,34%. Celui de l'emploi intérimaire sur la période est de -14,2%. C'est ce dernier qui a été particulièrement touché par les mesures de confinement décidées pour faire face à la crise sanitaire. L'emploi intérimaire étant la porte d'entrée du marché du travail pour les plus jeunes ceux-ci ont été fortement fragilisés par la crise sanitaire.

Évolution de l'emploi salarié privé entre 2007 et 2020 dans la zone d'emploi de Lorient données du deuxième trimestre

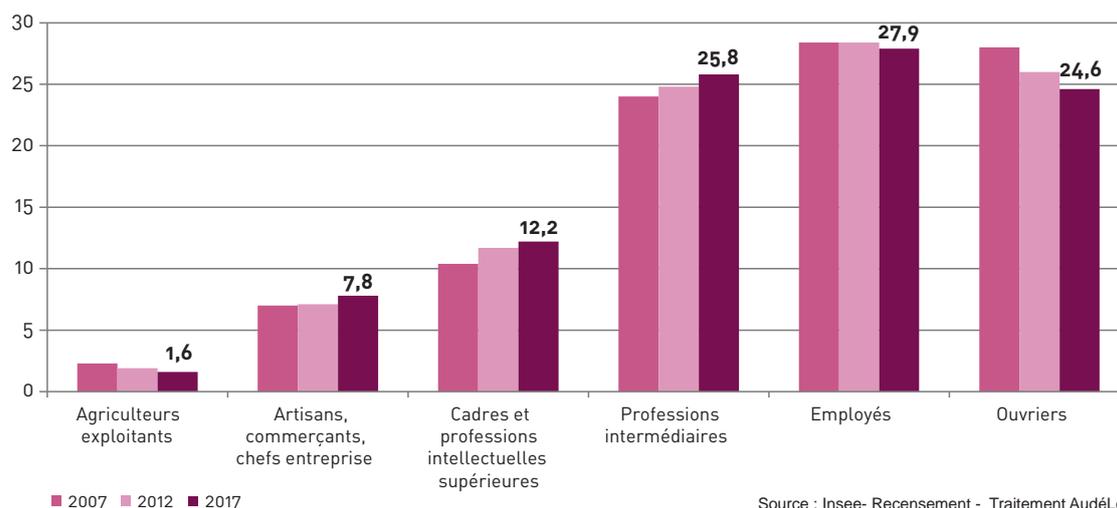


Source : Urssaf - Traitement AudéLor

2 LES TRANSFORMATIONS DE L'EMPLOI

Une croissance des cadres et des professions intermédiaires

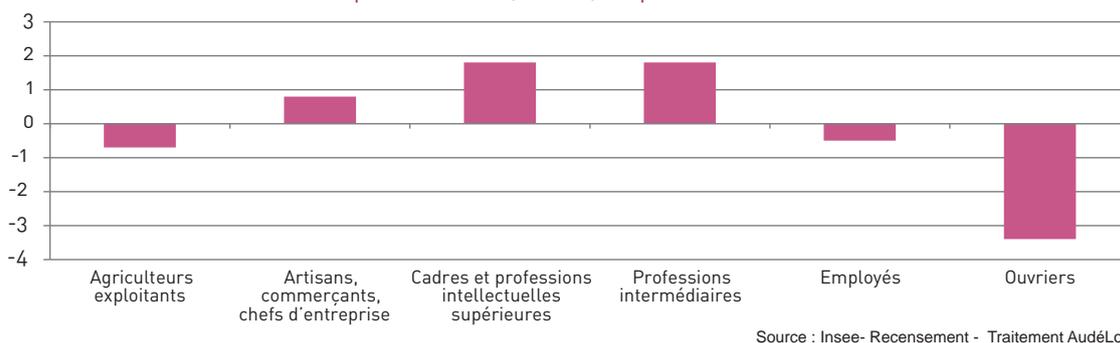
Part de chacune des catégories socio-professionnelles dans le total des emplois dans la zone d'emploi de Lorient



La catégorie socio-professionnelle des employés reste la plus importante sur la zone d'emploi de Lorient. Mais celle des professions intermédiaires est passée devant celle des ouvriers, signe d'une tertiarisation des emplois.

Les cadres sont également en forte croissance mais ne pèsent que 12,2% des emplois.

Évolution de la structure des emplois entre 2007 et 2017 en points de %



Entre 2007 et 2017, on observe une élévation globale de la qualification des emplois. Les cadres et professions intellectuelles supérieures sont les catégories socio-professionnelles qui progressent le plus sur la zone d'emploi. À

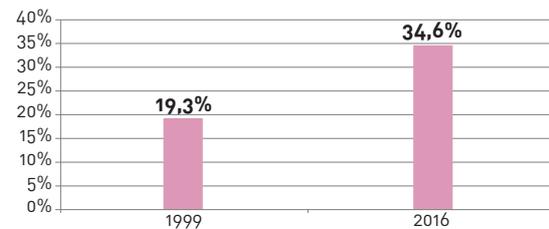
contrario, les ouvriers sont en fort recul sur la période. Ce phénomène ne doit pas faire oublier de développement de nouveaux emplois dans la logistique et le transport.

Le déclassement des actifs diplômés, un phénomène en progression

En 1999, les diplômés du supérieur représentaient 19,3% des actifs, en 2016, ils représentent 34,6% des actifs soit une progression de 15,4 points.

La population active est ainsi de plus en plus diplômée.

Part des diplômés du supérieur dans la population active en 1999 et 2016 sur la zone d'emploi de Lorient



Source : Insee - Traitement AudéLor

La part des diplômés du supérieur occupant un poste de salarié ou d'employé est passée de 18,4% en 1999 à 24,6% en 2016 soit une progression de 6,3 points.

En effet, bien que la part des emplois de cadres et de professions intermédiaires ait augmenté, cette progression ne permet pas d'offrir à tous les actifs diplômés du supérieur des postes correspondant à leur qualification. Le phénomène de déclassement est donc en progression.

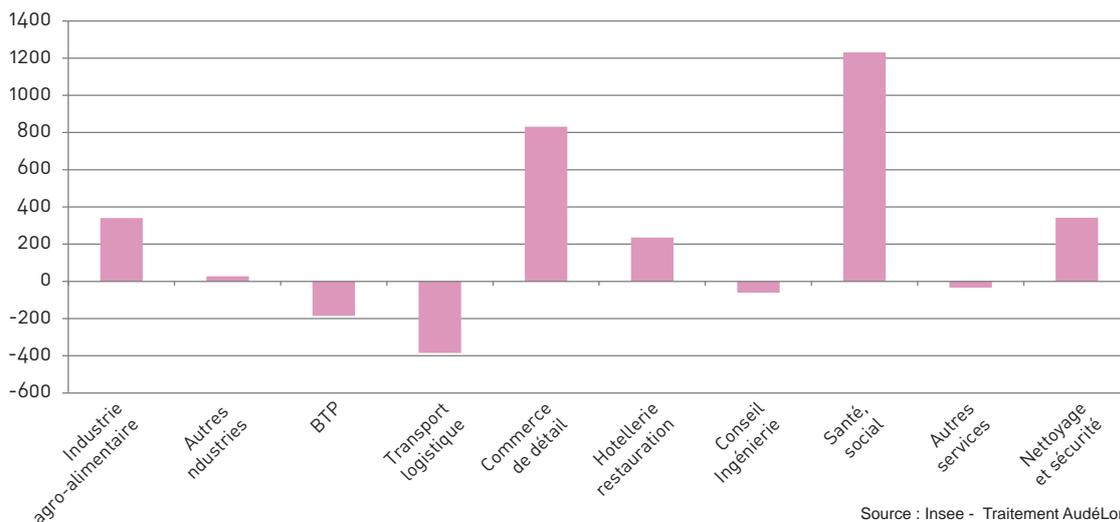
Part des diplômés du supérieur occupant un emploi d'ouvrier ou d'employé en 1999 et 2016 sur la zone d'emploi de Lorient



Source : Insee - Traitement AudéLor

Des créations dans les services et une "résistance" de l'industrie entre 2007 à 2020

Évolution de l'emploi salarié privé de 2007 à 2020 dans la zone d'emploi de Lorient

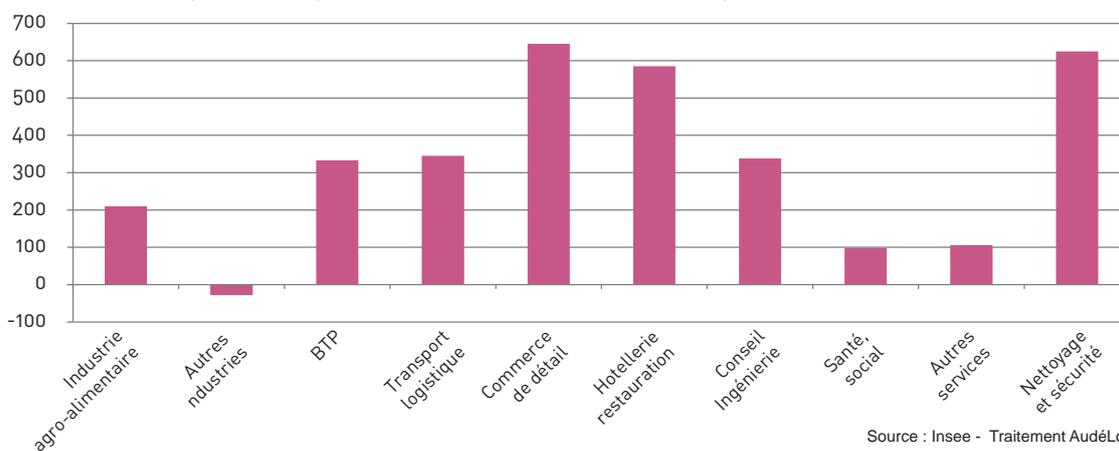


Source : Insee - Traitement AudéLor

Sur 13 ans, les 2 principaux secteurs créateurs d'emploi sont le commerce de détail

(y compris grande distribution) et le secteur santé-social.

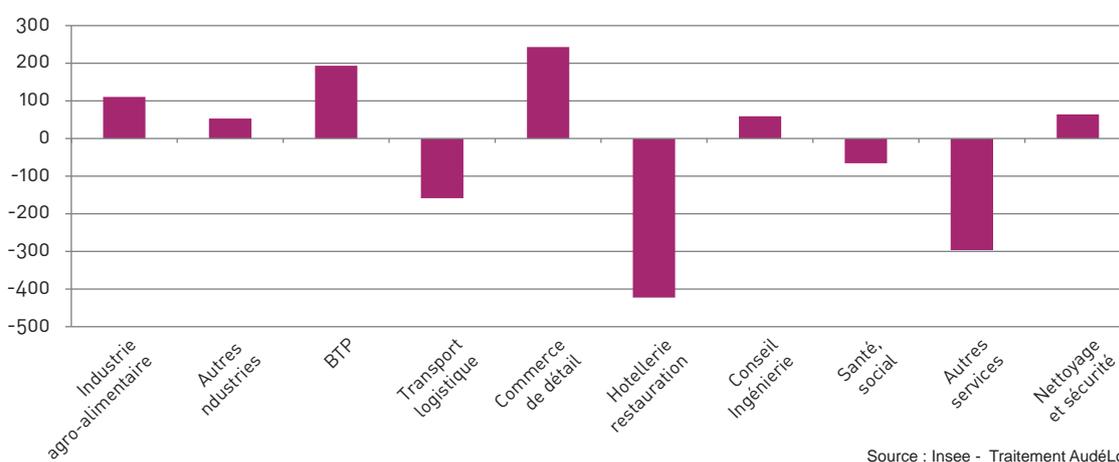
Évolution de l'emploi salarié privé de 2015 à 2019 dans la zone d'emploi de Lorient



Si on observe uniquement la période de 4 ans de fortes créations d'emplois (+814/an) de 2015 à 2019, les secteurs en croissance ne sont pas les mêmes. Commerce de détail, hôtellerie-restauration et nettoyage-

sécurité sont les plus grands créateurs d'emplois mais le BTP, le transport-logistique et le conseil sont également en croissance sur cette période.

