



# **EMPLOIS DURABLEMENT VACANTS ET DIFFICULTES DE RECRUTEMENT**

**30 septembre 2013**

# SOMMAIRE

---

INTRODUCTION .....	8
--------------------	---

PREMIERE PARTIE : IL Y A TOUJOURS DES EMPLOIS A POURVOIR A UN MOMENT DONNE SUR LE MARCHE DU TRAVAIL. CEPENDANT LES EMPLOYEURS DECLARENT DES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT SPECIFIQUES QUI SE TRADUISENT NOTAMMENT PAR DES OFFRES DURABLEMENT NON POURVUES. ....	9
--	---

1. Sur le marché du travail, à un moment donné, il y a toujours des emplois à pourvoir .....	10
--	----

1.1 L'existence d'emplois à pourvoir découle du fonctionnement normal du marché du travail .....	10
--	----

1.1.1 Le marché du travail se caractérise par un grand nombre de flux .....	10
---	----

1.1.2 Certains modèles économiques mettent en évidence une relation négative entre chômage et vacances d'emploi .....	13
---	----

1.2 Le nombre d'emplois à pourvoir est cependant difficile à mesurer .....	16
--	----

1.2.1 La définition européenne des « emplois vacants » ne correspond pas à l'acception commune utilisée dans le débat public et ne permet pas de faire de comparaison internationale rigoureuse .....	16
---	----

1.2.1.1 Depuis 2008, il existe au niveau européen une définition harmonisée des « emplois vacants » qui correspond à l'ensemble des emplois à pourvoir (immédiatement ou à brève échéance) sur le marché du travail à un moment donné .....	16
---	----

1.2.1.2 La publication de statistiques trimestrielles sur la base de cette définition est obligatoire depuis le premier trimestre de 2010, sans toutefois permettre de faire des comparaisons rigoureuses entre les pays .....	17
--	----

1.2.2 Sur la base de cette définition restrictive et sur un champ de surcroît incomplet (hors secteur public, secteur agricole et particuliers employeurs), l'enquête Acemo estime le nombre d'« emplois vacants » en France à 180 000, un chiffre qui ne couvre pas l'ensemble des emplois à pourvoir dans l'ensemble de l'économie .....	18
--	----

1.2.2.1 En France, la mesure des « emplois vacants » au sens européen est effectuée via les enquêtes Acemo et Acemo TPE, qui ne couvrent pas l'ensemble du champ de l'économie .....	19
--	----

1.2.2.2 Le taux d'« emplois vacants », au sens de ces enquêtes, est de 0,6 % dans les entreprises de dix salariés et plus et de 3 % dans les très petites entreprises....	21
---	----

1.2.2.3 Le nombre d'« emplois vacants », au sens européen, serait d'environ 180 000, un chiffre qui ne couvre pas l'ensemble des emplois à pourvoir dans l'ensemble de l'économie .....	22
---	----

1.2.2.4	Les comparaisons européennes des taux d'« emplois vacants », délicates à interpréter, ne permettent pas de tirer de conclusion sur la situation française.....	25
1.2.3	L'extrapolation du nombre d'emplois à pourvoir à un moment donné, sur la base des offres d'emplois en fin de mois à Pôle emploi (309 000), conduit à des ordres de grandeur très élevés, environ 800 000 sans prendre en compte les contrats de moins d'un mois.....	26
1.2.3.1	Le concept « d'offres non pourvues », souvent assimilé aux emplois vacants, est équivoque et n'est mesuré par aucun indicateur précis .....	26
1.2.3.2	Les 309 000 offres d'emploi en fin de mois (OEFM) à Pôle emploi ne reflètent pas l'ordre de grandeur réel des emplois à pourvoir, mais constituent sans doute un socle minimal, fortement minorant.....	27
1.2.3.3	L'écart entre le stock d'offres d'emploi en fin de mois (OEFM) et les « emplois vacants » au sens européen ne peut s'expliquer par les seules différences de champ .....	29
1.3	Le niveau des emplois à pourvoir n'apporte pas d'information claire sur la situation du marché du travail, mais son évolution au regard de celle du chômage semble indiquer des problèmes structurels du marché du travail français.....	31
1.3.1	Il est impossible de déterminer un niveau « normal » d'emplois à pourvoir ..	31
1.3.1.1	L'existence d'un chômage frictionnel ne permet pas d'estimer un taux « normal » d'emplois à pourvoir .....	31
1.3.1.2	On ne peut que se contenter d'hypothèses s'agissant du nombre d'emplois à pourvoir dans une économie sans difficultés de recrutement.....	32
1.3.1.3	Aucune norme en matière d'emplois à pourvoir ne découle des comparaisons internationales .....	34
1.3.2	En revanche, l'évolution de la relation emplois à pourvoir / chômage est un indicateur de la qualité de l'appariement sur le marché du travail et semble révéler des difficultés de nature structurelle .....	35
1.3.2.1	Les déplacements de la courbe de Beveridge peuvent révéler des dysfonctionnements à l'œuvre sur le marché du travail.....	35
1.3.2.2	La situation de la France se caractérise par un niveau d'emplois à pourvoir qui reste important même en période de chômage élevé, révélant certainement l'existence de difficultés de nature structurelle.....	38
2.	Les employeurs déclarent qu'une proportion significative de leurs recrutements est difficile .....	42
2.1	Les difficultés anticipées par les employeurs dans l'enquête sur les besoins de main-d'œuvre (BMO) sont importantes (environ 40 %), quoiqu'en baisse et surestimées par rapport aux difficultés effectivement constatées par ces mêmes employeurs (environ 29 %) .....	42
2.2	29 % des employeurs interrogés en 2005 dans le cadre de l'enquête Ofer et ayant embauché en CDI estiment que leur recrutement a été difficile.....	44
2.3	Selon l'observatoire Tendances Emploi Compétence du Medef, environ un quart des recrutements est difficile et plus de 6 % des tentatives de recrutement sont abandonnées pour des raisons autres que conjoncturelles.....	45

2.4	L'enquête annuelle de Manpower sur les pénuries de talents indique une forte hausse des difficultés de recrutement en France depuis 2011.....	47
3.	Ces difficultés de recrutement déclarées par les employeurs se traduisent par deux phénomènes avérés dans les statistiques du service public de l'emploi : les abandons de recrutement et les emplois durablement vacants .....	48
3.1	Sur le seul champ des offres déposées à Pôle emploi, on décomptait sur l'année 2012 116 000 abandons de recrutement faute de candidats et 215 000 offres d'emploi qui ne sont satisfaites qu'après 3 mois ou plus.....	48
3.2	Les données sur les stocks d'offres en fin de mois à Pôle emploi, certes difficilement interprétables, pourraient être mieux exploitées .....	56
3.3	L'indicateur de tensions, qui rapporte le flux d'offres déposées à Pôle emploi au nombre de nouveaux demandeurs d'emploi inscrits sur une même période, ne donne pas d'information sur la proportion de recrutements difficiles.....	58
3.4	L'analyse des offres d'emploi de l'APEC complète et confirme le diagnostic sur le champ spécifique des cadres.....	61

## DEUXIEME PARTIE : LES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT TOUCHENT INEGALEMENT LES METIERS ET LES TERRITOIRES..... 65

1.	Les statistiques par métiers disponibles au niveau national donnent une première image des difficultés de recrutement, qui doit être confrontée avec les travaux menés au niveau des branches professionnelles et des filières .....	66
1.1.	L'enquête BMO qui donne une première photographie des difficultés de recrutement par métiers, telles qu'anticipées par les employeurs, permet de distinguer des métiers où les difficultés de recrutement sont surtout liées aux volumes importants des recrutements et ceux où les difficultés sont plus intenses. ....	66
1.2.	L'analyse de l'indicateur de tension élaboré par la DARES et de ses composantes par familles professionnelles rend compte de la diversité des dynamiques à l'origine de l'apparition de déséquilibres entre l'offre et la demande de travail.....	72
1.2.1.	Si on constate une certaine cohérence entre difficultés de recrutement anticipées et l'apparition d'un déséquilibre entre offre et demande de travail pour certains métiers, les difficultés de recrutement peuvent également concerner les métiers pour lesquels on constate au contraire un fléchissement des tensions.....	72
1.2.2.	L'analyse des composantes de l'indicateur de tension rend compte de la diversité des dynamiques de l'offre et de la demande à l'origine de l'apparition de tensions sur le marché du travail selon les familles professionnelles .....	74
1.3.	Les travaux d'identification des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement menés par les branches professionnelles et les filières confortent et affinent les analyses tirées des statistiques nationales, en illustrant notamment la grande diversité des situations. ....	77
1.3.1.	Au niveau des branches professionnelles, des enquêtes ad hoc menés par les Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications (OPMQ) permettent l'identification des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement. ....	77

1.3.2. Dans le cadre des Comités Stratégiques de Filières, la question des difficultés de recrutement est souvent abordée au travers des questions d'emploi et de compétences.....	80
1.4. Le croisement des données disponibles au niveau national permet d'identifier les métiers qui rencontrent le plus de difficultés de recrutement, mais la diffusion de ces informations et leur usage à des fins opérationnelles doivent être améliorés.....	83
1.4.1. La mobilisation des sources disponibles au niveau national permet d'abord de rendre compte de la diversité des situations existantes derrière la problématique des difficultés de recrutement.....	83
1.4.2. Le croisement de ces diverses sources permet d'identifier de façon relativement claire les métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement au niveau national.....	84
1.4.3. Les données disponibles au niveau national sont mobilisées par les branches et les filières afin de mener des actions de communication, de soutien aux entreprises dans leurs démarches de recrutement ou encore pour favoriser la construction d'une offre de formation adaptée aux besoins des entreprises.....	88
1.4.4. S'agissant plus spécifiquement de la question de la construction de l'offre de formation, le dialogue entre l'Education nationale d'une part et les branches professionnelles et les filières d'autre part doit être amélioré.....	89
1.4.5. L'AFPA fournit un exemple de mobilisation de travaux d'identification des difficultés de recrutement dans le cadre de la construction de son offre de formation.....	90
2. Les difficultés de recrutement ne sont pas uniformes sur l'ensemble du territoire et font l'objet de travaux au niveau des territoires, avec des méthodologies très diverses.	92
2.1. En matière de difficultés de recrutement, il existe d'importantes disparités locales, tous métiers confondus mais aussi selon les métiers.....	92
2.2. Dans certains cas isolés, des dispositifs de politique publique nécessitent l'élaboration de listes régionales des métiers en tension, qui ont alors une valeur juridique.....	97
2.2.1. La définition des listes régionales de métiers en tension dans le cadre de la politique d'immigration professionnelle repose sur l'indicateur de tension, la projection des métiers d'avenir mais aussi le niveau de qualification des métiers.....	98
2.2.2. L'inscription du métier auquel mène la formation envisagée sur une liste régionale des métiers en tension conditionne l'ouverture du droit à la rémunération de fin de formation.....	100
2.3. D'autres travaux d'identifications des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement sont réalisées par les acteurs locaux (notamment Pôle emploi, des DIRECCTE, des OREF et des maisons de l'emploi), avec des méthodologies très diverses.....	104
2.3.1. Les directions régionales de Pôle emploi établissent des listes de métiers en tension.....	104
2.3.2. Si les travaux d'identification des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement menés par des DIRECCTE, des OREF ou des Maisons de l'emploi	

reposent généralement sur le croisement de plusieurs indicateurs, les méthodologies sont très diverses.....	105
2.3.3. Les travaux d'identification des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement constituent des outils d'aide à la décision au service des politiques publiques emploi-formation mises en œuvre au niveau local mais ne sont pas exploités de manière suffisamment systématique.....	108
TROISIEME PARTIE : LES CAUSES DES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT SONT TRES DIVERSES.....	113
1. Les causes des difficultés de recrutement sont nombreuses et leur hiérarchie varie selon les métiers.....	114
1.1. Une typologie des causes des difficultés de recrutement met en évidence leur grande diversité, leurs interactions et une pondération variable selon les métiers...114	
1.1.1. Les recrutements sont des processus complexes, qui font intervenir en amont de très nombreux facteurs .....	114
1.1.2. On peut distinguer trois grands ensembles de facteurs explicatifs des difficultés de recrutement dans certains métiers, souvent aggravées par des problématiques transversales .....	117
1.1.3. L'importance relative de chacun des nombreux facteurs explicatifs varie selon les métiers.....	119
1.2. Des facteurs transversaux (cycles d'activité, dimension géographique de l'emploi) peuvent aggraver les difficultés de recrutement .....	121
1.2.1. Plusieurs secteurs ou métiers ont une activité très cyclique (saisonnalité, sensibilité à la conjoncture, cycles de vie des produits particulièrement longs ou courts). .....	122
1.2.2. La dimension géographique de l'emploi (dynamiques territoriales particulières, problématique de la mobilité géographique) peut aggraver les difficultés de recrutement. ....	124
2. Le déficit d'attractivité de certains emplois dépend à la fois de facteurs objectifs et subjectifs .....	129
2.1. Si certains métiers rencontrant des difficultés de recrutement se caractérisent par des conditions de travail plus difficiles ou par des niveaux de salaires moins élevés, aucune corrélation générale n'a été mise en évidence.....	129
2.2 L'attractivité est une notion en partie subjective et également relative.....	139
3. Certains métiers rencontrent des difficultés de recrutement en raison d'une insuffisante adaptation de l'offre de formation .....	148
3.1 L'inadéquation de la formation des candidats aux besoins du marché du travail est l'explication la plus souvent mise en avant par les employeurs pour expliquer leurs difficultés de recrutement.....	148
3.1.1 Les employeurs considèrent l'inadéquation des compétences à leurs besoins comme la principale cause de leurs difficultés de recrutement.....	148
3.1.2 De nombreux exemples attestent cette réalité, notamment dans certains cas spécifiques (métiers émergents, métiers rares...) .....	149

3.1.3	Ce diagnostic peut toutefois être nuancé.....	151
3.2	La nécessité d'une meilleure adaptation de l'offre de formation aux besoins des entreprises, débattue, est incontournable pour certains métiers .....	154
3.2.1	Sur le marché du travail, le lien emploi-formation est très distendu .....	154
3.2.2	Le caractère distendu du lien emploi-formation peut faire l'objet de différentes interprétations.....	155
3.2.3	Le lien emploi-formation est très variable selon les métiers.....	157
3.3.	La recherche d'une plus grande adaptation de l'offre de formation nécessite une méthodologie rigoureuse et doit être complétée par une meilleure identification des compétences disponibles sur le marché du travail .....	162
3.3.1.	La recherche d'une plus grande adaptation de l'offre de formation aux besoins, pour les métiers où cela s'avère nécessaire, nécessite une méthodologie rigoureuse.....	162
3.3.2.	L'adaptation de l'offre de formation n'est pas la solution unique et doit être complétée par une meilleure identification des compétences disponibles sur le marché du travail .....	169
QUATRIEME PARTIE : PROPOSITIONS.....		171
AXE 1 : FAVORISER L'APPROPRIATION ET UN MEILLEUR USAGE, PAR LES ACTEURS CONCERNES, DES INFORMATIONS DISPONIBLES, QUI MERITENT D'ETRE AMELIOREES. ....		173
AXE 2 : LUTTER DE FAÇON CONTINUE ET DURABLE CONTRE LES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT.....		178
AXE 3 : DANS L'INTERVALLE, REDUIRE REGULIEREMENT LE STOCK D'EMPLOIS DURABLEMENT NON POURVUS.....		188
ANNEXE : LISTE DES AUDITIONS .....		191

# INTRODUCTION

---

Dans un contexte de chômage élevé, l'existence d'emplois ne trouvant pas preneur est un paradoxe fréquemment dénoncé dans le débat public. Les chiffres avancés comme les termes utilisés pour décrire cette situation sont nombreux et imprécis, révélant l'absence de diagnostic clair sur le sujet.

Les termes d'emplois vacants, d'offres non pourvues, de difficultés de recrutement ou de métiers en tension sont généralement utilisés de manière indifférenciée, alors même qu'ils recouvrent des réalités très différentes. S'il est normal qu'un poste à pourvoir demeure vacant pendant la durée du recrutement, il arrive que des recrutements durent trop longtemps, voire soient abandonnés parce que l'employeur ne trouve pas de profil adapté. Il est alors important de caractériser les différents cas de figure existants, depuis l'emploi temporairement vacant jusqu'à l'échec du recrutement.

La connaissance des emplois durablement vacants, de leur nombre et de leur localisation ainsi que l'analyse des causes des difficultés de recrutement sont essentielles pour définir et mettre en œuvre une stratégie visant à améliorer le fonctionnement du marché du travail.

Le Conseil d'orientation pour l'emploi a donc jugé nécessaire de se saisir de ce sujet et d'en clarifier les termes, les ordres de grandeur et les enjeux.

La première partie du rapport clarifie les différentes notions relatives aux postes vacants et aux difficultés de recrutement. Elle présente les statistiques qui les décrivent ainsi que leurs limites. Elle évalue l'ampleur de ces phénomènes au niveau national.

La deuxième partie identifie les métiers et secteurs confrontés à des difficultés de recrutement au niveau national et selon les territoires.

La troisième partie dresse une typologie des causes des difficultés de recrutement, dont l'importance varie selon les métiers.

Dans la quatrième partie, le Conseil avance plusieurs propositions afin de lutter contre les difficultés de recrutement, autour de trois axes : améliorer la connaissance statistique des « emplois vacants », des offres durablement non pourvues et des difficultés de recrutement ; favoriser l'appropriation et un meilleur usage, par les acteurs concernés, des informations disponibles, qui méritent d'être améliorées ; lutter de façon continue et durable contre les difficultés de recrutement ; dans l'intervalle, réduire régulièrement le stock d'emplois durablement non pourvus.



**PREMIERE PARTIE : IL Y A TOUJOURS DES EMPLOIS A  
POURVOIR A UN MOMENT DONNE SUR LE MARCHE DU  
TRAVAIL. CEPENDANT LES EMPLOYEURS DECLARENT DES  
DIFFICULTES DE RECRUTEMENT SPECIFIQUES QUI SE  
TRADUISENT NOTAMMENT PAR DES OFFRES  
DURABLEMENT NON POURVUES.**

# 1 Sur le marché du travail, à un moment donné, il y a toujours des emplois à pourvoir

## 1.1 L'existence d'emplois à pourvoir découle du fonctionnement normal du marché du travail

### 1.1.1 *Le marché du travail se caractérise par un grand nombre de flux*

Le marché du travail n'est pas figé et se caractérise au contraire par un grand nombre de flux. Chaque jour, de nombreuses destructions et créations d'emplois sont enregistrées. Même dans les situations sans chômage ou avec un chômage stable, ce processus de destruction/création intervient, avec des personnes qui entrent au chômage et d'autres qui en sortent.

Pour apprécier l'ampleur de ces mouvements, on peut, en France, se référer aux taux de création et de destruction d'emplois, aux données sur les mouvements de main-d'œuvre et aux statistiques qui concernent l'embauche, même si aucun de ces indicateurs ne reflète l'intégralité du phénomène (par exemple, le taux de création/destruction d'emploi est une donnée nette qui ne signifie pas que l'entreprise n'a effectué aucun recrutement ou n'a pas licencié ; la notion doit être distinguée du taux d'entrée - cf. *infra*).

Les comparaisons internationales concernant ces mouvements doivent être interprétées avec prudence : les modalités de décompte des flux d'emploi ne sont pas exactement les mêmes d'un pays à l'autre.

Sous cette réserve, à la fin des années 1980, les flux de création et de destruction d'emplois en France étaient importants (Tableau 1) : le taux de création<sup>1</sup> d'emplois y était légèrement inférieur à celui des Etats-Unis (12,7 % contre 13 %), mais nettement supérieur à celui du Royaume-Uni, des Pays-Bas et de l'Allemagne. Le taux de destruction d'emplois en France était le plus élevé parmi ces pays, plus d'un point devant celui des Etats-Unis (11,8 % contre 10,4 %).

L'importance de ces flux de création et de destruction d'emplois en France s'explique notamment par la fréquence des contrats à durée déterminée et en intérim et la durée moyenne très courte de ces contrats.

---

<sup>1</sup> Le taux de création (destruction) d'emplois est la somme des créations (destructions) d'emplois dans les entreprises en expansion (en contraction) pendant une période définie rapportée aux effectifs moyens sur la période.

**Tableau 1 : Création et destruction d'emplois** (en % des effectifs moyens)

Pays	Création d'emplois	Destruction d'emplois	Croissance nette de l'emploi	Réallocation de l'emploi
France (84-91)	12,7	11,8	0,9	24,5
Allemagne (83-90)	9,0	7,5	1,5	16,5
Pays-Bas (84-91)	8,2	7,2	1,0	15,4
Royaume-Uni (85-91)	8,7	6,6	2,1	15,3
Etats-Unis (84-91)	13,0	10,4	2,6	23,4

Source : OCDE, mise en forme COE

De fait, à la fin des années 1980, la France avait à la fois le taux de réallocation de l'emploi (somme des taux de création et de destruction d'emplois) le plus élevé, à 24,5 % et le taux de croissance net de l'emploi le plus faible, à 0,9 %.

Pour un taux de croissance de l'emploi comparable (France et Pays-Bas ou Etats-Unis et Royaume-Uni), on constate en effet que l'ampleur des flux peut être très différente d'un pays à l'autre. L'importance des flux, mesurée par le taux de réallocation, ne détermine pas l'évolution de l'emploi, ni celle du chômage.

Les données enregistrées par les taux de création et de destruction d'emplois sous-estiment le nombre réel de mouvements sur le marché du travail car elles n'intègrent pas les mouvements de création et de destruction d'emplois qui se compensent au sein d'une même entreprise, notamment le turn-over. Une entreprise qui détruit autant d'emplois qu'elle en crée n'apparaît pas dans ces statistiques, alors qu'elle peut enregistrer un nombre important de mouvements sur la période. Les flux de main-d'œuvre, qui intègrent l'ensemble des mouvements qui ont lieu au sein d'une même entreprise même en l'absence de variation d'emploi, sont ainsi nettement supérieurs aux flux de création/destruction d'emploi.

Pour apprécier, en France, l'ampleur réelle des mouvements sur le marché du travail, on peut aussi se reporter aux données sur les mouvements de main-d'œuvre (MMO), qui sont recueillies par la voie d'une déclaration mensuelle obligatoire pour les établissements de 50 salariés et plus (DMMO) et par une enquête trimestrielle pour les établissements de moins de 50 salariés (EMMO). Ces données retracent l'ensemble des flux sur le marché du travail : les entreprises déclarent pour chaque période leurs embauches et fins de contrats, à partir desquelles la Dares reconstitue le taux d'entrée<sup>2</sup>, le taux de sortie et le taux de rotation. Les données portent sur l'ensemble du champ concurrentiel, hors entreprises d'intérim. En 2011, le taux d'entrée était de 51 % et le taux de sortie de 49,4 %, soit un taux de rotation de 50,2 %.

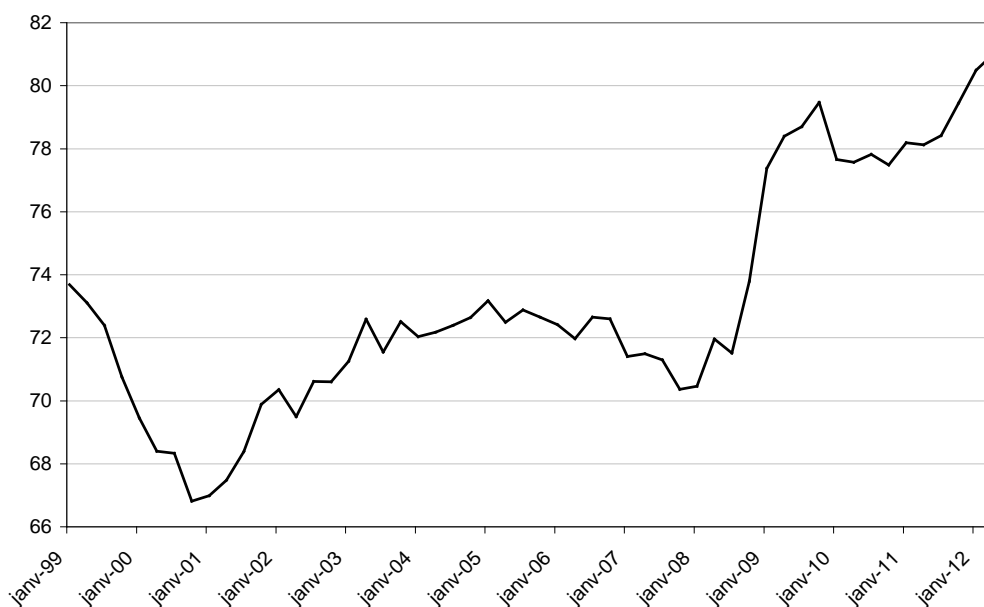
Ces chiffres sont bien plus élevés que les taux de création et de destruction d'emplois. Ils ne prennent cependant pas en compte l'ensemble des recrutements puisqu'ils ne n'intègrent pas l'intérim et que les contrats courts ne sont que partiellement déclarés (il

<sup>2</sup> Le taux d'entrée (de sortie) est le nombre total d'entrées (de sorties) au cours d'une période rapporté au nombre de salariés en moyenne sur la période. Le taux de rotation est la moyenne des taux d'entrée et de sortie.

n’y a pas d’obligation pour les entreprises de déclarer les CDD non renouvelables de moins d’un mois). En outre, le champ de l’étude ne couvre pas les établissements nouvellement employeurs ou créés au cours de la période.

Les données sur les mouvements de main-d’œuvre permettent néanmoins d’appréhender le poids des contrats temporaires et son évolution. En 2011, environ 80 % des embauches concernaient des emplois en CDD. Cette proportion a augmenté de dix points pendant la crise ; elle était d’environ 70 % début 2008 (Graphique 1).

**Graphique 1 : Part des CDD dans les embauches**



Source : Dares – DMMO / EMMO

Enfin, ces données sur les mouvements de main-d’œuvre peuvent être complétées par les statistiques relatives aux Déclarations préalables à l’embauche (DPAE, ex Déclarations uniques d’embauche - DUE). Les employeurs sont tenus de déclarer, avant la prise de fonction, l’ensemble des embauches relevant du régime général de la sécurité sociale<sup>3</sup>. Les DPAE ne s’intéressent donc qu’aux entrées dans l’entreprise et ont pour principale limite de ne pas refléter les embauches définitives mais seulement les intentions d’embauche. D’après une estimation réalisée pour les entreprises de moins de 20 salariés lors de la mise en place du CNE (Contrat Nouvelles Embauches), 5 à 10 % des DUE ne se concrétiseraient pas par une embauche<sup>4</sup>.

L’intérêt des DPAE est de donner une vision globale des embauches, quelles que soient la nature et la durée du contrat et d’illustrer ainsi le poids des contrats courts dans l’ensemble des entrées dans l’emploi. Toutes les embauches, même d’une journée, doivent être déclarées. En 2012, on dénombrait **21,1 millions de DPAE hors intérim et hors secteur agricole**. Deux tiers des intentions d’embauche hors intérim, soit 14 millions, concernaient des embauches en contrats à durée déterminée de moins d’un

<sup>3</sup> Il existe également pour les embauches relevant du secteur agricole une obligation de déclaration préalable auprès de la MSA.

<sup>4</sup> Audition d’Antoine Magnier, directeur de la Dares, au COE, le 19 février 2013.

mois. 3,2 millions concernaient des embauches en CDI et 3,9 des embauches en CDD d'un mois et plus. 85 % des intentions d'embauche en 2011 étaient donc des embauches en contrat à durée déterminée. A cela s'ajoutent chaque année environ 20 millions de déclarations d'embauche en intérim<sup>5</sup>.

**Ces mouvements très nombreux impliquent qu'il existe à tout moment un nombre irréductible d'emplois vacants dans l'économie.** En effet, un emploi créé ou laissé vacant à la suite d'une démission ou d'un licenciement ne peut être pourvu immédiatement en raison des délais nécessaires au recrutement. De la même manière, une personne qui perd ou quitte son emploi met la plupart du temps un certain temps avant d'en retrouver un.

Les flux sur le marché du travail entraînent ainsi l'existence d'un chômage de type frictionnel. Si de tels flux sont nécessaires à la réallocation de l'emploi sur le marché du travail, leur importance tient également au poids très important des contrats courts, qui accroît la rotation de la main d'œuvre.

#### 1.1.2 *Certains modèles économiques mettent en évidence une relation négative entre chômage et vacances d'emploi*

Dans la théorie économique classique, le marché du travail est un marché comme les autres qui, lorsqu'il est en situation de concurrence pure et parfaite (notamment en absence de régulation des salaires), permet à toutes les personnes qui souhaitent travailler au salaire proposé sur le marché de trouver un emploi.

L'hypothèse de concurrence pure et parfaite sur le marché du travail suppose la réalisation de plusieurs conditions, parmi lesquelles l'homogénéité du facteur travail (les travailleurs ont tous le même niveau de productivité) et la circulation parfaite de l'information (ils ont connaissance à chaque instant de tous les emplois disponibles sur le marché). La rencontre entre l'offre et la demande sur le marché du travail est ainsi immédiate car les employeurs n'ont pas à rechercher le candidat adéquat puisque tous se valent et que les travailleurs savent où se trouvent les emplois disponibles.

Cette analyse simplifiée ne permet pas d'appréhender certaines caractéristiques du marché du travail et n'offre notamment aucune explication à l'existence simultanée de chômeurs et d'emplois vacants.

Ce paradoxe avait déjà été souligné en 1944 par William Beveridge qui considérait que la réallocation de la main-d'œuvre était plus difficile lorsque le ratio emplois vacants/chômage diminuait et suggérait l'existence d'une relation décroissante entre le taux de chômage et le nombre d'emplois vacants. D'après Beveridge, même en situation de plein emploi, c'est-à-dire lorsque « *le nombre des places vacantes [est] supérieur au nombre de candidats à un emploi* »<sup>6</sup>, il existe un chômage de type frictionnel qui correspond au délai nécessaire pour pourvoir les postes vacants.

---

<sup>5</sup> Présentation de Paul Franceschi, responsable du département statistique à l'Acoss, au CNIS le 23 mars 2012.

<sup>6</sup> Beveridge W. (1944) : *Full Employment in a Free Society*, traduction française (1945) : *Du travail pour tous dans une société libre*, Domat-Montchrestien.

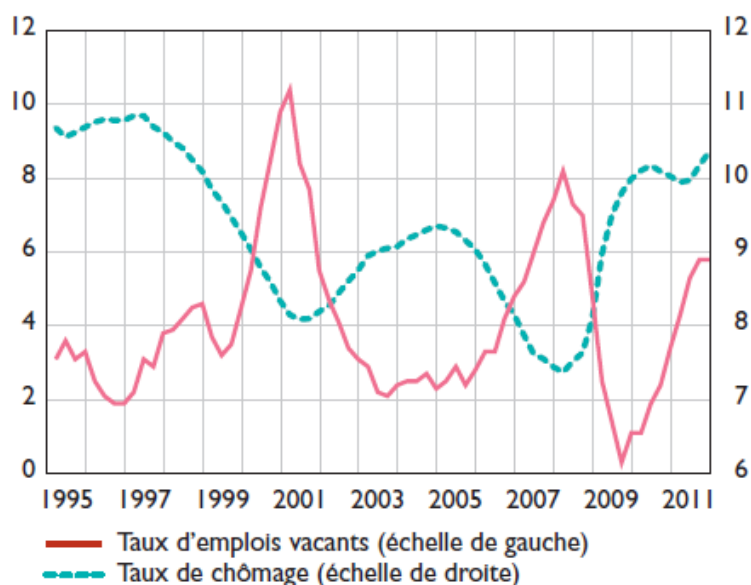
Des économistes ont par la suite développé des modèles théoriques, dits modèles d'appariement, permettant d'intégrer cette coexistence entre chômage et emplois vacants par la prise en compte des flux de main-d'œuvre. Ces travaux lèvent les hypothèses d'homogénéité du facteur travail et d'information parfaite sur le marché du travail. Le modèle d'appariement développé par Diamond, Mortensen et Pissarides fait encore référence aujourd'hui. Le niveau du chômage y est notamment relié à l'ampleur des mouvements sur le marché du travail.

Dans ce modèle, **la recherche de candidats par les entreprises et d'emplois par les travailleurs représente un coût**. Les entreprises dépensent de l'argent pour publier leurs offres, communiquer, faire passer des entretiens etc. Les dépenses des travailleurs sont liées à la recherche d'emplois : le temps nécessaire pour rassembler de l'information, répondre à des offres, etc. **Les entraves au processus d'appariement sont liées aux problèmes de localisation des emplois et des travailleurs, aux problèmes d'orientation et d'adaptation des compétences et à la circulation imparfaite de l'information.**

La particularité du modèle est de prendre en compte les flux sur le marché du travail et de considérer le chômage comme la résultante de ces flux. Le nombre d'appariements est une fonction croissante du nombre de chômeurs et du nombre d'emplois vacants : plus il y a de chômeurs, plus le nombre de candidatures reçues par les entreprises est élevé et donc plus la probabilité de trouver un candidat adéquat est importante ; plus il y a d'emplois vacants, plus la probabilité pour les chômeurs de trouver un emploi est élevée. Le modèle permet de retrouver la relation mise en lumière par Beveridge. **Lorsque le nombre de vacances augmente, les appariements sont plus nombreux, ce qui fait baisser le taux de chômage.**

**Il existe donc une relation négative entre le nombre d'emplois vacants et le taux de chômage.** Cette relation apparaît nettement lorsqu'on compare l'évolution de ces deux grandeurs en zone euro (Graphique 2). Depuis 2010, on n'observe plus cette relation négative. Alors que le taux d'emplois vacants a augmenté très fortement en 2010 et 2011, le chômage a légèrement augmenté sur cette période.