Évolution de l'emploi salarié privé de juin 2019 à juin 2020 dans la zone d'emploi de Lorient



Sur la période 2019-2020 marquée en partie par le 1er confinement (mars à mai 2020), on enregistre une chute de l'emploi

dans l'hôtellerie-restauration ainsi qu'une baisse dans les autres services et le transport magasinage.



3 DES SECTEURS DIVERSEMENT TOUCHÉS PAR LA CRISE

Les mesures prises pour faire face à la crise sanitaire de la covid-19 ont des impacts très diversifiés en fonction des secteurs d'activité.

Les secteurs particulièrement touchés par la crise

- Les secteurs touchés par des fermetures administratives : restauration, commerce, soin aux personnes (coiffure, esthétique...) événementiel, culture, loisirs qui ont dû cesser toute activité sont les plus touchés par la crise.

- Les secteurs concernés par les restrictions de circulation et de déplacements : transport, hôtellerie ont très fortement ralenti leur activité et subissent des pertes de chiffres d'affaire importantes.

Les secteurs modérément touchés par la crise

- La mise à l'arrêt de nombreuses entreprises lors du premier confinement pour quelques jours ou quelques semaines a eu un impact sur les niveaux d'activité et les chiffres d'affaire, c'est particulièrement le cas dans le bâtiment et l'industrie. Ces secteurs ont également dû revoir leur organisation et investir pour assurer la sécurité sanitaire de leurs salariés.

- Les marchés sur lesquels est positionné un grand nombre d'entreprises industrielles du Pays de Lorient-Quimperlé les préservent de la crise. C'est le cas de

la construction navale de défense, du nautisme haut de gamme. Toutefois, les établissements travaillant pour l'aéronautique et l'automobile sont aujourd'hui confrontés à des difficultés.

- La situation des entreprises de l'agroalimentaire est également en lien direct avec leur segment de marché. Situation favorable pour celles qui travaillent pour la grande distribution, plus tendue pour celles qui sont positionnées sur la restauration hors domicile.

Les secteurs épargnés par la crise

- La santé, les services à la personne à domicile ont maintenu leur activité sur la période. De même, l'éducation et les services publics ont poursuivi leur mission.

- Toutes les activités tertiaires de conseil – ingénierie, de banque et d'assurance, comptabilité qui ont pu déployer rapidement du télétravail, ont également poursuivi leur activité.

La situation sanitaire n'étant toujours pas stabilisée, les conséquences économiques restent difficiles à évaluer.

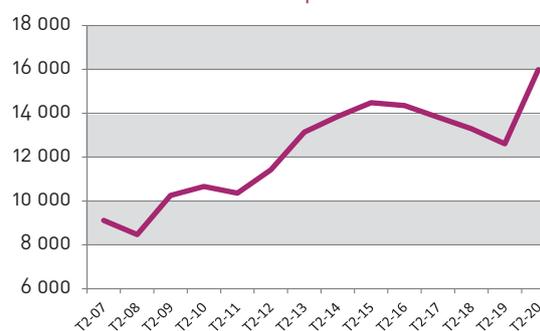
La revue de presse locale réalisée tout au long de l'année 2020 publiée dans le Barographe d'AudéLor illustre les situations contrastées dans lesquelles se trouvent les entreprises locales.

4 L'ÉVOLUTION DE LA DEMANDE D'EMPLOI

Un renversement de tendance et une situation particulièrement atypique

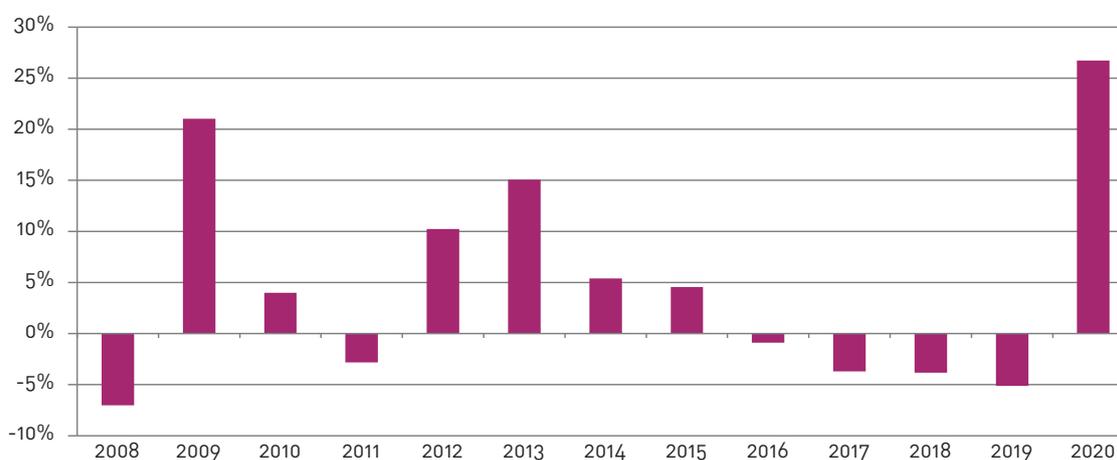
Le nombre de demandeurs d'emploi a augmenté régulièrement entre 2008 et 2015. Depuis 2016, le territoire bénéficiait d'une baisse de la demande d'emploi de catégorie A (sans activité et en recherche d'emploi). La crise sanitaire et la mise en place du confinement en mars 2020 ont provoqué une brusque remontée de la demande emploi au second trimestre 2020.

Nombre de demandeurs d'emploi de cat. A au 2^{ème} trimestre zone d'emploi de Lorient



Source : DARES - Traitement AudéLor

Évolution annuelle du nombre de demandeurs d'emploi de cat. A au 2^{ème} trimestre zone d'emploi de Lorient



Source : DARES - Traitement AudéLor

Depuis le 2^{ème} trimestre 2007, 4 périodes se sont succédées :

- Baisse en 2008,
- Hausse de 2009 à 2015 (sauf en 2011),
- Baisse de 2015 à 2019,
- Hausse en 2020.

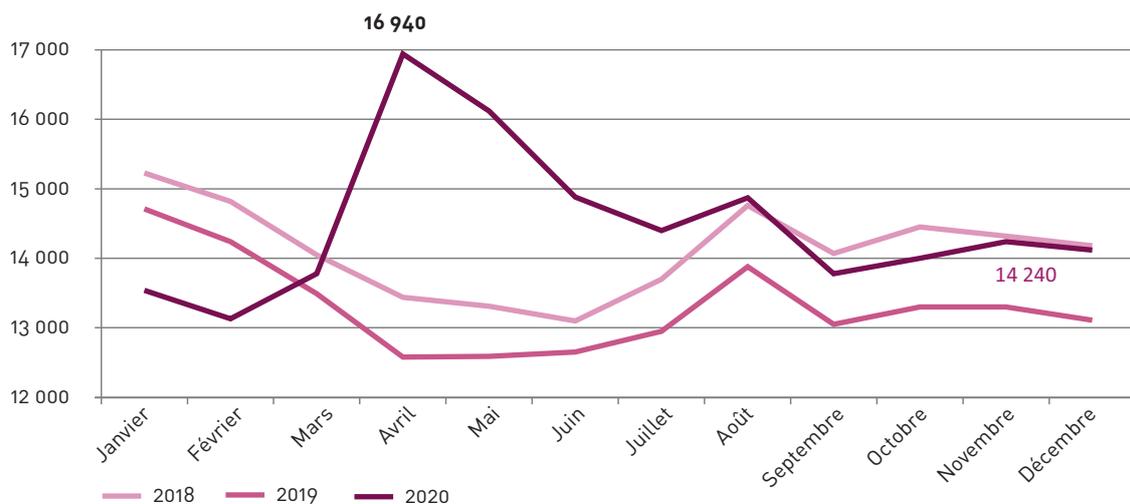
Globalement, de juin 2007 à juin 2020, la demande d'emploi de catégorie A a augmenté de +75,4% soit 6870 demandeurs supplémentaires.

Une hausse de la demande d'emploi limitée par les mesures de soutien aux entreprises

Un pic de la demande d'emploi est observé en avril +35%, essentiellement dû à l'arrêt de l'intérim et des contrats courts, mais également à la suspension des recrutements. La demande d'emploi retrouve ensuite des niveaux plus cohérents avec les évolutions passées. En décembre 2020, la hausse de la demande d'emploi est de 8% et retrouve un niveau équivalent à décembre 2018.

Les dispositifs de chômage partiel et de soutien aux entreprises jouent pleinement leur rôle de préservation de l'emploi et ne permettent pas une analyse réelle du chômage sur la zone d'emploi. Les inquiétudes sont fortes pour les mois à venir en raison des difficultés de certains secteurs en particulier l'hôtellerie restauration, le commerce, le tourisme, la culture et les loisirs.

Évolution mensuelle de la demande d'emploi de catégorie A entre janvier 2018 et octobre 2020



Source : DARES - Traitement AudéLor

Une situation de l'emploi qui fragilise particulièrement les jeunes

Les jeunes ont été particulièrement touchés par la forte progression de la demande d'emploi d'avril 2020, avec une augmentation de +48% contre +35% en moyenne (en glissement annuel). En effet, l'intérim et les contrats courts se sont quasiment arrêtés, or ils sont les voies d'accès au marché du travail pour beaucoup de jeunes.

Si la situation des plus jeunes se rapproche en octobre de celle du reste de la population, + 5,8% contre + 5,3% en moyenne, les inquiétudes sont grandes pour 2021. En effet les secteurs particulièrement touchés par la crise (hôtellerie-restauration et commerce) et pour lesquels les risques de défaillance sont les plus élevés sont aussi ceux qui embauchent le plus de jeunes.

5 LES MÉTIERS EN TENSION ET LA FORMATION DES CHERCHEURS D'EMPLOI

Typologie de métiers	Organismes de formation locaux
Conduite de lignes IAA et production	Pôle Formation UIMM
Production IAA	IBEP
Métiers de la mer / embarqués : pont et mécanique	CEFCM
Travail du poisson et des produits de la mer	CFA Ville de Lorient
Métiers du composite : production	Greta
Mécanique automobile	Greta
Métiers de la maintenance	AFPA, Pôle Formation UIMM (niv IV)
Soudage	AFPA, Pôle Formation UIMM (Licences), Greta
Chaudronnerie	AFPA, Pôle formation UIMM (niv IV)
Tournage / fraisage	AFPA
Force de vente/cadres commerciaux	AFPA
Métiers de l'informatique / assistance informatique	AFPA
Métiers de la restauration	Greta
Cuisine (y compris crêpe, pizza)	AGORA
Service à la personne*	Greta, Askoria, AFPA, CLPS
Maçonnerie*	AFPA
Coffrage – Banchage*	AFPA
Couverture*	AFPA
Conduite de travaux dans le bâtiment	AFPA
Conduite routière*	ECF Roudaut

■ Nouveaux métiers en tension en 2020

Source : AudéLor 2020

(*) : Ce sont les emplois exercés au domicile des personnes qui font l'objet de difficultés de recrutement et non ceux exercés en institution.



La liste de métiers en tension, mise à jour en 2020, intègre de nouveaux métiers : maçonnerie, coffrage-banchage et couverture, conduite de travaux dans le bâtiment et conduite routière.

En effet, la conjoncture très favorable à la construction génère des tensions sur **les métiers du gros œuvre du bâtiment**. La tension est d'autant plus forte que suite à la crise de 2008, les entreprises confrontées à d'importantes difficultés avaient réduit leurs embauches, entraînant une fuite des profils qualifiés vers d'autres secteurs. Sur la même période, le recul des recrutements de jeunes en alternance, modalité privilégiée par la branche pour développer les compétences, a accentué le phénomène de pénurie vécu aujourd'hui.

Les métiers du transport font également l'objet de tensions, le développement du e-commerce génère en effet des besoins importants.

Comme sur les autres métiers en tension, le territoire dispose d'une offre de formation dédiée sur le gros œuvre du bâtiment et le transport routier.

L'industrie, les services à la personne et l'informatique restent des secteurs qui sont durablement confrontés à des difficultés de recrutement comme certains métiers du commerce.

Les tensions sur ces métiers persistent malgré la crise sanitaire de la covid-19.

Concernant les postes les moins qualifiés de **l'industrie agroalimentaire** (production, préparation de commande), la crise sanitaire de la covid-19 a pour effet de réduire les tensions sur les recrutements. Deux explications à ce phénomène : la fermeture de la restauration hors domicile frappe directement l'activité du secteur et réduit en conséquence les besoins dans les entreprises travaillant sur ce marché. D'autre part, de nombreux salariés précaires se retrouvent sans emploi et se repositionnent sur ces postes relativement accessibles.

Au démarrage de cette étude, **les métiers de la restauration** étaient confrontés à d'importantes difficultés de recrutement. Toutefois au cours de l'année 2020, le secteur a été particulièrement touché par les conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19. Les craintes de fermeture massives d'établissements courant 2021 sont réelles avec son lot de suppressions d'emplois qui feraient baisser les tensions sur les recrutements.

Fin 2020, la crise covid-19 provoque d'importantes inquiétudes chez les chercheurs d'emploi qui se positionnent fortement sur les différents dispositifs d'accompagnement et de formations proposées sur le territoire.



4 REGARDS CROISÉS SUR LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Pour comprendre les dynamiques à l'œuvre autour des difficultés de recrutement dans le pays de Lorient - Quimperlé, les points de vue de l'ensemble des parties

prenantes ont été recueillis : chercheurs d'emploi, entreprises, partenaires de l'emploi.

1 LE REGARD DES CHERCHEURS D'EMPLOI

Le point de vue et la perception du marché du travail des chercheurs d'emploi ont été recueillis via une enquête téléphonique. 600 personnes ont répondu au sondage réalisé avec l'appui du cabinet GECE. Les résultats détaillés de l'enquête sont présentés dans la note 134 *"Chercheurs d'emploi dans le Nouveau pays de Lorient : Points de vue et perceptions sur le marché du travail"* - AudéLor - Janvier 2020.

L'enquête téléphonique a été complétée par des entretiens individuels réalisés auprès de chercheurs d'emploi inscrits à Pôle emploi et des focus groups organisés avec des jeunes accompagnés par les Missions Locales de Lorient et Quimperlé.

Le choix d'un métier, une démarche personnelle et des priorités qui évoluent au fil du temps

Les chercheurs d'emploi considèrent l'épanouissement personnel comme une dimension centrale dans le choix du métier.

- *"C'est important d'aimer son métier, de s'y sentir bien."* Anna 25 ans
- *"Le premier critère, c'est d'aimer son métier."* Fabienne 46 ans
- *"Créer des plats, mettre en valeur des assiettes, voir la satisfaction du client, c'est important !"* Sylvie 43 ans
- *"J'ai choisi la restauration et tout particulièrement le service en salle car je voulais voyager et que c'est un métier que l'on peut exercer partout. J'ai pu aller dans*

toute la France, en Grande-Bretagne, en Irlande. Aujourd'hui, je veux me poser et faire autre chose..." Anna 25 ans.

La quête de sens et l'adéquation aux valeurs sont des dimensions importantes pour les chercheurs d'emploi dans la sélection du métier et le déroulement de carrière.

- *"Apporter ma contribution à un projet, une réalisation collective, construire quelque chose : un bateau en tant que tuyauteur, un immeuble en tant qu'ouvrier du bâtiment."* Arnaud, 52 ans
- *"Aider les enfants à grandir, les accompagner dans leur développement c'est important pour moi en tant qu'assistante maternelle."* Lubna, 33 ans
- *"Aider les personnes âgées, être là pour elles, c'est très valorisant !"* Gwénaëlle 23 ans
- *"Je me suis occupé de mes grands-parents sur la fin de leur vie et ma grand-mère m'a dit que j'étais fait pour ce métier, ça m'a fait réfléchir et je me suis lancé."* Yves-Marie 25 ans
- *"L'agro c'est bien payé, mais tuer des animaux c'est contraire à mes principes."* Alicia 19 ans.

La recherche d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle influence les choix de métiers et les trajectoires professionnelles. Elle varie en fonction de l'âge des chercheurs d'emploi et de leur situation de famille.

■ *“J’ai quitté la restauration (que j’adore) pour l’agroalimentaire car je veux voir grandir mes enfants, avoir du temps à leur consacrer.” Marc, 44 ans*

■ *“J’ai choisi une grande entreprise pour les horaires, pour pouvoir m’occuper de ma famille...” Christine, 48 ans*

■ *“J’ai commencé comme serveuse et barmaid, j’adore ce métier, l’ambiance, les contacts mais ce n’est pas compatible avec une vie de famille.” Marie 45 ans*

Une acceptation de la pénibilité très variable en fonction des individus.

■ *“Soulever les personnes âgées, c’est difficile physiquement et les équipements coûtent chers !” Gwénaëlle*

■ *“Quand on intervient auprès des personnes âgées, on sait que l’on va être confronté à la mort c’est inéluctable, on a beau y être préparé c’est difficile à vivre.” Cathy 24 ans*

■ *“Dans l’agro, la cadence peut être difficile à suivre.” Iman 19 ans*

■ *“Dans la restauration rapide, il faut tenir le rythme : 1 minute 30 pour faire un hamburger, moi je n’y suis jamais arrivé” Yves-Marie 25 ans*

■ *“30 minutes pour préparer le repas, faire manger la personne âgée et débarrasser, c’est humainement impossible.” Gwénaëlle 23 ans*

■ *“Travailler dans le froid, j’ai testé mais ce n’est pas pour moi.” Alicia 19 ans.*

Une majorité de chercheurs d’emploi pragmatique et volontaire

Une grande majorité des chercheurs d’emploi travaille régulièrement et multiplie les expériences.

■ *“En attendant un poste dans l’aide à la personne, je travaille en grande distribution, mais j’ai aussi travaillé dans la restauration rapide.” Yves Marie 25 ans*

■ *“Je vais bientôt commencer une formation dans l’aide à la personne et en attendant, je travaille dans le nettoyage.” Cathy 24 ans*

■ *“J’enchaîne les missions en intérim dans le bâtiment, comme c’est une reconversion ça me permet de tester plein de choses.” Arnaud 48 ans*

■ *“Je viens d’enchaîner deux missions de 18 mois dans 2 entreprises d’agroalimentaire, j’attends un poste en CDI.” Marc, 44 ans*

■ *“Je veux être pompier professionnel c’est mon plan A, le plan B c’est agent de sécurité. En attendant, j’ai déjà travaillé dans la restauration, à l’usine.” Vanina 18 ans.*

Des chercheurs d’emploi qui n’hésitent pas à changer de métiers en fonction de leurs aspirations, de leurs centres d’intérêt et des opportunités.

■ *“J’ai commencé avec des jobs alimentaires dans la restauration, puis j’ai été monitrice d’auto-école, puis secrétaire médicale et aujourd’hui je cherche une nouvelle voie” Christine 48 ans*

■ *“J’ai commencé comme tuyauteur-soudeur, suite à un problème de santé, j’ai dû changer et aujourd’hui je travaille dans le bâtiment” Arnaud 52 ans*

■ *“J’ai travaillé 20 ans dans la restauration, je travaille dans l’agroalimentaire et je réfléchis à faire une formation comme agent hospitalier ou conducteur de bus.” Marc 44 ans*

■ *“J’ai travaillé 8 ans dans la restauration et aujourd’hui je veux me reconvertir !” Anna 24 ans*

■ *“J’ai eu une mauvaise expérience en boulangerie, et aujourd’hui il est hors de question que je reste dans le métier. Je vais me reconvertir comme peintre en bâtiment.” Django 23 ans*

■ *“Sur Paris, j’étais maquilleuse, ici le potentiel est limité, je cherche aussi dans*

l'hôtellerie comme réceptionniste.” Neila 23 ans

■ *“Si je n'ai pas la possibilité de progresser où je suis, je créerai ma propre activité.” Perrine 21 ans*

Des chercheurs d'emploi qui mobilisent largement les outils de formation dans leur parcours professionnel.

■ *“J'ai travaillé 15 ans comme agents de sécurité et je vais bientôt commencer une formation de chauffeur poids lourds.” Jalil 35 ans*

■ *“J'ai une première expérience dans la propreté et je me reconvertis dans l'aide à la personne, je vais commencer une formation en alternance.” Cathy 24 ans*

■ *“J'ai une formation de base en biologie, comme je n'ai pas trouvé dans ma branche, je me suis réorientée vers le commerce, j'ai commencé comme caissière dans la grande distribution, je me suis formée progressivement et j'ai fini responsable de magasin dans l'habillement.” Annie 47 ans.*

Des attentes vis-à-vis des entreprises

La rémunération est une dimension essentielle, mais pas suffisante.

■ *“Dans les services à la personne, on est mal payé pour l'engagement que ça demande.” Yves-Marie 25 ans*

■ *“Un salaire qui permet de vivre correctement c'est important ! Se loger, se nourrir, se vêtir et un peu de loisirs.” Jalil, 35 ans*

■ *“L'agro ça paie bien, mais il y a des entreprises qui traitent mal leurs salariés” Vanina 18 ans.*

Dialogue et respect sont des éléments clés du management pour les chercheurs d'emploi.

■ *“Un bon patron c'est quelqu'un qui est à l'écoute, qui s'intéresse à nous, qui nous dit quand ça va et quand ça va pas, avec qui le dialogue est possible.” Dylan 25 ans*

■ *“Le respect c'est central dans la relation entre employeur et salarié.” Annie 47 ans*

■ *“Il faut de la communication, de l'échange et surtout de la confiance entre salarié et patron.” Dylan 25 ans*

■ *“Pas de reconnaissance, pas de considération, ni même de respect, c'est pour ça que je suis partie.” Marie 45 ans*

■ *« Le management paternaliste, où le patron veut faire copain-copain, très peu pour moi, il faut une juste distance ! » Maël 25 ans*

■ *“Le manager doit accompagner, expliquer quand on fait des erreurs” Perrine 21 ans.*

Les processus de recrutement sont jugés opaques.