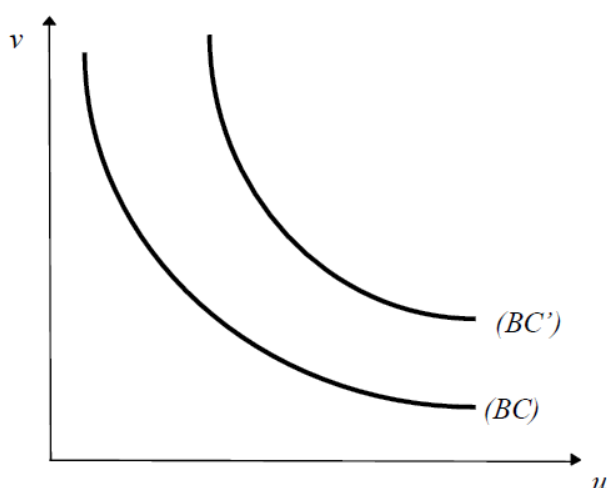
**Graphique 2 : Taux de chômage et emplois vacants en zone euro (1995-2011)**



Source : Commission européenne ; Eurostat. Tiré de Haincourt S., Mogliani M. (2012), « La récession de 2008-2009 a-t-elle accru la part structurelle du chômage en zone euro ? », Bulletin de la Banque de France, N°187

La représentation graphique de cette relation est appelée courbe de Beveridge (Graphique 3). Plus il y a de frictions sur le marché du travail, plus la courbe est éloignée de l'origine, c'est-à-dire que pour un même niveau de chômage ( $u$ ), le niveau de vacances ( $v$ ) est plus élevé, et inversement. La courbe ( $BC$ ) correspond à un marché du travail plus efficace que la courbe ( $BC'$ ). Selon la théorie économique, la position de la courbe dépend également de l'importance des incitations pour les chômeurs à chercher et à accepter un emploi. Pour qu'un appariement ait lieu, il faut en effet une rencontre entre une offre et un candidat mais aussi que le candidat juge l'offre acceptable.

**Graphique 3 : Courbe de Beveridge**



Même dans les économies où l'appariement sur le marché du travail se fait de manière très efficace, la courbe de Beveridge ne rejoint jamais l'origine. **Il existe toujours un minimum de frictions qui explique que dans une économie qui fonctionne bien, le taux de chômage et le nombre d'emplois vacants sont non nuls.**

## 1.2 Le nombre d'emplois à pourvoir est cependant difficile à mesurer

1.2.1 *La définition européenne des « emplois vacants » ne correspond pas à l'acception commune utilisée dans le débat public et ne permet pas de faire de comparaison internationale rigoureuse*

1.2.1.1 Depuis 2008, il existe au niveau européen une définition harmonisée des « emplois vacants » qui correspond à l'ensemble des emplois à pourvoir (immédiatement ou à brève échéance) sur le marché du travail à un moment donné

La définition des « emplois vacants » admise en France résulte du règlement du Parlement européen et du Conseil du 23 avril 2008<sup>7</sup>. L'emploi vacant y est défini comme « un poste rémunéré nouvellement créé, non pourvu, ou qui deviendra vacant sous peu,

- pour le pourvoi duquel l'employeur entreprend activement de chercher, en dehors de l'entreprise concernée, un candidat apte et est prêt à entreprendre des démarches supplémentaires ; et
- qu'il a l'intention de pourvoir immédiatement ou dans un délai déterminé ».

Ne sont donc pas considérés comme des emplois vacants les postes qui ne sont ouverts qu'aux candidats internes.

Cette définition a été précisée dans un règlement de 2009<sup>8</sup>. Le fait de chercher activement un candidat apte doit inclure une ou plusieurs des actions suivantes :

- la notification de l'emploi vacant aux services publics de l'emploi ;
- le recours à un service privé de placement / à des chasseurs de têtes ;
- la publication du poste dans les médias (par exemple sur l'internet, dans les journaux ou les magazines) ;
- la publication du poste sur un tableau d'affichage accessible au public ;
- la prise de contact directe avec des candidats éventuels/recrues potentielles, y compris l'organisation des entretiens et de la sélection ;
- des contacts avec des salariés et/ou des contacts personnels ;
- le recours aux stages.

La notion de « délai déterminé » fait quant à elle référence à « la durée maximale pendant laquelle le poste vacant est ouvert aux candidatures et à la fin de laquelle il doit être pourvu. Ce délai n'est pas limité [...] ». Aucun délai n'est donc spécifié au-delà duquel les recrutements anticipés par l'entreprise ne peuvent plus être considérés comme des emplois vacants. L'entreprise se fixe un délai, mais celui-ci n'est pas limité dans la définition européenne.

---

<sup>7</sup> Règlement (CE) N°453/2008 du Parlement européen et du Conseil du 23 avril 2008 relatif aux statistiques trimestrielles sur les emplois vacants dans la Communauté.

<sup>8</sup> Règlement (CE) N°19/2009 de la Commission du 13 janvier 2009 portant application du règlement (CE) n°453/2008.



Les « emplois vacants » sont construits comme une notion symétrique de celle des chômeurs selon la définition du BIT<sup>9</sup>. Ces derniers doivent être sans emploi, à la recherche d'un emploi et immédiatement disponibles pour travailler. Cette dernière condition est cependant plus souple s'agissant des emplois vacants, puisque ce sont des postes que l'employeur a l'intention de pourvoir « immédiatement ou dans un délai déterminé ». Par ailleurs, tandis que pour être considéré comme tel un chômeur ne doit pas avoir d'emploi, les emplois vacants ne sont pas nécessairement des emplois immédiatement disponibles : les postes qui deviendront vacants sous peu mais sont encore occupés sont considérés comme des emplois vacants. La symétrie entre les deux notions n'est donc pas parfaite.

La notion communautaire d'« emplois vacants » est donc à la fois :

- assez stricte au sens où elle n'englobe pas tous les emplois disponibles à un moment donné, les postes vacants au sein d'une entreprise et réservés aux candidats internes n'en faisant pas partie, pas plus que les postes libres ou sur le point de se libérer pour lesquels aucune démarche n'est entreprise ;
- mais assez large puisque des emplois encore occupés mais devant être vacants sous peu y sont intégrés.

Ainsi, la définition communautaire est très éloignée de l'acception du terme d'« emploi vacant » dans le débat public. D'une part, elle inclut des postes encore occupés. D'autre part, elle exclut les postes pour lesquels l'employeur a cessé de faire des démarches de recrutement sans avoir trouvé de candidat.

#### 1.2.1.2 La publication de statistiques trimestrielles sur la base de cette définition est obligatoire depuis le premier trimestre de 2010, sans toutefois permettre de faire des comparaisons rigoureuses entre les pays

Depuis 2003, les Etats membres de l'Union européenne transmettaient annuellement leurs données nationales sur les emplois vacants à Eurostat en vertu d'un « gentlemen's agreement », c'est-à-dire en dehors de toute obligation formelle. Cet arrangement avait pour conséquence d'une part qu'une partie seulement des Etats membres transmettaient leurs données et que celles-ci offraient des niveaux de détails hétérogènes et une comparabilité limitée.

Pour pallier ces insuffisances, le règlement du 23 avril 2008 a institué un cadre juridique visant à disposer de statistiques actualisées et comparables au niveau européen. A compter du premier trimestre de 2010, ces statistiques doivent être obligatoirement fournies par les pays sur une base trimestrielle et couvrir l'ensemble des activités économiques. La transmission de données concernant les activités agricoles, sylvicoles et de la pêche ainsi que les services à la personne est cependant facultative.

Les Etats membres doivent transmettre chaque trimestre, dans un délai de soixante-dix jours après la fin du trimestre, des données relatives aux emplois vacants correspondant à cette définition. La production des données relatives aux emplois vacants peut être réalisée au moyen d'enquêtes auprès des entreprises ou d'autres sources (des sources

---

<sup>9</sup> Fondeur Y., Zanda J.-L. (2009), « Les emplois "vacants" », *Connaissance de l'emploi*, n°64, avril.

administratives notamment) à condition de répondre à un certain nombre de critères de qualité.

**Ainsi, la mise en œuvre de ce règlement a fait progresser fortement la collecte de données harmonisées à l'échelle européenne.**

**Toutefois, les comparaisons européennes de taux d'emplois vacants demeurent encore très difficiles : les secteurs de l'économie et tailles d'entreprise couverts par les statistiques de même que les méthodes utilisées sont encore trop dissemblables.**

La majorité des pays recourt à des enquêtes statistiques, que celles-ci portent spécifiquement sur le thème des emplois vacants (13 pays) ou comportent des questions sur les emplois vacants au sein d'un questionnaire plus large (8 pays). Une minorité de pays utilise des sources administratives (4 pays, dans lesquels le dépôt à l'agence publique pour l'emploi est obligatoire)<sup>10</sup>.

Les Etats membres rencontrant des difficultés dans la couverture des entreprises de moins de dix salariés ou du secteur non concurrentiel doivent fournir des études de faisabilité, comme l'a fait la France avec la désignation d'un groupe de travail interinstitutionnel<sup>11</sup> dont les travaux ont été remis à Eurostat au premier trimestre 2010.

En France, l'étude de faisabilité a tiré les conclusions suivantes :

- concernant les entreprises de moins de dix salariés, l'étude préconisait de pérenniser la collecte annuelle de données sur les emplois vacants dans les TPE via l'enquête Acemo TPE. La trimestrialisation de ces données était envisagée dans les années suivantes, cette trimestrialisation pouvant être effectuée par lissage ou sur la base de la saisonnalité observée dans les entreprises de 10 salariés et plus ;
- concernant la fonction publique, l'étude soulignait que la collecte des emplois vacants ne serait possible qu'à partir de 2012, grâce notamment à l'extension de la Bourse interministérielle de l'emploi public aux emplois de la fonction publique territoriale à compter de 2012 et aux données Hospimob pour la fonction publique hospitalière. La collecte reposant sur des données administratives, son coût ne serait pas très élevé.

1.2.2 *Sur la base de cette définition restrictive et sur un champ de surcroît incomplet (hors secteur public, secteur agricole et particuliers employeurs), l'enquête Acemo estime le nombre d'« emplois vacants » en France à 180 000, un chiffre qui ne couvre pas l'ensemble des emplois à pourvoir dans l'ensemble de l'économie*

---

<sup>10</sup> Audition d'Antoine Magnier, directeur de la Dares, au COE, le 19 février 2013.

<sup>11</sup> *La mesure des « emplois vacants » : situation actuelle et perspectives*, Rapport du groupe de travail interinstitutionnel (Dares, Insee, Pôle emploi, DGAFP, DGCL, Drees, DHOS, CAS, CEE, Eurostat), mars 2010.

### 1.2.2.1 En France, la mesure des « emplois vacants » au sens européen est effectuée via les enquêtes Acemo et Acemo TPE, qui ne couvrent pas l'ensemble du champ de l'économie

En France, la mesure des « emplois vacants » est réalisée par le biais de l'enquête Acemo qui porte sur l'activité et les conditions d'emploi de la main-d'œuvre. Il s'agit d'une enquête trimestrielle réalisée par la Dares auprès des établissements des entreprises de dix salariés ou plus du secteur concurrentiel. Les emplois des TPE et ceux des administrations publiques ne sont donc pas couverts. C'est également le cas des emplois du secteur agricole, de celui des particuliers employeurs et de certains emplois associatifs.

Les données relatives aux entreprises de moins de dix salariés sont récoltées via une seconde enquête, distincte, l'enquête Acemo TPE, réalisée sur une base annuelle.

L'enquête trimestrielle Acemo comme l'enquête annuelle Acemo TPE comportent des questions relatives au nombre d'emplois vacants recensés dans les entreprises interrogées. La formulation de ces questions a été révisée à plusieurs reprises afin d'améliorer la compréhension des questions et de la notion d'« emplois vacants » par les entreprises répondantes (Encadré 1). Sur la base des réponses des entreprises, la Dares effectue une estimation du taux d'« emplois vacants » (toujours au sens de la définition communautaire).

#### **Encadré 1 : Les modifications apportées au questionnaire de l'enquête Acemo**

Les questions de l'enquête trimestrielle Acemo relatives aux emplois vacants ont été modifiées à plusieurs reprises car elles présentaient un taux de non réponses élevé et étaient souvent mal comprises par les entreprises. Jusqu'en 2008, les questions posées aux entreprises étaient les suivantes :

<i>Eprouvez-vous actuellement des difficultés de recrutement ?</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
<i>Avez-vous des emplois vacants ?</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
<i>Si oui, indiquez le nombre d'emplois vacants (une définition était fournie)</i>		

Un premier changement est intervenu à compter du quatrième trimestre 2008. L'ordre des questions a été modifié pour que la question sur les difficultés de recrutement soit posée après celles sur les emplois vacants et éviter ainsi que les entreprises ne confondent les deux notions. Par ailleurs, l'expression d'emplois vacants a été remplacée par celle « d'emplois vacants ou non pourvus » et la définition fournie a été modifiée : « *il s'agit de postes nouvellement créés, inoccupés ou sur le point d'être vacants pour lesquels vous entreprenez des démarches actives pour trouver, à l'extérieur de votre établissement, le candidat convenable dans l'immédiat ou dans un avenir proche* ».

Une deuxième modification a été apportée au questionnaire à compter du quatrième trimestre 2010, à la suite des préconisations du groupe de travail interinstitutionnel sur la mesure des emplois vacants<sup>12</sup>. Le groupe de travail recommandait de supprimer la question concernant les difficultés de recrutement en raison du risque de confusion entre les deux notions et d'insérer à la place une question visant à préciser la nature des emplois vacants.

Une autre préconisation du groupe de travail interinstitutionnel consistait à supprimer totalement le terme « emplois vacants » du questionnaire, au motif que ce terme risquait

<sup>12</sup> *Ibid.*

d'induire les entreprises en erreur, et de le remplacer par une formulation plus explicite (« emplois pour lesquels vous entreprenez des démarches actives de recherche d'un candidat »). La notion d'emplois vacants constitue en effet une traduction imparfaite du terme anglais « job vacancies ». En français, la notion « d'emplois vacants » évoque des postes durablement non pourvus tandis que les « job vacancies » renvoient à la notion plus large d'emplois à pourvoir, c'est-à-dire de postes qui peuvent être libres ou non dans l'immédiat et pour lesquels on recherche un candidat.

Enfin, le groupe de travail suggérait de rendre plus explicite la définition des emplois vacants et de préciser que ces postes vacants peuvent concerner également des emplois saisonniers et de courte durée. Il apparaissait en effet au regard d'une enquête qualitative menée en 2009 que les employeurs ne déclaraient comme emplois vacants que les postes pour lesquels ils souhaitaient embaucher un candidat en CDI.

Le remaniement du questionnaire opéré en 2010 a pris en compte ces préconisations et a également procédé à deux modifications supplémentaires. La notion de « candidat convenable » été remplacée par celle, plus explicite, de « candidat adéquat » et l'horizon de la recherche a été précisé et limité aux « trois prochains mois ». Les questions sont désormais formulées de la manière suivante :

*Avez-vous des emplois pour lesquels vous entreprenez des démarches actives de recherche d'un candidat, à l'extérieur de votre établissement ?            oui    non*

*Il s'agit de postes nouvellement créés, inoccupés ou encore occupés et sur le point de se libérer, pour lesquels vous entreprenez des démarches actives de recherche de candidats adéquats, immédiatement et/ou dans les 3 prochains mois à l'extérieur de votre établissement. Ces postes peuvent être des CDI, des CDD, des emplois saisonniers, même de courte durée (de moins d'un mois).*

*Si oui, indiquez le nombre de ces emplois :*

*dont :*

*- emplois nouvellement créés :*

*- emplois inoccupés :*

*- emplois encore occupés et sur le point de se libérer :*

Il n'existait jusqu'en 2008 pas de mesure des emplois vacants dans les très petites entreprises (TPE). Une étude de faisabilité relative à la mesure des emplois vacants dans ces entreprises a été menée par le groupe de travail interinstitutionnel. Le groupe de travail a proposé de poursuivre l'estimation des emplois vacants dans les TPE par le biais de l'enquête Acemo TPE, méthode expérimentée en 2008 et 2009. Des questions sur les emplois vacants ont ainsi été introduites dans le questionnaire et ont été harmonisées avec celles de l'enquête trimestrielle Acemo à l'occasion de la modification du questionnaire en 2010.

A ce jour, les statistiques sur les « emplois vacants » ne répondent qu'imparfaitement aux exigences européennes puisque les données relatives aux TPE sont annuelles et non trimestrielles. Seule la mesure des emplois vacants pour les entreprises de dix salariés et plus est publiée sur Eurostat. Le rapport du groupe de travail interinstitutionnel de 2010 envisageait une trimestrialisation des données portant sur les TPE à compter des résultats pour l'année 2013.

Surtout, les données disponibles ne couvrent pas tout le champ de l'économie et sous-estiment donc le nombre d'emplois à pourvoir.

### 1.2.2.2 Le taux d'« emplois vacants », au sens de ces enquêtes, est de 0,6 % dans les entreprises de dix salariés et plus et de 3 % dans les très petites entreprises

L'enquête trimestrielle Acemo ainsi que l'enquête annuelle Acemo TPE permettent de connaître les taux d'emplois vacants dans les entreprises de dix salariés et plus et dans les entreprises de moins de dix salariés. Ces taux sont ensuite utilisés pour construire une estimation du nombre d'emplois vacants à partir de la formule suivante et des estimations de l'emploi salarié de l'Insee.

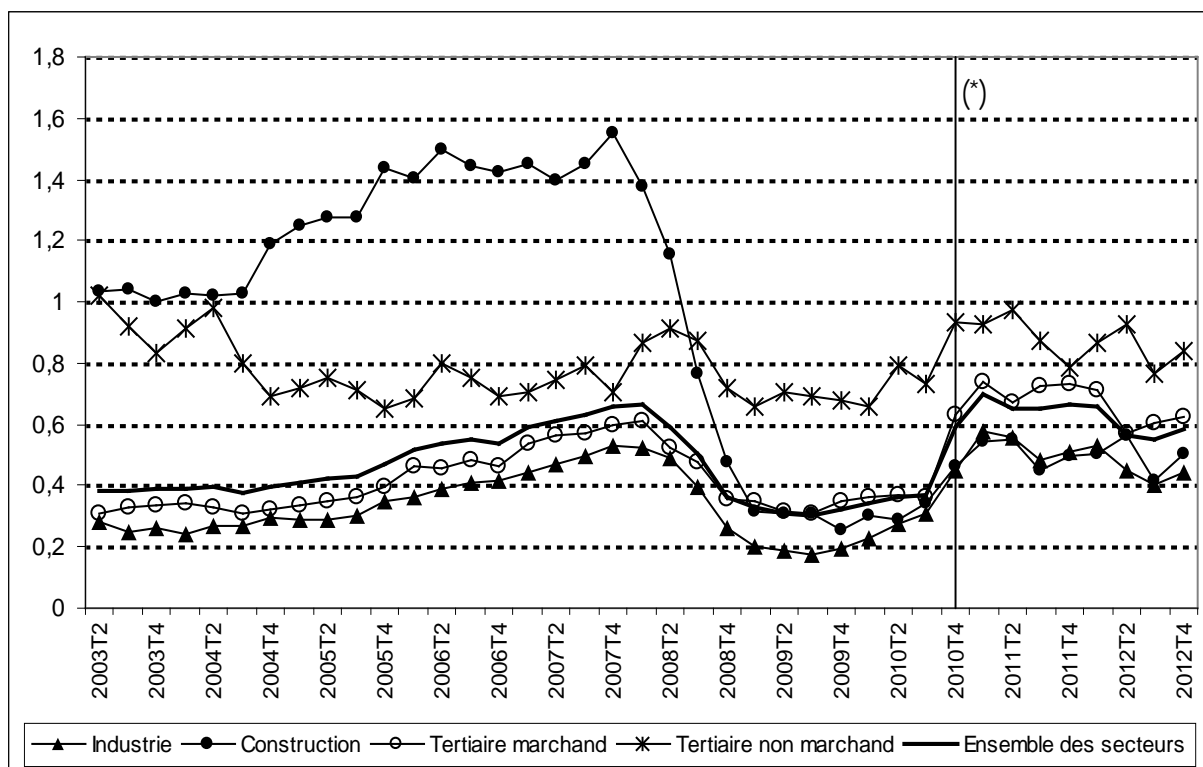
$$(\text{Taux d'emplois vacants}) = (\text{Emplois vacants}) / (\text{Emplois vacants} + \text{Emplois occupés})$$

D'après les résultats de l'enquête trimestrielle Acemo, le taux d'emplois vacants était de 0,6 % au dernier trimestre 2012 dans les entreprises de dix salariés et plus.

Le niveau de ce taux a été fortement affecté par la modification du questionnaire Acemo au quatrième trimestre 2010. Le changement dans la formulation des questions a en effet entraîné une hausse du nombre d'emplois vacants déclarés par les entreprises. On constate ainsi une rupture dans l'évolution du taux d'emplois vacants des entreprises de dix salariés et plus (Graphique 4), celui-ci augmentant fortement entre les troisième et quatrième trimestres 2010 d'un niveau inférieur à 0,4 % à plus de 0,6 %. Cette discontinuité rend difficilement comparables les évolutions du taux d'emplois vacants avant et après la modification du questionnaire.

La modification du questionnaire semble ainsi avoir eu un effet important sur le comportement de réponse des entreprises, même si d'autres facteurs ont pu contribuer aux variations du taux d'emplois vacants. On observe en particulier une diminution du chômage entre le dernier trimestre 2009 et le premier trimestre 2011 (baisse de 9,6 à 9,1 %), qui a pu contribuer à la hausse observée du taux d'emplois vacants à cette période. Mais cette baisse du chômage, lissée sur plus d'une année, ne saurait expliquer le profil heurté de l'augmentation du taux d'emplois vacants entre les troisième et quatrième trimestres 2010.

**Graphique 4 : Taux d'emplois vacants dans les entreprises de 10 salariés et plus**



(\*) Rupture liée à la modification de l'enquête au 4<sup>e</sup> trimestre 2010.

Source : DARES, enquête trimestrielle ACEMO

Le taux d'emplois vacants varie de manière importante en fonction de la situation économique et du chômage. Il a ainsi fortement baissé sous l'effet de la crise. De près de 0,7 % début 2008, il n'était plus que légèrement supérieur à 0,3 % en 2009. La chute la plus forte a été enregistrée dans le secteur de la construction, où le taux d'emplois vacants approchait 1,6 % avant la crise, un niveau très supérieur à la moyenne. Dans le secteur tertiaire non marchand (hors fonction publique), ce taux est structurellement plus élevé que la moyenne des secteurs et est aussi moins dépendant des variations de la conjoncture.

Mis à part le constat des variations conjoncturelles et des problématiques méthodologiques, il est difficile d'interpréter le niveau de ce taux d'emplois vacants.

### 1.2.2.3 Le nombre d'« emplois vacants », au sens européen, serait d'environ 180 000, un chiffre qui ne couvre pas l'ensemble des emplois à pourvoir dans l'ensemble de l'économie

Les estimations du nombre d'emplois vacants sont réalisées à partir des taux d'emplois vacants mesurés sur la base de l'enquête Acemo. D'après ces estimations, il y avait au quatrième trimestre 2012 près de 74 000 emplois vacants dans les entreprises de dix salariés et plus du secteur concurrentiel (Tableau 2). L'essentiel de ces emplois vacants se trouve dans le secteur tertiaire marchand et l'industrie (respectivement 48 000 et

13 000 emplois vacants), ce qui s'explique par le poids important de ces secteurs dans l'emploi global puisque les taux d'emplois vacants dans ces secteurs sont moins importants que la moyenne (Graphique 4).

**Tableau 2 : Nombre d'emplois vacants dans les entreprises de dix salariés et plus depuis la modification du questionnaire Acemo**

	2010T4	2011T1	2011T2	2011T3	2011T4	2012T1	2012T2	2012T3	2012T4
<b>Industrie</b>	13 371	17 278	16 829	14 617	15 502	16 094	13 567	12 181	13 338
<b>Construction</b>	4 397	5 169	5 299	4 321	4 782	4 847	5 427	4 019	4 838
<b>Tertiaire marchand</b>	48 374	57 096	52 559	56 242	56 872	55 086	45 134	47 421	48 885
<b>Tertiaire non marchand</b>	7 155	7 222	7 618	6 814	6 145	6 887	7 361	6 082	6 767
<b>Ensemble des secteurs</b>	73 297	86 765	82 305	81 995	83 302	82 915	71 489	69 702	73 828

Champ : secteurs concurrentiel.

Source : DARES – enquête ACEMO

Les emplois vacants sont pour la plupart des créations de postes (1/3) ou des emplois inoccupés (2/5). Un quart d'entre eux sont des postes occupés sur le point de se libérer.

S'agissant des entreprises de moins de 10 salariés, les estimations disponibles du taux d'emplois vacants et de leur nombre portent sur le dernier trimestre 2011 (Tableau 3). Le taux d'emplois vacants est bien plus important dans les TPE puisqu'il s'élevait à 3 % pour l'ensemble des secteurs, soit cinq fois plus que dans les entreprises de dix salariés et plus. Le nombre d'emplois vacants est ainsi également plus élevé dans les TPE : ces entreprises comptaient fin 2011 97 000 emplois vacants.

**Tableau 3 : Emplois vacants dans les entreprises de moins de 10 salariés au 4<sup>e</sup> trimestre 2011**

Secteurs d'activité	Taux d'emplois vacants (en %)	Nombre d'emplois vacants	Part des emplois nouvellement créés dans les emplois vacants (%)	Part des emplois inoccupés dans les emplois vacants (%)	Part des emplois sur le point de se libérer dans les emplois vacants (%)
<b>Industrie</b>	2,4	7 816	42	26	32
<b>Construction</b>	2,4	12 371	54	24	22
<b>Tertiaire marchand</b>	3,2	72 427	43	28	29
<b>Tertiaire non marchand</b>	3,2	4 537	34	17	48
<b>Ensemble des secteurs</b>	3,0	97 150	44	27	29

Champ : secteurs concurrentiels.

Source : DARES – enquête ACEMO TPE

La part des postes nouvellement créés et des emplois sur le point de se libérer est plus élevée dans les TPE, tandis que la part des emplois inoccupés l'est moins. Les créations de postes représentent 44 % des emplois vacants.

Environ 54 % des emplois vacants se trouvent dans les très petites entreprises, qui ont un taux d'emplois vacants bien plus élevé. Cette différence peut s'expliquer par des caractéristiques des TPE (questions d'attractivité, absence de spécialistes du recrutement et manque de temps pour recruter, ainsi que moins de possibilités de recrutement en interne) mais peuvent également découler de l'enquête, notamment

parce que la probabilité que la personne qui répond à l'enquête soit informée de l'ensemble des emplois à pourvoir dans l'entreprise est plus importante dans les TPE.

**Au total, les estimations réalisées sur la base des enquêtes Acemo et Acemo TPE indiquaient au dernier trimestre 2011 un nombre de 180 000 emplois vacants.**

**Ce chiffre ne couvre pas l'ensemble des emplois à pourvoir sur le marché du travail pour plusieurs raisons.**

D'une part, en dépit des améliorations qui ont été apportées dans la formulation des questions relatives aux emplois vacants, et notamment de la précision selon laquelle les emplois vacants « peuvent être des CDI, des CDD, des emplois saisonniers, même de courte durée (de moins d'un mois) », on peut supposer que les employeurs ne déclarent pas tous leurs postes vacants. La déclaration du nombre d'emplois vacants est soumise à l'appréciation et à l'information de la personne chargée de répondre au questionnaire. Or cette personne n'est pas nécessairement la plus qualifiée pour répondre à ces questions sur les emplois vacants. En effet, les entreprises sont interrogées dans le cadre d'une enquête portant sur les conditions de travail, il est donc possible que la personne qui répond n'ait pas connaissance de l'ensemble des emplois vacants dans l'entreprise.

D'autre part, l'enquête Acemo porte sur un champ restreint. Les emplois vacants du secteur des administrations publiques, du secteur agricole et du secteur des particuliers employeurs ou de certaines associations ne sont pas pris en compte.

Si l'on cherchait à estimer un ordre de grandeur sur un champ plus exhaustif, il faudrait ajouter à ces 180 000 plusieurs dizaines de milliers d'emplois vacants dans les secteurs non couverts.

Il est difficile d'estimer le nombre d'emplois vacants du secteur agricole en raison de l'importance du travail saisonnier, qui représente plus du tiers de l'emploi total. Les pratiques de recrutement y sont donc différentes et le nombre d'emplois vacants pourrait y être extrêmement élevé.

S'agissant des emplois publics, selon que l'on applique aux 5,5 millions d'emplois recensés dans les trois fonctions publiques en décembre 2011 (y compris emplois aidés) le taux d'emplois vacants constaté dans les entreprises de dix salariés et plus ou un taux moyen pour l'ensemble des entreprises, on obtient une fourchette de 33 000 à 60 000 emplois vacants. Ce chiffre constitue une estimation très grossière puisque d'une part seuls les emplois de la fonction publique, qui représentent certes l'essentiel des emplois publics, sont pris en compte et que, d'autre part, le taux d'emplois vacants dans la fonction publique est vraisemblablement différent de celui du secteur concurrentiel du fait de logiques de recrutement différentes.

Parmi les emplois vacants, la proportion d'emplois qui sont des postes occupés sur le point de se libérer s'élève à un quart parmi les entreprises de dix salariés et plus et à 29 % parmi les TPE. Le nombre d'emplois vacants inoccupés au dernier trimestre 2011 peut donc être estimé à 131 000 (sur la base du chiffre de 180 000 emplois vacants).



1.2.2.4 Les comparaisons européennes des taux d'« emplois vacants », délicates à interpréter, ne permettent pas de tirer de conclusion sur la situation française

Malgré les progrès entrepris au niveau statistique, les comparaisons internationales de taux d'emplois vacants sont délicates à réaliser<sup>13</sup>.

**Tableau 4 : Taux d'emplois vacants (en %)**

	2010Q4	2011Q1	2011Q2	2011Q3	2011Q4	2012Q1	2012Q2	2012Q3	2012Q4	2013Q1
UE27	1,5	1,6	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,4	1,4	1,4
UE15	1,6	1,8	1,7	1,6	1,7	1,7	1,7	1,5	1,6	1,6
Zone euro	1,6	1,8	1,7	1,6	1,7	1,7	1,7	1,4	1,6	1,5
Belgique	1,6	1,6	1,9	2,1	1,6	2,6	2,5	2,6	2,0	2,0
Danemark	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Allemagne	2,6	2,7	2,5	2,5	3,0	2,6	2,7	2,3	2,7	2,6
Allemagne >10 salariés	2,3	2,3	2,0	2,2	2,7	2,2	2,2	2,0	2,4	2,1
Irlande	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6	0,6	0,8	0,6
Grèce	0,6	1,7	0,9	0,7	0,5	1,1	0,9	0,3	:	:
Espagne	1,1	1,1	1,1	1,0	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	:
Espagne >10 salariés	1,1	1,1	1,0	0,9	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	:
France >10 salariés	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6
Italie	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Luxembourg	0,7	0,8	1,0	0,8	0,6	0,8	0,8	0,8	0,6	0,7
Pays-Bas	1,6	1,7	1,8	1,6	1,5	1,5	1,5	1,3	1,2	1,2
Autriche	2,2	2,3	2,1	1,9	1,8	2,0	2,0	1,9	1,5	1,9
Portugal	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4
Finlande	1,4	2,7	2,3	1,8	1,6	3,3	2,3	1,7	1,5	:
Suède	1,2	1,6	1,8	1,4	1,3	1,8	1,8	1,3	1,2	1,7
Royaume-Uni	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,6	1,7	1,8	1,8	1,7

Source : Eurostat

Le taux français d'emplois vacants paraît à première vue très faible en comparaison européenne (Tableau 4). Au troisième trimestre 2012, d'après les données fournies par Eurostat pour les pays de l'UE 15, le taux d'emplois vacants en France était inférieur de 0,8 points à la moyenne des pays de la zone euro et à la moyenne des pays de l'Union européenne, toutes deux de 1,4 %. Seuls le Portugal et la Grèce présentaient un taux d'emplois vacants plus faible, respectivement à 0,4 % et 0,3 %.

**Cependant, les taux d'emplois vacants des différents pays ne peuvent être comparés directement car les méthodes de collecte des données utilisées ne sont pas les mêmes et que les données fournies ne portent pas sur les mêmes champs.** Il faut notamment souligner que dans le cas de la France, le taux d'emplois vacants présenté par Eurostat ne porte que sur les entreprises de dix salariés et plus. Or les données de l'enquête annuelle Acemo TPE montrent que le taux d'emplois vacants est cinq fois supérieur dans les TPE.

L'intégration des TPE dans les statistiques publiées devrait avoir pour effet d'augmenter ce taux. Au quatrième trimestre 2011, le taux d'emplois vacants était de 0,7 % dans les entreprises de plus de 10 salariés ou plus et de 3 % dans les TPE. Sur le champ du secteur concurrentiel, il y avait à cette date 83 000 emplois vacants sur le champ des 10

<sup>13</sup> Audition d'Antoine Magnier, directeur de la Dares, au COE, le 19 février 2013.

salariés et plus pour 12 450 000 emplois occupés et 97 000 emplois vacants et 3 130 000 postes occupés pour les TPE. Cela donne un **taux global d'emplois vacants de 1,15 %**. Ce taux est évidemment approximatif, la correspondance n'étant pas parfaite entre les secteurs dans le champ de l'enquête Acemo et le champ concurrentiel.

Enfin, il existe encore d'autres différences de champ. Par exemple, le taux d'emplois vacants est nettement supérieur en Allemagne (2,3 % au troisième trimestre 2012), mais le champ sur lequel ce taux est calculé est beaucoup plus large qu'en France puisqu'il inclut, outre les entreprises de moins de dix salariés, la fonction publique, le secteur agricole et même certaines vacances dans le secteur de l'intérim.

En outre, comparer les taux d'emplois vacants des différents pays n'a de sens que si on tient compte des situations conjoncturelles différentes, puisque le nombre d'emplois vacants est censé augmenter lorsque le chômage diminue. Ainsi, le taux élevé d'emplois vacants en Allemagne est également une conséquence de son taux de chômage très faible (cf. *infra*).

Au total, il apparaît que, **en l'état, les comparaisons des taux d'emplois vacants dans les différents Etats membres ne sont pas interprétables et ne permettent pas de tirer de conclusion quant à la position relative de la France.**

**La trimestrialisation des données sur les emplois vacants dans les TPE ainsi que la collecte des emplois vacants dans les trois fonctions publiques apparaissent ainsi d'autant plus nécessaires qu'elles permettraient à la fois de mieux connaître la situation française et d'améliorer la comparabilité internationale des données.**

1.2.3 *L'extrapolation du nombre d'emplois à pourvoir à un moment donné, sur la base des offres d'emplois en fin de mois à Pôle emploi (309 000), conduit à des ordres de grandeur très élevés, environ 800 000 sans prendre en compte les contrats de moins d'un mois*

1.2.3.1 *Le concept « d'offres non pourvues », souvent assimilé aux emplois vacants, est équivoque et n'est mesuré par aucun indicateur précis*

Deux notions sont souvent utilisées et confondues dans le débat public : la notion d'« emplois vacants », utilisée alors dans un sens très différent de la définition européenne, et celle d'« offres non pourvues », qui ne correspond à aucun concept bien établi. L'une comme l'autre évoquent l'idée d'un « stock » d'emplois durablement inoccupés et il est courant que les articles de presse et les interventions publiques à ce sujet recourent indifféremment à l'un ou à l'autre terme.