■ *“Ne pas avoir de retours suite à une candidature pour savoir ce qui va, ce qui ne va pas et ce qu'il faut améliorer c'est frustrant.” Tommy 20 ans*

■ *“Les recruteurs manquent d'ouverture, si on n'a pas toutes les compétences, on n'est pas pris ! Moi je ne connais pas tout mais je suis toujours prête à apprendre !” Fabienne 46 ans.*

Des besoins récurrents sur la connaissance des métiers et les problèmes de mobilité

Les chercheurs d'emploi expriment des attentes fortes autour de la découverte des métiers et de la construction de projet.

■ *“Les tests de personnalité c'est bien, mais rien ne vaut un stage pour découvrir un métier.” Gaëtan 26 ans.*



■ *“Il y a tellement de possibilités qu’il est difficile de s’y retrouver.” Anna 24 ans*

■ *“Il faudrait qu’on commence à nous informer sur les métiers dès le collège.” Yves-Marie 25 ans*

■ *“Beaucoup de métiers manuels ont été longtemps dénigrés, ils ont une mauvaise image alors qu’on ne les connaît pas vraiment.” Cathy 24 ans.*

Les chercheurs d’emploi pointent du doigt les difficultés de mobilité.

■ *“La première étape c’est le permis de conduire, qui est très cher. La deuxième, c’est la voiture et là aussi c’est très cher. Quand on est au SMIC, c’est très difficile.” Yanis 23 ans*

■ *“J’ai trouvé l’entreprise pour mon alternance, mais l’organisme de formation le plus proche est à 35 km, 70km aller-retour pour suivre les cours.” Cathy 24 ans.*

ENQUÊTE CHERCHEURS D'EMPLOI : LES ÉLÉMENTS À RETENIR

Des chercheurs d'emploi en quête d'épanouissement personnel et de sens dans leur travail

La dimension financière reste la première motivation dans la recherche d'un emploi pour 89% des personnes interrogées, l'épanouissement personnel est également une dimension importante pour 85% des chercheurs d'emploi. Le fait de se sentir utile motive 79% d'entre eux.

Des contraintes personnelles qui pèsent peu dans la recherche d'un emploi

La grande majorité des chercheurs d'emploi (67%) ne fait pas part de contraintes personnelles ou familiales qui pourraient représenter un frein à la prise d'un emploi.

24% des chercheurs d'emploi estiment être victimes de discrimination dans leur recherche d'emploi (tous types de discrimination).

La mobilité, une contrainte forte pour une majorité de chercheurs d'emploi

Le périmètre de recherche des chercheurs d'emploi se limite pour 48% d'entre eux à leur commune de résidence ou aux communes limitrophes. Seulement 33% recherchent sur l'ensemble du Pays de Lorient - Quimperlé.

L'accès géographique difficile est considéré par les chercheurs d'emploi comme la deuxième cause des difficultés de recrutement

Toutefois, pour trouver un emploi qui correspond à leurs attentes, 33% des chercheurs d'emploi sont prêts à déménager du pays de Lorient - Quimperlé.

Le marché du travail

La moitié des chercheurs d'emploi estime qu'il est difficile de trouver du travail localement dans les métiers qu'ils recherchent.

Les types de contrat sur lesquels les chercheurs d'emploi souhaitent se positionner sont très diversifiés. En effet, une majorité (62%) recherche un poste en CDI et 60% à temps plein. Mais de nombreuses personnes souhaitent se positionner sur des CDD, de l'intérim ou du temps partiel.

Une mobilité professionnelle affichée

17% des chercheurs d'emploi se déclarent ouverts à tout secteur d'activité ou ne savent pas vers quel métier se tourner.

7 chercheurs d'emploi sur 10 se disent prêts à changer de métiers ou de secteurs d'activité pour trouver un emploi.

Des chercheurs d'emploi qui se considèrent compétents et ouverts à la formation

La très grande majorité considère détenir les compétences requises pour exercer l'emploi qu'ils recherchent. Toutefois, 56% estiment que c'est une des raisons des difficultés de recrutement. D'autre part, 70% exprime un besoin de formation.

La plupart des chercheurs d'emploi (67%) n'ont pas de contraintes personnelles qui pourraient rendre difficile leur prise d'un poste.

L'attractivité des postes : enjeu central des difficultés de recrutement

La première raison des difficultés de recrutement d'après les chercheurs d'emploi est le manque d'attractivité des postes.

Parmi les 14 métiers en tension proposés dans le cadre de l'enquête seuls 2 sont jugés relativement attractifs : aides à domicile et agents de propreté. A contrario, 5 sont jugés peu attractifs : maçonnerie, employés de marée, conduite routière, soudage/usinage, et mécanique.

L'attractivité des métiers en tension est très variable en fonction du profil des chercheurs d'emploi. Les profils les plus fermés aux métiers en tension sont les femmes, les 45 ans et plus, les titulaires de bac+2 et plus et les foyers les plus aisés.

1 LE REGARD DES ENTREPRISES

Liste des entreprises rencontrées		
Mme GRUAUD	Archimède	Bâtiment
Fabrice ALLAIN	BAT'ISOLE Construction	Bâtiment
Karine NICOLE	Fluide Confort Energie	Bâtiment
Marie-Pierre CHOPARD	GEIQ BTP	Bâtiment
Gislaine DACQUET	MAHO Construction	Bâtiment
Eric NOBLET	SOLORPEC	Bâtiment
Laurent GERAY	GEIQ Multisectoriel	Divers
Marjorie DAIGNEAU	BIGARD	IAA
Audrey JEUDY	Capitaine Cook	IAA
Katia LE GUENNEC	Krustanord	IAA
Franck HABERZETEL	Prod Atlantique	AA
Nathalie GERSCHWIND	Randstat inhouse service - Halieutis	IAA
Pascal CHAPPUIS	Boulangéot Aluminium	Indsutrie
Cécile HELAS / Guillaume SCHLIER	Coriolis composite	Industrie
Anne-Laure LE CAM Sandrine LE MERCIER	Fives Syleps	Industrie
Olivier LE STRAT	IJINUS	Industrie
Hélène MASSONNEAU	Trivium Packaging	Industrie
Aurélié BRETON	SOFRESID	Industrie Navale
Bruno LIBERT	BARILLEC MARINE	Industrie Navale
Patrick LE FEL	AML	Industrie Navale
Yan DOLLO	CDK technologie	Industrie Navale
Louna MOREAU	Chantier de Bretagne Sud	Industrie Navale
Damien CAILLIAU	Marsaudon Composite	Industrie Navale
Fabien GASCHARD	Scarmor	Logistique
Anne-Marie CUESTA	Bretagne Pôle Naval	Fédération Professionnelle
Philippe GUILLOU	UDEM	Fédération Professionnelle
Alban RAGANI	UDEM / MEDEF	Fédération Professionnelle
Lionel SCANFF	UIMM	Fédération Professionnelle
Valérie SEDANTON	UIMM	Fédération Professionnelle

 Entreprise membre d'un groupe de travail

Le travail collectif mené avec les entreprises a permis de réaliser un diagnostic approfondi de leurs difficultés de recrutement. L'approche collective est complétée par les éléments recueillis lors des entretiens individuels.

Les difficultés de recrutement une préoccupation forte pour les entreprises

Les entreprises considèrent que les difficultés de recrutement pèsent sur leur activité.

■ *“Le manque de compétences nous freine dans notre développement, nous oblige à refuser des marchés.” Groupe Industrie Navale*

■ *“Sur certaines périodes, nous travaillons en mode “dégradé”, par manque de conducteurs de ligne, nous devons décaler le lancement des lignes de production pour assurer le bon fonctionnement de l'usine.” Groupe IAA.*

Des évolutions sociologiques qui pèsent sur le recrutement

Les participants observent une évolution du rapport au travail et à l'entreprise : moindre attachement à l'entreprise, priorité à la famille et aux loisirs, moindre respect de la hiérarchie...

Les entreprises déplorent le manque d'implication et la volatilité des candidats qui ne se présentent pas pour leur embauche et des salariés qui mettent fin prématurément à leur contrat ou ne renouvellent pas leur engagement.

■ *“Les refus de CDI à la suite de CDD ou de missions d'intérim sont réguliers, l'engagement vis-à-vis de l'entreprise est de moins en moins fort.” Groupe Industrie Navale*

■ *“Les refus de CDI sont fréquents, la rémunération est plus intéressante en intérim et de plus en plus de personnes souhaitent rester libres : pouvoir changer*

d'employeur, faire des pauses régulières.” Groupe IAA

■ *“Quand on a un bon candidat, il faut lui faire signer le contrat au plus vite pour éviter de le perdre.” Groupe Industrie Navale*

■ *“On a de plus en plus de personnes qui ne se présentent pas aux entretiens ou même pour embaucher !” Paroles d'entreprises.*

L'évolution de la structure des familles et en particulier le développement des familles monoparentales, a un impact sur l'organisation des ressources humaines et le recrutement.

■ *“Un client à dépanner un samedi : ce n'est pas possible ce week-end, j'ai mes enfants.” Groupe Industrie Navale*

■ *“Suite à une séparation, un technicien de maintenance qui travaillait de nuit a choisi de démissionner pour pouvoir s'occuper de ses enfants dans le cadre d'une garde alternée.” Groupe IAA.*

Les entreprises constatent que les difficultés qui s'observent dans la société se retrouvent dans les usines et les ateliers : violence, addiction, tensions interculturelles...

■ *“Comment je fais quand on m'appelle à 4h du matin pour me signaler qu'un chauffeur est vraisemblablement sous l'emprise de l'alcool et que ce n'est pas la première fois. Je m'en sépare au risque d'aggraver sa situation personnelle ?” Groupe IAA.*

Difficultés structurelles et/ou conjoncturelles ?

Les entreprises font part de difficultés structurelles récurrentes à recruter des compétences pointues et techniques quel que soit le niveau de qualification.

■ *“1 an pour trouver un technicien de maintenance, 2 à 3 pour un responsable maintenance.” Groupe IAA*

- *“Fileteurs, désosseurs, il n’y a pas de personnes formées disponibles et il faut 2 ans pour atteindre le niveau d’efficacité et de productivité attendu” Groupe IAA*

- *“Mécanicien diéséliste, on n’en trouve plus !” - Groupe Industrie Navale*

- *“Le seul moyen de recruter un technicien de maintenance, c’est d’aller déboucher chez le voisin. Mais ce n’est pas pérenne.” Paroles d’entreprises.*

Les entreprises constatent que les jeunes générations souhaitent poursuivre des études sur des niveaux qui ne correspondent pas à leur besoin.

- *“J’ai accueilli des jeunes en bac pro ou en BTS car j’ai besoin de ce type de niveau, mais eux souhaitent poursuivre en licence ou ingénieur, je ne peux pas les retenir.” Groupe industrie Navale*

- *“On prend des apprentis en bac +2 car on a besoin de conducteurs de travaux, mais à l’issue les jeunes souhaitent poursuivre vers des cursus d’ingénieur, or nos besoins sont sur les conducteurs de travaux.” Entreprises du bâtiment.*

Le secteur agroalimentaire est très présent sur le territoire et génère des besoins de main-d’œuvre importants. La saisonnalité de nombreuses activités engendre par ailleurs des tensions conjoncturelles fortes sur certaines périodes.

- *“Sur les 3 semaines des fêtes de fin d’année, nous doublons nos effectifs. Il faut les trouver, les 100 intérimaires, surtout que c’est pareil chez nos voisins et sur la même période.” Groupe IAA.*

Certains secteurs comme l’agroalimentaire, par exemple, subissent une forte pression sur les prix qui fait peser des contraintes importantes sur le management et l’organisation.

- *“On doit produire toujours plus avec moins, ça génère des tensions à tous les niveaux, y compris sur la direction et l’encadrement.” Groupe IAA.*

Des processus de recrutement questionnés par les entreprises

Les entreprises sous-traitent tout ou partie de leurs recrutements aux agences d’intérim (profils opérateurs et techniciens) et aux cabinets de recrutement (profils techniciens supérieurs et cadres).

- *“On délègue à l’intérim sur les gros volumes de recrutement” Groupe IAA*

- *“Comme il n’y a pas de compétences disponibles, pour repérer des candidats potentiels (en poste), on passe par des chasseurs de têtes.” Groupe Industrie Navale*

- *“L’intérim nous permet de tester des profils.” Paroles d’entreprises.*

Les recruteurs utilisent divers supports pour diffuser leurs offres d’emploi : site internet de l’entreprise, job board, réseaux sociaux... mais elles constatent que la multiplication des supports ne génère pas forcément plus de candidatures.

- *“On fait feu de tout bois, mais ça n’a pas vraiment effet !” Groupe IAA*

- *“Nous multiplions les canaux de diffusion de nos offres : site internet de l’entreprise, job board, annonces Pôle emploi, forums de recrutement, intérim, cabinet de recrutement, sans pour autant avoir plus de candidats” Groupe Industrie Navale.*

Les entreprises renforcent leurs outils de communication : films, page internet dédiée au recrutement, réseaux sociaux mais aussi visites d’entreprises, portes ouvertes pour donner plus de visibilité à leurs activités et à leurs métiers.

- *“Suite à un article sur l’arrivée d’un nouvel équipement, nous avons reçu de nombreuses candidatures spontanées. Toutes les occasions sont bonnes pour donner à voir nos activités” Groupe Industrie Navale.*

- *“Nous communiquons beaucoup sur les réseaux sociaux, en mettant en scène nos salariés, c’est très mobilisateur pour tout le*

monde. Certaines publications font le buzz, c'est un plus !" Groupe Industrie Navale.

Aux yeux des entreprises, le réseau relationnel et la cooptation sont les modes de recrutement les plus efficaces.

■ "Nos salariés sont les plus à même de faire la promotion de l'entreprise à des personnes qu'ils connaissent et avec lesquelles ils imaginent pouvoir travailler, et puis ça les mobilise sur l'intégration." Groupe Industrie Navale.

Le processus de recrutement associe les services techniques et les services RH.

■ "C'est le service RH qui pilote les recrutements, mais les responsables de production valident forcément les compétences techniques." Groupe Industrie Navale.

Les entreprises expriment des attentes de plus en plus fortes sur les savoir-être (capacité à travailler en équipe, rigueur, respect, adaptabilité, motivation) mais rencontrent des difficultés à les formaliser et les évaluer.

■ "Je veux juste des personnes motivées, qui ont envie." Groupe Industrie Navale

■ "Même s'ils ne sont pas qualifiés, on accepte de former les gens, il faut juste qu'ils soient ponctuels, assidus, avec un bon relationnel et respectueux des autres." Groupe IAA.

Les entreprises sont ouvertes à tester des solutions innovantes pour recruter, ou à s'orienter vers des publics différents, mais elles jugent les résultats plutôt décevants.

■ "Dans mon équipe j'ai recruté un SDF que j'ai rencontré dans un parc, un gars sous bracelet électronique et je suis très heureux d'avoir réussi l'intégration d'une femme dans une équipe 100% masculine." Paroles d'entreprises

■ "On a mis en place des cours de fran-

çais pour pouvoir intégrer des réfugiés dans les équipes." Paroles d'entreprises

■ « Sur les chantiers les mentalités évoluent, la différence est mieux acceptée." Paroles d'entreprises

■ "À l'occasion de la mise en place d'une action de formation spécifique avec l'AFPA, 100 candidats ont été reçus, 15 ont été retenus, 12 ont suivi la formation, 11 se sont vus proposer un CDD. Un an plus tard, il ne reste personne." Groupe industrie Navale

■ "La méthode de recrutement par simulation : Sur 100 personnes présentes sur une information collective, 70 vont passer les tests, 20 vont les réussir, 10 vont venir à l'entretien, 5 se présenter pour embaucher et 6 mois après s'il en reste une, on est satisfait. C'est décourageant !" Groupe IAA.

Les difficultés de recrutement mettent les candidats en position de force. Ils négocient les rémunérations et les conditions de travail.

■ "Je veux bien faire des efforts, mais je vois des demandes déraisonnables !" Groupe IAA

Post recrutement, des pratiques managériales à améliorer

Dans le prolongement du recrutement, une prise de conscience de l'importance de l'accueil, de l'intégration et de la fidélisation.

■ "On ne peut pas passer 6 mois à recruter quelqu'un et le voir partir au bout de 6 mois parce que l'on n'a pas su l'intégrer." Groupe IAA

■ "Associer la technique au recrutement, ça permet de les impliquer dans le processus en amont, ça les responsabilise, leur montre les difficultés et ça facilite l'intégration." Groupe Industrie Navale

■ "J'ai mis en place du tutorat pour faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs, ça renforce la solidarité." Paroles d'entreprises.

■ *“Il faut que les gens soient heureux de venir au travail : l’important ce n’est pas le travail qu’on fait, c’est comment on le fait.” Paroles d’entreprises*

■ *“Il faut offrir des perspectives d’évolution pour fidéliser les salariés.” Paroles d’entreprises.*

Mais des difficultés à mettre en œuvre des processus d’accueil et d’intégration efficaces.

■ *“Avec notre agence d’intérim, on a fait une enquête auprès des intérimaires : 80% ont déclaré avoir été mal accueillis !” - Groupe IAA*

■ *“La tension sur les effectifs est telle que l’arrivée de nouveaux collaborateurs permet de décharger les permanents, mais cela ne permet pas de prendre le temps d’accueillir convenablement les nouveaux, d’où un ressenti de mauvais accueil et une difficulté à fidéliser, qui génère des tensions sur les effectifs... C’est un cercle vicieux !” - Paroles d’entreprises*

■ *“Il faut réussir à impliquer tous les niveaux dans le processus d’accueil et d’intégration, ça ne peut pas être une préoccupation du seul service RH.” Paroles d’entreprises*

■ *“Si un collaborateur part c’est forcément pour de bonnes raisons. S’il part pour de mauvaises raisons c’est de la faute de l’employeur.” Paroles d’entreprises.*

Les entreprises, lorsqu’elles grandissent, se dotent d’outils RH (fiches de poste, grille de rémunération, entretien professionnel...) pour faciliter les recrutements et fluidifier les relations sociales. Les plus petites sont souvent démunies et ne savent pas toujours comment s’y prendre.

■ *“Les grilles de classification permettent d’objectiver les rémunérations en fonction des compétences, elles permet-*

tent aussi de donner de la visibilité sur les évolutions possibles.” Groupe Industrie Navale

■ *“Il faut encore renforcer ce type d’outils pour donner à voir les carrières possibles dans nos entreprises et penser des progressions dans la durée.” Groupe IAA.*

Les entreprises reconnaissent que l’encadrement intermédiaire n’est pas suffisamment formé au management

■ *“On a de gros progrès à faire sur le management, les équipes n’acceptent plus de se faire engueuler et c’est normal.” Groupe IAA*

■ *“Les chefs d’équipe sont souvent de bons techniciens, mais ça n’en fait pas forcément de bons managers.” Groupe IAA.*

Des difficultés à anticiper

Les entreprises expriment des difficultés à anticiper les évolutions tant en termes de compétences que d’organisation. La gestion qui se fait dans l’urgence est peu propice à la prise de recul et à la mise en place d’un travail de fond sur leurs difficultés de recrutement. C’est d’autant plus vrai pour les plus petites qui ont peu de moyens à consacrer à ce sujet.

Les entreprises reconnaissent qu’il n’est pas dans la culture des dirigeants de communiquer à leur équipe leur projet, leur vision pour l’avenir de l’entreprise, alors même que les salariés sont en quête de sens dans leur travail et sont de plus en plus vigilants à la cohérence des valeurs de l’entreprise avec leurs propres valeurs.

■ *“On ne partage pas suffisamment avec nos équipes sur notre vision stratégique pour le futur de l’entreprise, il faut que l’on évolue collectivement sur cette question.” Groupe Industrie Navale.*

Pénibilité et attractivité des métiers, un frein au recrutement

Les métiers en tension souffrent d'une image dégradée et/ou d'une méconnaissance des postes proposés et des perspectives de carrière.

■ *"Parole d'un enseignant à ses élèves entendue lors d'une visite d'un magasin de marée : "Vous voyez si vous ne travaillez pas à l'école vous finirez ici." Groupe IAA*

■ *"Il faut faire connaître, communiquer plus, ouvrir nos entreprises, mais ça prend du temps !" Groupe industrie navale*

■ *"Il faut réfléchir à valoriser nos métiers et nos salariés, les perspectives d'évolution et de carrière ! Et pas seulement sur du management, mais également sur de l'expertise, du tutorat..." Groupe IAA.*

De nombreux métiers en tension imposent des conditions de travail difficiles : froid, humidité, posture debout, port de charge, gestes répétitifs, cadence.

■ *"Il faut être honnête les conditions de travail sont difficiles et ça ne convient pas à tout le monde." Groupe IAA*

Les contraintes spécifiques liées à certains métiers ou secteurs sont de moins en moins acceptées par les salariés.

■ *"Notre activité est météo dépendante, ne pas savoir à quelle heure on finit, c'est un problème quand on doit aller chercher les enfants chez la nounou." Groupe IAA*

■ *"Un mécano qui accepte d'aller dépanner un bateau au pied levé à l'autre bout de la France, même si c'est très bien payé, ça devient très difficile." Groupe Industrie Navale.*

La concurrence entre entreprises et entre secteurs est farouche pour attirer les meilleurs profils.

■ *"Les PME doivent réussir à se démarquer : les grandes entreprises proposent une plus grande sécurité de l'emploi et des rémunérations plus élevées, mais les petites offrent de plus grandes opportunités en termes d'évolutions ;". Paroles d'entreprises*

■ *"Les plus grandes entreprises déploient des gros moyens de communication et font de la surenchère sur les rémunérations, nous on ne peut pas s'aligner" Groupe industrie navale*

■ *"On arrive à attirer des trentenaires ou quadragénaires pour qui le salaire n'est pas la priorité." Groupe industrie navale*

■ *"La politique salariale des grands groupes est super intéressante, difficile de rivaliser" Groupe IAA.*

Des contraintes géographiques qui pèsent sur le recrutement

Les unités de production sont souvent éloignées des zones d'habitation et difficiles d'accès.