La notion d'offres non pourvues ne renvoyant à aucun concept bien délimité, il n'existe pas de donnée statistique qui la mesure (contrairement aux « emplois vacants », au sens communautaire). Cette notion est par nature équivoque puisqu'elle peut désigner aussi bien des offres non encore pourvues et pour lesquelles la recherche d'un candidat est en cours que des offres pour lesquelles le recrutement a été abandonné car aucun candidat n'a été trouvé. La notion d'« emplois vacants » est elle-même éloignée du sens qu'on lui donne dans le débat public puisqu'elle ne comporte pas d'indication sur la durée de

vacance d'emploi et recouvre donc un ensemble bien plus large que les emplois durablement non pourvus.

En revanche, l'ensemble des offres pour lesquelles un candidat est recherché à un instant  $t$  peut être approché par le stock d'offres d'emploi en fin de mois à Pôle emploi.

Toutefois, les indicateurs construits à partir des offres enregistrées à Pôle emploi ne reflètent qu'une partie des offres sur le marché du travail. Tous les recrutements ne passent pas par la publication d'une offre d'emploi et toutes les offres d'emploi publiées ne le sont pas chez Pôle emploi.

Chaque mois, entre 200 000 et 300 000 offres sont déposées à Pôle emploi, soit un volume annuel de 3 à 3,5 millions d'offres. En 2012, 3 017 000 offres d'emploi ont été collectées par Pôle emploi (données France entière), dont 2 639 000 étaient des offres de plus d'un mois. Au regard des 7 millions de déclarations uniques d'embauche en 2012 sur des emplois de plus d'un mois pour l'ensemble de la France, on estime que les offres collectées par Pôle emploi représenteraient de l'ordre de 37 % des recrutements de plus d'un mois (37,5 %). La part de marché de Pôle emploi est bien plus faible pour les offres de moins d'un mois, pour lesquelles les recruteurs passent par d'autres canaux.

#### 1.2.3.2 Les 309 000 offres d'emploi en fin de mois (OEFM) à Pôle emploi ne reflètent pas l'ordre de grandeur réel des emplois à pourvoir, mais constituent sans doute un socle minimal, fortement minorant

Sur l'année 2012, il y avait en moyenne 309 000 offres d'emploi en fin de mois enregistrées à Pôle emploi<sup>14</sup>. Ces données ne font pas l'objet de publications régulières.

Une extrapolation, à la fois simple et contestable, au regard de l'estimation de la part de marché de Pôle emploi (37,5 %) aboutirait à un ordre de grandeur de plus de 820 000 « emplois à pourvoir ».

Toutefois, un tel exercice ne serait pas méthodologiquement rigoureux, pour plusieurs raisons.

Dans l'ensemble, il est probable que cette extrapolation soit en-deçà de la réalité, au regard des éléments suivants :

- La part de marché de Pôle emploi est calculée en rapportant le nombre d'offres déposées à Pôle emploi une année donnée pour des contrats de plus d'un mois aux déclarations uniques d'embauche hors intérim la même année pour des emplois de plus d'un mois. Mais les offres déposées à Pôle emploi incluent des offres en intérim. Parmi les 2,639 millions d'offres de plus d'un mois déposées à Pôle emploi en 2012, 340 000, soit un peu moins de 13 % étaient des offres en intérim. La part de marché de Pôle emploi devrait être calculée sur le champ des seules offres hors intérim. Cela donne une part de marché de Pôle emploi de 32,7% et non 37,5 %. L'extrapolation donnerait alors un chiffre plus important.

---

<sup>14</sup> Audition de Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi, au COE, le 21 mai 2013.

- La part de marché de 37,5 % est calculée sur la base des seules offres d'emploi de plus d'un mois. Or la part de marché de Pôle emploi est bien plus faible pour les recrutements sur des emplois de moins d'un mois, de l'ordre de quelques pourcents (2,7 % en 2012<sup>15</sup>). Considérer le seul chiffre de 37,5 % conduit à minorer le nombre total d'offres. En moyenne sur l'année 2012, les offres en fin de mois étaient pour 39 % des contrats à durée indéterminée, pour 52 % des contrats d'1 mois ou plus et pour 9 % des contrats de moins d'un mois. Ainsi, chaque mois, en moyenne, on comptait 281 190 offres en stock pour des contrats de plus d'un mois et 27 810 offres en stock pour des contrats de moins d'un mois. Si on appliquait à ces deux ensembles les parts de marché respectives de Pôle emploi de 37,5 % et de 2,7 %, on aboutirait à **un ordre de grandeur de 1,77 million d'offres à pourvoir à un instant donné, dont plus de la moitié correspondent à des emplois de moins d'un mois.**

Cependant, certains facteurs jouent au contraire à la baisse :

- Toutes les déclarations uniques d'embauche ne correspondent pas à des embauches effectives. Entre 5 et 10 % ne se concrétisent pas, ce qui ramènerait le nombre de 21 millions de DUE en 2012 à un chiffre compris entre 18,9 et 19,9 millions. L'ordre de grandeur des offres à pourvoir mentionné ci-dessus (1,77 million) devrait ainsi être revu à la baisse, entre 1,69 million et 1,6 million.
- Le chiffre de 309 000 offres d'emploi en stock à Pôle emploi en fin de mois est surestimé car il inclut des offres qui ne sont plus valables. En effet, l'indicateur des offres d'emplois en fin de mois n'est pas toujours actualisé en temps réel, les entreprises ne signalant pas systématiquement le retrait des offres qu'elles déposent. Ce stock inclut ainsi des offres qui ne sont plus d'actualité, soit qu'elles ont été pourvues, soit que le besoin de l'entreprise a disparu. Il serait intéressant de mener une enquête pour déterminer la part des offres en fin de mois correspondant à des offres qui ne sont plus valides. Toutefois, l'effet de cette surestimation est probablement loin de compenser la sous-estimation liée à la part de marché de Pôle emploi. On peut noter que la mise en place de la procédure de clôture automatique des offres dans la nouvelle offre de service de Pôle emploi (cf. Encadré 2) devrait conduire à limiter considérablement la période durant laquelle certaines offres sont encore dans les fichiers alors qu'elles ne sont plus valides.
- Il peut arriver qu'il y ait pour un même emploi plusieurs offres correspondantes (cas de plusieurs entreprises qui répondent à un même appel d'offres et lancent une procédure de recrutement au cas où elles obtiendraient le marché), ou que des offres soient publiées en amont de l'ouverture d'un poste (pratique du *sourcing*, consistant pour certaines entreprises à se constituer un vivier de candidats). Ces phénomènes sont très difficiles à quantifier mais sont probablement marginaux par rapport au stock d'offres, à l'exception de certains secteurs économiques (sociétés de services informatiques par exemple).
- Enfin, plusieurs études montrent que les offres difficiles à pourvoir sont surreprésentées parmi les offres collectées par Pôle emploi (cf. *infra*). Ainsi, la

---

<sup>15</sup> Parmi les offres collectées par Pôle emploi en 2012 sur la France entière, 378 000 concernent des emplois de moins d'un mois et il y avait, en 2012, 14 millions de déclarations uniques d'embauche en CDD de moins d'un mois. Une évaluation antérieure avait abouti à un chiffre comparable de 4 % (rapport de la mission d'information commune du Sénat sur Pôle emploi, 5 juillet 2011).

durée moyenne pour pourvoir ces offres serait plus longue que celle des offres qui ne passent pas par Pôle emploi. Cela signifie que la part de marché de Pôle emploi serait plus importante dans l'ensemble du stock d'emplois à pourvoir à un instant donné que dans l'ensemble des recrutements.

Enfin, la part de marché de 37,5 % est calculée globalement pour l'ensemble des offres enregistrées par Pôle emploi une année donnée, mais cette part varie probablement d'un secteur, d'un type d'emplois ou d'une taille d'entreprise à l'autre. Or la composition des offres enregistrées par Pôle emploi une année donnée n'est pas nécessairement la même que celle des offres en fin de mois à Pôle emploi. Les offres en fin de mois comptent vraisemblablement une proportion plus élevée d'offres plus longues à pourvoir et donc les offres de certains secteurs, pour certains types d'emplois ou tailles d'entreprises peuvent être surreprésentées parmi les offres en fin de mois. Cette différence de composition peut entraîner une part de marché moyenne de Pôle emploi différente pour les offres en fin de mois, par rapport à l'ensemble des offres enregistrées une année durant. Les offres sont en moyenne plus longues à pourvoir lorsque l'emploi concerné est qualifié ou quand le recrutement est difficile. Or on peut penser que la part de marché de Pôle emploi est moins importante pour les emplois les plus qualifiés (ne serait-ce que parce qu'il existe pour les cadres un réseau spécialisé – l'APEC - et que les pratiques de recrutement diffèrent sensiblement) et qu'elle est plus importante pour les recrutements jugés difficiles par l'employeur<sup>16</sup>.

Il est donc impossible d'estimer de façon rigoureuse, à partir du stock d'offres en fin de mois à Pôle emploi, le nombre total d'emplois à pourvoir dans l'économie. On peut cependant considérer que le chiffre de 309 000 constitue un socle minimal, qui minore fortement le nombre d'emplois à pourvoir sur l'ensemble du marché du travail.

### 1.2.3.3 L'écart entre le stock d'offres d'emploi en fin de mois (OEFM) et les « emplois vacants » au sens européen ne peut s'expliquer par les seules différences de champ

**Curieusement, le stock d'offres d'emploi en fin de mois (270 000 fin 2011) est plus important que le nombre d'emplois vacants au sens européen (180 000 fin 2011),** alors même que ce stock ne porte que sur le champ des offres déposées à Pôle emploi. Si l'immense majorité des offres enregistrées à Pôle emploi sont des emplois vacants, tous les emplois vacants n'entraînent pas le dépôt d'une offre à Pôle emploi.

Or, pour le reste, les deux notions présentent des fortes similitudes et l'on pourrait s'attendre à trouver des ordres de grandeur comparables. En effet, les deux données constituent un stock et sont la mesure à une date donnée du nombre d'emplois pour lesquels un candidat est recherché. Dans les deux cas, l'information statistique ne donne aucune indication de la durée de vacance des postes : les emplois vacants comme les offres d'emploi en fin de mois peuvent inclure des emplois encore occupés, des emplois vacants depuis très peu de temps ou des postes pour lesquels un candidat est recherché depuis plusieurs mois.

---

<sup>16</sup> Bessy C., Marchal E. (2007), « L'usage des canaux de recrutement par les entreprises », *Document de travail du CEE*, n° 89, juillet.

Pourtant, en ne retenant que les offres d'emploi hors secteur agricole et sur la même période, **le nombre d'offres d'emplois en fin de mois est supérieur de 50 % au nombre d'emplois vacants** (Tableau 5).

**Tableau 5 : Emplois vacants et stock d'offres d'emploi en fin de mois au quatrième trimestre 2011 (hors agriculture)**

	Emplois vacants (Acemo)		Offres d'emploi en fin de mois
Entreprises de dix salariés et plus	83 302	Octobre 2011	306 245
Entreprises de moins de dix salariés	97 150	Novembre 2011	273 388
		Décembre 2011	232 285
Total	<b>180 452</b>	Moyenne T4 2011	<b>270 639</b>

Champ : hors emplois agricoles et de l'administration publique pour les emplois vacants ; hors agriculture et sur le seul champ des offres déposées à Pôle emploi pour les offres en fin de mois.

Source : Audition de Jean-Louis Zanda au COE, le 9 avril 2013

**Cet écart révèle d'abord les limites de l'enquête Acemo**, mentionnées *supra*. La comparaison ci-dessus est effectuée hors agriculture, mais inclut en revanche des offres d'emploi du secteur de l'administration publique, qui est pourtant exclu du champ de l'estimation des emplois vacants.

En outre, **les deux concepts font surtout l'objet de mesures aux méthodologies très différentes** : les offres d'emploi en fin de mois sont une donnée administrative qui résulte d'un acte positif de dépôt d'une offre par les entreprises, tandis que les emplois vacants sont issus d'une enquête déclarative. La probable sous-déclaration des emplois vacants de l'enquête Acemo peut expliquer que le nombre d'emplois vacants est inférieur à celui des offres en stock.

**Malgré les différences qui existent entre les deux concepts d'« emplois vacants » et d'« offres en fin de mois », l'ampleur et surtout le sens de l'écart entre les deux grandeurs demeurent inexplicables.**

**Si les deux indicateurs permettent d'approcher la même réalité, ils le font chacun sur des champs différents, limités et de manière insuffisamment précise.**

**En revanche, dans les deux cas, il en ressort que les chiffres obtenus à partir de ces deux sources constituent sans conteste des minorants du nombre d'emplois qui sont réellement à pourvoir à un moment donné dans l'ensemble de l'économie.**

**Au total, il est clair que le nombre d'emplois à pourvoir à un moment donné dans l'ensemble de l'économie se compte en centaines de milliers, même s'il est impossible de donner une estimation précise de sa valeur réelle.**

### **1.3 Le niveau des emplois à pourvoir n'apporte pas d'information claire sur la situation du marché du travail, mais son évolution au regard de celle du chômage semble indiquer des problèmes structurels du marché du travail français**

1.3.1 *Il est impossible de déterminer un niveau « normal » d'emplois à pourvoir*

#### 1.3.1.1 *L'existence d'un chômage frictionnel ne permet pas d'estimer un taux « normal » d'emplois à pourvoir*

Un certain niveau d'emplois vacants résulte des mouvements sur le marché du travail et est donc inévitable. Le fait que l'appariement entre les chômeurs et les emplois n'est pas instantané fait naître un chômage de nature frictionnelle. Le chômage frictionnel correspond à la situation dans laquelle l'imperfection de l'information constitue le principal obstacle à l'appariement des chômeurs et des postes vacants. Les chômeurs sont adaptés aux emplois vacants présents sur le marché, mais faute d'une circulation fluide de l'information, l'offre et la demande ne se rencontrent pas instantanément.

Outre le chômage frictionnel, on peut distinguer deux autres types de chômage :

- le chômage conjoncturel est un chômage de type keynésien, lié au caractère cyclique de l'état de l'économie. En période de ralentissement économique ou de récession, les employeurs anticipent un faible niveau de débouchés pour leur production, et réduisent en conséquence leur volume d'emploi ;
- le chômage structurel est plus difficile à définir. Son existence, son niveau comme son contenu font l'objet de débats. On le définit souvent par défaut comme le chômage qui n'est ni frictionnel ni conjoncturel. Ses causes sont multiples et ont en commun d'être liées au fonctionnement du marché du travail. Certaines tiennent à une mauvaise adéquation entre l'offre et la demande de travail : les compétences des chômeurs, leur localisation géographique ou leurs prétentions salariales ne correspondent pas aux caractéristiques des postes vacants. D'autres pèsent sur la demande de travail : il peut arriver que les institutions du marché du travail limitent la création d'emplois en dehors de tout ralentissement conjoncturel.

**Les emplois vacants peuvent donc être liés au chômage frictionnel mais aussi découler d'un chômage de type structurel. Pour agir sur les emplois vacants, il faut alors agir sur ces deux types de chômage.**

Le chômage frictionnel est parfois considéré comme irréductible, dans la mesure où il est impossible que toutes les personnes au chômage trouvent un emploi instantanément. Il est ainsi assimilé au plein emploi, c'est-à-dire le niveau le plus bas de chômage qu'il est possible d'atteindre. Estimer le niveau du chômage frictionnel permettrait dès lors de connaître le nombre d'emplois vacants « normaux » de l'économie, c'est-à-dire le niveau incompressible d'emplois vacants dans une économie saine.

Mais le chômage frictionnel est difficile à estimer. Il faudrait pour cela pouvoir calculer parmi les personnes connaissant un épisode de chômage, la proportion de personnes qui retrouve un emploi à l'issue d'une période relativement brève, sans avoir reçu de formation ni avoir dû déménager. Or il est difficile de déterminer la période pendant laquelle une recherche d'emploi peut être considérée comme relevant du chômage frictionnel. Cela dépend de la situation conjoncturelle : plus elle est dégradée, plus le chômage est important, moins il y a de postes vacants et plus la durée de recherche d'allonge. Cela dépend des secteurs et métiers recherchés, selon lesquels les opportunités d'emplois sont très variables. Cela dépend également bien sûr des personnes concernées : de l'intensité de la recherche d'emploi, de l'importance du réseau, des sources d'information utilisées et bien sûr d'un facteur chance. On ne peut donc qu'estimer une durée moyenne de chômage frictionnel, mais pas conclure qu'au-delà d'une certaine durée les épisodes de chômage ne sont pas du chômage frictionnel.

Par ailleurs, considérer que le chômage frictionnel indique un nombre minimal d'emplois vacants n'est qu'en partie correct. Il est certes inévitable que l'appariement entre l'offre et la demande de travail prenne un certain temps, mais ce délai n'est pas entièrement incompressible. Les institutions du marché du travail peuvent toujours être améliorées dans le but d'accroître la circulation de l'information et de faciliter l'appariement entre chômeurs et postes vacants. Différents facteurs peuvent influencer sur la vitesse d'appariement, tels que l'efficacité du service public de l'emploi, les modalités de recrutement utilisées par les entreprises et les outils de recherche à disposition des demandeurs d'emploi. En toute hypothèse, les progrès des technologies de l'information sont à même d'accroître la circulation de l'information et donc de réduire la durée du chômage frictionnel.

**La décomposition du chômage en ses différentes composantes ne permet donc pas d'estimer un niveau « normal » d'emplois vacants.** Elle permet en revanche de mettre en évidence les causes théoriques des emplois vacants, qui tiennent pour une part aux frictions sur le marché du travail dues à la mauvaise circulation de l'information et à l'inadéquation entre les caractéristiques des chômeurs et celles des emplois disponibles.

#### 1.3.1.2 On ne peut que se contenter d'hypothèses s'agissant du nombre d'emplois à pourvoir dans une économie sans difficultés de recrutement

Une autre méthode pour estimer le niveau normal d'emplois vacants consiste à s'intéresser aux recrutements. En supposant que chaque recrutement est, avant d'aboutir, un emploi vacant, on obtient une estimation du nombre d'emplois vacants normal en multipliant le nombre de recrutements sur une période par la durée de recrutement considérée comme normale et en rapportant le produit obtenu au nombre de jours de la période.

Cette méthode soulève également des difficultés. Tout d'abord, il faut pouvoir déterminer une durée de recrutement que l'on considère comme normale. Or il n'est pas aisé de définir une norme. D'autant plus que la durée normale de recrutement varie beaucoup d'un type de recrutement à l'autre : en fonction du secteur, de la nature du poste à pourvoir, de la durée du contrat proposé, de la taille de l'entreprise. Les



recrutements de cadres peuvent faire appel à des procédures spécifiques (recours à un cabinet de recrutement, multiplicité des étapes de recrutement et des entretiens) qui allongent la durée du processus. A l'inverse, le recrutement d'intérimaires pour des contrats très courts (moins d'une semaine) peut être très rapide.

La durée moyenne de recrutement elle-même n'est pas connue précisément. La seule enquête nationale portant sur le processus de recrutement est l'enquête Ofer (Offres d'emploi et recrutement) conduite en 2005 par la Dares. D'après cette enquête, la durée moyenne de recrutement était en 2005 de cinq semaines en CDI et de 3 semaines en CDD<sup>17</sup>. Mais outre le fait que ces données sont relativement anciennes, le poids des CDI et des CDD longs était surreprésenté dans l'enquête Ofer. Ainsi, si la durée moyenne de recrutement des CDI indiquée par l'enquête peut être considérée comme représentative, ce n'est pas le cas de celle indiquée pour les CDD.

De nouveaux travaux portant sur les modalités et en particulier la durée des recrutements devraient être programmés, dans le but de disposer de données récentes sur la durée des processus en fonction des types de contrats et des secteurs et prenant mieux en compte les contrats courts.

Avec l'hypothèse que la durée d'un recrutement sans difficulté particulière est en moyenne d'une semaine, sachant qu'il y avait, en 2012, 21 millions de déclarations uniques d'embauches, on aboutirait à un nombre de 400 000 emplois vacants. Ce nombre s'élèverait à 800 000 avec une hypothèse d'une durée de deux semaines et à 1,2 million en retenant une durée de trois semaines. Le chiffre dépend donc fortement de la norme retenue pour la durée moyenne d'un recrutement jugé sans difficulté.

Ces chiffres peuvent paraître élevés, quelle que soit l'hypothèse retenue. Il faut toutefois rappeler que ces chiffres intègrent un nombre élevé d'emplois vacants correspondant à des emplois très courts. Deux tiers des déclarations uniques d'embauche concernent en effet des CDD de moins d'un mois et seulement 3,2 millions sur les 20 millions de DUE sont des emplois en CDI. Ainsi, la majorité des emplois vacants ne correspond pas à des emplois durables. En ne retenant que les emplois d'un mois et plus, les ordres de grandeur sont réduits de deux tiers, soit 133 000, 267 000 et 400 000 emplois vacants pour des durées de recrutement estimées respectivement à une, deux et trois semaines, en l'absence de difficultés de recrutement.

Toutes ces estimations sont, même dans l'hypothèse minimale, nettement supérieures au nombre d'emplois vacants estimé par le biais de l'enquête Acemo. Cela peut s'expliquer par certaines des raisons mentionnées *supra* : les déclarations uniques d'embauche surestiment le nombre réel de recrutements (probablement de 5 à 10 %) et l'enquête Acemo sous-estime le nombre réel d'emplois vacants.

Quoi qu'il en soit, l'ordre de grandeur indiqué par l'enquête Acemo est en-deçà du nombre réel d'emplois vacants.

Quant aux extrapolations, certes contestables, qui peuvent être faites sur la base des offres en fin de mois à Pôle emploi, elles aboutissent à des chiffres de l'ordre de 820 000

---

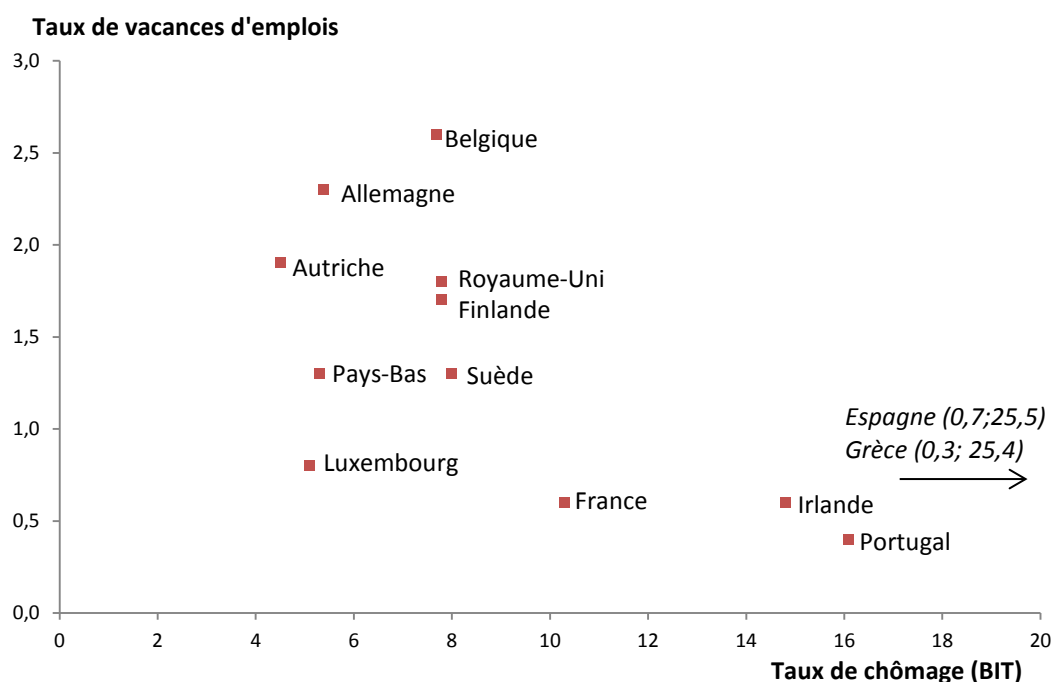
<sup>17</sup> Garner H., Lutinié B. (2006), « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières informations et premières synthèses*, Dares, n°48.1, novembre.

voire bien supérieurs avec certaines hypothèses (jusqu'à 1,77 million). Ces chiffres sont cette fois supérieurs aux estimations faites ci-dessus, à partir des diverses hypothèses sur les durées moyennes de recrutement.

### 1.3.1.3 Aucune norme en matière d'emplois à pourvoir ne découle des comparaisons internationales

La comparaison des niveaux d'emplois vacants entre pays, que cela soit en nombre ou en taux, n'est pas très significative du fait des différences dans les méthodes utilisées pour le recueil des données et les champs couverts (voir *supra*). Même si les données sur les « emplois vacants » au sens européen étaient comparables, elles ne permettraient pas de se faire une idée de ce que peut être un taux souhaitable d'emplois vacants. En effet, la relation négative qui existe entre le taux de chômage et le nombre d'emplois vacants implique que ce sont les pays où le chômage est le plus faible qui ont les taux d'emplois vacants les plus élevés (Graphique 5).

**Graphique 5 : Taux de chômage et taux de vacances d'emplois dans les pays de la zone euro au troisième trimestre 2012**



Note : Pour la France, le taux de vacances d'emploi est calculé sur les entreprises de plus de dix salariés seulement ; Les données sur les emplois vacants ne sont pas disponibles pour l'Italie et le Danemark.

Source : Eurostat, traitement COE

Comme les pays qui réussissent le mieux en termes de chômage et d'emploi ont généralement un taux d'emplois vacants plus élevé, on ne peut pas définir un taux souhaitable d'emplois vacants. La norme d'emplois vacants ne peut pas être définie dans l'absolu, mais seulement pour un taux de chômage déterminé. Les exemples à suivre sont les pays qui ont un taux de chômage faible et minimisent, compte tenu de ce taux, la proportion d'emplois vacants.

1.3.2 *En revanche, l'évolution de la relation emplois à pourvoir / chômage est un indicateur de la qualité de l'appariement sur le marché du travail et semble révéler des difficultés de nature structurelle*

#### 1.3.2.1 Les déplacements de la courbe de Beveridge peuvent révéler des dysfonctionnements à l'œuvre sur le marché du travail

L'évolution du chômage et celle des emplois vacants étant liées l'une à l'autre, il est nécessaire de les étudier conjointement pour analyser l'état du marché du travail. Cette analyse conjointe est faite grâce aux courbes de Beveridge, qui retracent l'évolution de ces couples emplois vacants-chômage. Cela permet de suivre la dynamique du marché du travail, notamment en distinguant des effets conjoncturels et des évolutions structurelles :

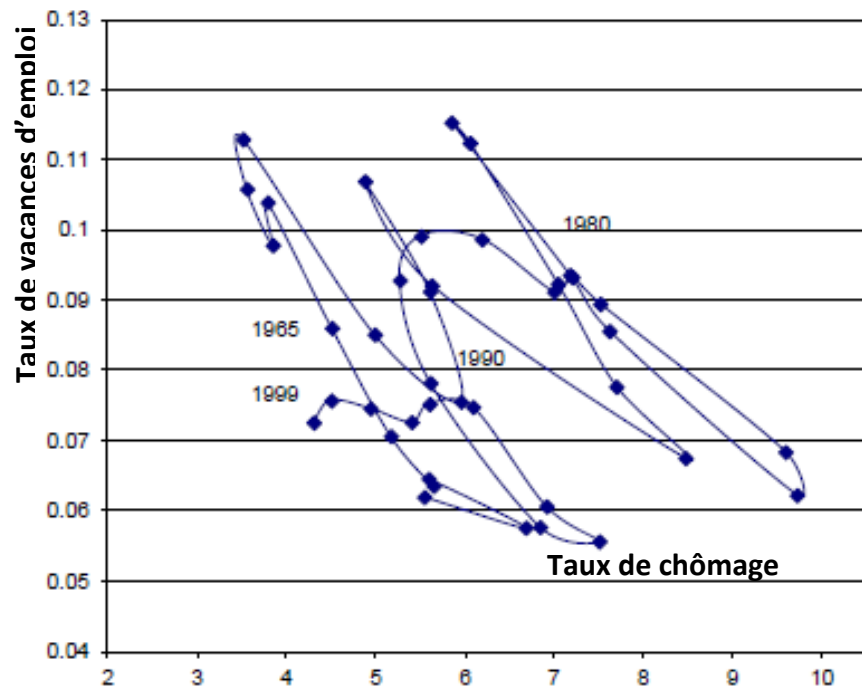
- une évolution uniquement conjoncturelle (une récession sans détérioration de la structure du marché du travail) ne se traduit que par un déplacement le long d'une même courbe, de haut en bas et de gauche à droite dans le cas d'une dégradation et de bas en haut et de droite à gauche dans le cas d'une amélioration de la situation conjoncturelle ;
- en revanche, une modification structurelle du fonctionnement du marché du travail se traduit par un déplacement de la courbe elle-même. Plus la courbe s'éloigne de l'origine, plus le marché du travail connaît des dysfonctionnements, plus elle s'en rapproche, plus le marché fonctionne bien.

Le cas des Etats-Unis en est une bonne illustration (Graphique 6)<sup>18</sup>. Entre 1969 et 1999, le marché du travail américain a connu de nombreuses évolutions. Pendant les années 1960, les déplacements se situent sur la même courbe, signe que l'arbitrage emplois vacants/chômage reste le même et varie seulement en fonction des évolutions conjoncturelles. En revanche, la courbe s'éloigne par deux fois de l'origine au cours des années 1970, signifiant que des déséquilibres structurels sont apparus sur le marché du travail. Ainsi en 1979 (point en haut à droite), pour un taux de vacances d'emploi de même ordre qu'en 1969 (point en haut à gauche), le taux de chômage est de près de trois points supérieur. A compter du début des années 1980 et de manière quasiment ininterrompue, la courbe se déplace vers l'origine, signe d'un processus d'appariement de plus en plus efficace.

---

<sup>18</sup> Audition au COE de Francis Kramarz, Directeur du Centre de recherche en économie et statistique (CREST), le 19 février 2013.

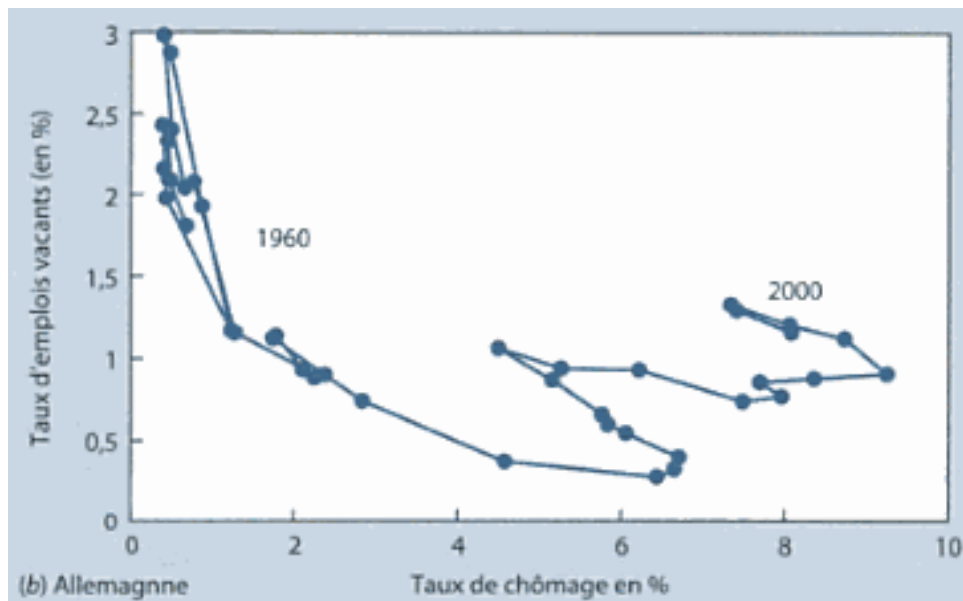
**Graphique 6 : Courbe de Beveridge estimée aux Etats-Unis (1960-1999)**



Source: Cahuc P., Zylberberg A. (2004) Labor economics, MIT Press

Contrairement aux Etats-Unis, dans la plupart des pays développés, la courbe de Beveridge a eu tendance à s'éloigner de l'origine au cours des dernières décennies. Cet effet est particulièrement net pour l'Allemagne entre 1960 et 2000 (Graphique 7).

**Graphique 7: Courbe de Beveridge en Allemagne de 1960 à 2000**

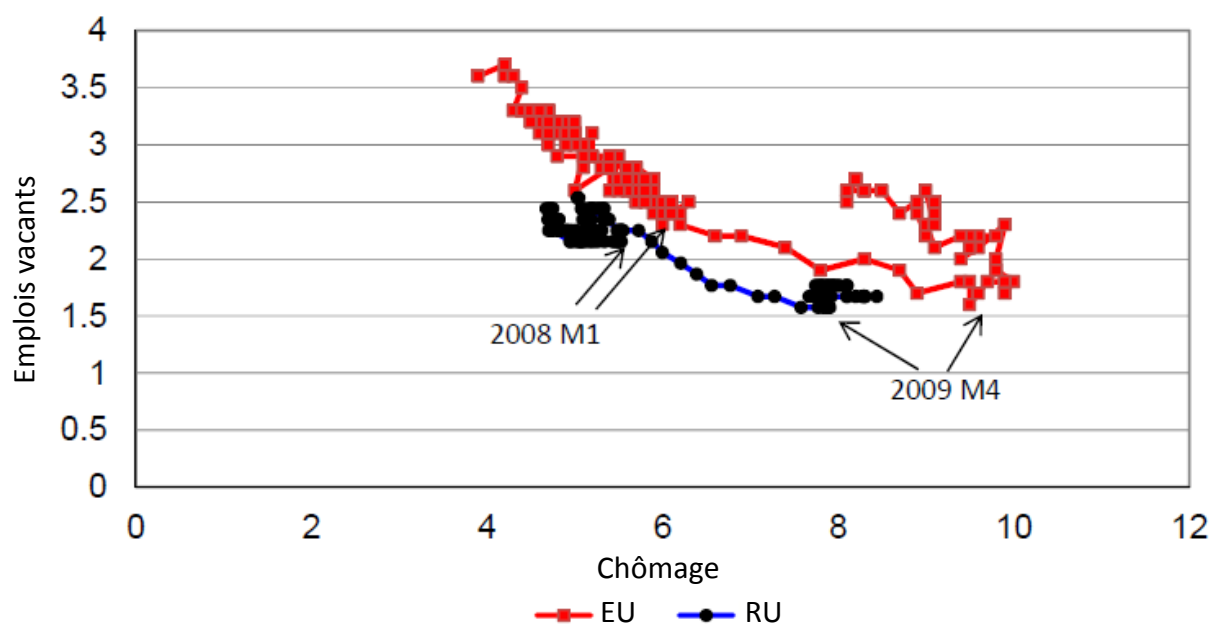


Source : Burda M., Wyplosz C. (2006), Macroéconomie à l'échelle européenne, De Boeck, 4<sup>e</sup> édition

Christopher Pissarides utilise les courbes de Beveridge pour analyser les différentes réactions des marchés du travail de grands pays développés depuis la crise<sup>19</sup>. Entre 2001 et 2009, les courbes de Beveridge des Etats-Unis et du Royaume-Uni ont un profil à peu près similaire (Graphique 8). La première phase de la crise, entre 2008 et 2009, se traduit par une forte augmentation du chômage, plus marquée aux Etats-Unis, et accompagnée d'une diminution du taux d'emplois vacants. Ce mouvement se fait dans les deux pays le long d'une même courbe de Beveridge (sans déplacement de celle-ci), ce qui atteste de la nature essentiellement conjoncturelle du choc.

La réaction à la crise se différencie entre les deux pays à compter de la fin 2009. Tandis que les mouvements sont alors d'ampleur très limitée au Royaume-Uni, les créations d'emploi reprennent aux Etats-Unis, faisant pour partie seulement baisser le chômage, une partie des emplois créés restant non pourvus. L'économie américaine se situe sur une courbe de Beveridge plus éloignée de l'origine que la précédente : pour un taux d'emplois vacants comparable à celui d'avant la crise, le taux de chômage est de deux points supérieur. Cette évolution est interprétée comme résultant à la fois du « quantitative easing », politique d'assouplissement monétaire qui a favorisé les créations d'emplois et d'une certaine rigidité sur le plan microéconomique qui entrave l'appariement, sans causes identifiées jusqu'à présent.

**Graphique 8 : Les courbes de Beveridge des Etats-Unis et du Royaume-Uni (2001-2012)**



Source : JOLTS (Job Openings and Labor Turnover Survey) pour les Etats-Unis, et Office of National Statistics pour le Royaume-Uni

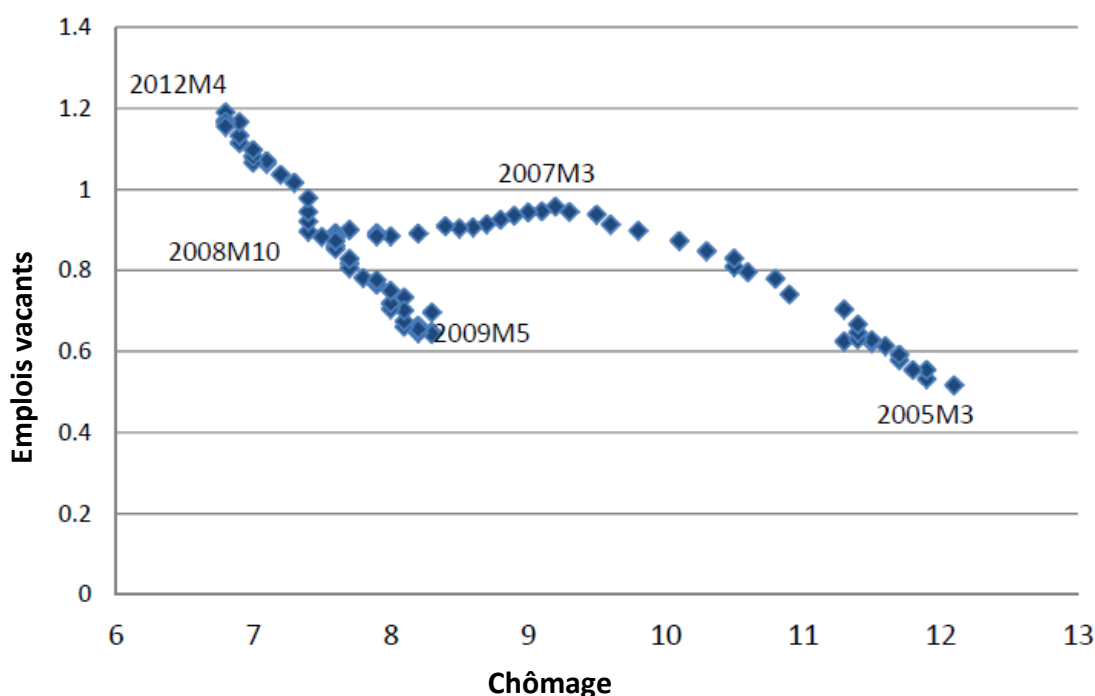
La courbe de Beveridge de l'Allemagne depuis 2005 démontre une évolution inverse, la courbe se déplaçant fortement vers la gauche (Graphique 9). Entre 2005 et 2007, la forte baisse du chômage s'accompagne d'une hausse modérée du taux de vacances. Entre le début 2007 et la fin 2008, le chômage poursuit sa décrue sans augmentation du taux de vacances et même avec une légère baisse de celui-ci. C'est le signe d'une

<sup>19</sup> Pissarides C.A. (2013) « Unemployment in the Great Recession », *CEP Discussion Paper* N°1210, May.

hausse de l'efficacité du processus d'appariement, que Pissarides attribue aux réformes structurelles menées dans les années précédant la crise (*via* une efficacité accrue du service public de l'emploi, donc de l'appariement, et *via* la réduction de l'indemnisation du chômage, qui aurait eu pour effet d'accroître l'intensité de la recherche d'emploi).

La crise a provoqué une hausse du chômage qui n'a duré que quelques mois et s'est accompagnée d'une baisse du taux de vacances d'emplois. Cette tendance s'est rapidement inversée, l'Allemagne connaissant depuis lors une réduction quasi-ininterrompue du chômage ainsi qu'une forte hausse des tensions sur le marché du travail, c'est-à-dire une baisse du nombre de chômeurs par offre de travail.

**Graphique 9 : La courbe de Beveridge de l'Allemagne (2005-2012)**



Source : Portail des statistiques de l'OCDE (<http://stats.oecd.org/index.aspx>)

Des explications alternatives à ces évolutions contrastées peuvent évidemment être apportées. Il est néanmoins intéressant de constater que les courbes de Beveridge permettent d'interpréter la nature (conjoncturelle ou structurelle) des mouvements sur le marché du travail et, le cas échéant, de mettre en évidence des évolutions significatives dans le fonctionnement de ce marché.

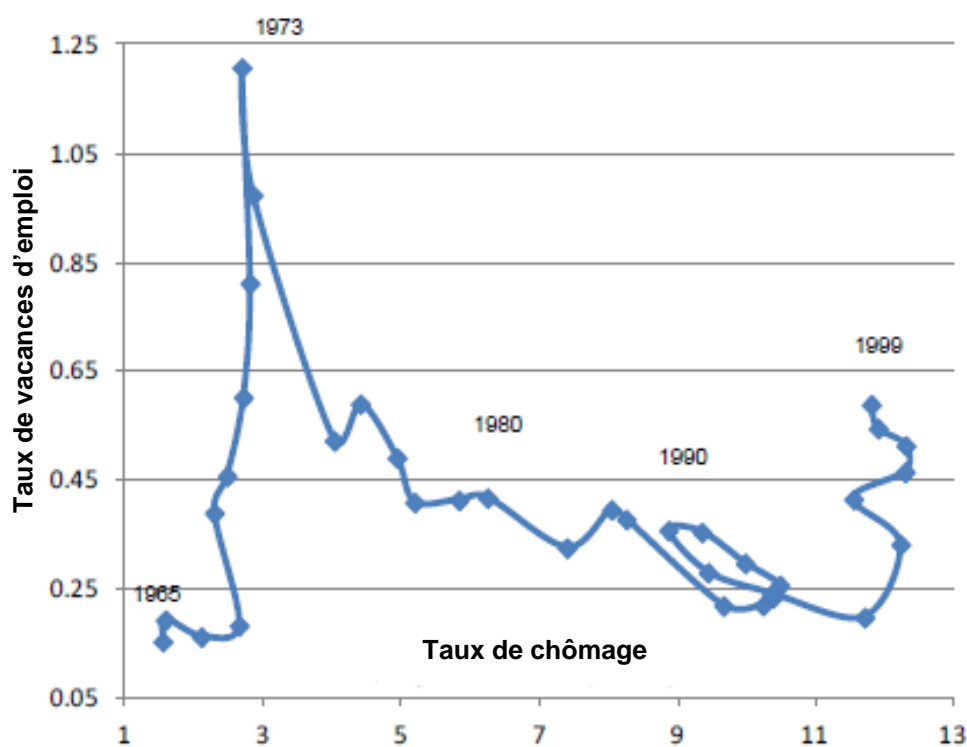
### 1.3.2.2 La situation de la France se caractérise par un niveau d'emplois à pourvoir qui reste important même en période de chômage élevé, révélant certainement l'existence de difficultés de nature structurelle

La période des années 1970 à 2000 a été marquée en France par une forte hausse du chômage accompagnée d'une réduction du taux d'emplois vacants. Cette évolution s'est interrompue au début des années 1990. Le chômage a cessé d'augmenter, connaissant de légères variations autour de son point le plus élevé (près de 12 %) et le taux

d'emplois vacants a connu une forte hausse, passant environ de 0,2 % à 0,6 % (Graphique 10). Une telle situation – absence d'amélioration du chômage avec une stabilisation à un niveau très élevé et forte augmentation des emplois vacants – est le signe d'une dégradation de l'appariement sur le marché du travail progressive à compter des années 1980 mais qui s'est accélérée dans les années 1990, entraînant l'augmentation du chômage de nature structurelle. Cette dégradation est certainement partiellement liée à des effets d'hystérèse, impliquant une déqualification progressive d'une partie des chômeurs.

En outre, une analyse plus complète de l'évolution de la courbe de Beveridge nécessiterait de prendre en compte les changements structurels qui se sont opérés sur le marché du travail en France, notamment la forte progression des emplois courts durant les années 1980 et 1990.

**Graphique 10 : La courbe de Beveridge en France (1965-1999)**



Source: Cahuc P., Zylberberg A. (2004) Labor economics, MIT Press

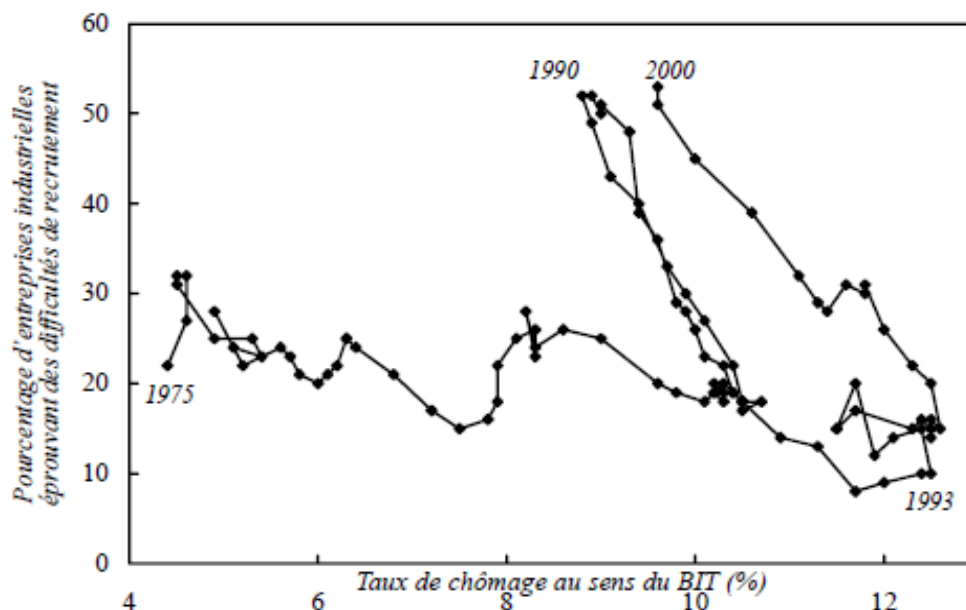
Il est possible, à partir de la courbe de Beveridge, d'identifier des situations dans lesquelles le marché du travail subit des dysfonctionnements structurels. Ainsi, en France, dans les années 1990, le chômage a fortement augmenté tandis que le taux d'emplois vacants ne baissait que très légèrement.

Ce problème était déjà pointé en 2000 dans un rapport du Conseil d'analyse économique : « *Ce qui fait question dans le cas français est que les difficultés de recrutement se manifestent à des niveaux élevés du chômage : dans les années soixante-dix ou au début des années quatre-vingt, un niveau de chômage bien plus faible s'accompagnait de difficultés de recrutement nettement moindres. Et même au moment du boom de la fin des années quatre-vingt, le même niveau de difficultés d'embauche allait de*

pair avec un chômage plus faible. Ce déplacement vers la droite de la courbe de Beveridge suggère une inadéquation entre l'offre et la demande de travail »<sup>20</sup>.

La courbe de Beveridge à laquelle il est fait référence est réalisée à partir des difficultés de recrutement et non des emplois vacants (Graphique 11). Sur la période commune aux deux courbes (1975-1999), les évolutions des courbes sont proches mis à part que l'amplitude de la hausse des difficultés de recrutement à la fin des années 1980 est bien plus forte que celle des emplois vacants.

**Graphique 11 : Courbe de Beveridge en France (T4 1975-T2 2000)**



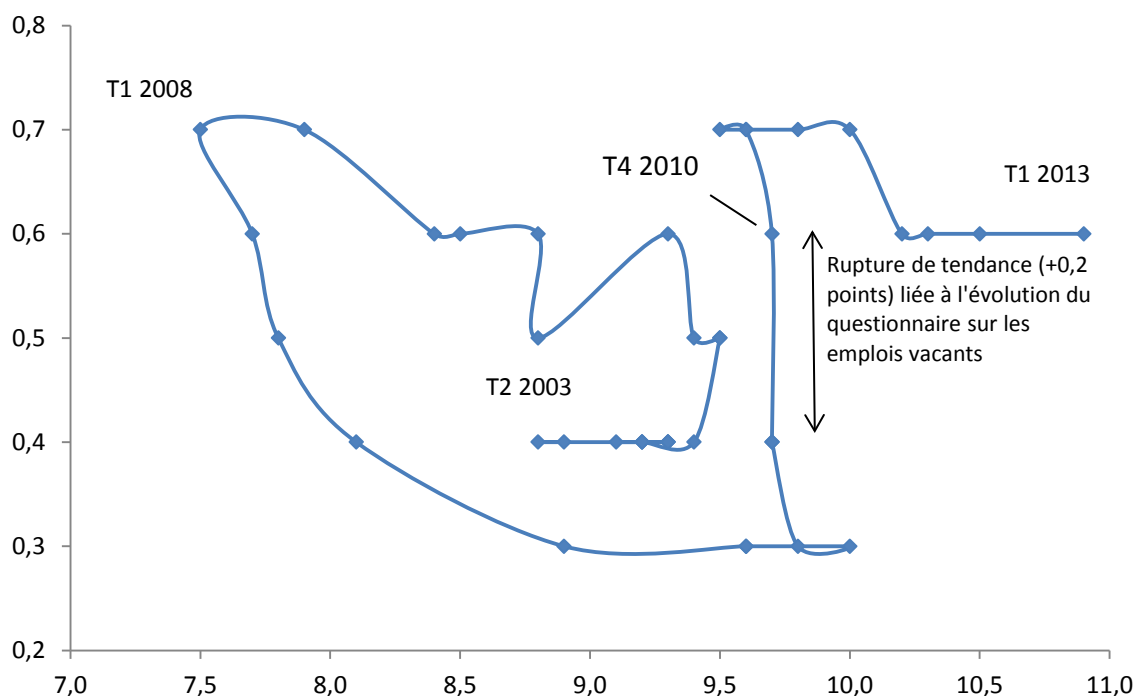
Source : INSEE, tiré de Pisani-Ferry J. (2000), *Les chemins du plein emploi*, Conseil d'analyse économique, La documentation française

Une situation de nature comparable semble se produire depuis la crise. Dans un premier temps, la récession a provoqué une hausse conjoncturelle du chômage, qui s'est traduite par une réduction du taux d'emplois vacants du premier trimestre 2008 au premier trimestre 2009. Mais à compter de cette date, le chômage a continué à croître de manière importante sans réduction du taux d'emplois vacants (Graphique 12). Les évolutions sont plus difficiles à appréhender en 2010 du fait de l'impact sur le taux d'emplois vacants déclarés par les entreprises de la modification apportée au questionnaire Acemo (voir *supra*). Il semble cependant que la part la plus importante de l'augmentation observée soit liée à ce changement. Excepté une diminution au deuxième trimestre 2012, le taux d'emplois vacants stagne depuis le début de l'année 2011, tandis que le chômage continue de croître fortement.

<sup>20</sup> Pisani-Ferry J. (2000), *Les chemins du plein emploi*, Conseil d'analyse économique, La documentation française.



**Graphique 12 : Courbe de Beveridge de la France (T2 2003-T1 2013)**



Source : Eurostat, traitement COE

Ces évolutions témoignent de difficultés structurelles importantes, de même nature que celles que l'on pouvait observer à la fin des années 1990, qui se caractérisent par un chômage d'un niveau élevé sans baisse du niveau des emplois vacants. Cela signifie qu'en dépit d'un chômage de plus en plus élevé, les emplois à pourvoir ne sont pas pourvus plus rapidement, alors même qu'avec l'augmentation du nombre de chômeurs, l'appariement devrait être plus rapide.

**L'observation de l'évolution des emplois vacants et du chômage indique que des dysfonctionnements structurels sont certainement à l'œuvre actuellement sur le marché du travail français.**

Cependant, le niveau des emplois vacants ne donne pas d'information précise sur la nature et l'ampleur de ces difficultés, non seulement parce que les indicateurs portant sur les emplois vacants (issus de l'enquête ACEMO) ne sont pas encore assez robustes, mais aussi parce qu'il est normal dans une économie saine et dynamique qu'un nombre relativement élevé d'emplois vacants existe de manière permanente. Une analyse plus fine des difficultés structurelles actuelles doit alors être menée sur la base de l'observation des difficultés de recrutement des entreprises et des durées de recrutement.

## 2 Les employeurs déclarent qu'une proportion significative de leurs recrutements est difficile

### 2.1 Les difficultés anticipées par les employeurs dans l'enquête sur les besoins de main-d'œuvre (BMO) sont importantes (environ 40 %), quoiqu'en baisse et surestimées par rapport aux difficultés effectivement constatées par ces mêmes employeurs (environ 29 %)

L'enquête sur les besoins de main-d'œuvre est une initiative de Pôle emploi, réalisée tous les ans avec l'ensemble des directions régionales et le concours du CRÉDOC auprès des employeurs afin de mesurer leurs intentions de recrutement pour l'année à venir. Il est demandé aux employeurs le nombre total de projets de recrutement pour l'année et par famille de métiers, y compris remplacements, temps partiel et emplois saisonniers. Les employeurs doivent indiquer la proportion de ces recrutements qu'ils anticipent difficiles. L'enquête utilise une nomenclature spécifique de 200 métiers. A l'issue de l'enquête, on connaît donc la proportion de recrutements jugés difficiles pour chacun de ces 200 métiers (cf. *infra*).

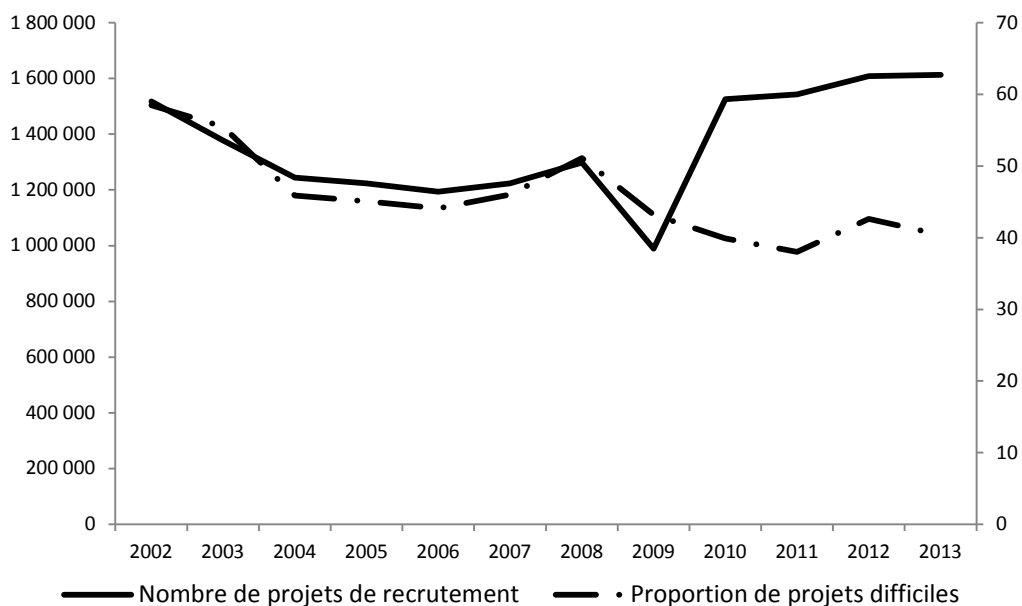
L'enquête porte sur l'ensemble des employeurs hors administrations de l'Etat et entreprises publiques, soit un champ de 2 347 500 établissements. 1 619 000 établissements ont été interrogés en 2013, dont près de 395 000 ont répondu au questionnaire.

Pour l'année 2013, les employeurs projettent 1 613 100 recrutements, ce qui représente une très légère hausse par rapport à 2012 (+0,3 %). Un cinquième de ces projets de recrutement sont le fait d'entreprises de plus de 100 salariés. Un peu plus d'un tiers sont des besoins de main-d'œuvre saisonnière. Un peu moins de la moitié des recrutements prévus concernent des emplois en CDI ou en CDD de six mois et plus. Cette proportion est en baisse par rapport à 2012 (48,7 % contre 51 %). La part des projets de recrutement jugés difficiles diminue en 2013 : **40 % des projets pour l'année 2013 sont jugés difficiles**, contre 43 % pour 2012.

Une enquête complémentaire est menée depuis 2010 auprès d'un nombre plus limité d'employeurs (19 200 établissements pour 2013) et permet de collecter des informations complémentaires, notamment sur les causes des difficultés de recrutement pressenties (voir *infra*).

Depuis 10 ans, la proportion de projets pressentis difficiles a diminué, en dehors du « pic » d'avant crise. **Cette proportion a baissé de près de 20 points entre les prévisions pour 2002 et pour 2013** (Graphique 13). Le niveau moyen observé depuis la crise est inférieur à celui d'avant-crise, ce qui n'est pas en soi surprenant puisque les difficultés de recrutement sont supposées diminuer lorsque le chômage augmente. Cette observation n'est cependant pas en ligne avec l'évolution du nombre de projets de recrutement. Ceux-ci sont depuis 2010 à un niveau beaucoup plus élevé qu'avant la crise. On dénombrait pour 2010 plus de 200 000 recrutements de plus que pour 2008. Or un nombre élevé de projets de recrutement s'accompagne en règle générale de difficultés de recrutement accrues.

**Graphique 13 : Evolution du nombre de projets de recrutement et des difficultés anticipées (2002-2013)**



Source : BMO, Pôle emploi-CREDOC

Il est probable que l'augmentation du nombre de recrutements depuis 2010 soit liée à l'augmentation du recours aux contrats courts, n'entraînant pas de hausse des anticipations de difficultés de recrutement. En outre, peut-être que les recruteurs anticipent, du fait de la crise, des difficultés de recrutement moins importantes qu'auparavant.

Ce décalage est difficile à expliquer, car l'enquête BMO ne retrace que les anticipations des employeurs. Or celles-ci sont très différentes de la réalité. **Les recrutements sont fortement sous-estimés** : en 2012, les employeurs anticipaient 1,6 million de recrutements tandis qu'il y a eu 21 millions de déclarations uniques d'embauche. Cela est lié au fait qu'une part importante des recrutements vise à remplacer un salarié qui quitte l'entreprise ou part en arrêt maladie ou en congé maternité, événements qu'il est impossible d'anticiper. Il semblerait de plus que les employeurs se concentrent sur les recrutements qui leur semblent importants, ce qui est cohérent avec la part de contrats longs parmi les recrutements envisagés bien plus élevée que dans la réalité.

**A l'inverse, les employeurs surestiment les difficultés à recruter.** Dans le cadre de l'enquête complémentaire à BMO, les établissements sont interrogés une première fois sur leurs perspectives pour l'année à venir puis réinterrogés six mois plus tard. Lors de l'interrogation menée en juin 2012, les employeurs n'étaient plus que 35,9 % à envisager des difficultés à l'embauche pour au moins un de leurs recrutements sur l'année, contre 52,8 % lors de la première interrogation au mois de décembre. En outre, **les difficultés effectives constatées au cours du premier semestre sont moins importantes que celles anticipées pour le second semestre (29,3 % contre 41,0 %)**<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Gaumont S. (2012), « Enquête complémentaire Besoins en Main-d'œuvre 2012 », *Repères et analyses statistiques*, Pôle emploi, n°50.

Ces données sur les difficultés effectivement constatées ne sont pas aisément comparables avec celles sur les difficultés anticipées, car portent sur des périodes différentes (année entière vs. premier semestre). Il serait donc utile, au cours de l'enquête BMO, d'interroger les entreprises sur les difficultés effectivement rencontrées lors des recrutements de l'année précédente.

## **2.2 29 % des employeurs interrogés en 2005 dans le cadre de l'enquête Ofer et ayant embauché en CDI estiment que leur recrutement a été difficile**

L'enquête Offres d'emploi et recrutement (Ofer) a été menée en 2005 auprès de 4 000 établissements du secteur privé employant au moins un salarié et ayant recruté ou essayé de recruter au moins un salarié au cours des douze mois précédant l'enquête.

Il ressort de cette enquête que 29 % des recruteurs ayant réussi à recruter en CDI au cours des 12 mois précédant l'enquête estiment que le recrutement a été difficile. Cette proportion est de 20 % pour les embauches en CDD.

Parmi les tentatives de recrutement décrites dans l'enquête Ofer (l'entreprise décrit la dernière tentative de recrutement), environ 93,4 % ont abouti, et 6,6 % ont été abandonnées. 226 000 recrutements auraient ainsi été interrompus parmi 3,4 millions de tentatives de recrutement. Parmi les recrutements interrompus, dans 30 % des cas pour les CDI et 43 % des cas pour les CDD, l'interruption est liée à la disparition du besoin de l'employeur, tandis que dans 70 % des cas pour les CDI et 57 % des cas pour les CDD elle est liée au manque de candidat approprié. Ainsi, 4,4 % des tentatives d'embauche ont été abandonnées ou suspendues en raison de difficultés de recrutement. Cela correspond à 150 000 tentatives de recrutement toujours sur la base des 3,4 millions de tentatives. Ces proportions sont cependant essentiellement indicatives dans la mesure où l'échantillon des procédures interrompues est trop réduit (468 questionnaires) pour être représentatif.

Le taux d'abandons est plus faible lorsqu'on regarde l'ensemble des recrutements qui ont été réalisés pendant l'année par les entreprises interrogées (partie auto-administrée de l'enquête). Le total des tentatives de recrutement est alors de 6,6 millions, avec un taux d'échec de 3,7 % : on dénombre 6 373 000 embauches et 245 000 procédures abandonnées ou suspendues. En appliquant à ces chiffres les ratios de 70 % pour les CDI et 57 % pour les CDD de tentatives inabouties pour des motifs inhérents au processus de recrutement, cela conduit à estimer entre 2,1 % (si tous les contrats étaient des CDD) et 2,6 % (si tous les contrats étaient des CDI) la proportion de tentatives de recrutement qui sont abandonnées pour cause de difficultés de recrutement<sup>22</sup>.

Une extrapolation de cette proportion (en retenant une proportion minorée de 2 %) aux 15,9 millions de déclarations uniques d'embauche en 2005 donne un ordre de grandeur supérieur à 300 000 tentatives de recrutement inabouties<sup>23</sup>. Appliqué aux DUE de 2012 (21 millions), on obtient un ordre de grandeur supérieur à 400 000. De telles extrapolations sont cependant critiquables dans la mesure où, dans l'enquête Ofer, les

---

<sup>22</sup> Viney X., Zanda J.-L. (2007), « Les difficultés de recrutement dans l'enquête Ofer », Présentation à la Dares.

<sup>23</sup> Audition d'Emmanuelle Wargon, Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle, au COE le 21 mai 2013.

employeurs décrivent davantage des recrutements pour des contrats longs. Ainsi, il n'est pas certain que le taux de 2,1 % de recrutements en CDD inaboutis tienne compte des CDD courts, de moins d'un mois. Or ces contrats sont majoritaires en nombre de recrutements annuels.

Les proportions des procédures de recrutement abandonnées indiquées dans l'enquête Ofer sont cependant certainement sous-estimées. En effet, la Dares souligne dans ses « conseils d'utilisation » relatifs à l'enquête qu'une partie des procédures abandonnées ou suspendues a vraisemblablement été oubliée par les recruteurs, notamment lorsqu'un recrutement a pu aboutir par la suite grâce à un autre processus. Ainsi, dans l'enquête Ofer, 15 % des employeurs qui ont cherché à recruter déclarent avoir interrompu un recrutement tandis que la proportion d'établissements ayant cherché à recruter et déclarant avoir « renoncé à embaucher sur certains emplois, faute de trouver des candidats adéquats » s'élevait en 2005 à 33 % dans le cadre de l'enquête Anticipations des entreprises de l'ANPE.

Dans le cadre de l'enquête Ofer, ont été interrogés essentiellement des employeurs qui ont réussi à recruter sur la période, qu'ils aient ou non connu parallèlement des échecs de recrutement. En effet, l'enquête Ofer étant conduite en face à face, il était plus rentable de rencontrer des employeurs qui ont connu à la fois un recrutement abouti et un non abouti<sup>24</sup>. Parmi les employeurs interrogés, ceux qui ont connu un ou des échecs de recrutement ont également réalisé des recrutements sur la période. Les employeurs qui éprouvent des difficultés de recrutement telles qu'ils ne parviennent pas à recruter sont exclus de l'échantillon. Il existe donc un biais dans l'échantillon qui est de nature à minimiser les échecs et les difficultés de recrutement.

### **2.3 Selon l'observatoire Tendence Emploi Compétence du Medef, environ un quart des recrutements est difficile et plus de 6 % des tentatives de recrutement sont abandonnées pour des raisons autres que conjoncturelles**

Le Medef a lancé en avril 2013 un observatoire Tendence Emploi Compétence (TEC). Il s'agit d'une enquête qui sera réalisée sur un rythme trimestriel ou semestriel auprès d'un panel de 40 000 entreprises. Pour les deux premières vagues de l'étude, réalisées au 4<sup>e</sup> trimestre 2012 et 1<sup>er</sup> trimestre 2013, environ 24 000 entreprises ont répondu. L'enquête se limite aux recrutements en CDD de plus de six mois et en CDI.

Selon cette étude, au premier trimestre 2013, 74 % des établissements répondants n'ont effectué aucune tentative de recrutement (72 % au quatrième trimestre 2012) et 26 % des établissements ont cherché à embaucher pour un total de 902 000 postes (plus d'un million au quatrième trimestre 2012) (Tableau 6). Parmi ces derniers, **6 % ont abandonné au moins une recherche** et 22 % des établissements ont effectivement embauché. **Près d'un tiers des établissements qui ont embauché ont rencontré des difficultés de recrutement pour au moins un recrutement et près d'un quart des établissements ayant recherché au moins un candidat ont abandonné au moins une recherche.**

---

<sup>24</sup> Audition de Jean-Louis Zanda au COE, le 9 avril 2013.

**Tableau 6 : Résultats de la deuxième vague de l'observatoire TEC (1<sup>er</sup> trimestre 2013)**

	Ensemble des établissements	Volume de postes recherchés	Evolution (% trimestre précédent)
<b>AU COURS DES 3 DERNIERS MOIS</b>			
Etablissements N'AYANT PROCÉDÉ À AUCUN RECRUTEMENT	74%		↗ (72%)
Etablissements AYANT RECHERCHE AU MOINS 1 CANDIDAT	26%	902 009	↘ (28% -1 088 913)
- Etablissements AYANT ABANDONNÉ LA RECHERCHE*	6%	136 148	↗ (4% -112 088)
▶ <u>Dont</u> abandon pour raisons hors conjoncturelles	2%	58 174	(2% -73 278)
- Etablissements AYANT RÉALISÉ DES EMBAUCHES	22%	765 861	↘ (27% -976 825)
▶ <u>Dont</u> Etablissements AYANT RENCONTRÉ DES DIFFICULTÉS LORS DU RECRUTEMENT	7%	185 566	↘ (7% -251 914)
<b>AU COURS DES 3 PROCHAINS MOIS (2<sup>ème</sup> TRIMESTRE 2013)</b>			
Etablissements déclarant vouloir recruter (au cours des trois prochains mois)	16%	472 803	↘ (17% -565 520)

Source : Medef, observatoire TEC

Note : Les établissements interrogés au cours des deux vagues font partie d'un même panel, mais ce ne sont pas forcément les mêmes établissements qui répondent lors des différentes vagues.

Les abandons de recrutement ont été plus nombreux au premier trimestre 2013 qu'au dernier trimestre 2012 (6 % contre 4 %), mais il semble que cela soit dû essentiellement à la hausse des abandons pour raisons conjoncturelles (4 % contre 2 %). La proportion de recrutements abandonnés pour des raisons autres que conjoncturelles est ainsi restée stable à 2 %. Parmi les établissements qui sont parvenus à embaucher, la proportion des établissements qui ont rencontré des difficultés est également stable à 7 %. Cependant, en raison de la baisse du nombre des recrutements, le nombre de recrutements concernés par ces difficultés a baissé (186 000 début 2013 contre 252 000 fin 2012).

Les abandons de recrutement pour raisons autres que conjoncturelles représentent 58 174 tentatives de recrutement sur les 902 009 tentatives réalisées au premier trimestre 2013, soit 6,45 % des tentatives de recrutement. Cette proportion était de 6,73 % au dernier trimestre 2012.