■ *"Nous sommes éloignés de tout, il n'y a pas de transport en commun. Voiture, scooter, vélo sont donc indispensables, mais quand on embauche à 5h difficile d'avoir plus de 15-20 minutes de trajets. Ça limite le périmètre d'embauche." Groupe IAA.*

Lors des recrutements de techniciens supérieurs ou d'ingénieurs, les membres du groupe sont régulièrement confrontés à la question de l'emploi du conjoint.

■ *"Un ingénieur a fini par partir au bout de 18 mois, sa conjointe, cadre supérieure*

n'avait pas trouvé de travail, ils sont repartis sur Paris." Groupe Industrie Navale.

Des entreprises convaincues de la nécessité de s'impliquer dans la formation

Les entreprises sont bien conscientes que les métiers évoluent très vite et que les compétences peuvent vite devenir obsolètes. Elles sont prêtes à former et recherchent des personnes ayant la capacité d'apprendre, de résoudre des problèmes et d'évoluer.

- *"Nous proposons aux opérateurs chez qui nous décelons un potentiel, de devenir conducteur de ligne en suivant une formation financée par l'entreprise. C'est le seul moyen pour en avoir." Groupe IAA*

- *"Je teste les gens en CDD, leur motivation, leur envie, ensuite je leur propose de la formation en interne et après je les intègre en CDI. Tout ça a un coût pour l'entreprise et nos efforts ne sont pas reconnus." Groupe Industrie Navale*

- *"Nos métiers sont tellement spécifiques, que l'on est obligé de former nous-même" Paroles d'entreprises*

- *"On repère des potentiels et on forme, c'est le seul moyen d'avoir les bonnes compétences." Paroles d'entreprise.*

Une insatisfaction vis-à-vis des contenus de formations et/ou du niveau des compétences de base des plus jeunes.

- *"Un technicien formé selon le référentiel de la branche a besoin d'un fort accompagnement pour travailler chez nous, intégrer nos process de fabrication." Groupe Industrie Navale*

- *"Nous sommes prêts à former les techniciens qui intègrent notre bureau d'étude, mais nous demandons qu'ils aient les bases en dessin industriel." Groupe Industrie Navale*

- *"J'arrive à trouver du monde, mais le bagage technique est vraiment léger." Paroles d'entreprises*

- *"On a un nivellement par le bas des compétences techniques." Paroles d'entreprises.*

Les entreprises ressentent un décalage entre la réalité du monde de l'entreprise et le discours des formateurs.

- *"On a un discours incohérent des enseignants qui annoncent des niveaux de rémunération qui sont en décalage avec la réalité." Paroles d'entreprises*

- *"Comment travailler avec les enseignants, leur faire découvrir nos métiers ?" Paroles d'entreprises*

- *"Il faut un discours réaliste de la part des enseignants et des politiques." Paroles d'entreprises*

Des entreprises qui plébiscitent l'alternance, mais qui ne savent pas toujours comment s'y prendre.

- *"Prendre des apprentis, nous avons fait plusieurs tentatives qui ont toutes échoué." Groupe Industrie Navale*

- *"Quand nous arrivons à former des alternants, ils ne restent pas. Qu'est ce qui ce passe ?" Groupe Industrie Navale*

- *"Les alternants BTS, licence ou ingénieur pas de soucis, pour les CAP ou les bacs, c'est plus compliqué." Paroles d'entreprises*

- *"Pour le tutorat, il faut trouver les bonnes personnes ! Un bon technicien ne fait pas forcément un bon tuteur." Groupe IAA.*

Lien distendu avec l'écosystème emploi - formation

Les entreprises reconnaissent un faible recours à Pôle emploi et aux intermédiaires publics du marché du travail.

- *"Les profils proposés ne correspondent pas à ce que l'on recherche." Paroles d'entreprise.*

- *"Ils ne connaissent pas nos métiers et nous envoient des profils qui ne correspondent pas." Paroles d'entreprises.*

Aux yeux des entreprises, l'offre de formation locale n'est pas suffisamment développée.

■ *"Il manque des formations locales adaptées à nos besoins."* Groupe industrie Navale.

Il y a un manque de visibilité du rôle et des missions des différents acteurs.

■ *"La formation c'est bien, mais je ne sais pas à qui m'adresser !"* Paroles d'entreprises.

L'ensemble des entreprises déplorent le manque de lien avec l'éducation nationale sur les questions d'orientation professionnelle.

■ *"Comment travailler avec les enseignants, leur faire découvrir nos métiers ?"* Paroles d'entreprises.

Un service public de l'emploi identifié et reconnu pour l'accompagnement des publics les plus en difficulté.

L'IMPACT DE LA COVID -19

VU PAR LES ENTREPRISES

Un marché du travail qui évolue, mais des difficultés de recrutement qui perdurent

Des salariés reconnaissants vis-à-vis des entreprises qui ont bien négocié la crise (communication, protocole sanitaire, situation économique) : "Les salariés sont soulagés de voir que l'entreprise est solide."

Des salariés en recherche de sécurité, dans un contexte économique incertain : "Certains conjoints de nos collaborateurs ont perdu leur emploi, le besoin de sécurité est très important."

La recherche de sens dans le travail, de qualité de vie et d'équilibre vie personnelle, vie professionnelle qui s'accroît : "De nombreux cadres parisiens sont en veille active pour venir en province, ils ne veulent pas revivre le confinement du printemps à Paris."

Les tensions qui existaient avant la crise Covid sur les postes qualifiés perdurent aujourd'hui.

Une conjoncture qui réduit la visibilité sur le carnet de commande : "Avant la crise covid, nous avions 6 mois de visibilité sur l'activité, nous sommes tombés à 1 mois."

Une crise covid qui renforce la place des outils numériques

Des processus de recrutement qui s'ajustent : "Il y a moins d'entretiens avant le recrutement".

Accélération de l'usage du numérique dans les processus de recrutement : "Le premier contact se fait systématiquement par voie digitale." "Pour les cadres et ingénieurs de bureau d'étude, nous réalisons 100% du recrutement en visioconférence" « Avec l'annulation des forums physiques, nous avons dû innover en participant à des e-forums, des webinaires dédiés au recrutement, ça bouscule nos process."

La place de la communication digitale s'est renforcée : "Il faut vendre l'entreprise aux candidats, le recrutement devient une vraie démarche marketing."

3 LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES DE L'EMPLOI

Liste des partenaires de l'emploi et de la formation rencontrés		
Anne-Sophie SIEBERT	ABALONE	Agence d'emploi
Estelle LESNE	ADEVA	Agence d'emploi
Stéphane GUEGAN / Elodie TRISTAND	Aquila RH	Agence d'emploi
Samantha LE TUTOUR	Manpower	Cabinet de recrutement
Nathalie BENEVENT	AFPA	Organisme de formation
Sophie PANNETIER	AGORA	Organisme de formation
François BOUYER	IBEP	Organisme de formation
Catherine GUILLEMOT	Pôle formation UIMM	Organisme de formation
Marie LE BRUN	Service formation continue UBS	Organisme de formation
Cécile VAUCHEZ	AudéLor	Partenaire institutionnel
Aude LE VAILLANT	FFB	Partenaire institutionnel
Anne MULLIGAN	Lorient Agglomération	Collectivité
Bernard PEYRAMAURE	Mission Locale Lorient	Partenaire institutionnel
Yannick POULIQUEN/ Franck TABAILLOUX/Hélène GUIZIOU	Mission Locale Quimperlé	Partenaire institutionnel
Cécile LE ROUX	Pépité - UBS	Partenaire institutionnel
Stéphane LE GUENNEC	Pôle Emploi Kerfichant	Partenaire institutionnel
Stéphane LE GOURRIEREC	Pôle emploi Lanester	Partenaire institutionnel
Christelle MÉHAT	Pôle emploi Lanester	Partenaire institutionnel
Marie-Aude LE HAGRE	Pôle emploi Quimperlé	Partenaire institutionnel
Carine KERLAN	Quimperlé Communauté	Collectivité
Luis GULLON	Région Bretagne	Collectivité

Des évolutions sociologiques qui influencent fortement les recrutements

Aux yeux des intermédiaires, le rapport au travail a changé, il y a une recherche d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. La recherche de sens dans le travail devient de plus en plus importante. Les partenaires de l'emploi expriment des difficultés à mobiliser le public. (Avant la crise Covid).

■ "Où sont les gens ?"

Les partenaires constatent une moindre implication des plus jeunes dans le projet professionnel ou dans l'emploi.

■ "Le projet professionnel n'est plus central dans le projet de vie et la formation n'est plus un outil du projet professionnel. "

■ "On est confronté à une génération de zappeurs compulsifs."

Il y a un absentéisme important de la part des chercheurs d'emploi.

■ "Les candidats ne se présentent pas aux entretiens que ce soit pour un stage ou un emploi."

Chercheurs d'emploi et entreprises des temporalités et des réalités différentes

Des démarches de construction de projet professionnel ou de reconversion qui prennent du temps.

■ "Repartir sur les bancs de l'école à 40 ou 50 ans c'est un challenge. Accepter de redevenir incompétent, c'est un cheminement qui est souvent difficile !"

■ *“Pour les licenciés économiques, la reconversion passe souvent par le deuil de l’emploi précédent et ça prend du temps.”*

Un fossé de plus en plus grand entre les chercheurs d’emploi les plus en difficulté et les entreprises.

■ *“Je constate une incompréhension mutuelle entre les entreprises, les salariés et les chercheurs d’emploi.”*

■ *“Une partie du public est en perte totale de confiance dans ses capacités à intégrer l’entreprise. Elle s’imagine incompetente, incapable de répondre aux exigences du monde du travail.”*

Des rythmes différents entre entreprises, chercheurs d’emploi et formation.

■ *“La temporalité des entreprises n’est pas celle de la formation, il faudrait réussir à anticiper.”*

■ *“Former un maçon ou un technicien de maintenance, ça prend du temps. Et souvent les entreprises sont dans l’urgence !”*

Des dispositifs de soutien aux chercheurs d’emploi qui permettent de sécuriser les parcours : assurance chômage, RSA, garantie jeune...

■ *“Difficile de chercher sereinement du travail quand on ne sait pas où on dort le soir ou comment on mange !”*

■ *“La sécurité financière permet de travailler sereinement le projet professionnel.”*

Un manque d’attractivité des postes et des entreprises

Les niveaux de rémunération de certains postes ne permettent pas de vivre décemment sur le territoire.

■ *“Un poste à temps partiel au SMIC horaire, ce n’est pas vivable !”*

■ *“Sur certains métiers, les niveaux de rémunération sont vraiment très bas.”*

Les chercheurs d’emploi sont de plus en plus formés et donc de plus en plus exigeants.

■ *“Quand on a un bac +3 en art plastique, c’est dur de ce dire que si on veut bosser sur le territoire c’est l’usine.”*

Les chercheurs d’emploi sont de mieux en mieux informés sur les pratiques RH des entreprises et les conditions de travail et donc de plus en plus sélectifs.

■ *“Sur les réseaux sociaux les salariés peuvent noter leur employeur, les mauvaises réputations se propagent plus vite et plus loin.”*

Des critères de recrutement qui restent tournés vers le diplôme et l’expérience

Malgré un manque de candidats qualifiés, les entreprises restent toujours très attachées aux diplômes et à l’expérience, l’approche par compétences reste marginale.