Les difficultés de recrutement ont concerné 185 566 recrutements parmi les 765 861 recrutements réalisés, soit 24 % des recrutements réalisés. Cette proportion était de 26 % au dernier trimestre 2012.

Les données en valeur absolue correspondent aux recrutements réalisés ou abandonnés au cours d'un trimestre. En attendant d'avoir des données disponibles sur les quatre trimestres, une extrapolation sur l'année entière des données du premier trimestre permet d'obtenir les ordres de grandeur suivants : plus de 230 000 abandons de recrutement pour des raisons autres que conjoncturelles et plus de 740 000 recrutements difficiles.

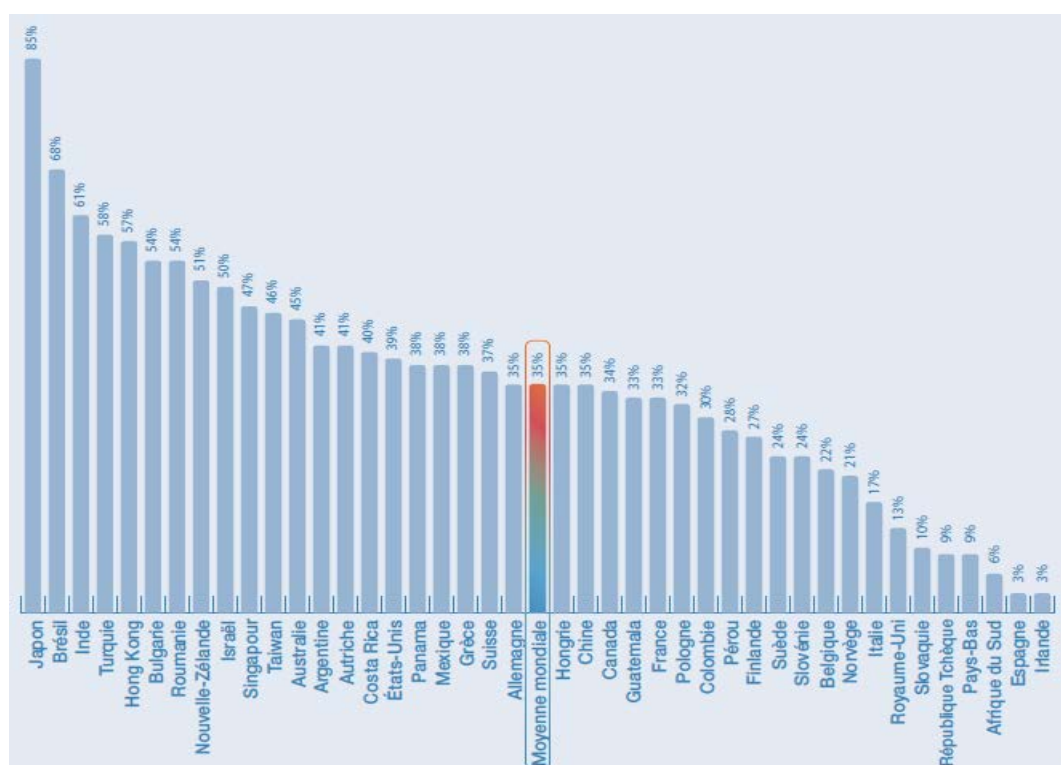
## 2.4 L'enquête annuelle de Manpower sur les pénuries de talents indique une forte hausse des difficultés de recrutement en France depuis 2011

L'enquête annuelle de Manpower<sup>25</sup> présente l'intérêt d'être mondiale et donc de permettre de comparer les difficultés de recrutement ressenties par les employeurs en France avec celles des autres pays. Dans l'édition 2013 de l'étude, 38 000 employeurs de 42 pays et territoires ont été interrogés.

D'après les résultats de l'édition 2013, plus d'un tiers des employeurs (35 %) font face à des difficultés de recrutement du fait de pénuries de talents. Cette proportion est d'un point plus élevée qu'en 2012 et elle est la plus élevée depuis la crise (41 % en 2007) et 4 points au-dessus du niveau de 2009 (30 %).

Cette proportion est très variable d'un pays à l'autre, de 3 % en Irlande, où le chômage atteint des niveaux très élevés depuis la crise, à 85 % au Japon, où les tensions sont fortes du fait du vieillissement de la population (Graphique 14). La France se situe en-dessous de la moyenne des pays, avec 33 % des employeurs qui ont déclaré rencontrer des difficultés de recrutement, contre 29 % en 2012. Cette proportion est cependant importante au regard des autres pays européens. De plus, tandis que dans la plupart des économies avancées, la proportion d'employeurs déclarant des difficultés de recrutement est restée relativement stable dans les trois dernières années, elle a augmenté fortement en France, passant de 20 % en 2011 à 33 % en 2012 en dépit de la crise. Un mouvement contraire s'est produit en Italie.

**Graphique 14 : Pourcentage d'employeurs déclarant des difficultés de recrutement**



Source : Manpower, Talent shortage survey, 2012

<sup>25</sup> Enquête pénuries de talents 2013, résultats de recherche (2013), Manpower Group.

### **3 Ces difficultés de recrutement déclarées par les employeurs se traduisent par deux phénomènes avérés dans les statistiques du service public de l'emploi : les abandons de recrutement et les emplois durablement vacants**

**Au-delà du cas, plus extrême, d'abandon du recrutement, les difficultés de recrutement peuvent également être appréhendées de manière objective à travers la durée de recrutement. Un recrutement anormalement long est en effet le signe d'une difficulté à pourvoir le poste proposé. Ce sont donc ces deux phénomènes, qui se recoupent en partie, qu'il faut analyser pour mesurer les difficultés de recrutement.**

La durée pendant laquelle les offres sont inscrites est un indicateur important des difficultés de recrutement. Malheureusement, on ne connaît ces durées que s'agissant des offres collectées par Pôle emploi, qui ne sont pas forcément représentatives de l'ensemble des offres publiées.

#### **3.1 Sur le seul champ des offres déposées à Pôle emploi, on décomptait sur l'année 2012 116 000 abandons de recrutement faute de candidats et 215 000 offres d'emploi qui ne sont satisfaites qu'après 3 mois ou plus**

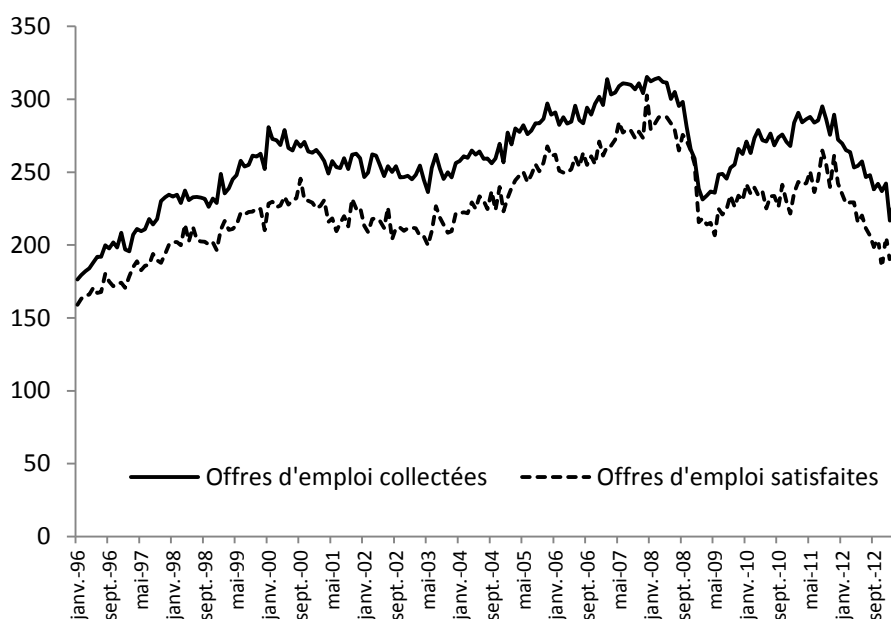
Les statistiques recueillies par Pôle emploi concernant les offres déposées chaque mois permettent de s'intéresser aux offres qui restent durablement non pourvues voire demeurent insatisfaites. Pôle emploi comptabilise et publie chaque mois les flux d'offres enregistrées et satisfaites. S'agissant du stock d'offres en fin de mois, les données existent mais ne sont pas publiées (voir *supra*).

En 2012, Pôle emploi a enregistré 3 017 000 offres sur la France entière, soit 251 000 offres par mois en moyenne. La même année et sur le même champ, 2 569 000 offres enregistrées à Pôle emploi ont été satisfaites (Graphique 15).

En 2012, parmi les 2 949 300 offres enregistrées par Pôle emploi en France métropolitaine, 43 % sont des offres durables, pour des contrats de plus de six mois, 44 % sont des offres pour des contrats de 1 à 6 mois et 13 % sont des offres de moins d'un mois.



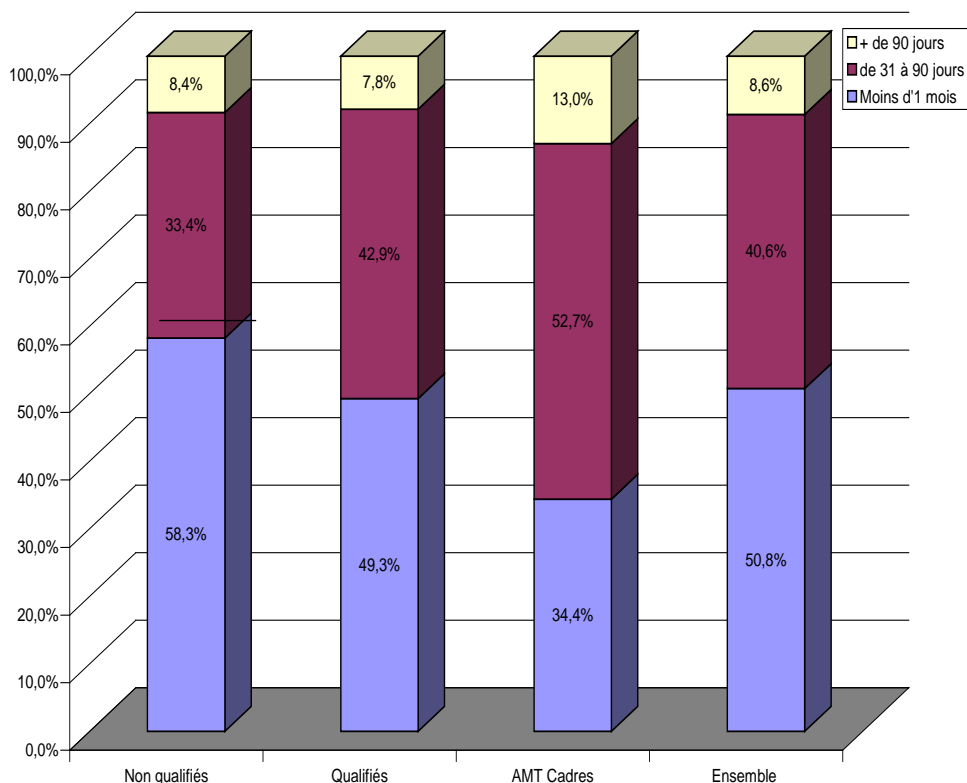
**Graphique 15 : Flux mensuel d'offres enregistrées et satisfaites (janvier 1996-avril 2013)**



Source : STMT, Dares – Pôle emploi, traitement COE

Parmi les offres satisfaites, 50,8 % le sont en moins d'un mois et 40,6 % dans une période allant de un à trois mois. 8,6 % des offres sont satisfaites dans un délai supérieur à 3 mois (Graphique 16). Ces proportions varient selon la nature de l'offre. De manière générale, on constate que plus l'emploi est qualifié, plus le temps de recrutement est long. Ainsi, les offres d'emplois pour des catégories de cadre, agent de maîtrise et technicien sont les plus longues à pourvoir, seul un tiers des offres est pourvu en moins d'un mois. A l'inverse, les offres pour des emplois non qualifiés sont en moyenne plus rapidement satisfaites (avec néanmoins une proportion non négligeable d'offres pourvues après plus de trois mois). Ce délai dépend à la fois du délai de recrutement par l'entreprise et du délai d'information de Pôle emploi par l'employeur. L'offre n'est pas considérée comme satisfaite tant que l'employeur n'a pas déclaré à Pôle emploi avoir trouvé un candidat.

**Graphique 16 : Durée moyenne de satisfaction des offres en 2012**



Source : STMT, Pôle emploi, audition au COE de Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi, le 21 mai 2013

Ces données sur les flux d'offres enregistrées à Pôle emploi éclairent de deux manières la problématique des difficultés de recrutement :

- d'une part, par la durée de satisfaction des offres ;
- d'autre part, par les offres non satisfaites.

**En 2012, 8,6 % des offres satisfaites, soit environ 215 000 offres, sont satisfaites après plus de trois mois.** On peut estimer que cet ordre de grandeur donne une idée du nombre d'offres correspondant à des recrutements difficiles. Et cela même si le critère de la durée n'est pas simple à manier puisque selon la nature et la durée des emplois, le délai « normal » pour les pourvoir n'est pas le même (cf. *supra*). Dans le même sens, une partie de ces offres correspond, non à des emplois par nature difficiles à pourvoir, mais à des recrutements programmés à l'avance, comme dans le cas des emplois saisonniers. A l'inverse, certaines offres satisfaites en moins de 3 mois, mais qui auraient dû être satisfaites en beaucoup moins de temps, correspondent à des recrutements difficiles et ne sont pas prises en compte ici. De plus, les durées calculées ne portent que sur les offres satisfaites : cela tend à minorer la durée moyenne effective d'inscription des offres puisque les offres annulées ne sont pas prises en compte.

**Le taux de satisfaction des offres, qui est le rapport des offres satisfaites et des offres « sorties », est compris sur longue période entre 85 et 90 %.** Il était de 84 % en 2012 (voir *infra* Figure 1 et Encadré 2). Il indique que parmi les offres qui sont sorties des fichiers de Pôle emploi en 2012, 16 % n'ont pas été satisfaites (on parle d'« offres

annulées »). D'après les données de Pôle emploi<sup>26</sup>, en 2012 en France métropolitaine, 2 961 600 offres sont sorties des fichiers de Pôle emploi, parmi lesquelles 2 495 400 ont été satisfaites et 466 200 ont été annulées.

## **Encadré 2 : La procédure de suivi des offres par Pôle emploi**

### *Ancien système (jusqu'au 17 juin 2013)*

Au moment du dépôt d'une offre à Pôle emploi, le conseiller de Pôle emploi et le recruteur conviennent à la fois d'une date souhaitée pour la prise de poste et d'une « date de suivi » (rendez-vous pour faire le point sur le recrutement). Ces dates sont fixées sur la base des souhaits du recruteur mais aussi des caractéristiques du secteur concerné, du métier recherché et de la connaissance du conseiller sur le temps nécessaire pour collecter des candidatures selon le type de l'offre. Par exemple, pour des offres de secrétaire, le nombre de candidatures étant généralement très important, le rendez-vous de suivi peut être fixé très rapidement après le dépôt de l'offre (dans les deux ou trois jours).

Le rendez-vous de suivi, qui se fait généralement par téléphone, vise à faire le point avec l'employeur sur son recrutement. L'offre peut avoir été entretemps satisfaite ou le recruteur peut souhaiter l'annuler. Dans ces deux cas, l'offre est alors supprimée du fichier actif de Pôle Emploi et comptabilisée comme « sortie ». Si l'offre n'est pas satisfaite et que le recruteur ne souhaite pas l'annuler, l'offre est prolongée et une seconde date de rendez-vous est fixée. Pour les offres prolongées, le rendez-vous permet d'établir un bilan des candidatures reçues.

Dans le cas où le recruteur aurait reçu peu de candidatures, le conseiller tente de revoir avec lui les critères de l'offre et les conditions de travail proposées afin de rendre l'offre plus attractive et plus accessible. En l'absence de marges de manœuvre sur la définition de l'offre, Pôle emploi propose au recruteur d'autres services comme l'élargissement du champ de la recherche. S'ils ne l'avaient pas été en première intention, des outils comme la méthode de recherche par simulation (MRS) peuvent alors être mobilisés pour assouplir les critères de recrutement. Il est également possible d'élargir la diffusion de l'offre, avec l'aide des missions locales ou de l'APEC par exemple. Pôle emploi pourra bientôt diffuser ses offres sur d'autres sites d'emploi. Dans tous les cas, un nouveau rendez-vous de suivi est pris.

Lors de chaque rendez-vous de suivi, si le conseiller ne parvient pas à joindre le recruteur, l'offre est suspendue, c'est-à-dire qu'elle n'est plus visible sur le site de Pôle emploi, mais elle demeure dans le fichier jusqu'à ce que l'employeur puisse être joint. Après plusieurs tentatives de contact infructueuses, le conseiller peut être conduit à annuler l'offre.

### *Système en vigueur (depuis le 17 juin 2013)*

La procédure de suivi diffère selon les services mis en place par Pôle Emploi pour l'offre qui lui a été confiée. Ces services sont convenus avec le recruteur sur la base d'un diagnostic établi avec le conseiller prenant en compte les caractéristiques du poste à pourvoir au regard du marché du travail local et des demandeurs d'emploi inscrits sur le bassin mais aussi de l'expérience et des moyens de l'employeur en matière de recrutement.

- L'offre de service « Appui au recrutement ». Dans le cas où la situation du marché du travail laisse présager des candidatures rapides de façon spontanée, il peut être convenu que l'employeur gère en toute autonomie la sélection des candidats et la diffusion des offres. Par précaution, un système automatique d'alerte permet d'avertir l'employeur, *via* son espace recruteur ou par courrier, si Pôle Emploi n'a connaissance d'aucune candidature sur le poste proposé à mi-chemin entre le dépôt de l'offre et la date de suivi. L'employeur peut alors recontacter son agence pour rendre l'offre plus

<sup>26</sup> Audition au COE de Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi, le 21 mai 2013.

attractive. Dans tous les cas, à la date de suivi fixée, un courrier est automatiquement adressé au recruteur pour savoir s'il reçoit suffisamment de candidatures. Le recruteur est invité à contacter Pôle emploi ou à renseigner son espace recruteur sur pôle-emploi.fr. Il lui est également précisé qu'en l'absence de réponse dans les 8 jours ouvrés, l'offre sera clôturée et le besoin en recrutement considéré comme satisfait (offre satisfaite pour non réponse de l'employeur, nouveau motif créé).

L'offre de service « Accompagnement au recrutement ». Dans le cas où le conseiller et l'employeur s'accordent sur le fait que l'offre sera plus difficile à pourvoir, Pôle emploi mobilise plus de moyens : des services de conseils en recrutement (analyse de poste et grille d'entretien de recrutement) ; des services de présélection (trois modalités, de la simple vérification de critères à l'évaluation des candidatures) ; des actions d'adaptation au poste de travail. Le déroulé de la procédure est alors la même que celle qui existait jusqu'au 17 juin, sécurisé grâce à un système d'alerte automatique vers le conseiller en cas de défaut de candidature dans les quinze jours suivant le dépôt de l'offre.

Les offres « annulées » peuvent en fait recouvrir plusieurs réalités. Depuis la fin 2011, Pôle emploi renseigne les motifs d'annulation. Cette information est très récente et doit être consolidée ; elle n'indique donc à ce stade que des ordres de grandeur. Trois motifs d'annulation sont désormais recensés dans le système d'information de Pôle emploi et doivent être renseignés par le conseiller au moment de l'annulation de l'offre : offre pourvue en interne, offre annulée faute de besoin, et offre annulée faute de candidat.

Parmi les 16 % d'offres annulées, toutes ne sont donc pas des offres non pourvues. 4 % des offres sorties, soit 107 000 offres, auraient été pourvues en interne par l'entreprise. Les 12 % restantes seraient des offres « retirées », qui n'auraient pas été pourvues. Parmi ces offres retirées, deux tiers, soit 242 900 offres auraient été retirées faute de besoin. Il s'agit de situations dans lesquelles l'entreprise est amenée à réviser son besoin en raison par exemple de perspectives d'activité plus mauvaises que prévues ou de l'annulation de commandes. Il arrive également que certaines entreprises déposent des offres à Pôle emploi lorsqu'elles répondent à des appels d'offres, dans le cas où elles obtiendraient le marché, et les annulent en cas d'échec.

Enfin, **un tiers des offres retirées, soit 116 300 offres, ont été retirées faute de candidat en 2012** (Figure 1). Les offres qui sont retirées faute de candidats peuvent correspondre à des cas où l'entreprise n'a pas trouvé de candidat, où les candidats étaient inadaptés au poste ou encore au cas où l'entreprise trouve un candidat adapté mais que celui-ci décide de ne pas prendre le poste.

Cependant, le classement des offres sorties selon les différents motifs (satisfaites, pourvues en interne, retirées faute de besoin, retirées faute de candidat) n'est pas parfaitement fiable. Lorsque le conseiller ne parvient pas à joindre l'employeur, il procède à la clôture de l'offre sur la base des informations dont il dispose concernant l'employeur et l'offre déposée et de sa connaissance du marché du travail local<sup>27</sup>. L'offre peut alors être annulée ou bien considérée satisfaite. Des erreurs peuvent donc survenir dans le classement des offres.

---

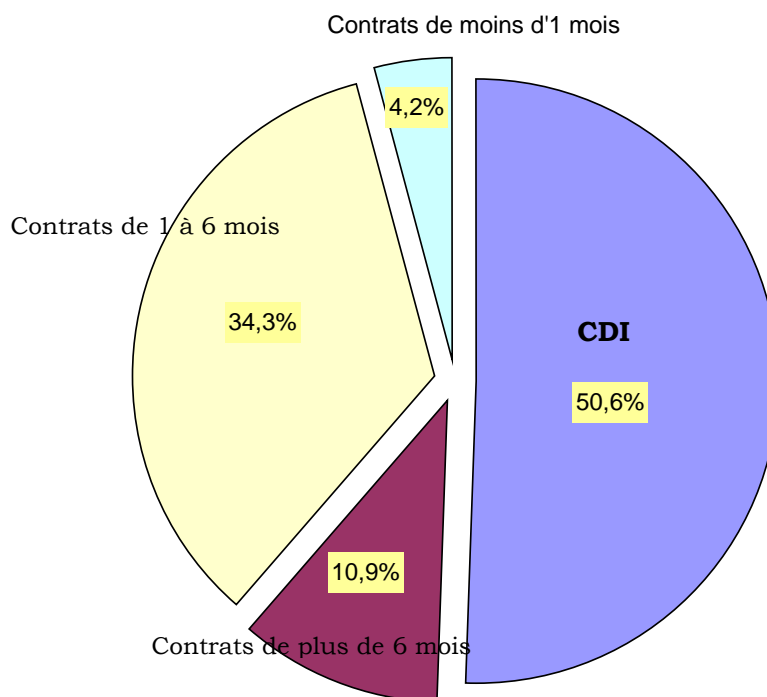
<sup>27</sup> Audition au COE de Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi, le 21 mai 2013.

Il n'est pas toujours évident de distinguer entre le motif d'absence de candidat et celui de disparition du besoin. Certaines entreprises sont ainsi amenées à reconsidérer leur besoin de recrutement lorsque leurs premières recherches n'aboutissent pas. En effet, si l'entreprise ne trouve pas de candidat en externe, elle peut se décider à recruter en interne alors que ce n'était pas son intention au départ. De même, lorsque l'entreprise ne trouve pas de candidat, elle peut être amenée à revoir sa stratégie de recrutement (recours à l'intérim) ou même son besoin de recrutement (recours à la sous-traitance). Les offres qui sont pourvues en interne et les offres qui sont retirées faute de besoin peuvent correspondre en réalité, dans certains cas, à des offres retirées faute de candidat.

**Selon Pôle emploi, en plus des 116 300 offres retirées faute de candidat, il est donc probable que certaines offres comptabilisées comme ayant été retirées faute de besoin correspondent davantage à un retrait faute de candidats.**

Les offres retirées faute de candidat sont essentiellement des offres pour des contrats durables. 50,6 % sont des CDI, ce qui signifie qu'en 2012, 58 000 offres d'emploi en CDI déposées à Pôle emploi n'ont pas trouvé preneur. Un tiers des offres retirées faute de candidat sont des CDD de 1 à 6 mois. Les offres pour des contrats de moins d'un mois ne représentent que 4,2 % des offres retirées faute de candidat (Graphique 17), contre environ 10 % des offres déposées à Pôle emploi.

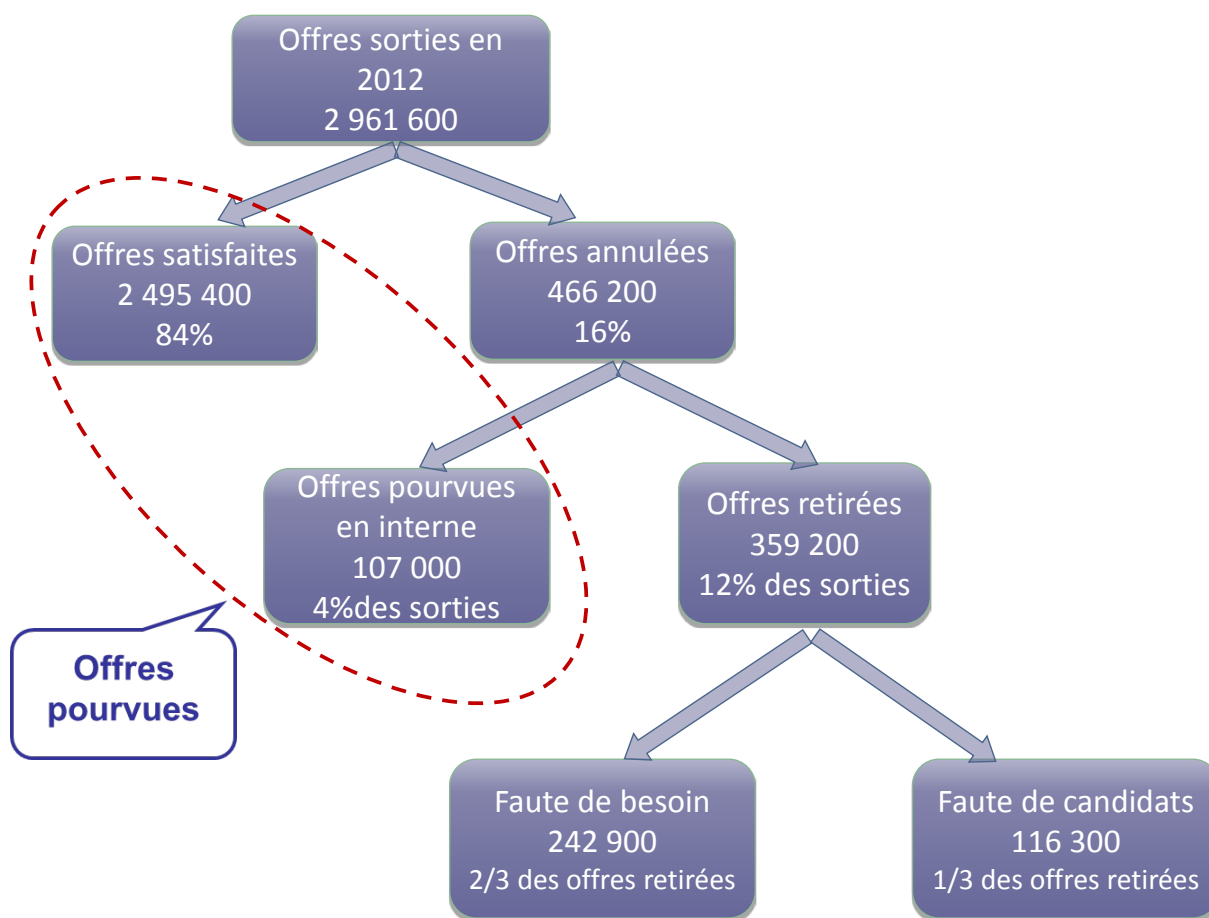
**Graphique 17 : Répartition des offres retirées faute de candidat par type de contrat**



*Source : Pôle emploi, audition au COE de Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi, le 21 mai 2013*

Une enquête qualitative est en cours de réalisation par Pôle emploi auprès des conseillers et des entreprises pour apporter des informations complémentaires sur les difficultés de recrutement et notamment les motifs d'abandon de recrutement.

**Figure 1 : Décomposition des motifs de sorties des offres d'emploi en 2012  
(données provisoires)**



Source : Pôle emploi, STMT (données France métropolitaine). Données provisoires. Les motifs d'annulation sont collectés depuis fin 2011 et sont en cours d'expertise

**Toute extrapolation, à partir des 116 300 offres retirées faute de candidat, du nombre total d'offres pour lesquelles le recruteur ne trouve pas de candidat est très fragile.**

- En effet, différentes enquêtes (cf. *infra*) montrent que les offres difficiles à pourvoir sont surreprésentées parmi les offres qui sont collectées par Pôle emploi.
- En outre, la répartition des offres annulées par motif d'annulation est une donnée récente qui n'est pas encore suffisamment fiable. Le motif d'annulation est renseigné par le conseiller Pôle emploi.

En considérant ce nombre de 116 300 offres retirées faute de candidat et en appliquant la part de marché de Pôle emploi de 37,5 %, on aboutit à un **chiffre extrapolé d'un peu plus de 310 000 recrutements abandonnés faute de candidats** (et non offres retirées car la part de marché correspond au poids des offres déposées à Pôle emploi dans les recrutements et non dans l'ensemble des offres publiées). **Cette extrapolation ne fait**

**qu'indiquer un ordre de grandeur très approximatif.** Plusieurs éléments devant être pris en compte témoignent des limites de cette extrapolation.

Le premier élément concerne la surreprésentation des offres difficiles à pourvoir parmi les offres déposées à Pôle emploi. L'enquête Ofer a montré qu'en 2005, les employeurs avaient moins souvent recouru à l'ANPE pour les recrutements sans difficulté que pour les recrutements difficiles : en 2005, les recrutements sans difficulté faisaient l'objet dans moins de 40 % des cas d'un recours à l'ANPE, contre environ 45 % pour l'ensemble des recrutements<sup>28</sup>. L'enquête complémentaire BMO met également en évidence que le recours à Pôle emploi est privilégié pour les recrutements difficiles. En 2013, 7 établissements sur 10 envisagent de confier leurs recrutements à Pôle emploi contre 78,4 % lorsque l'employeur envisage une difficulté de recrutement<sup>29</sup>. Ces résultats ne permettent pas d'estimer l'ampleur de la surreprésentation des offres difficiles parmi les offres déposées à Pôle emploi, mais ils invitent à minimiser l'extrapolation présentée.

En outre, les recrutements sont estimés à partir des 21 millions de déclarations uniques d'embauche qui surestiment de 5 à 10 % les recrutements effectifs. La part de marché de Pôle emploi pourrait donc être revue à la hausse, ce qui aurait pour effet de réduire l'extrapolation réalisée.

A l'inverse, comme cela a été indiqué *supra*, la part de marché de 37,5 % utilisée dans le calcul correspond au poids des offres de plus d'un mois déposées à Pôle emploi dans les recrutements de plus d'un mois, ce qui tend à sous-estimer le nombre total de recrutements abandonnés. En effet, la part de marché de Pôle emploi sur les recrutements de moins d'un mois est bien plus faible, de l'ordre de 2 à 3 points de pourcentage. Même si les offres retirées faute de candidat sont à plus de 95 % des offres de plus d'un mois (Graphique 17), l'application de cette part de marché de 2 à 3 % aux 4,2 % d'offres de moins d'un mois conduirait à augmenter sensiblement le nombre estimé de recrutements abandonnés.

Ces éléments ne doivent pas être perdus de vue mais ils ne permettent pas de se faire une idée de l'ampleur réelle de l'erreur d'estimation ni de son sens à la hausse ou à la baisse.

Il faut rappeler que **les offres retirées faute de candidat ne représentent pas l'ensemble du champ des difficultés de recrutement car elles n'incluent pas les offres qui sont satisfaites après un long délai de recherche.** En considérant qu'au-delà de trois mois, une offre est difficile à pourvoir, il y aurait eu 215 000 offres difficiles à pourvoir parmi les offres enregistrées à Pôle emploi.

Ce chiffre de 215 000 offres difficiles à pourvoir peut être extrapolé de la même manière et avec les mêmes limites que précédemment pour les offres retirées faute de candidat. Cela conduirait à un **chiffre extrapolé de 570 000 offres difficiles à pourvoir, mais néanmoins pourvues, en 2012.** Aux limites évoquées précédemment doit être ajouté le fait que pour les métiers très qualifiés, il est probable qu'une part, certes vraisemblablement marginale, des recrutements dure plus de trois mois sans que cela

---

<sup>28</sup> Viney X., Zanda J.-L. (2007), *op.cit.*

<sup>29</sup> Gaumont S. (2013), « Enquête besoins en main-d'œuvre 2013 : Analyse des motifs de recrutement, des difficultés et des perspectives à moyen terme », *Repères et analyses statistiques*, Pôle emploi, n°54.

ne soit le signe de difficultés à pourvoir le poste. C'est également le cas des emplois saisonniers, pour lesquels les employeurs peuvent programmer longtemps à l'avance leurs recrutements. Mais cette anticipation des besoins de recrutement est également le signe de difficultés à pourvoir les postes.

Pour pouvoir mieux appréhender cette problématique des offres pourvues dans un délai trop long, reflétant des difficultés de recrutement, il serait intéressant de connaître la répartition des offres satisfaites au-delà d'une certaine durée (trois mois, six mois...) par secteur et par type d'entreprise notamment. Mais la durée à partir de laquelle un recrutement peut être considéré comme problématique dépend du délai que l'entreprise souhaite mettre pour recruter. **Il serait donc utile de connaître également la proportion, parmi les offres déposées à Pôle emploi et satisfaites, d'offres qui sont satisfaites après la date de prise de poste souhaitée.** Cette donnée n'est pas disponible à ce jour. Ces informations, utilisées pour la gestion opérationnelle des offres, sont déjà contenues dans le système d'information de Pôle emploi mais leur extraction et leur exploitation nécessiterait un développement complémentaire de ce système d'information.

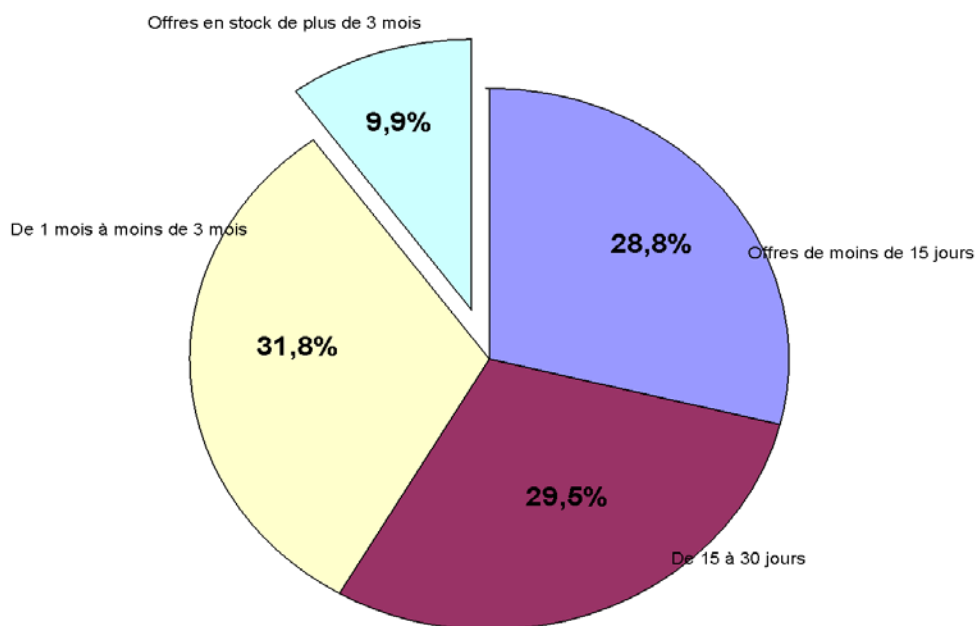
### **3.2 Les données sur les stocks d'offres en fin de mois à Pôle emploi, certes difficilement interprétables, pourraient être mieux exploitées**

Une autre manière d'analyser la durée de satisfaction des offres est de s'intéresser au stock d'offres en fin de mois. Le stock d'offres donne une image différente de celle du flux des offres sorties. Il s'agit en effet des offres présentes dans les fichiers de Pôle emploi à un instant donné, quelle que soit leur date d'enregistrement et leur issue (l'offre sera-t-elle satisfaite ou annulée ? au bout de combien de temps ?). Au contraire, lorsqu'on ne s'intéresse qu'aux offres sorties, on dispose d'une information complète sur les offres.

Cependant, le stock comporte des informations qui ne sont pas dans les flux, car il permet de connaître à un instant précis l'ancienneté des offres enregistrées. Fin juin 2012, on comptait parmi les stocks d'offres en fin de mois 28,8 % d'offres présentes depuis moins de 15 jours, 29,5 % d'offres présentes depuis 15 à 30 jours, 31,8 % d'offres datant de 1 mois à moins de 3 mois et 9,9 % d'offres présentes depuis plus de 3 mois (Graphique 18). On constate que la part d'offres en stock depuis plus de 3 mois (9,9 %) est très proche de la part, parmi les offres satisfaites, de celles qui l'ont été en plus de trois mois (8,6 %).



### Graphique 18 : Offres en stock selon l'ancienneté (juin 2012)



Source : Pôle emploi

Parmi les 9,9 % d'offres en stock depuis plus de 3 mois, 87,3% ont une ancienneté comprise entre 3 et 6 mois, 9,7% entre 6 mois et 1 an et 3% d'un an et plus. Cela signifie, en nombre absolu, que sur les 309 000 offres en stock en moyenne en fin de mois en 2012, un peu moins de 31 000 offres étaient en stock depuis plus de 3 mois à la fin du mois de juin 2012. Parmi celles-ci un peu moins de 3 000 étaient en stock en moyenne depuis plus de six mois et moins d'un an, un peu plus de 900 étaient en stock depuis plus d'un an. Les offres d'emplois saisonniers sont fortement représentées parmi les offres en stock depuis plus de trois mois, du fait de l'anticipation des démarches de recrutement par les employeurs : 14 % de ces offres correspondent à des emplois saisonniers contre 7 % dans l'ensemble des offres<sup>30</sup>.

Ces proportions sont très proches pour le début de l'année 2013. Sur les deux premiers trimestres de 2013, parmi les offres en fin de mois, en moyenne 27,9 % étaient des offres de moins de 15 jours, 25 % des offres de 15 à 30 jours, 35,5 % des offres de 1 mois à moins de 3 mois et 11,5 % depuis plus de 3 mois.

Ces données concernant l'ancienneté des offres en stock doivent cependant être analysées avec précaution pour deux raisons. Premièrement, les stocks étant considérés ponctuellement en fin de mois, les offres qui restent plus d'un mois dans les fichiers se trouvent surreprésentées dans les stocks par rapport aux offres de moins d'un mois. Les offres qui restent moins d'un mois dans les fichiers, *a fortiori* celles qui restent moins de quinze jours, peuvent n'être jamais comptabilisées dans les stocks, tandis que les offres qui restent plus d'un mois apparaissent toutes au moins dans l'une des photographies des offres en fin de mois. Le deuxième effet joue en sens inverse : comme le stock donne des indications sur les offres en cours, il minore la durée réelle pendant laquelle les offres resteront en stock. Parmi les offres comptabilisées comme étant en stock depuis moins de 15 jours, certaines resteront plus de six mois dans les stocks de Pôle emploi.

<sup>30</sup> Audition de Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi, au COE, le 21 mai 2013.

Cet indicateur ne devrait être utilisé que pour examiner les offres qui sont déjà en stock depuis une certaine durée (plus de trois mois, plus de six mois, plus de neuf mois...) et pour fournir des renseignements sur la ventilation par secteur, profession, taille d'entreprise, bassin d'emploi, etc. de ces offres.

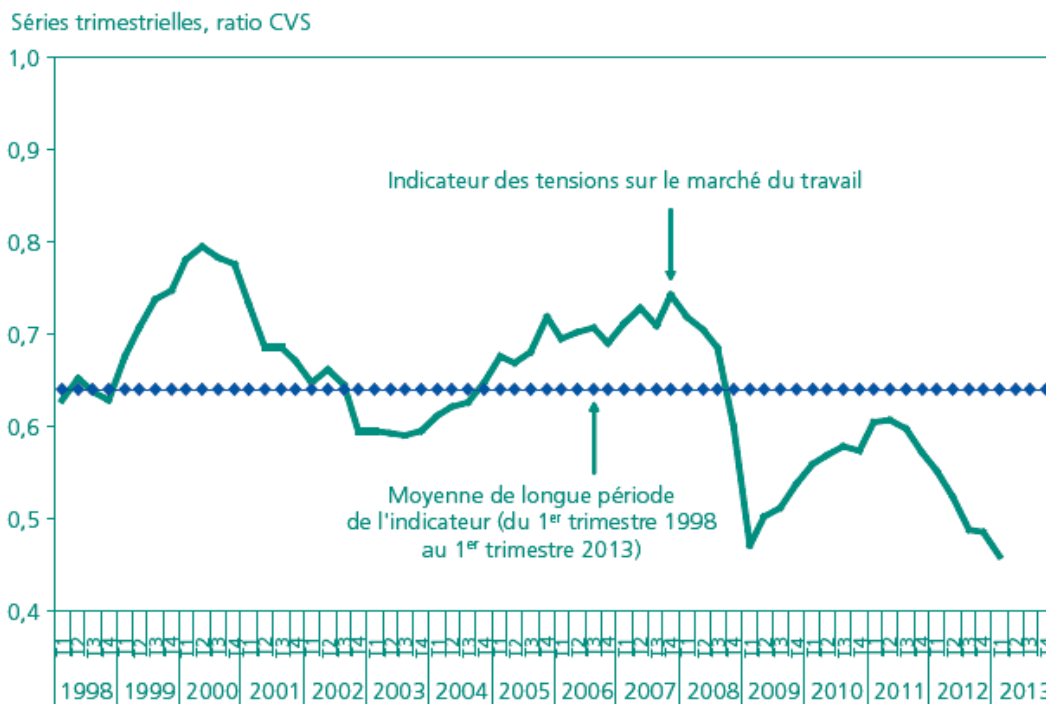
Les informations sur les stocks sont difficiles à interpréter mais nécessaires puisque les flux ne permettent pas de connaître à un instant donné le nombre d'offres difficiles à pourvoir. Afin de pallier ces limites, on pourrait envisager l'élaboration d'un nouvel indicateur, consistant à suivre mois après mois le devenir des offres enregistrées un mois donné. Cela permettrait de connaître pour chaque cohorte le pourcentage d'offres non encore pourvues après un certain délai, de comparer ce pourcentage selon les différentes cohortes. Il serait également possible de connaître la durée d'enregistrement d'une offre avant son annulation, information dont on ne dispose pas aujourd'hui.

### **3.3 L'indicateur de tensions, qui rapporte le flux d'offres déposées à Pôle emploi au nombre de nouveaux demandeurs d'emploi inscrits sur une même période, ne donne pas d'information sur la proportion de recrutements difficiles**

Un indicateur de tensions sur le marché du travail est publié chaque trimestre par la Dares. Il correspond au ratio du flux d'offres d'emploi collectées par Pôle emploi durant un trimestre sur les entrées à Pôle emploi sur la même période. Il est calculé par familles professionnelles, domaines professionnels et grands domaines.

Un ratio de 0,5 signifie que pour une offre collectée dans le mois, deux nouveaux demandeurs d'emplois se sont inscrits à Pôle emploi. Au premier trimestre 2013, l'indicateur de tension était en baisse de 6 % par rapport au quatrième trimestre 2012 et de 17 % sur un an. Ce ratio se situe en-deçà de sa moyenne de longue période et en-deçà de son niveau le plus bas atteint au premier trimestre 2009 (Graphique 19). L'indicateur de tension étant très sensible à la conjoncture, il a subi une très forte chute en 2008 sous l'effet de la crise. En période de ralentissement économique, la hausse du chômage et/ou la baisse des offres d'emploi collectées entraîne, toutes choses égales par ailleurs, une baisse des difficultés de recrutement.

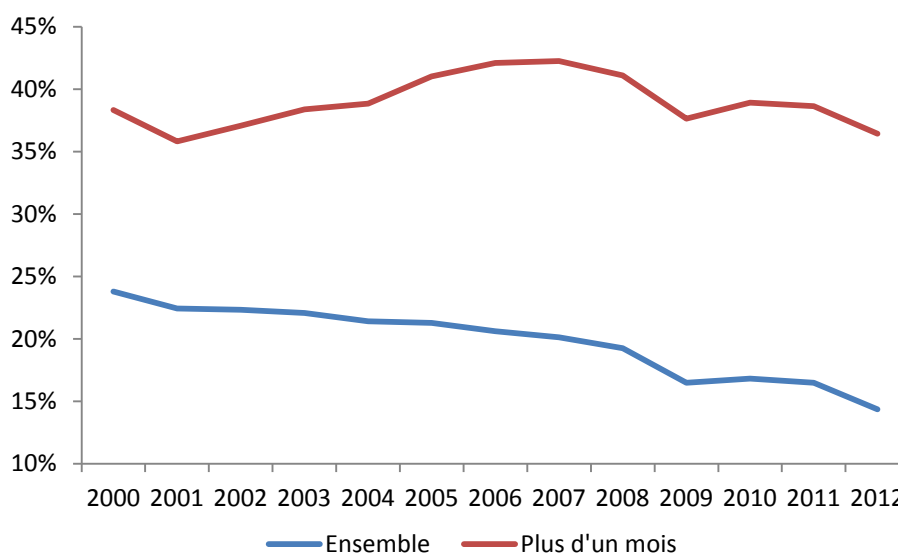
**Graphique 19 : Evolution de l'indicateur de tensions (1998-2013)**



Source : Dares-Pôle emploi, données marché du travail, traitement Dares

Cet indicateur repose sur les seules offres de Pôle emploi, dont on sait qu'elles représentent une partie des offres d'emploi seulement. Ainsi, la baisse du ratio de tension peut refléter une baisse du nombre d'offres d'emploi relativement au nombre de chômeurs aussi bien qu'une réduction de la part de marché de Pôle emploi pour l'ensemble des offres. Or l'évolution de la part des offres déposées à Pôle emploi dans les DUE (pour des contrats de plus d'un mois) montre que cette part de marché de Pôle emploi est depuis la crise inférieure à son niveau d'avant crise (Graphique 20). En 2012, cette part était de 36,5 %, c'est-à-dire inférieure de près de 5 points à son niveau de 2008. Ainsi, cette baisse de la part de marché de Pôle emploi joue certainement pour partie dans la réduction de l'indicateur de tensions. Ceci serait cohérent avec l'évolution dans le mode de collecte des offres de Pôle emploi mentionné *supra*.

**Graphique 20 : Evolution de la part de marché de Pôle emploi dans les DUE (2000-2012)**



Source : Données Pôle emploi et Acoess, traitement COE

Les évolutions de l'indicateur de tension sont difficiles à interpréter. Lorsque l'indicateur de tension diminue, cela signifie que le nombre d'offres collectées par Pôle emploi diminue et/ou que le nombre de demandeurs d'emploi entrés sur les listes de Pôle emploi augmente. **L'indicateur de tension donne donc une mesure des difficultés potentielles pour pourvoir les offres, c'est-à-dire de l'évolution du nombre de nouvelles offres pour chaque nouvelle demande d'emploi, mais il ne dit rien des difficultés réelles, qui dépendent de l'évolution de l'adéquation entre les offres qui sont enregistrées et les demandes d'emploi.**

De fait, lorsqu'on le considère globalement, cet indicateur est avant tout le reflet de l'évolution conjoncturelle : quand la conjoncture se dégrade, le nombre de chômeurs augmente et la demande de travail des entreprises, donc les offres d'emploi, diminuent. Mais cela ne signifie pas nécessairement que les offres deviennent plus faciles à pourvoir, en particulier si l'adéquation entre les compétences des chômeurs et les offres à pourvoir est mauvaise.

En outre, l'indicateur de tensions est construit sur les flux : il s'agit du ratio d'offres enregistrées sur les chômeurs entrants. Or il faudrait regarder également les stocks, car si les offres sont pourvues de moins en moins vite par exemple le ratio offres/chômeurs peut augmenter alors même que l'indicateur de tension diminue.

L'évolution actuelle de l'indicateur de tensions n'apporte pas au niveau national et pour l'ensemble des métiers d'information facilement exploitable sur l'importance des difficultés de recrutement. Son niveau très faible est avant tout le signe que la conjoncture se dégrade : le chômage augmente et les entreprises recrutent moins. De plus, l'indicateur est certainement affecté par la baisse de la part de marché de Pôle emploi depuis la crise.

### 3.4 L'analyse des offres d'emploi de l'APEC complète et confirme le diagnostic sur le champ spécifique des cadres

Les prévisions de l'Apec pour 2013 estiment à environ 170 000 le nombre de recrutements en CDI et CDD de plus d'un an<sup>31</sup>. Le nombre annuel d'offres d'emploi déposées est bien plus élevé : de mai 2012 à avril 2013, ce sont 631 423 offres d'emploi qui ont été publiées par l'Apec. Ce décalage s'explique par la différence de champ (CDI/CDD vs. ensemble des offres), par le décalage qui existe entre les anticipations des recrutements et les recrutements réalisés et par le fait que toutes les offres ne donnent pas lieu à des recrutements (c'est le cas par exemple des offres dans le secteur informatique).

D'après les données de l'Apec, 8 recrutements de cadres sur 10 donnent lieu à la diffusion d'une offre et un poste cadre sur deux est pourvu grâce aux offres d'emploi. En dépit de l'importance des réseaux et des autres canaux de recrutement informels, les offres jouent donc un rôle essentiel dans le recrutement de cadres.

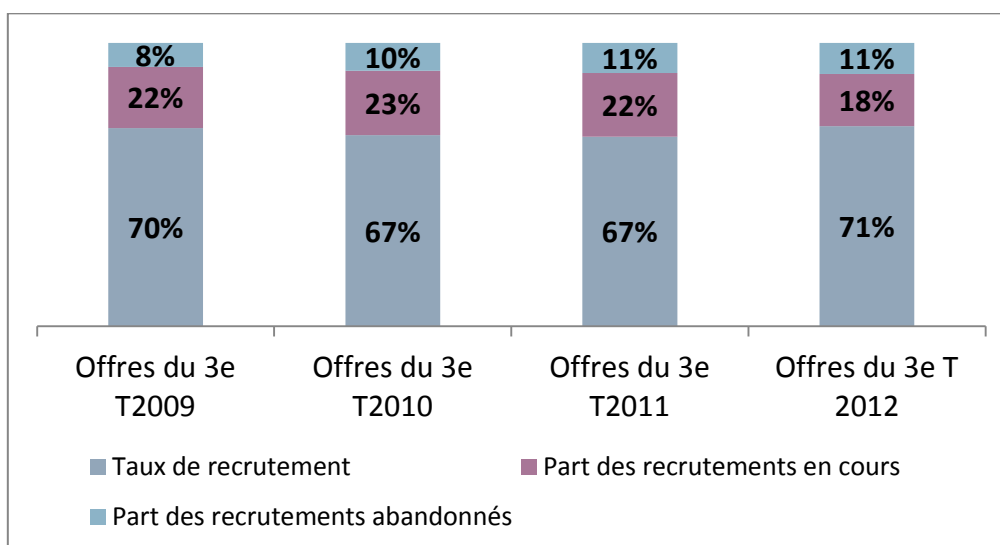
L'Apec réalise différentes enquêtes sur ces offres d'emploi. Une enquête de suivi des offres et de tension a lieu chaque trimestre depuis 2004. Elle compte 1 500 répondants, parmi les entreprises et les cabinets de recrutement ayant confié une offre à l'Apec lors d'un trimestre de référence, et porte sur les conditions et le devenir du recrutement. Une enquête *ad hoc* qualitative « Les recrutements abandonnés » a été menée en 2013 sur la base de 25 entretiens auprès de recruteurs, managers en entreprise et d'intermédiaires du recrutement.

L'interrogation des recruteurs 3 à 6 mois après la parution d'offres publiées aux troisièmes trimestres 2009, 2010, 2011 et 2012 a montré que parmi les recrutements pour lesquels une offre est publiée, **dans un cas sur 10 en moyenne le recrutement a été abandonné** (Graphique 21). **Un peu plus de 20 % des recrutements est encore en cours 3 à 6 mois après la parution de l'offre.**

---

<sup>31</sup> Audition au COE de Jean-Marie Marx, Directeur général de l'Apec, et de Pierre Lamblin, Directeur du département études et recherche, le 4 juin 2013.

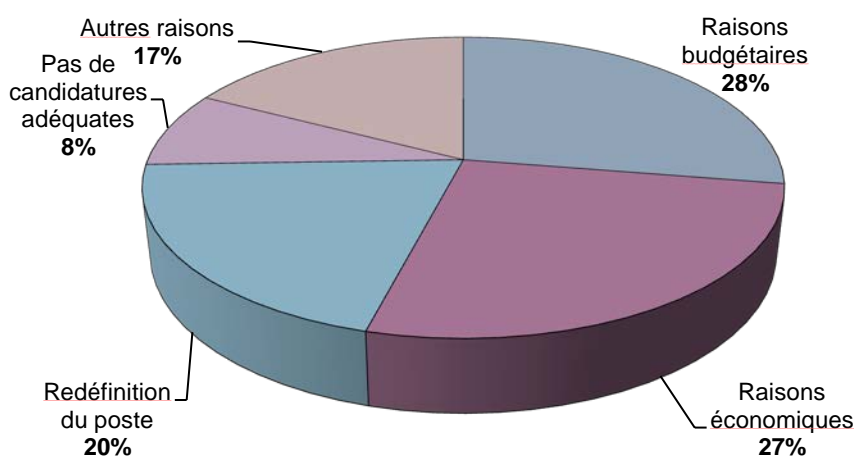
**Graphique 21 : Situation des offres du 3<sup>e</sup> trimestre diffusées par l'Apec, 3 à 6 mois après leur parution**



Source : Enquêtes trimestrielles de suivi des offres et de tension Apec

Parmi les recrutements abandonnés, environ 15 % en moyenne selon les périodes seraient le fait d'un manque de candidatures. Avec une hypothèse de 600 000 offres d'emploi par an collectées par l'Apec, cela signifie que **9 000 offres d'emplois de cadres seraient abandonnées chaque année faute de candidat**. Cette proportion est nettement inférieure à celle observée pour les offres collectées par Pôle emploi. Il est probable qu'une partie des 20 % de recrutements en cours après une période de 3 à 6 mois soient par la suite abandonnés. Le taux de 10 % de recrutements abandonnés est donc certainement sous-estimé. Cette proportion n'était que de 8 % au troisième trimestre 2012 (Graphique 22).

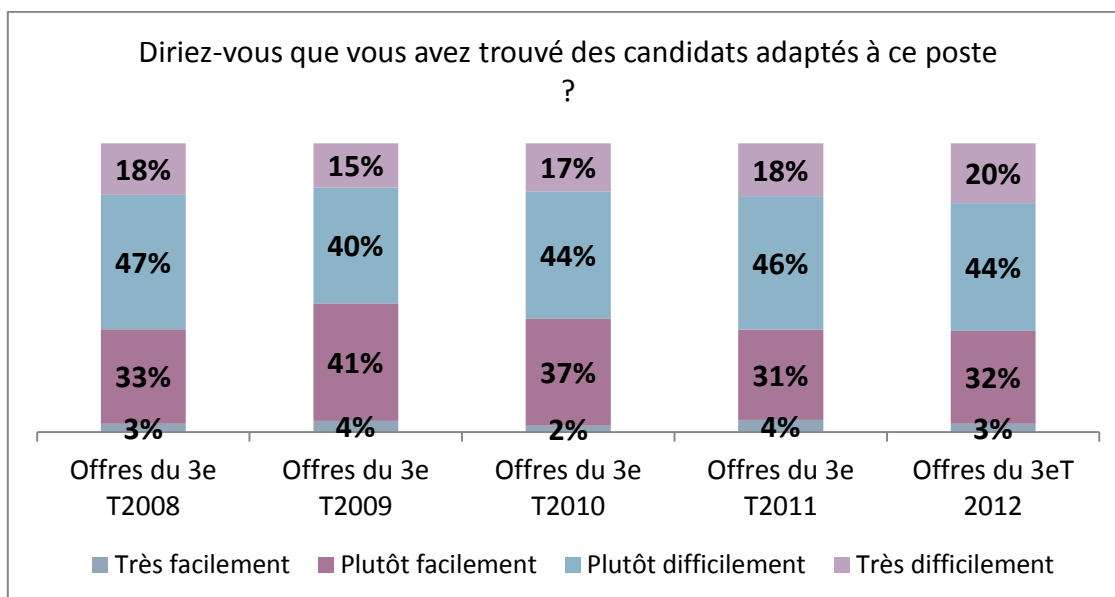
**Graphique 22 : Répartition des recrutements abandonnés (offres du 3<sup>e</sup> trimestre 2012)**



Source : Enquêtes trimestrielles de suivi des offres et de tension Apec

**Les difficultés de recrutement sont particulièrement marquées chez les cadres. D'après les données de l'Apec, deux tiers des employeurs déclarent avoir rencontré des difficultés pour trouver des candidats adaptés au poste proposé (Graphique 23). Après avoir enregistré une baisse en 2009 sous l'effet de la crise, cette proportion a augmenté en 2010 et 2011. Elle s'est maintenue en 2012, mais avec une augmentation de la part des recrutements jugés très difficiles (20 % en 2012 contre 18 % en 2011).**

**Graphique 23 : Evolution de la part des recrutements jugés difficiles**



Source : Enquêtes trimestrielles de suivi des offres et de tension Apec

\* \* \*

**En recoupant les différentes sources dont on dispose, à la fois administratives et déclaratives, certains ordres de grandeur ressortent.**

S'agissant des recrutements difficiles, les données des enquêtes BMO (sur les recrutements constatés), Ofer, TEC et Manpower convergent et indiquent une proportion comprise entre un quart et un tiers de recrutements difficiles. Ces enquêtes reposent sur les déclarations des employeurs et accordent pour la plupart plus de poids aux recrutements en contrats longs (voire ne portent que sur des contrats longs pour l'enquête du Medef). Cette proportion ne peut donc être extrapolée à l'ensemble des recrutements. En revanche, **sur le champ des recrutements en contrat de plus de six mois, il semble possible d'affirmer qu'entre un quart et un tiers de ces recrutements sont perçus comme difficiles par les employeurs.**

L'approche par la durée de recrutement permet de donner un contenu plus objectif aux difficultés de recrutement. **Il ressort que parmi les offres déposées à Pôle emploi, 8,6 % des offres satisfaites l'ont été en plus de trois mois et 10 % des offres en stock le sont depuis plus de trois mois.** Cette proportion est plus importante pour les offres de l'Apec, qui sont d'une nature différente (recrutement de cadres) : 20 % des recrutements étaient encore en cours 3 à 6 mois après la parution de l'offre. La proportion plus importante de difficultés ressenties que d'offres restant à pourvoir pendant plus de trois mois peut signifier que les employeurs surestiment les difficultés ou que les recrutements peuvent être perçus difficiles en-deçà d'une durée de trois mois, ce qui semble probable en particulier pour les contrats courts et les emplois peu qualifiés.

S'agissant des abandons de recrutement faute de candidat, les données de l'observatoire TEC du MEDEF, celles de l'enquête Ofer (datant de 2005) et celles de Pôle emploi sur les offres retirées indiquent respectivement des chiffres de 2 %, d'un peu plus de 2 % et de 4 % de tentatives de recrutement abandonnées. **Cela signifie qu'au minimum environ 400 000 tentatives de recrutement sont abandonnées chaque année faute de candidat (estimation sur la base de 2 %).**

**Ces ordres de grandeur confirment les conclusions de l'analyse des déplacements de la courbe de Beveridge et montrent qu'il existe un problème structurel d'appariement sur le marché du travail, alors même que le niveau actuel du chômage devrait s'accompagner de recrutements relativement fluides.**

Ces données nationales indiquent l'existence de difficultés, qui ne sont toutefois pas homogènes sur le territoire et selon les métiers. Le diagnostic doit donc être conduit à un niveau plus fin.



**DEUXIEME PARTIE : LES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT  
TOUCHENT INEGALEMENT LES METIERS ET LES  
TERRITOIRES**

## **1. Les statistiques par métiers disponibles au niveau national donnent une première image des difficultés de recrutement, qui doit être confrontée avec les travaux menés au niveau des branches professionnelles et des filières**

Des sources diverses permettent d'identifier les métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement, que ce soit au niveau national, des branches et filières ou des territoires.

Les sources statistiques nationales les plus couramment utilisées pour analyser les difficultés de recrutement par métiers sont l'enquête BMO et l'indicateur de tension sur le marché du travail (cf. *supra*, Première partie).

S'il faut bien sûr considérer avec prudence les enquêtes réalisées sur une base déclarative, l'enquête BMO permet toutefois d'avoir un aperçu des métiers pour lesquelles les employeurs anticipent, à un moment donné, les difficultés de recrutement les plus importantes pour l'année à venir.

Egalement mobilisé avec la prudence nécessaire, l'indicateur de tension et ses composantes apportent un éclairage complémentaire sur l'évolution des tensions et sur les dynamiques de l'offre et de la demande à l'origine des difficultés pour un métier donné.

Par ailleurs, l'analyse des difficultés de recrutement et tensions sur le marché du travail à partir des données collectées au niveau national peut être confrontée avec les travaux d'identification des métiers faisant l'objet de tensions particulières réalisées par certaines branches professionnelles et filières.

Enfin, les difficultés d'embauche mises en évidence avec une approche nationale n'étant pas homogènes sur l'ensemble du territoire, une analyse fine de ce phénomène au niveau des régions voire des bassins d'emploi est nécessaire.

### **1.1. L'enquête BMO qui donne une première photographie des difficultés de recrutement par métiers, telles qu'anticipées par les employeurs, permet de distinguer des métiers où les difficultés de recrutement sont surtout liées aux volumes importants des recrutements et ceux où les difficultés sont plus intenses.**

Dans le cadre de l'enquête BMO, les employeurs sont interrogés sur leurs intentions de recrutement pour l'année à venir ainsi que sur la proportion de ces projets qu'ils anticipent comme difficiles. Si les employeurs ont tendance à surestimer les difficultés de recrutement dans le cadre de cette enquête (cf. *supra* Première partie), l'enquête BMO donne toutefois une première photographie des difficultés de recrutement par métiers en nombre et en proportion des projets de recrutement.

Parmi les 20 métiers rassemblant le plus grand nombre de projets de recrutement jugés difficiles dans le cadre de l'enquête BMO 2013 (Tableau 7), figurent notamment des métiers :

- de services aux particuliers : aides à domicile, employés de maison et personnel de ménage, etc. ;
- de l'hôtellerie-restauration : serveurs de cafés, de restaurants et commis, cuisiniers, employés de l'hôtellerie, etc. ;
- de l'action sociale et médico-sociale : aides-soignants, infirmiers, cadres infirmiers et puéricultrices ;
- mais aussi d'ingénieurs et cadres d'études en informatique, de vendeurs, d'agents de sécurités, de commerciaux, etc.

**Ces métiers sont le plus souvent caractérisés par un certain dynamisme des intentions d'embauche : quinze des vingt métiers rassemblant le plus grand nombre de difficultés de recrutement sont aussi les métiers rassemblant le plus de projets de recrutement en 2013.** Il est à noter ici que la proportion des emplois saisonniers atteint des niveaux très élevés dans certains métiers, notamment dans les métiers agricoles (91 %) ou dans les métiers de l'hébergement-restauration (60 %) <sup>32</sup>.

**Tableau 7 : Les 20 métiers rassemblant le plus grand nombre de projets de recrutement jugés difficiles en 2013**

	Projets de recrutement jugés difficiles	Projets de recrutement	Taux de projets de recrutement jugés difficiles
<b>Tous métiers confondus</b>	<b>651 694</b>	<b>1 613 103</b>	<b>40,40%</b>
Aides à domicile, aides ménagères, travailleuses familiales	35 248	54311	64,90%
Serveurs de cafés & restaurants, commis	30 632	66446	46,10%
Professionnels de l'animation socioculturelle (animateurs & directeurs)	25 619	64369	39,80%
Aides, apprentis, employés polyvalents de cuisine (crêpes, pizzas, plonge)	24 168	63769	37,90%
Viticulteurs, arboriculteurs salariés, cueilleurs	23 263	92682	25,10%
Agents d'entretien de locaux (y.c. ATSEM)	22 326	76723	29,10%
Agriculteurs salariés, ouvriers agricoles	21 350	61883	34,50%
Ingénieurs et cadres d'études, R&D en informatique, chefs de projets informatiques	17 919	26665	67,20%
Cuisiniers	17 883	29558	60,50%
Aides-soignants (aides médico-psychologiques, aux. de puériculture, etc.)	17 778	40776	43,60%
Employés de l'hôtellerie	14 476	29970	48,30%
Employés de maison, personnels de ménage	12 536	22546	55,60%
Commerciaux (techniciens commerciaux en entreprise)	12 208	23890	51,10%
Sportifs et animateurs sportifs	9 809	19938	49,20%
Agents de sécurité et de surveillance, enquêteurs privés et métiers assimilés	9 270	18392	50,40%
Vendeurs en habillement, accessoires et articles de luxe, sport, loisirs et culture	9 037	30326	29,80%
Infirmiers, cadres infirmiers et puéricultrices	8 252	21433	38,50%
Maraîchers, horticulteurs salariés	7 205	19902	36,20%
Secrétaires bureautiques et assimilés (y.c. secrétaires médicales)	7 156	25466	28,10%
Ouvriers non qualifiés des industries agro-alimentaires	6 689	17742	37,70%

Source : Pôle emploi, Enquête Besoins en main-d'œuvre 2013, enquête principale, mise en forme COE

<sup>32</sup> Pôle emploi-Crédoc (2013), enquête BMO 2013, rapport national.

**L'indicateur du « nombre de projets de recrutement jugés difficiles » dépend à la fois du nombre total de projets de recrutement et du taux de difficultés de recrutement par métier. Il ne renseigne donc pas directement sur l'intensité des difficultés de recrutement.**

**L'insistance sur les volumes de recrutements ne doit pas masquer de réelles difficultés pour des métiers à plus faibles volumes de recrutement. Il est donc intéressant de proposer aussi une approche complémentaire, avec un classement des métiers selon l'intensité de leurs difficultés de recrutement (Tableau 8).**

Par exemple, si les métiers agricoles, les vendeurs, les infirmiers ou encore les ouvriers non qualifiés des industries agro-alimentaires comptent un nombre élevé de projets de recrutement jugés difficiles, le taux de projets de recrutement jugés difficiles est pour ces métiers inférieur à la moyenne (40,4 %)<sup>33</sup>. Le nombre élevé de postes difficiles à pourvoir dans ces métiers est ainsi à relier, au moins en partie, au dynamisme des recrutements.

Pour d'autres métiers comme les aides à domicile ou les cuisiniers, le nombre élevé de projets de recrutement jugés difficiles est à relier à la fois au dynamisme du recrutement mais aussi à un taux de projets de recrutement jugés difficiles supérieur à la moyenne.

Lorsque l'on considère maintenant les 20 métiers pour lesquels la part des projets de recrutement jugés difficiles est la plus importante, on trouve :

- des métiers d'ouvriers qualifiés de l'industrie travaillant par formage et enlèvement de métal (tuyauteurs, chaudronniers, tôliers, traceurs, serruriers, métalliers, forgerons, moulistes, usineurs, etc.), ou du travail du textile et du cuir, de l'impression et du façonnage des industries graphiques ou encore du travail du bois et de l'ameublement ;
- des métiers d'ouvriers qualifiés du gros œuvre (charpentiers métal, couvreurs) et du second œuvre (plombier, chauffagiste) du bâtiment ;
- des métiers de la santé (dentistes, médecins, autres professionnels paramédicaux).

D'autres métiers comme les conducteurs (engins agricoles, transport en commun, engins du BTP, etc.), les métiers de bouche (boucher, charcutier, boulanger, pâtissier, etc.) ou encore des métiers très spécialisés comme les ouvriers qualifiés en reliure, gravure ou métallerie d'art, les inspecteurs de conformité ou les spécialistes de l'appareillage sont jugés comme difficiles à recruter dans plus de la moitié des projets d'embauches.

---

<sup>33</sup> En rapportant le nombre de projets recrutements difficiles au total des projets de recrutement, on obtient un taux de projets de recrutement jugés difficiles.