■ *“L’approche par compétences permet d’élargir le vivier de candidats potentiels, mais inquiète toujours les entreprises qui se raccrochent aux diplômes et à l’expérience pour se rassurer.”*

■ *“Les méthodes de recrutement alternatives sont acceptées en ultime recours.”*

Les entreprises, partenaires indispensables dans la construction des parcours professionnels

La place de l’entreprise est centrale dans la construction du projet professionnel aussi bien sur le volet découverte que sur celui de la formation. Les partenaires estiment qu’elles n’ouvrent pas facilement leur porte.

■ *“Les entreprises se plaignent d’avoir des difficultés à recruter mais quand on les sollicite pour des visites ou des stages nous n’avons pas de réponses.”*

Il y a un manque de retour de la part des entreprises vis-à-vis des candidats.

■ *“Nous n’avons pas toujours de retour sur le motif de rejet d’une candidature. C’est difficile dans ces cas-là de savoir sur quoi le candidat doit s’améliorer ou comment ajuster les profils que nous proposons.”*

■ *“Pour des candidats qui essuient refus sur refus sans explications, c’est dur de progresser et d’ajuster ce qui ne va pas !”*

Des pratiques RH des entreprises qui évoluent mais qui doivent encore être consolidées

Les entreprises ont pris conscience de la nécessité de travailler sur les questions de l’accueil et de l’intégration des nouveaux collaborateurs.

■ *“Les entreprises ont beaucoup progressé sur la question de l’accueil et de l’intégration. De toute façon celles qui n’évoluent pas, se retrouvent encore plus en difficulté.”*

■ *“Nous accompagnons beaucoup les entreprises sur l’accueil et l’intégration des nouveaux collaborateurs.”*

Une place de plus en plus grande est accordée au savoir-être dans les processus de recrutement quel que soit le type de poste.

■ *“Les recruteurs insistent de plus en plus sur les savoir-être.”*

■ *“Nous sommes sollicités pour évaluer les compétences comportementales lors de recrutement.”*

Certaines pratiques managériales peuvent être dommageables pour l’image des entreprises et des métiers.

■ *“Derrière des discours policés, certaines entreprises considèrent les salariés comme de la chair à canon !”*

■ *“On voit des gens détruits physiquement et psychologiquement !”*

Un manque d’objectivation des attentes sur les savoir-être des candidats qui peut être perçu comme de la discrimination cachée.

■ *“Quand le seul argument pour justifier un refus suite à un entretien est de dire : il n’a pas les savoir-être sans plus d’explications, on s’interroge !”*

Partenaires de l’emploi et entreprises des relations à renforcer

Des organismes de formation qui ont la volonté de s’adapter aux besoins des entreprises.

■ *“Nous avons modularisé toutes nos formations pour répondre aux besoins des entreprises, des salariés et des chercheurs d’emploi.”*

■ *“Nous développons une offre de formation qui répond aux besoins des entreprises et des publics.”*

■ *“Nous avons la possibilité de mettre en place des formations spécifiques pour une entreprise.”*

Des intermédiaires du marché du travail qui souhaitent être des partenaires de l’entreprise.

■ *“Nous accompagnons les employeurs sur la définition de leurs besoins en compétences.”*

■ *“Nous sommes là pour sécuriser les parcours de formation, travailler sur les freins périphériques, nous pouvons jouer un rôle de médiateur entre l’entreprise et l’alternant.”*

■ *“Nous sommes un partenaire de l’entreprise.”*

Formation, appui à la définition du besoin, accompagnement dans l’emploi, médiation, actions expérimentales, innovation :

une offre de service développée mais mal connue.

■ *“Nous sommes là pour réguler quand il y a un problème entre l'apprenti et son employeur : encore faut-il qu'on soit au courant.”*

■ *“Aide à la définition de poste, formation préalable au recrutement, formation d'adaptation, nous avons beaucoup de dispositifs encore faut-il que les entreprises les connaissent et les sollicitent.”*

■ *“Nous sommes en veille permanente pour adapter notre offre de service aux évolutions : la montée en puissance des outils numériques, le travail autour des soft skills.”*

Des professionnels de l'emploi qui doivent renforcer leur connaissance des métiers et des entreprises.

■ *“On ne parle bien que de ce que l'on connaît.”*

■ *“Il faut lutter contre nos propres préjugés, ce n'est pas parce que l'on ne s'y voit pas que ça ne convient pas à quelqu'un d'autre.”*

Un environnement institutionnel riche mais complexe.

■ *“En tant qu'ancien chef d'entreprise, en travaillant sur les questions d'emploi, j'ai découvert un nouveau monde. Je n'avais pas conscience de la richesse et de la diversité des acteurs, mais également de la complexité de l'environnement.”*

■ *“Même quand on est dedans c'est difficile de tout connaître et de s'y retrouver, alors vu de l'extérieur...”*

L'IMPACT DE LA COVID -19 VU PAR

LES PARTENAIRES DE L'EMPLOI

Un renversement de la dynamique du marché de l'emploi

Des chercheurs d'emploi inquiets pour leur avenir et leur situation financière. Des chercheurs d'emploi mobilisés dans leur recherche d'emploi et dans la construction de leur parcours :

■ *“Tous les dispositifs d'accompagnement et de formations font le plein.”*

■ *“On accueille de nouveaux profils : des indépendants, des dirigeants de TPE qui doivent cesser leur activité, des salariés en chômage partiel qui cherchent des missions en intérim.”*

Une augmentation de la demande d'emploi qui facilite les recrutements sur les postes peu qualifiés :

■ *“Contrairement à 2019, l'agro n'a pas de difficultés à pourvoir ses offres pour les fêtes de fin d'année.”*

Des entreprises qui relèvent leur niveau d'exigence vis-à-vis des candidats et des processus de recrutement :

■ *“Alors qu'il y avait une ouverture des entreprises sur des méthodes de recrutement alternatif ou sur des profils différents, ça se recentre sur le diplôme et l'expérience.”*

■ *“Face aux incertitudes pour l'avenir, les entreprises sécurisent leur recrutement.”*

La place grandissante du digital

Les processus de recrutement se digitalisent et il y a une nécessité de former les chercheurs d'emploi :

■ *“Même pour un entretien en visio, il faut être coiffé, habillé... et puis éviter le lit défait au second plan !”*

■ *“Les nouvelles générations, qui ont grandi avec le numérique, ne savent pas utiliser les outils pour leur recherche d'emploi.”*

Formation à distance, accompagnement à distance les acteurs de l'emploi et de la formation ont adapté leur offre de service :

■ *“On propose des entretiens via facebook, snapchat en fonction des outils des jeunes.”*

■ *“On a réussi à maintenir le lien avec les chercheurs d'emploi grâce aux outils à distance.”*

4 LE REGARD DES CHERCHEURS ET DES ORGANISMES SPÉCIALISÉS

Cette synthèse a été réalisée à partir de l'intervention de Vincent Donne, chef de projet à France Stratégie lors de la conférence "Les difficultés de recrutement : quelles réalités ? Quels enjeux ?" du 27 janvier 2020.

Les difficultés de recrutement, un sujet plusieurs approches

Une multitude d'enquêtes réalisées auprès des entreprises et d'analyses statistiques traitent de la question des difficultés de recrutement. Les approches sont différentes mais les constats assez similaires.

Le Pôle emploi avec l'enquête annuelle "Besoin de Main-d'œuvre" (BMO) questionne les entreprises sur les recrutements anticipés comme difficiles, mais également sur les recrutements réalisés, avec un regard rétrospectif sur les difficultés rencontrées. Ainsi, en 2019, 51,2% des recrutements étaient anticipés comme difficiles (contre 50,1% en 2018) et 44% jugés difficiles rétrospectivement, en hausse de 6 points par rapport à 2018.

L'Insee à travers ses enquêtes de conjoncture interroge également les entreprises sur l'existence de barrières à l'embauche. En avril 2019 : 53% des entreprises de l'industrie, 67% des entreprises du bâtiment et 43% des entreprises des services signalent l'existence de barrières à l'embauche. Le manque de main-d'œuvre compétente est identifié par 32% des entreprises de l'industrie, 29% des entreprises des services et 50% des entreprises du bâtiment. Les opérateurs privés de placement publient également leurs propres analyses des difficultés de recrutement : Data emploi et territoire d'Adecco Group sur les

prévisions d'embauches et pénurie ressentie, les enquêtes internationales sur la pénurie des talents de Manpower et l'enquête "The talent crunch" de Korn Ferry qui propose une évaluation du coût financier des difficultés de recrutement. Toutes mettent en avant les difficultés de recrutement des entreprises.

Enfin, Pôle emploi réalise une analyse des offres d'emplois non pourvues. En 2018, sur les 3,2 millions d'offres d'emploi recueillies par Pôle emploi, 157 000 recrutements avaient été abandonnés faute de candidats. L'extrapolation au niveau national de ces chiffres donnerait entre 210 000 et 350 000 emplois non pourvus.

Des causes diversifiées

Les difficultés de recrutement un problème de qualité des candidatures, mais également de qualité des offres proposées

L'inadéquation du profil des candidats est une des causes des difficultés de recrutement évoquée par 60% des entreprises (Enquête OFER).

Manque d'expérience, de diplôme, de motivation sont également évoqués dans 76,5% des projets de recrutement jugés difficiles (BMO 2019).

Le manque de compétences disponibles est ainsi fréquemment évoqué quand on parle de difficultés de recrutement, or le niveau de qualification de la population est en progression depuis plus de 30 ans et cette dynamique va se poursuivre dans les années à venir. Les salariés français sont par ailleurs surqualifiés par rapport à l'emploi qu'ils occupent pour 30% d'entre eux alors que seuls 13% sont sous-qualifiés.

La **qualité des postes** proposés au sens des **conditions d'emploi** est source de difficulté pour 55% des entreprises (Enquête OFER).

Dans l'enquête BMO, 50% des recruteurs reconnaissent que les conditions de travail difficiles sont à l'origine des difficultés, 18% mettent en avant les niveaux de rémunération, 15% évoquent le déficit d'image.

Lorsque Pôle emploi explore les motifs d'abandon des offres d'emploi, 77% des entreprises évoquent des difficultés liées à la nature du poste.

Dans l'enquête conjoncture de l'INSEE, les caractéristiques des postes sont évoquées par 55% des entreprises et 23% mettent en avant un déficit d'image.

Les difficultés de recrutement entre pénurie de candidats et concurrence entre entreprises

Le **manque de candidats** est pointé du doigt par 60% des entreprises dans le cadre de l'enquête OFER, la pénurie de candidats est évoquée par 78,9% des entreprises qui anticipent des recrutements difficiles dans l'enquête BMO.

La **concurrence** de la part d'autres entreprises est quant à elle une source de difficulté pour 29% des entreprises (Enquête OFER).

Organisation interne, image de l'entreprise ou du secteur d'activité, le recruteur à la source des difficultés

Le **déficit d'image de l'entreprise, du secteur d'activité ou du métier** est pointé du doigt par 23% des entreprises, et les **difficultés propres à l'établissement** sont invoquées dans 13% des cas. (Enquête OFER).