**Tableau 8 : Les 20 métiers pour lesquels le taux de projets de recrutement jugés difficiles sont les plus importants**

	Projets de recrutement jugés difficiles	Projets de recrutement	Taux de projets de recrutement jugés difficiles
<b>Tous métiers confondus</b>	<b>651 694</b>	<b>1 613 103</b>	<b>40,40%</b>
Dentistes	686	880	78%
Tuyauteurs	611	796	76,80%
Ouvriers qualifiés du travail artisanal du textile et du cuir	581	765	76%
Régleurs qualifiés d'équipements de fabrication	637	851	74,80%
Chaudronniers, tôliers, traceurs, serruriers, métalliers, forgerons	2 981	4001	74,50%
Couvreurs	2 510	3415	73,50%
Ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal (moulistes, usineurs,,)	1 973	2722	72,50%
Charpentiers (métal)	476	663	71,80%
Carrossiers automobiles	585	839	69,70%
Ouvriers qualifiés de l'impression et du façonnage des industries graphiques	328	475	69%
Ouvriers qualifiés du travail du bois et de l'ameublement	669	975	68,60%
Médecins	3 168	4632	68,40%
Dessinateurs en mécanique et travail des métaux	1 384	2029	68,20%
Dessinateurs en électricité et en électronique	320	471	67,90%
Autres professionnels para-médicaux (masseurs-kinésithérapeutes, diététiciens?)	3 811	5637	67,60%
Ingénieurs et cadres d'études, R et D en informatique, chefs de projets informatiques	17 919	26665	67,20%
Représentants auprès des particuliers (y compris agents immobiliers non cadres)	5 480	8155	67,20%
Dessinateurs en bâtiment et en travaux publics	1 418	2120	66,90%
Agents de maîtrise et assimilés en fabrication mécanique	256	383	66,90%
Plombiers, chauffagistes	3 924	5883	66,70%

Source : Pôle emploi, Enquête Besoins en main-d'œuvre 2013, enquête principale, mise en forme COE

**A l'exception des métiers d'ingénieurs et cadres d'études en informatique, ces métiers portent chacun sur des volumes d'emplois relativement faibles** (moins de 1 % du total des projets de recrutement). Pour un certain nombre de métiers, le nombre de projets de recrutement n'est toutefois pas négligeable (chaudronniers, tôliers, etc. ; couvreurs ; ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal ; médecins ; professionnels paramédicaux ; représentants auprès des particuliers ; plombiers et chauffagistes ; etc.). Quoiqu'il en soit, les résultats de l'enquête BMO doivent être considérés avec une prudence d'autant plus grande que les anticipations portent sur un volume d'emplois faible.

On constate toutefois la persistance de taux élevés de projets de recrutement jugés difficiles pour les métiers d'ouvriers qualifiés de l'industrie (ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal, chaudronniers, tôliers, etc.) et de la construction (plâtriers, charpentiers, maçons, plombiers-chauffagistes, électriciens, etc.) ainsi que des

métiers de la santé (infirmiers, sages-femmes, médecins, dentistes, aides-soignants, etc.) ou de bouche (charcutiers, boulangers). Pour ces métiers, la proportion de projets de recrutement jugés difficiles par les employeurs est en effet d'au moins 50 % chaque année entre 2002 et 2011 (enquêtes BMO) <sup>34</sup>.

En outre, il existe une certaine cohérence entre la photographie des difficultés de recrutement par métiers fournie par l'enquête BMO et les premières informations délivrées par Pôle emploi sur la part des offres retirées faute de candidat dans le total des offres déposées. Parmi les dix métiers pour lesquelles les offres retirées fautes de candidats sont les plus nombreuses, on retrouve en effet de nombreux métiers pour lesquels les recrutements sont jugés particulièrement difficiles par les employeurs dans le cadre de l'enquête BMO, notamment des métiers d'ouvriers de l'industrie (chaudronnier-tôlerie, conduite d'équipements d'usinage), d'étude et développement informatique ou de bouche (boucherie). Les écarts très importants entre les parts des projets de recrutement jugés difficiles par les employeurs sur l'ensemble des projets de recrutement et les parts des offres retirées par manque de candidats dans le total des offres déposées peuvent s'expliquer par :

- la surestimation des difficultés de recrutement anticipées par les employeurs (dans l'enquête BMO – cf. *supra* Première partie) ;
- le fait que les offres retirées faute de candidat ne reflètent pas l'ensemble des difficultés de recrutement (qui se traduisent aussi par des durées excessives de recrutement, qui finissent néanmoins par aboutir).

**Tableau 9 : Les dix premiers métiers pour lesquels la part des offres retirées en faute de candidat dans le total des offres déposées est la plus élevée en 2012**

	Offres retirées par manque de candidat	Part des offres retirées par manque de candidat dans le total des offres déposées
Conduite d'équipement d'usinage	2 340	12,0%
Etudes et développement informatique	1 929	11,2%
Relation commerciale grands comptes et entreprise	3 194	10,8%
Conception et dessin produit mécaniques	1 280	10,8 %
Boucherie	1 021	10,2 %
Chaudronnerie-tôlerie	1 055	10,0 %
Relation technico-commerciale	2 018	9,7 %
Coiffure	1 731	9,5 %
Transaction immobilière	1 005	9,4 %
Relation commerciale auprès des particuliers	2 666	9,2%
<b>Total des métiers</b>	<b>116 293</b>	<b>3,9 %</b>

Note : pour illustrer les cas significatifs, seuls les métiers pour lesquels il y a au moins 1 000 offres retirées faute de candidat sont retenus.

Source : Pôle emploi, cité dans le dossier de la table-ronde « Mobiliser pour l'emploi et la formation professionnelle » de la Grande conférence sociale pour l'emploi, 20 et 21 juin 2013

<sup>34</sup> Michard A. (2011), « Les besoins en main-d'œuvre des employeurs, Une illustration des mutations de l'emploi en France depuis dix ans », *Cahier de recherche du CREDOC*, n°284, décembre.

Le classement des métiers en fonction de la part des offres retirées par manque de candidat dans le total des offres déposées (Tableau 9) exclut certains métiers où les volumes d'offres retirées par manque de candidat peuvent être importants<sup>35</sup>. En volume, les dix premiers métiers sont les suivants :

- personnel de cuisine (4 126) ;
- relation commerciale grands comptes et entreprises (3 194) ;
- service en restauration (2 690) ;
- relation commerciale auprès de particuliers (2 666) ;
- conduite d'équipement d'usinage (2 340) ;
- mécanique automobile (2 221) ;
- services domestiques (2 078) ;
- relation technico-commerciale (2 018) ;
- études et développement informatique (1 929) ;
- coiffure (1 731).

\* \* \*

**Outre son apport quantitatif sur les besoins en recrutement et sur les difficultés de recrutement par métiers (avec les limites déjà mentionnées), l'enquête BMO peut s'avérer un outil utile au moment de réfléchir aux outils à mettre en place pour pallier les difficultés de recrutement de tel ou tel métier, selon qu'il s'agisse :**

- **d'un métier pour lesquels les recrutements sont importants (approche par le nombre de recrutements jugés difficiles), sans que les difficultés de recrutement soient particulièrement intense (approche par les taux de projets de recrutement jugés difficiles) ;**
- **d'un métier pour lesquels les recrutements sont faibles en valeur absolue, mais jugés très difficiles (ce qui peut impliquer, s'agissant de la formation, de mettre en place des formations au niveau national, les volumes n'étant pas suffisants à un niveau régional) ;**
- **d'un métier qui cumule un nombre de recrutements important et une forte intensité des difficultés de recrutement.**

**En ce sens, il serait particulièrement utile que l'enquête complémentaire « BMO Echo », qui mesure les difficultés effectivement constatées par les employeurs (et non plus anticipées) permette d'obtenir ces résultats par métier.**

---

<sup>35</sup> Audition au COE de Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi, le 21 mai 2013.

## **1.2. L'analyse de l'indicateur de tension élaboré par la DARES et de ses composantes par familles professionnelles rend compte de la diversité des dynamiques à l'origine de l'apparition de déséquilibres entre l'offre et la demande de travail.**

Un niveau élevé de l'indicateur de tension ne peut être systématiquement assimilé à d'importantes difficultés de recrutement. L'analyse de son évolution et de l'évolution de ses composantes apporte toutefois un éclairage complémentaire sur l'apparition de tensions et sur les dynamiques de l'offre et de la demande de travail à l'origine de ces tensions pour un métier donné.

*1.2.1. Si on constate une certaine cohérence entre difficultés de recrutement anticipées et l'apparition d'un déséquilibre entre offre et demande de travail pour certains métiers, les difficultés de recrutement peuvent également concerner les métiers pour lesquels on constate au contraire un fléchissement des tensions*

L'indicateur de tension sur le marché du travail élaboré par la DARES rapporte les offres d'emploi collectées par Pôle emploi aux entrées de demandeurs d'emploi à Pôle emploi. L'appréciation du niveau de l'indicateur de tension (par rapport à 1) est toutefois très délicate. En effet, la part de marché de Pôle emploi sur les demandes d'emploi mais surtout sur les offres peut varier sensiblement d'une famille professionnelle à l'autre<sup>36</sup>. Des modes de recrutement ou des dynamiques de renouvellement de la main d'œuvre spécifiques à certains métiers peuvent également conduire à un gonflement excessif des offres et augmenter le niveau de l'indicateur de tension sans que ce niveau ne soit forcément lié à des difficultés de recrutement particulières. Enfin, les effets de la conjoncture ou des effets plus structurels liés au mode de collecte de Pôle emploi peuvent affecter de façon plus ou moins homogène l'évolution de l'indicateur de tension pour l'ensemble des familles professionnelles. L'identification d'un éventuel déséquilibre entre offre et demande de travail pour une famille professionnelle repose donc souvent sur un rapprochement de l'indicateur avec sa moyenne de longue période et la moyenne pour l'ensemble des familles professionnelles.

**Si on considère les familles professionnelles pour lesquelles l'indicateur de tension au 4<sup>e</sup> trimestre 2012 est à la fois supérieur à sa moyenne de longue période et à la moyenne des tensions pour l'ensemble des familles professionnelle (0,5), on constate une cohérence avec l'image offerte par l'enquête BMO pour certains métiers.**

Parmi les familles professionnelles pour lesquelles les tensions paraissent relativement fortes au regard de leur évolution mais également au regard de l'état général du marché du travail, on trouve en effet des professions de la mécanique et du travail des métaux (ouvriers non qualifiés travaillant par enlèvement ou formage de métal, ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal, ouvriers qualifiés du travail du

---

<sup>36</sup> En raison de parts de marché peu significatives de Pôle emploi, l'indicateur de tension n'est pas calculé pour les 13 familles professionnelles suivantes : les agriculteurs-éleveurs, les artisans, les dirigeants d'entreprise, les 5 familles professionnelles de la fonction publique, les patrons d'hôtels-café-restaurants, les médecins, les enseignants et formateurs ainsi que les professionnels de la politique et le clergé.



textile ou du cuir, etc.) ou encore des professions paramédicales. Ces familles regroupent de nombreux métiers pour lesquels les projets de recrutement sont anticipés comme difficiles par les employeurs<sup>37</sup>.

**Tableau 10 : Les familles professionnelles pour lesquelles les tensions sont relativement fortes au 4<sup>e</sup> trimestre 2012**

	Indicateur de tension	Moyenne sur longue période	Tension/moyenne (%)
Ouvriers non qualifiés du textile et du cuir	0,6	0,5	25,5
Ouvriers non qualifiés travaillant par enlèvement ou formage de métal	0,6	0,5	25,3
Techniciens et agents de maîtrise des industries de process	0,7	0,6	23,8
Techniciens et agents de maîtrise des industries mécaniques	1,3	1,1	17,5
Ouvriers non qualifiés de l'électricité et de l'électronique	0,8	0,7	16,1
Ouvriers des industries graphiques	0,7	0,6	16,1
Techniciens et agents de maîtrise de l'électricité et de l'électronique	1,3	1,2	11,3
Professions para-médicales	0,6	0,5	11,0
Ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal	1,0	0,9	10,7
Maîtrise des magasins et intermédiaires du commerce	0,9	0,8	7,8
Ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique	0,7	0,6	4,1
Techniciens et ATM de la maintenance	0,9	0,8	2,4

Source : Dares-Pôle emploi, FAP 2009, données CVS, moyenne mobile sur 4 périodes, calculs COE

### **Des difficultés de recrutement importantes peuvent toutefois être anticipées pour des métiers pour lesquels on constate au contraire un fléchissement des tensions.**

Parmi les métiers pour lesquels les employeurs jugent les postes à pourvoir particulièrement difficiles (Tableau 10), on trouve quelques métiers pour lesquels l'indicateur de tension est à la fois inférieur à la moyenne de longue période et à la moyenne des tensions pour l'ensemble des familles professionnelles. C'est notamment le cas des ouvriers qualifiés du bois et de l'ameublement, des conducteurs d'engin du BTP ou encore des agents de gardiennage et de sécurité. Si l'indicateur de tension pour les cuisiniers, les infirmiers ou encore les ingénieurs informatiques est légèrement supérieur à la moyenne des tensions pour l'ensemble des familles professionnelles, il reste inférieur à la moyenne de longue période.

<sup>37</sup> Les données sur les tensions sont disponibles pour 74 familles professionnelles issues de la nomenclature « Familles Professionnelles », et non pas par métiers comme l'enquête BMO. Par exemple, la famille professionnelle « ouvriers des industries graphiques » regroupent les « ouvriers non qualifiés de l'imprimerie, de la presse et de l'édition » et les « ouvriers qualifiés de l'impression et du façonnage des industries graphiques ». La famille professionnelle « assistante maternelle » ne correspond quant à elle qu'à un seul métier.

1.2.2. *L'analyse des composantes de l'indicateur de tension rend compte de la diversité des dynamiques de l'offre et de la demande à l'origine de l'apparition de tensions sur le marché du travail selon les familles professionnelles*

**Pour certains métiers, l'importance des difficultés de recrutement anticipées par les employeurs semble pouvoir être reliée, au moins en partie, à un moindre dynamisme de la demande de travail au regard du dynamisme des offres de travail collectées par Pôle emploi.**

C'est notamment le cas de la famille professionnelle « techniciens et agents de maintenance de l'électricité et de l'électronique » pour laquelle les fortes fluctuations de l'indicateur de tension semblent tirées essentiellement par les évolutions des offres de travail collectées par Pôle emploi, les entrées à Pôle emploi connaissant des fluctuations beaucoup plus limitées (Graphique 24). Près de 60 % des offres d'emplois correspondent à des CDI ou des CDD de plus de 6 mois au quatrième trimestre 2012, contre un peu moins de 50 % au troisième trimestre 1998.

Il faut noter que des tensions fortes se conjuguant avec une part d'offres durables importante (CDI ou CDD de plus de 6 mois) ne s'analysent pas de la même manière que des tensions fortes s'accompagnant d'une offre de travail avec beaucoup de contrats courts. Dans ce dernier cas, l'importance du flux des offres d'emploi en raison d'un rythme élevé de renouvellement des contrats peut conduire à une augmentation de l'indicateur de tension.

**Enfin, les déséquilibres entre offre et demande ne dépendent pas seulement des flux d'offre et de demande, mais également du stock d'offre et du stock de demande d'emploi, ce dernier dépendant notamment du taux d'écoulement de la demande d'emploi<sup>38</sup> qui permet d'estimer la probabilité pour un demandeur d'emploi de sortir rapidement des listes de Pôle emploi<sup>39</sup>.**

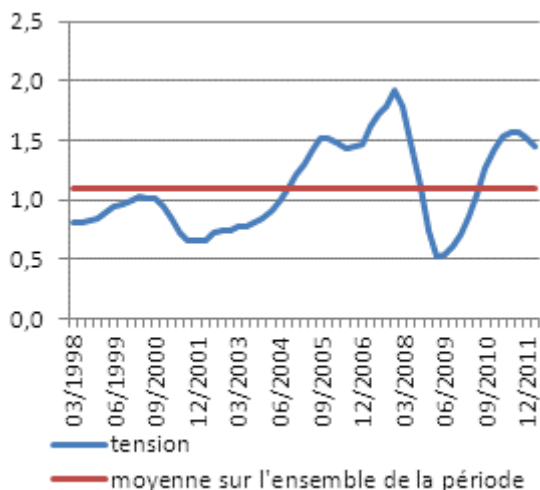
---

<sup>38</sup> Chaque trimestre, cet indicateur est calculé comme le rapport entre les sorties des listes au cours des douze derniers mois sur le nombre de demandeurs d'emploi susceptibles de sortir des listes au cours des douze derniers mois (mesuré par la somme du nombre de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi douze mois auparavant et du flux d'entrées à Pôle emploi au cours des douze derniers mois). Cet indicateur est calculé sur l'ensemble des demandeurs d'emploi de catégories A, B et C.

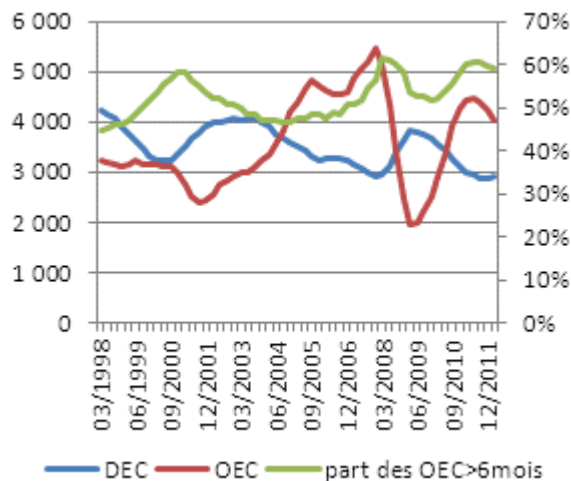
<sup>39</sup> Monfort M., « Les tensions sur le marché du travail, Comment les analyser ? », *Bref de l'Oref Ile-de-France*, n°14, novembre 2008.

**Graphique 24 : Les techniciens et ATM de l'électricité et de l'électronique**

a. Indicateur de tension sur le marché du travail



b. Demandes d'emploi (OEC) et offres d'emploi collectées (OEC), offres d'emplois collectées sur contrat de plus de 6 mois (OEC>6mois)

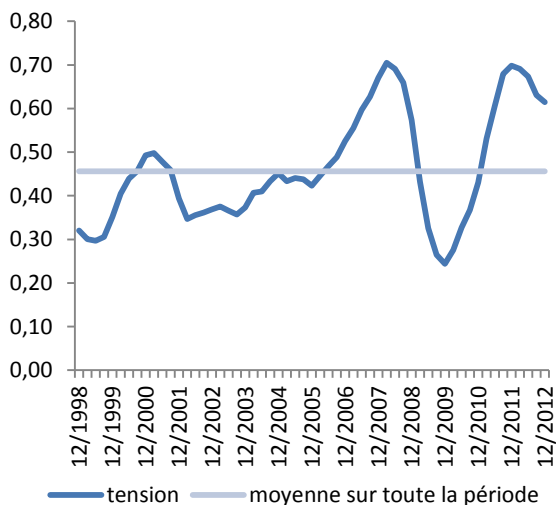


Source : Dares-Pôle emploi, FAP 2009, données CVS, moyenne mobile sur 4 périodes, calculs COE

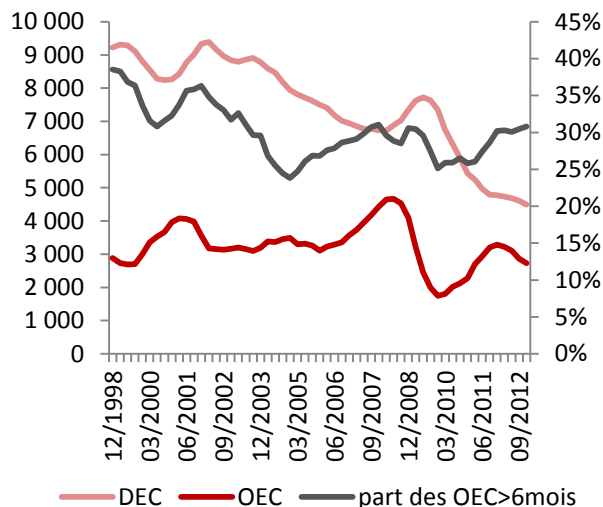
**Pour d'autres métiers, la forte hausse des tensions observées avant la crise de 2008-2009 résulte essentiellement d'une diminution de la demande de travail, les offres collectées restant stables. C'est par exemple le cas des ouvriers non qualifiés par enlèvement et formage de métal (Graphique 25). Au moment de la crise, la diminution des offres associée à une légère hausse des demandes collectées a entraîné un important fléchissement de l'indicateur de tension. La part des offres d'emplois durables dans le total des offres collectées était légèrement supérieure à 30 % au quatrième trimestre 2012, contre près de 40 % au troisième trimestre 1998.**

**Graphique 25 : Les ouvriers non qualifiés par enlèvement et formage du métal**

a. Indicateur de tension sur le marché du travail



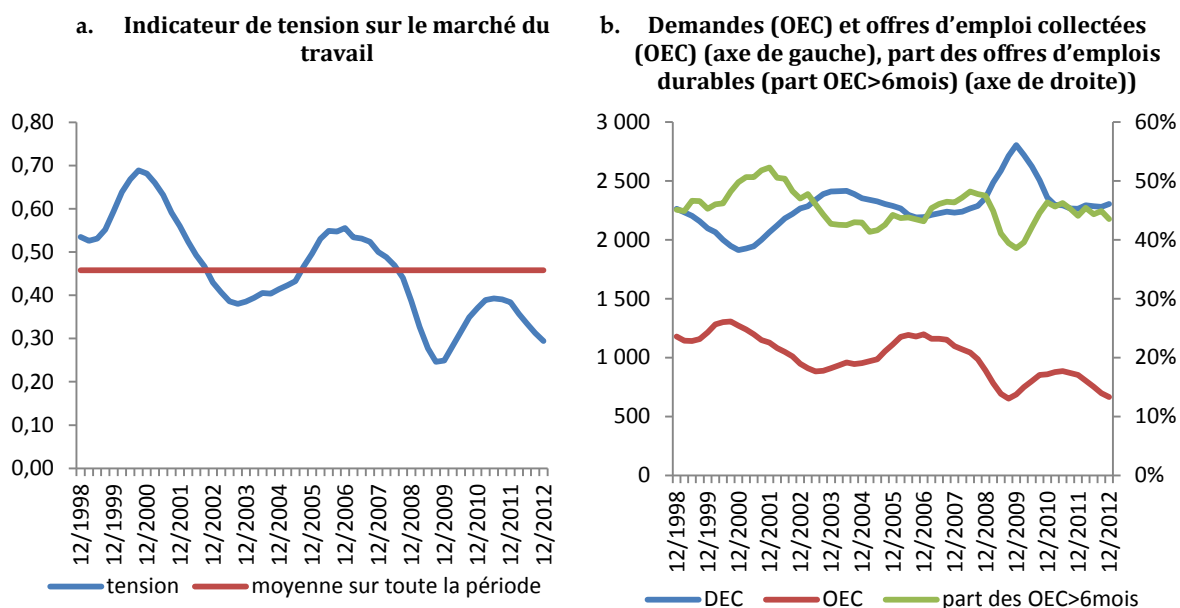
b. Demandes (OEC) et offres d'emploi collectées (OEC) (axe de gauche), part des offres d'emplois durables (part des OEC>6mois) (axe de droite)



Source : Dares-Pôle emploi, FAP 2009, données CVS, moyenne mobile sur 4 périodes, calculs COE

De même, lorsque l'on considère les métiers pour lesquels l'anticipation de difficultés de recrutement coïncide avec un fléchissement des tensions sur le marché du travail, les dynamiques de l'offre et de la demande à l'origine de l'apparition de ce déséquilibre peuvent différer selon les familles professionnelles. Si on considère par exemple des ouvriers qualifiés du bois et de l'ameublement, les tensions connaissent une tendance baissière, tirée par un moindre dynamisme de l'offre de travail, la demande de travail restant relativement stables (Graphique 26). La part des emplois durables, qui a connu de légères fluctuations, est restée comprise entre 40 % et 50 % tout au long de la période.

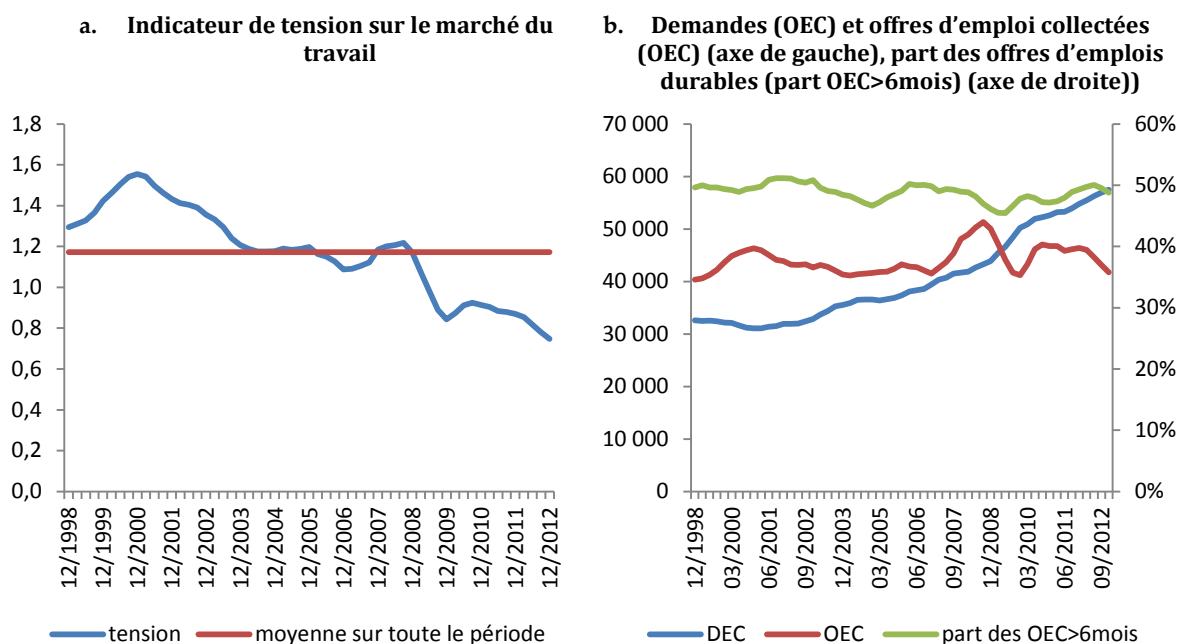
**Graphique 26 : Les ouvriers qualifiés du bois et de l'ameublement**



Source : Dares-Pôle emploi, FAP 2009, données CVS, moyenne mobile sur 4 périodes, calculs COE

Dans le cas des cuisiniers, l'indicateur de tension de cette famille professionnelle diminue de façon quasiment continue depuis le début des années 2000, cette baisse résultant d'une hausse continue de la demande de travail tout au long de la période, associé à une quasi-stabilité de l'offre (Graphique 27). La part des emplois durables est restée proche de 50 % tout au long de la période.

## Graphique 27 : Les cuisiniers



Source : Dares-Pôle emploi, FAP 2009, données CVS, moyenne mobile sur 4 périodes, calculs COE

**Outre la part des offres d'emploi durables ou le taux d'écoulement de la demande d'emploi, une interprétation complète des tensions sur le marché du travail pour un métier donné suppose de prendre en compte de très nombreux paramètres comme les conditions de travail, les salaires proposés, les modes de recrutement et de renouvellement de la main-d'œuvre mais aussi le contexte socio-économique dans lequel s'intègre la famille professionnelle et du territoire étudié<sup>40</sup>.**

### 1.3. Les travaux d'identification des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement menés par les branches professionnelles et les filières confortent et affinent les analyses tirées des statistiques nationales, en illustrant notamment la grande diversité des situations.

Les travaux d'identification des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement au niveau des branches et des filières s'inscrivent généralement dans le cadre de dispositifs plus larges d'observation des métiers et des qualifications. Si les données de la statistique publique sont parfois mobilisées dans le cadre de ces travaux, ces données ne sont pas toujours adaptées aux spécificités des champs de certaines branches et filières. Certaines branches professionnelles jouent parfois le rôle de producteur de données idoines sur la base d'enquêtes *ad hoc*. S'agissant des filières, elles jouent davantage un rôle de concertation sur la base de données et études existantes.

#### 1.3.1. Au niveau des branches professionnelles, des enquêtes *ad hoc* menés par les Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications (OPMQ) permettent l'identification des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement.

<sup>40</sup> Meron M. et al. (2009), *Les tensions sur le marché du travail par familles professionnelles de 1998 à 2008*, Dares-Pôle emploi, Document d'études, n°151, octobre.

Les premiers observatoires de branches ont été mis en place dès les années 1990 afin d'aider à anticiper les besoins de compétences des entreprises et fournir aux partenaires sociaux les informations utiles à la définition des politiques de formation des branches professionnelles. Dans le cadre de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle, les partenaires sociaux ont marqué leur engagement en la matière en incitant les branches à généraliser ces observatoires. L'utilité de ces observatoires au regard de l'enjeu de sécurisation des parcours professionnels a été ensuite réaffirmée dans l'ANI du 5 octobre 2009 relatif au développement de la formation professionnelle tout au long de la vie.

Dans le cadre d'un état des lieux réalisé par le Céreq à la demande des partenaires sociaux (dans le cadre du CPNFP, le Comité Paritaire National pour la Formation Professionnelle), 126 OPMQ ont été recensés en 2011<sup>41</sup>. En moyenne, ces OPMQ ont réalisé trois grands types de travaux, au premier rang desquels figure l'activité d'études (63 %), suivi par la réalisation de bases de données statistiques (59 %). Si les bases de données ont généralement comme dénominateur commun les données économiques du secteur, l'emploi, la formation continue et initiale, les thèmes traités dans le cadre des études sont beaucoup plus diverses. En fonction des problématiques et enjeux identifiés au sein de la branche, les thématiques des études peuvent porter sur la mobilité, la mixité, la gestion des âges, l'insertion des jeunes, la formation, les certifications ou encore les besoins et difficultés de recrutement.

Outre la meilleure connaissance des emplois et des métiers de la branche, les travaux des OPMQ peuvent avoir une forte dimension opérationnelle. Dans les trois quarts des cas, ces travaux sont en effet utilisés pour formuler des préconisations et dans la moitié des cas pour aider à l'élaboration de plans d'action et d'outils, notamment de fiches métiers, des plaquettes d'informations et de communication, des répertoires de l'offre de formation, etc.

Un lien peut être établi entre la grande hétérogénéité des travaux menés dans le cadre des OPMQ et la grande hétérogénéité de ces structures, que ce soit en termes de champ couvert, d'ancienneté, d'existence juridique et physique ou d'effectif dédié. Une deuxième étude a d'ailleurs été demandée au Céreq pour faire l'inventaire du contenu des travaux réalisés par les OPMQ et proposer la mise en place d'un socle commun. Les résultats de l'étude et les préconisations seront présentées lors d'une manifestation le 18 octobre 2013.

**Plusieurs OPMQ ont réalisés des enquêtes *ad hoc* auprès des entreprises qu'elles recouvrent afin d'identifier à des niveaux plus ou moins fin les métiers pour lesquels il existe des difficultés de recrutement.**

Par exemple, l'OPMQ de la métallurgie a mené un travail d'identification des métiers présentant de fortes probabilités de tension dans le secteur de la métallurgie, de l'automobile et de l'aéronautique (Tableau 11). C'est le cas de nombreux métiers d'ouvriers de l'industrie travaillant par formage et enlèvement de métal, mais aussi des métiers de l'électrique et de l'électronique<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> D'Agostino A. et Delanoë A. (2012), « Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications : des outils pour agir », *Bref du Céreq*, n°297-2, mars.

<sup>42</sup> Audition au COE de Françoise Diard, Responsable du pôle « Emploi-Gestion des Compétences » à l'UIMM, le 28 mai 2013.

**Tableau 11 : Les métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement dans la branche de la métallurgie**

Métallurgie		
<p>—<b>Productique, mécanique, usinage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Techniciens méthodes</li> <li>•Technicien d'atelier d'usinage</li> <li>•Opérateur de production en usinage</li> <li>•Opérateur régleur/tournage/fraisage</li> <li>•Rectifieur</li> </ul> <p>—<b>Chaudronnerie, soudage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Chaudronnier industriel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Chaudronnier aéronautique</li> <li>•Soudeur</li> <li>•Ajusteur -monteur</li> <li>•Opérateur composite</li> </ul> <p>—<b>Fonderie, forge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Mouleur -noyateur</li> <li>•Opérateur fusion / parachèvement / régleur</li> </ul>	<p>—<b>Maintenance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Technicien de maintenance</li> <li>•Mécanicien de maintenance</li> <li>•Hydraulicien</li> <li>•Ascensoriste</li> </ul> <p>—<b>Electronique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ingénieur et technicien électronicien</li> <li>•Ingénieurs produits</li> <li>•Ingénieurs &amp; techniciens de tests</li> </ul>
Automobile		
<p>—<b>Managers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Chefs d'Ateliers et Chefs d'Unité Fabrication</li> <li>•Chefs d'Ateliers et Chefs d'Unité Maintenance</li> </ul> <p>—<b>Emboutissage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ajusteur Outilleur</li> <li>•Metteur Au Point sous presse</li> </ul> <p>—<b>Tôlerie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Outilleur géomètre</li> <li>•Analyste géométrie</li> <li>•Metteur Au Point sertissage</li> </ul> <p>—<b>Qualité Fabrication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Technicien Qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Analyste qualité Niveau 2</li> </ul> <p>—<b>Peinture</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Aéraulicien</li> <li>•Retoucheur Peinture</li> <li>•Metteur au point Mastic</li> </ul> <p>—<b>Montage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Retoucheur électrique/électronique</li> </ul> <p>—<b>Maintenance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Mécanicien</li> <li>•Electromécanicien</li> <li>•Automaticien-Roboticien</li> <li>•Fiabiliste mécanique</li> </ul>	<p><b>Fonderie alu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ajusteur Outilleur</li> </ul> <p>—<b>Système Industriel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Pilote énergies et fluides</li> <li>•Pilote courants forts</li> <li>•Pilote logistique</li> <li>•Chef de Projet Automatismes</li> </ul> <p>—<b>Métiers de base</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Soudeur</li> <li>•Usineur</li> <li>•Fraiseur</li> <li>•Régleur</li> </ul>
Aéronautique		
<p>—<b>Fonction production</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Opérateur CN</li> <li>•Programmeur CN</li> <li>•Chaudronnier aéronautique</li> <li>•Soudeur</li> <li>•Tourneur fraiseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rectifieur</li> <li>•Ebarbeur-ébavureur</li> <li>•Mécanicien aéronautique</li> <li>•Contrôleur</li> </ul>	<p>—<b>Fonction supports de production</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Responsable achat</li> <li>•Chargé d'affaires</li> <li>•Technicien méthodes / ADV</li> <li>•Responsable qualité</li> </ul>

Source : audition au COE de Françoise Diard, Responsable du pôle « Emploi-Gestion des Compétences » à l'UIMM, le 28 mai 2013

En 2009, l'OPMQ des métiers de l'alimentation a mené une enquête auprès des dirigeants de 3 500 entreprises. Selon cette enquête, plus d'une entreprise du commerce et de l'alimentation de détail (hors boulangerie, chocolaterie, glacierie et hôtellerie-restauration) sur cinq éprouve des difficultés à recruter de la main-d'œuvre compétente, proportion qui atteint presque un tiers pour les entités de plus de 10 salariés<sup>43</sup>. Cette enquête avance comme premier facteur explicatif des difficultés de recrutement l'absence de candidats (60 %), suivi par les compétences insuffisantes des candidats (37 %) et l'inadéquation entre les exigences du poste et les attentes/ le comportement des candidats (28%). Les questions d'attractivité ne sont abordées qu'indirectement par 5 % des entreprises concernées, par le biais des horaires ou du travail le week-end.