Les **méthodes et modalités de recrutement** mises en œuvre par les entreprises sont aussi une des causes des difficultés de recrutement. Même si cette dimension est souvent laissée de côté, les employeurs reconnaissent eux-mêmes que leurs procédures de recrutement génèrent des difficultés. C'est l'explication avancée par les entreprises auprès de Pôle emploi, dans 65% des cas d'offres d'emploi abandonnées.

Une conjoncture économique qui renforce les difficultés

La **conjoncture économique favorable**, la dynamique de **création d'emploi** et d'augmentation des embauches créent naturellement une tension sur le recrutement et une hausse des difficultés de recrutement. Selon une récente étude de la Darès, en 2019 l'intensité des recrutements était le premier facteur de tensions sur les recrutements, devant le manque de main-d'œuvre disponible, les conditions de travail contraignantes, la non-durabilité de l'emploi et l'inadéquation géographique.

Un déficit d'attractivité de certains postes et/ou secteurs d'activité

De nombreux métiers aux recrutements difficiles (chaudronnier, soudeur, mécanicien, auxiliaires de vie...) sont intrinsèquement peu attractifs avec des conditions de travail difficiles, des salaires modestes et une image dégradée.

Ce déficit d'attractivité est reconnu par les employeurs eux-mêmes.

Des réponses nécessairement plurielles aux difficultés de recrutement

La réponse des entreprises aux difficultés de recrutement

Selon l'enquête OFER, pour faire face aux difficultés les entreprises adaptent leurs modalités de recrutement :

- 56% intensifient leur effort de recrutement (sollicitation accrue des canaux habituels, mobilisation d'autres canaux...)
- 34% assouplissent leurs exigences vis-à-vis du candidat (niveau de diplôme, expérience, compétences techniques...)
- 20% modifient le poste (contenu du poste, caractéristiques, rémunération...)
- 27% ne réalisent aucune action.

Lorsque les employeurs **assouplissent leurs exigences ou modifient le poste** pour faire face aux difficultés, ils considèrent le recrutement réalisé comme moins satisfaisant pour 35% d'entre eux contre 30% en moyenne.

La formation : une réponse nécessaire mais pas suffisante.

La formation est souvent vue comme la réponse aux difficultés de recrutement. Or **le lien formation –emploi est très distendu**. En effet, seul un salarié sur trois exerce un métier en lien étroit avec sa spécialité de formation. C'est particulièrement le cas des métiers qui rencontrent des difficultés de recrutement.

L'efficacité des formations est également très variable. Les formations non diplômantes ont des effets légèrement positifs à court terme, mais s'affaiblissent avec le temps, à la différence des formations diplômantes beaucoup plus efficaces.

Les formations qui mènent à des métiers en tension accueillent plus que les autres des publics vulnérables dont "l'employabilité" fait défaut, ce qui complique leur insertion professionnelle.

Les stratégies adéquationnistes d'investissement massif dans la formation comme réponse aux difficultés de recrutement se sont révélées relativement inefficaces. En effet, seuls 28% des demandeurs d'emploi formés dans le cadre du plan 500 000 ont trouvé un emploi durable (source CNEFOP) et les difficultés de recrutement sont restées élevées.

Un lien entre difficultés de recrutement et définitions des besoins

L'enquête BMO complémentaire fait apparaître que les compétences et qualités attendues par les entreprises dans le cadre de leurs recrutements sont : la polyvalence et l'adaptation pour 64%, l'expérience sur le même type de poste pour 60%, la formation pour 46%, la motivation et la disponibilité pour 45%, le relationnel et la bonne présentation. La définition des compétences est ainsi très large. Une place importante est accordée aux soft skills ou **savoir-être**, ainsi qu'aux **compétences transversales**. Ce constat pose un **enjeu de formulation des compétences attendues et de leur évaluation**.

D'autre part, les entreprises indiquent que les compétences techniques des candidats sont validées avant tout par l'expérience, or pour les métiers en tension, ces profils sont déjà en poste, donc peu disponibles. Ces réponses posent des questions en matière de **pratiques de recrutement**.

On constate ainsi que les entreprises ont des difficultés à identifier les compétences

dont elles ont besoin et à trouver les déclencheurs de recrutement chez les candidats.

La relation entre difficultés de recrutement et gestion des compétences

D'après France Stratégie, la mise en place d'une **démarche de gestion des compétences** par les entreprises améliore l'appariement entre leurs besoins et les compétences détenues par les individus. Cette approche permet d'accroître la compétitivité des entreprises et de l'économie en général, de garantir l'employabilité des travailleurs et de les fidéliser, de lutter contre leurs propres difficultés de recrutement.

La mise en place d'une gestion des compétences est une approche complexe. En effet, elle nécessite de passer d'une approche fondée sur les diplômes, l'expérience et la qualification à une approche fondée sur les compétences.

Cela passe par **l'identification** mais surtout **l'anticipation des besoins en compétences** de l'entreprise. Il est ainsi impératif de se doter d'outils permettant l'évaluation des compétences (salariés comme candidats), mais également d'outils et de stratégies de gestion des compétences (référentiels, parcours professionnels internes, bilans de compétences, entretiens professionnels, VAE...). Enfin, il est nécessaire de faire dialoguer stratégie, management et organisation du travail avec les fonctions RH.

Seules 25% des entreprises mettent en œuvre des démarches systématiques de gestion des compétences. Il existe une très

grande hétérogénéité de pratiques en fonction des secteurs d'activité. 69% des entreprises de la finance ont des démarches systématiques de gestion des compétences contre 12% dans l'agroalimentaire, 42% dans l'industrie manufacturière, 18% dans la construction et 14% dans l'hôtellerie restauration.



FOCUS SUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES

Entretien avec Agnès Checcaglini du CEREQ - 22 décembre 2020

Qu'est ce qui influence les trajectoires professionnelles des plus jeunes ?

“L'insertion professionnelle des jeunes est influencée par 3 dimensions : l'effet d'âge et en particulier le niveau de formation initiale, l'effet de conjoncture (croissance ou récession économique) influe sur les trajectoires professionnelles et l'effet de génération, les jeunes sont vecteurs de nouvelles normes d'emploi.”

“Ces trois dimensions interagissent. Par exemple, la transformation des modalités de recrutement et d'emploi (effet de génération) avec une part des jeunes salariés en CDD trois fois supérieure à la moyenne des salariés (donnée Darès 2017), surexpose les jeunes dans un contexte économique défavorable, (effet de conjoncture).”

Quelles sont les évolutions notables des caractéristiques des jeunes entrant sur le marché du travail ?

“Si l'on observe plus particulièrement les jeunes entrés sur le marché du travail en 1998 et ceux entrés en 2010, l'élévation du niveau de formation est significative. Les jeunes titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur (bac +5 et plus) sont passés de 11% à 16%.”

“Pour atténuer l'effet d'âge ou de diplôme déjà évoqué, on observe une progression importante des reprises d'étude au cours des 7 premières années d'expérience professionnelle. Sur la génération 1998, ils sont 14% à avoir repris des études, contre 23% pour la génération 2010.”

Quels impacts la conjoncture a-t-elle sur les trajectoires professionnelles des jeunes ?

“Si l'on compare les jeunes entrés dans le monde du travail en 1998 dans une conjoncture économique favorable, à ceux entrés en 2010 dans une conjoncture défavorable, le temps passé en emploi est inférieur de 7 points sur les 7 premières années. La génération 1998 passe 80% de son temps en emploi contre 73% pour la génération 2010. Les inégalités par niveau de diplôme sont encore plus criantes. En effet, pour les non diplômés, la génération 1998 a passé 65% du temps en emploi au bout de 7 ans contre 46% pour la génération 2010. Pour les plus diplômés, il n'y a pas de différence. On observe même une amélioration du temps en emploi pour les plus hauts diplômés (ingénieur, doctorat, école de commerce) 93% pour la génération 2010 contre 90% pour la génération 1998. Le diplôme reste une barrière contre le chômage.”

Quel impact de ces évolutions sur la rémunération et le pouvoir d'achat ?

“Si l'on poursuit l'observation des trajectoires à 7 ans des générations 1998 et 2010, on constate que les moins diplômés ont vu leur pouvoir d'achat progresser alors que les diplômés du supérieur (bac+3 et plus) ont vu leur pouvoir d'achat reculer. Le pouvoir d'achat du salaire médian en 2017 d'un diplômé de Master de la génération 2010 est inférieur de 12 % à celui mesuré en 2005 pour un diplômé de Master (DEA ou DESS) de la génération 1998. On constate ainsi un déclassement des diplômés.”

Ressources documentaires

DARES

- La sélection à l'embauche : des critères variables selon les emplois. – CEET – Connaissance de l'emploi n°166 – Décembre 2020
- Tension sur le marché de travail en 2019 – Dares résultats n°32 – octobre 2020
- Comment les employeurs surmontent-ils leurs difficultés de recrutement ? – Dares Analyses n°32 juillet 2019 Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ? – Dares analyse n°64– Octobre 2017.

Pôle Emploi

- Enquête Besoins en main-d'œuvre 2019 – Pôle emploi
- Enquête complémentaires Besoin de main-d'œuvre 2019 – Pôle emploi
- Offres pourvues et abandons de recrutement en 2018 – Eclairage et synthèse – Pôle emploi .

CEREQ

- Reprise d'étude en début de vie active : acquérir un diplôme reste le graal – Céreq – BREF n°396 2020
- Des débuts de carrière plus chaotiques pour une génération plus diplômée – Céreq - BREF n°382 2019.

AudéLor

- Note Covid-19 : impacts sur l'économie du Nouveau pays de Lorient : Note n°1 - 2 avril 2020, Note n°2 - 20 avril 2020, Note n°3 - 18 mai 2020, Note n°4 - juillet 2020, Note n°5 - octobre 2020
- Coûts des déplacements domicile-travail sur le Nouveau pays de Lorient - Communication n°140– juillet 2020
- Chercheurs d'emploi dans le Nouveau pays de Lorient - Points de vue et perceptions sur le marché du travail - Communication n°134– janvier 2020

- Marché du travail et difficultés de recrutement dans le Nouveau pays de Lorient - Éléments de cadrage - Communication n°136– janvier 2020
- Faciliter le recrutement : quelques initiatives menées sur les territoires. Pays de Lorient- Communication n°135– décembre 2019
- Métiers en tension dans le pays de Lorient : quelles formations pour les demandeurs d'emploi ? – AudéLor - mars 2018
- Une démarche emploi compétences en Pays de Lorient. Barographe Hors-série - AudéLor - mars 2017
- Panorama de la formation initiale professionnelle au Pays de Lorient - Communication n°68 - juin 2014
- Les jeunes accompagnés par la Mission Locale du Pays de Lorient – Communication n°67 – juin 2014.

Insee

- Éclairage - Barrières à l'embauche déclarées dans les enquêtes de conjonctures – INSEE – Juillet 2020.

France Stratégie

- Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ? Note d'analyse n°77 - France Stratégie – Avril 2019
- Les embarras des recruteurs enquête sur le marché du travail – Emmanuelle Marchal – Edition EHESS – 2015.

AudéLor
DÉVELOPPEUR DE TERRITOIRE

12 avenue de la perrière
56324 Lorient cedex
02 97 12 06 40

www.audelor.com



LICENCE OUVERTE
OPEN LICENCE

Pour télécharger
les communications
d'AudéLor : www.audelor.com