<sup>43</sup> Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les métiers de l'alimentation, *Enquête sociale : mouvement de personnel*, février 2009. Et audition au COE de Morgan Oyaux, directeur des affaires sociales de l'ANIA, au titre du comité stratégique de la filière de l'agroalimentaire et de l'agro-industrie, le 26 mars 2013.

Une enquête a été menée par l'OPQM de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale auprès de 14 000 entreprises adhérentes, faisant suite à une enquête similaire réalisée en 2007. Elle rend compte d'une concentration des difficultés de recrutement sur la filière soin et sur les professions paramédicales pour lesquels la situation s'est dégradée : entre 2007 et 2012 les taux ont augmenté de trois points pour les aides-soignants et les infirmiers pour lesquels les difficultés de recrutement s'élèvent maintenant à respectivement 29 % et 32 %, et de près de dix points pour les ergothérapeutes (18 %) et les orthophonistes (45 %). Selon cette enquête, au-delà d'un déficit global de professionnels qualifiés sur certains emplois, les difficultés de recrutement traduisent un déficit d'attractivité, notamment du secteur des personnes âgées<sup>44</sup>.

**Les travaux des OPMQ sont nombreux. Ils mériteraient probablement d'être mieux exploités (cf. *infra* 1.4.) voire, en amont, davantage harmonisés dans leurs méthodes et coordonnés.**

Le CPNFP (*via* son Comité Observatoires Certifications) a pris des initiatives en ce sens et pourrait jouer un rôle accru.

Dans le cadre du prochain exercice de Prospective des métiers et qualifications, le Commissariat générale à la stratégie et à la prospective (CGSP) pourrait également accroître son offre de service méthodologique en matière de prospective par secteur et par métier.

La Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) pourrait également contribuer à l'harmonisation des méthodes dans le cadre des contrats d'études prospectives (CEP) qu'elle signe avec les branches. En effet, l'Etat et les branches ont une longue tradition d'études et prospectives sectorielles, dans le cadre de ces CEP (cofinancées par une branche professionnelle et la DGEFP). D'ores et déjà, de telles études permettent de mettre en évidence des métiers pour lesquels existent ou pourraient apparaître des difficultés de recrutement (par exemple, dans le CEP de 2012 initié par la filière « industries et technologies de santé », des métiers connaissant des difficultés de recrutement sont listés – cf. *infra* Tableau 12).

*1.3.2. Dans le cadre des Comités Stratégiques de Filières, la question des difficultés de recrutement est souvent abordée au travers des questions d'emploi et de compétences.*

Une filière désigne couramment l'ensemble des activités complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini. On parle ainsi de filière électronique (du silicium à l'ordinateur en passant par les composants) ou de filière automobile (de l'acier au véhicule en passant par les équipements). Une filière intègre en général plusieurs branches professionnelles, en tout ou partie, et certaines branches (comme l'UIMM) peuvent recouvrir plusieurs filières.

---

<sup>44</sup> L'observatoire & Unifaf, *Enquête emploi 2012, résultats et enseignements*, Branche sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif.



La mise en place de la conférence Nationale de l'Industrie (CNI)<sup>45</sup> et de ses Comités Stratégiques de Filières (CSF) le 3 juin 2010 consacre l'institutionnalisation de la notion de filière en France. On comptait treize CSF en mai 2013 (contre onze initialement), correspondant chacun à une filière stratégique pour la France : construction aéronautique, construction automobile, biens de consommation, chimie et matériaux, construction ferroviaire, construction navale, éco-industries (COSEI), industries agro-alimentaires, industries technologiques de santé, mode et luxe, nucléaire, numérique, industries extractives et premières transformation. Ces CSF sont des instances de concertation réunissant des acteurs représentant les entreprises, les salariés et les pouvoirs publics. Leurs ambitions et engagements réciproques sont affirmés dans le cadre de contrats de filière. En mai 2013, des contrats de filière avaient été validés pour six CSF.

Chaque contrat de filière est organisé autour de trois à sept axes de travail (comme la stratégie de la filière, la solidarité entre les entreprises - notamment entre grands groupes et PME, sous-traitants et donneurs d'ordre- ou encore l'innovation et l'internationalisation). Si la question des difficultés de recrutement ne constitue par un axe en tant que tel, elle peut être abordée au travers des questions d'emploi et de compétences. Selon leur degré de maturité, certaines filières se sont dotées de dispositifs d'observation des emplois et des compétences plus ou moins structurés allant de la constitution de groupes de travail à la mise en place d'un observatoire des métiers doté de moyens.

La question des difficultés de recrutement est également abordée dans le cadre des travaux du groupe transversal « Emploi-compétences » mis en place au sein du CNI pour mieux articuler politique de l'emploi et des compétences et politique de soutien aux filières. Ces travaux visent notamment à définir les leviers susceptibles de favoriser la mobilité des salariés entre filières professionnelles. Cette problématique constitue un enjeu important pour réduire les difficultés de recrutement dans certaines filières ou branches.

**Pour la plupart des Comités stratégiques de filières, l'identification des difficultés de recrutement repose d'avantage sur des retours des acteurs de la filières dans le cadre de groupes de travail plus ou moins structurés ainsi que sur la mobilisation des études existantes (Tableau 12).**

A titre d'illustration, la filière de la construction navale a notamment mis en place un « Club compétences » réunissant tous les mois, depuis mi-2011, un groupe de responsables des ressources humaines et des représentants des sous-traitants et des Pôles de compétitivité. Ces réunions ont abouti à l'élaboration d'un diagnostic partagé fin 2011 ainsi qu'à la définition d'un plan d'action, repris par le projet stratégique de filière (« Océan 2011 »). Dans le cadre de la partie diagnostic du rapport, un certain nombre de métiers ont été identifiés comme présentant des difficultés particulières de recrutement, notamment des métiers d'ouvriers par formage et enlèvement de métal (Tableau 12), en cohérence avec les résultats de l'enquête BMO (cf. *supra* Tableau 8)<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Le « Conseil National de l'Industrie » a succédé à la « Conférence Nationale de l'Industrie » le 5 février 2013.

<sup>46</sup> Audition au COE de Pierre Monfort, directeur de la formation du groupe DCNS, au titre du comité stratégique de la filière de la construction navale, le 26 mars 2013.

Dans le cadre de la filière de la construction ferroviaire, si aucun groupe de travail structuré sur les questions d'emplois et de compétences n'a été mis en place, les travaux du CSF ont toutefois mis en évidence l'existence de besoins récurrents sur plusieurs métiers, notamment la peinture et la soudure. L'apparition de ces difficultés de recrutement est à relier notamment à l'évolution des techniques et à l'utilisation de nouveaux matériaux impliquant des compétences nouvelles<sup>47</sup>.

**Tableau 12 : Les métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement dans les filières de la construction navale et ferroviaire et des industries de santé**

<b>Filière de la construction navale</b>	
-	Au niveau des formations supérieures : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ médecins du travail</li> <li>➤ ingénieurs soudeurs</li> <li>➤ ingénieurs mécaniciens</li> <li>➤ ingénieurs process utilities</li> <li>➤ dessinateurs projeteurs</li> </ul>
-	Au niveau des compagnons (au sens d'ouvriers) : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ mécaniciens usineurs (tourneurs, fraiseurs)</li> <li>➤ chaudronniers</li> <li>➤ soudeurs</li> <li>➤ électriciens</li> <li>➤ charpentiers fer</li> <li>➤ mécaniciens diéselistes</li> </ul>
<b>Filière des industries du ferroviaire</b>	
-	peinture
-	soudure
<b>Filière des industries technologiques de santé</b>	
-	pilote de procédés de production
-	responsable de production (pharmaciens, ingénieurs)
-	technicien de maintenance/SAV
-	assureur qualité
-	chargé/responsable des affaires réglementaires

*Source : audition au COE de Pierre Monfort, directeur de la formation du groupe DCNS, au titre du comité stratégique de la filière de la construction navale, le 26 mars 2013, de André Thinières, chargé de mission formation-management des compétences à la Fédération des Industries Ferroviaires (FIF), au titre du comité stratégique de la filière de la construction ferroviaire, le 2 avril 2013, et de Jean-Louis Hunault, Président du Syndicat de l'Industrie du Médicament Vétérinaire et réactif (SIMV), au titre du comité stratégique de la filière des industries et technologies de santé, 2 avril 2013 ; mise en forme COE*

<sup>47</sup> Audition au COE de André Thinières, chargé de mission formation-management des compétences à la Fédération des Industries Ferroviaires (FIF), au titre du comité stratégique de la filière de la construction ferroviaire, le 2 avril 2013.

#### **1.4. Le croisement des données disponibles au niveau national permet d'identifier les métiers qui rencontrent le plus de difficultés de recrutement, mais la diffusion de ces informations et leur usage à des fins opérationnelles doivent être améliorés.**

Le croisement des diverses sources disponibles au niveau national permet d'identifier de façon relativement claire les métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement. Une question essentielle est alors celle de leur exploitation à des fins opérationnelles par les différents acteurs concernés.

##### *1.4.1. La mobilisation des sources disponibles au niveau national permet d'abord de rendre compte de la diversité des situations existantes derrière la problématique des difficultés de recrutement.*

Plusieurs sources peuvent être mobilisées pour identifier les métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement au niveau national : l'enquête BMO, l'indicateur de tension et les travaux d'identification des métiers difficiles à recruter menés par les branches professionnelles et les filières. Bien que les informations disponibles soient encore provisoires, la part des offres retirées faute de candidat dans le total des offres déposées à Pôle emploi peut également être mobilisée.

Si ces sources ne permettent d'identifier les métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement que de façon imparfaite lorsqu'on les considère isolément, elles apportent des éclairages complémentaires sur la problématique des difficultés de recrutement et rendent compte de la diversité des situations. En effet :

- l'enquête BMO permet notamment de distinguer des métiers où les difficultés de recrutement sont surtout liées aux volumes importants des recrutements et ceux où les difficultés sont plus intenses ;
- l'analyse de l'indicateur de tension et de ses composantes par familles professionnelles permet d'appréhender la diversité des dynamiques à l'origine de l'apparition de déséquilibres entre l'offre et de la demande de travail ;
- les travaux d'identification des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement menés par les branches professionnelles et les filières confortent et affinent parfois les analyses tirées des statistiques nationales.

S'agissant plus spécifiquement des travaux des branches et des filières, ils présentent un double intérêt. Autant que les analyses quantitatives complémentaires qu'ils apportent (beaucoup des travaux des branches se fondant d'ailleurs sur les indicateurs nationaux déclinés par métiers, notamment l'enquête BMO), ces travaux apportent une analyse qualitative qui permet de mettre en valeur la diversité des situations derrière un même concept de « difficultés de recrutement », selon que l'activité est plus ou moins sensible aux cycles conjoncturels, est une activité de cycle long (prévisible mais avec des creux d'activité pouvant durer, avec des risques de pertes de compétences, comme dans la construction navale, le nucléaire ou l'aéronautique), ou une activité en émergence, (avec des métiers nouveaux) ou encore une activité de niche (avec des métiers rares). Cette diversité des situations explique la diversité des facteurs explicatifs des difficultés de recrutement (cf. *infra* Troisième partie).

*1.4.2. Le croisement de ces diverses sources permet d'identifier de façon relativement claire les métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement au niveau national.*

Les correspondances ne sont pas immédiates entre les différentes sources nationales. En effet, ces différentes sources sont disponibles à des niveaux plus ou moins fins :

- 74 familles professionnelles de la nomenclature FAP-2009<sup>48</sup> pour l'indicateur de tension ;
- 200 métiers de la nomenclature FAP-2009 pour les résultats de l'enquête BMO ;
- 531 métiers de la nomenclature ROME<sup>49</sup> pour la part des offres retirées faute de candidat dans le total des offres déposées à Pôle emploi.

S'il est possible de décliner l'ensemble de ces résultats en 74 familles professionnelles selon la nomenclature FAP-2009, un tel travail serait plus délicat s'agissant des travaux des branches et des filières qui utilisent parfois des intitulés de métiers qui leur sont propres et/ou à un plus niveau de détails plus fin.

Quoi qu'il en soit, **il est possible d'identifier à partir des sources immédiatement disponibles un certain nombre de convergences**, en comparant (Tableau 13) :

- les 20 métiers pour lesquels les tensions sont les plus importantes (au sens de l'indicateur de tension publié par la Dares) ;
- les 20 métiers avec le taux de projets de recrutement jugés difficiles le plus élevé (source BMO 2013) ;
- les 20 métiers avec le nombre de projets de recrutement jugés difficiles le plus élevé (source BMO 2013) ;
- les 10 métiers pour lesquels la part des offres retirées faute de candidat dans le total des offres déposées à Pôle emploi est la plus élevée (source Pôle emploi).

En confrontant également ces résultats avec des travaux d'observatoires de branche, on constate une convergence des différentes sources pour les métiers suivants (en retenant ici les métiers signalés dans au moins deux source présentées dans le Tableau 13 :

- **des métiers des industries mécanique et du travail des métaux :**
  - les ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal : régleurs qualifiés d'équipements de fabrication et autres ouvriers qualifiés d'équipement de fabrication (moulistes, usineurs, etc.) ;
  - les ouvriers qualifiés travaillant par formage de métal : tuyauteurs, chaudronniers, tôliers, traceurs, serruriers, métalliers, forgerons ;
  - les techniciens et agents de maîtrise des industries mécaniques : dessinateurs en mécanique et travail des métaux et agents de maîtrise et assimilés en fabrication mécanique ;

---

<sup>48</sup> Créée par la DARES, la nomenclature FAP fait la correspondance entre le répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME), utilisé par Pôle emploi pour classer les offres et les demandes d'emploi, et la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS), utilisée par l'Insee dans ses enquêtes.

<sup>49</sup> La version actuelle du Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME), utilisé par Pôle emploi, répertorie 531 fiches-métiers regroupant plus de 10 000 appellations différentes de métiers et emplois.

- **des métiers de l'électricité et de l'électronique :**
  - les techniciens et agents de maîtrise de l'électricité et de l'électronique en électricité et électronique : dessinateurs en électricité et électronique ;
- **des métiers des industries graphiques :** ouvriers qualifiés de l'impression et du façonnage des industries graphiques ;
- **des métiers de la maintenance :** techniciens et agents de maîtrise de la maintenance ;
- **des métiers de la santé :**
  - les métiers du soin : aides soignants, infirmiers et médecins ;
  - les professions paramédicales : kinésithérapeutes, orthophonistes, ergothérapeutes, etc. ;
- **des métiers de l'informatique :** ingénieurs et cadres d'études et développement en informatique ;
- **des métiers du commerce :**
  - attachés commerciaux et représentants : représentants auprès des particuliers ;
  - cadres commerciaux et technico commerciaux : techniciens commerciaux en entreprise.

Bien entendu, les métiers cités ci-dessus constituent une liste indicative des métiers pour lesquels les différents indicateurs convergent pour signaler l'existence de difficultés de recrutement importantes. Ils ne constituent pas une liste exhaustive des métiers pour lesquels il est difficile de recruter actuellement, et ce pour plusieurs raisons.

D'abord, parmi les métiers signalés comme faisant l'objet de difficultés de recrutement par une seule source dans le cadre du Tableau 13, ces difficultés sont confirmées dans plusieurs cas par d'autres travaux menés par des branches professionnelles ou des filières. C'est le cas notamment de plusieurs métiers jugés les plus difficiles à recruter en nombre dans l'enquête BMO, comme les **aides à domicile** ou encore les **métiers de l'hôtellerie-restauration** pour lesquels les difficultés de recrutement sont confirmées par des travaux menés par leurs Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications respectifs.

Ensuite, **pour des raisons conjoncturelles, l'indicateur de tension est particulièrement bas en décembre 2012** avec des chutes très importantes pour certains métiers depuis 2008. Parmi les métiers pour lesquels les tensions étaient importantes avant la crise, on trouve notamment des **métiers du bâtiment et des travaux publics** (ouvriers qualifiés du béton et de l'extraction, du gros œuvre du bâtiment, etc.), des **métiers de l'hôtellerie-restauration** (cuisiniers et employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie-restauration) ou encore des **métiers du secteur agricole** (maraichers et jardiniers), métiers pour lesquels les projets de recrutement continuent d'être anticipés comme difficiles dans le cadre de l'enquête BMO 2013, en nombre de projets de recrutement ou en taux de projets de recrutement jugés difficiles.

Enfin, seuls les métiers pour lesquels les difficultés de recrutement sont les plus importantes sont présentés ici. Or, **d'autres métiers sont jugés comme difficiles à**

**recruter dans plus de la moitié des projets d'embauches** selon l'enquête BMO, ces résultats étant par ailleurs confirmés par des travaux de branches notamment. C'est le cas par exemple des **conducteurs** (engins agricoles, transport en commun, engins du BTP, etc.), des **métiers de bouche** (boucher, charcutier, boulanger, pâtissier, etc.) ou encore des **métiers très spécialisés** comme les ouvriers qualifiés en reliure, gravure ou métallerie d'art, les inspecteurs de conformité ou les spécialistes de l'appareillage.

Outre le fait de venir en appui des sources produites par Pôle emploi et la DARES, les travaux menés par les branches ou les filières permettent souvent d'affiner l'analyse des difficultés de recrutement par métier. C'est notamment le cas l'UIMM qui distingue les difficultés de recrutement observés pour les métiers des industries mécanique et du travail des métaux selon qu'ils sont mobilisés par la filière aéronautique ou automobile (cf. *infra*).

**Tableau 13 : Les métiers rassemblant les difficultés de recrutement les plus fortes selon plusieurs sources nationales disponibles**

<p><b>Les 20 familles professionnelles (FAP) avec l'écart le plus élevé entre le taux de tension fin 2012 et sa moyenne de long terme (et supérieur à la moyenne de l'ensemble des FAP) (sur un total de 74 FAP)</b></p>	<p><b>Les 20 métiers avec le taux de projets de recrutement jugés difficiles le plus élevé (sur un total de 200 métiers)</b></p>	<p><b>Confirmation par les travaux de la branche métallurgie de l'existence de difficultés à recruter dans les métiers :</b></p>
<p>ONQ du textile et du cuir                  ONQ travaillant par enlèvement ou formage de métal                  Techniciens et ATM des industries de process                  Techniciens et ATM des industries mécaniques                  ONQ de l'électricité et de l'électronique  <b>Ouvriers des industries graphiques</b>                  Techniciens et ATM de l'électricité et de l'électronique                  Professions paramédicales                  OQ travaillant par enlèvement de métal                  Maîtrise des magasins et intermédiaires du commerce                  OQ de l'électricité et de l'électronique                  Techniciens et ATM de la maintenance                  Employés de la comptabilité                  Agents d'exploitation des transports                  ONQ de la manutention                  Attachés commerciaux et représentants                  OQ des industries de process                  Techniciens des services administratifs, compta. et finance                  Professionnels de l'action sociale et de l'orientation                  ONQ du travail du bois et de l'ameublement</p>	<p>Dentistes                  Tuyauteurs                  OQ du travail artisanal du textile et du cuir                  Régleurs qualifiés d'équipements de fabrication                  Chaudronniers, tôliers, traceurs, serruriers, métalliers, forgerons                  Couvreurs                  OQ travaillant par enlèvement de métal (moulistes, usineurs,,)                  Charpentiers (métal)                  Carrossiers automobiles  <b>OQ de l'impression et du façonnage des industries graphiques</b>                  Ouvriers qualifiés du travail du bois et de l'ameublement  <b>Médecins</b>                  Dessinateurs en mécanique et travail des métaux                  Dessinateurs en électricité et en électronique                  Autres professionnels paramédicaux                  Ingénieurs, cadres d'études, R et D informatique                  Représentants auprès des particuliers                  Dessinateurs en bâtiment et en travaux publics                  Agents de maîtrise et assimilés en fabrication mécanique                  Plombiers, chauffagistes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de la chaudronnerie &amp; soudage, fonderie &amp; forge, de la productique, mécanique &amp; usinage ;</li> <li>- et de la maintenance et électronique.</li> </ul>
<p><b>Avant la crise, des tensions importantes pouvaient notamment être repérées sur des métiers :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- du bâtiment et des travaux publics (OQ du béton et de l'extraction, du gros œuvre du bâtiment, cadres, techniciens et ATM du BTP)</li> <li>- de caissiers, employés de service</li> <li>- d'ingénieurs informatiques</li> <li>- de cuisiniers</li> <li>- d'employés et ATM de l'hôtellerie-restauration</li> <li>- bouchers, charcutiers, boulangers</li> <li>- d'infirmiers et sages-femmes</li> <li>- de conducteurs de véhicules</li> <li>- ou encore de maraîchers et jardiniers</li> </ul>	<p><b>Les 20 métiers avec le nombre de projets de recrutement jugés difficiles le plus élevé (sur un total de 200 métiers)</b></p>	<p><b>Les 10 métiers avec la part des offres retirées faute de candidat dans le total des offres la plus élevée (sur un total de 531 métiers)</b></p>
	<p>Aides à domicile, aides ménagères, travailleuses familiales                  Serveurs de cafés &amp; restaurants, commis                  Professionnels de l'animation socioculturelle                  Aides, apprentis, employés polyvalents de cuisine                  Viticulteurs, arboriculteurs salariés, cueilleur                  Agents d'entretien de locaux                  Agriculteurs salariés, ouvriers agricoles                  Ingénieurs et cadres d'études, R&amp;D, chefs de projets informatiques                  Cuisiniers                  Aides-soignants (médico-psychologiques, puériculture, etc.)                  Employés de l'hôtellerie                  Employés de maison, personnels de ménage                  Commerciaux (techniciens commerciaux en entreprise)                  Sportifs et animateurs sportifs                  Agents de sécurité et de surveillance, enquêteurs privés et métiers assimilés                  Vendeurs en habillement, accessoires, articles de luxe, etc.                  Infirmiers, cadres infirmiers et puéricultrices                  Maraîchers, horticulteurs salariés                  Secrétaires bureautiques et assimilés (y.c. secrétaires médicales)                  Ouvriers non qualifiés des industries agro-alimentaires</p>	<p>Conduite d'équipement d'usinage                  Etudes et développement informatique                  Relation commerciale grands comptes et entreprise                  Conception et dessin produit mécaniques                  Boucherie                  Chaudronnerie-tôlerie                  Relation technico-commerciale                  Coiffure                  Transaction immobilière                  Relation commerciale auprès des particuliers</p>
		<p><b>Confirmation par les travaux de la branche sanitaire et sociale de l'existence de difficultés à recruter dans les métiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- du soin (aides-soignants, infirmiers, médecins) et paramédicaux (kinésithérapeutes, orthophonistes, ergothérapeutes)</li> </ul>

Source : COE à partir de données Pôle emploi (enquête BMO 2013 et part des offres retirées faute de candidat), DARES-Pôle Emploi (indicateur de tension), UIMM, et UNIFAF.

*1.4.3. Les données disponibles au niveau national sont mobilisées par les branches et les filières afin de mener des actions de communication, de soutien aux entreprises dans leurs démarches de recrutement ou encore pour favoriser la construction d'une offre de formation adaptée aux besoins des entreprises.*

Si des données sur les difficultés de recrutement sont disponibles par métiers au niveau national, il faut encore qu'elles soient effectivement exploitées à des fins opérationnelles par les acteurs concernés. Les travaux des OPMQ mais aussi des filières sur les besoins en emploi et les difficultés de recrutement (qui reposent souvent en partie sur les données produites par la statistique publique) sont d'abord mobilisés par les branches professionnelles et les filières elles-mêmes. Sur la base des diagnostics réalisés, un certain nombre d'actions à destination des entreprises sont en effet mises en œuvre, visant notamment à :

- **renforcer la visibilité et l'attractivité des branches et des filières** via la mise en place de sites d'information sur les métiers et les formations, la participation à des forums ou à des salons, l'organisation de journées portes ouvertes, le lancement d'outils de communication spécifiques auprès des jeunes (par exemple, lancement de la campagne « S'nums » à destination des jeunes par le Syntec numérique<sup>50</sup>), en cherchant à améliorer les conditions de travail des salariés (par exemple, signature de la Charte nationale pour le soutien et l'accompagnement des entreprises de production et transformation du secteur agroalimentaire et de leurs salariés sur la période 2012-2014 entre l'Etat, les organisations professionnelles agroalimentaires et les syndicats de salariés<sup>51</sup>), etc. ;
- **soutenir les entreprises dans leurs démarches de recrutement** en incitant certains employeurs à ouvrir davantage leurs recrutements (par exemple, le recrutement de salariés en provenances des industries agroalimentaires dans le commerce de l'alimentation en détail soutenu par la Confédération générale de l'alimentation de détail - CGAD<sup>52</sup>), en les aidant à mieux identifier les difficultés présentes et leurs besoins futurs, en mettant en place des sites Internet spécifiques sur lesquels les entreprises peuvent déposer leurs offres d'emploi, en mettant en place des partenariats avec Pôle emploi pour promouvoir l'usage de la méthode de recrutement par simulation (MRS) ou de la POE collective, etc. ;
- **former les collaborateurs chargés des ressources humaines des PME** à la formulation des offres, à l'utilisation des réseaux sociaux, à la gestion des compétences, etc ;
- **soutenir les efforts de formation et de qualification des salariés par les entreprises** en menant des actions en faveur de la formation en alternance, en faveur du tutorat ou du transfert de savoir faire, en favorisant un plus grand

---

<sup>50</sup> Audition au COE de Laurent Baudart, délégué général de Syntec numérique, le 9 avril 2013.

<sup>51</sup> Audition au COE de Morgan Oyaux, directeur des affaires sociales de l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA), le 26 mars 2013.

<sup>52</sup> Audition au COE de Dominique Perrot, secrétaire général, et Isabelle Bricard, secrétaire générale adjointe de la Confédération générale de l'alimentation en détail (CGAD), le 26 février 2013.



recours aux bourses de Conventions industrielles de formation par la recherche (CIFRE)<sup>53</sup>, etc.

- **orienter l'offre de formation** *via* des actions auprès des institutionnels pour créer de nouveaux diplômes, mettre à jour les diplômes existants, etc.

1.4.4. *S'agissant plus spécifiquement de la question de la construction de l'offre de formation, le dialogue entre l'Education nationale d'une part et les branches professionnelles et les filières d'autre part doit être amélioré.*

**Plusieurs filières et branches professionnelles auditionnées par le Conseil estiment que leurs demandes ne sont pas assez ou pas assez rapidement prises en compte par l'Education nationale, même si certaines l'ont été.** Par exemple, la filière navale a obtenu la mise en place d'une licence professionnelle « métiers industriels de la construction navale » en 2012. La filière considère toutefois que la formation initiale dans l'industrie navale demeure insuffisante, notamment par rapport à la structuration de formation dans l'industrie aéronautique<sup>54</sup>. La filière ferroviaire signale l'insuffisance de certaines formations (par exemple une insuffisante prise en compte des évolutions des techniques de peinture), en raison d'un dialogue parfois mal établi avec l'Education nationale, mais aussi des délais trop longs de validation des nouvelles formations<sup>55</sup>.

**Le rapport Gallois confirmait ce diagnostic** et préconisait de « *systématiser la présence des entreprises dans la gouvernance de l'enseignement technique et professionnel au niveau des établissements (conseils d'administration), des Régions (établissement des cartes de formation) et au niveau national* »<sup>56</sup>.

Le ministère de l'Education nationale a lui-même reconnu qu'il était nécessaire de renforcer les liens avec les entreprises, en décidant la **création en juin 2013 d'un Conseil national éducation-économie**. Ce conseil, qui rassemble notamment des représentants des organisations patronales et syndicales, des chefs d'entreprise et des représentants des personnels enseignants du second degré « *est chargé d'animer une réflexion prospective sur l'articulation entre le système éducatif et les besoins du monde économique et un dialogue permanent entre leurs représentants sur toute question relative à la relation entre l'éducation, l'économie et l'emploi* »<sup>57</sup>. Il a pour but d'éclairer les décisions du ministre en matière de création, de rénovation et de suppression des diplômes généraux, technologiques et professionnels ainsi que d'organiser des voies de formation y conduisant.

---

<sup>53</sup> Audition au COE de Jean-Louis Hunault, président du syndicat de l'industrie du médicament vétérinaire et réactif (SIMV), au titre de la filière des industries et technologies de santé, le 2 avril 2013.

<sup>54</sup> Audition au COE de Pierre Monfort, directeur de la formation du groupe DCNS, au titre de la filière de la construction navale, le 26 mars 2013.

<sup>55</sup> Audition au COE d'André Thinières, Chargé de Mission Formation - Management des Compétences à la Fédération des Industries Ferroviaires (FFI), au titre de la filière construction ferroviaire, le 2 avril 2013.

<sup>56</sup> Gallois L. (2012), *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, Rapport au Premier ministre, novembre. Proposition n°14.

<sup>57</sup> Décret n°2013-539 du 25 juin 2013 portant création du Conseil national éducation économie (JORF n°0147 du 27 juin 2013).

#### 1.4.5. L'AFPA fournit un exemple de mobilisation de travaux d'identification des difficultés de recrutement dans le cadre de la construction de son offre de formation.

L'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) a pour mission l'élaboration d'une offre de formation accessible à tous les publics, à commencer par ceux qui sont les plus éloignés de l'emploi. Afin de développer des formations qui répondent aux besoins du marché du travail, l'AFPA a développé une méthodologie pragmatique d'identification des métiers à fortes difficultés de recrutement et offrant de vraies perspectives d'insertion dans l'emploi durable<sup>58</sup>.

L'analyse des besoins d'emploi n'étant pas le cœur de métier de l'AFPA, le travail d'identification des métiers qui connaissent des difficultés de recrutement repose essentiellement sur les données et travaux déjà existants sur le sujet : les bases de données de la statistique publique (enquêtes emploi de l'INSEE, enquête BMO de Pôle emploi, analyse des offres d'emploi, analyse des pyramides des âges, etc.), les études de cabinets spécialisés, les enquêtes réalisées pour ou à la demande des entreprises de travail temporaires, les publications des différents OREF en région (cf. *infra*) et surtout les publications des Observatoires des branches professionnelles. Des enquêtes en entreprises réalisées par les ingénieurs de formation de l'AFPA et un travail de veille sur l'évolution des métiers et qualifications à moyen et long termes sont également mobilisés.

L'ensemble de ces données et travaux est analysé et synthétisé de façon à identifier, par secteurs d'activité, les métiers à fortes difficultés de recrutement et le volume de recrutements attendus par an pour ces métiers (Tableau 14). L'AFPA cible en particulier les métiers qualifiés et très qualifiés pour lesquels les difficultés de recrutement sur le marché du travail sont récurrentes et pour lesquels l'insertion dans l'emploi durable est élevée.

Les besoins en recrutement identifiés par métiers cibles sont ensuite comparés avec l'ensemble des sorties de formation initiale et continue sur le marché du travail, de façon à estimer les besoins en formation. Afin de mieux identifier les emplois pour lesquels des formations qualifiantes doivent être développées, l'AFPA a conduit 12 études prospectives en 2013, notamment dans l'industrie (mécanique et travail des métaux, maintenance, électronique, process) et les travaux publics (par exemple sur les réseaux d'énergie, de communication & électriques et la conduite d'engins de chantier).

L'identification de spécificités régionales en matière de besoins de recrutement constitue également un enjeu important dans la définition de l'offre de formation qualifiante de l'AFPA. L'AFPA distingue en effet ses formations qualifiantes, selon qu'elles ont une vocation nationale, interrégionale, régionale ou dite « locale de proximité ». Cette classification repose sur le niveau de rareté en termes d'emploi, les métiers les plus rares étant associés à une offre de formation nationale ou interrégionale<sup>59</sup>, et les métiers les plus répandues dans le territoire étant associés à une offre de formation de proximité.

---

<sup>58</sup> Audition au COE de Christophe Sadok, Directeur de la prospective et de l'évolution de l'offre de l'AFPA, le 25 juin 2013.

<sup>59</sup> En dessous de 0,5% de l'emploi régional, formation de catégorie D, 0,5-0,7% catégorie interrégionale, 0,7-1,5% catégorie régionale, 1,5% et plus, catégorie locale.

**Tableau 14 : Quelques exemples de métiers qualifiés à fortes difficultés de recrutement avec un taux d'insertion élevé dans l'emploi durable**

Secteurs	Métiers/emplois	Volume de recrutements attendus par an (analyse branches pro./ Dares/ Insee)	Tensions sur le marché du travail	Volume de recrutements attendus par an (BMO 2013)
Industrie mécanique	Techniciens de fabrication Techniciens de contrôle-qualité en construction mécanique et travail des métaux Techniciens de recherche-développement Techniciens méthodes de production des industries de transformation Dessinateurs en construction mécanique et travail des métaux Monteurs qualifiés d'ensembles mécaniques Chaudronniers tôliers industriels	4 000 techniciens et techniciens supérieurs 5 000 ouvriers qualifiés	Techniciens et ATM des industries mécaniques : supérieur à 1 Techniciens et ATM des industries de process : 0,75 Ouvriers qualifiés : autour de 0,6	2 000 techniciens travail des métaux 4 000 chaudronniers 2 700 ouvriers qualifiés usinage 2 000 dessinateurs en mécanique et travail des métaux
Industrie aéronautique et spatiale	Opérateurs CN Programmeurs CN Chaudronniers aéronautique Tourneurs-fraiseurs Mécaniciens aéronautique Contrôleurs Chargés d'affaires	15 000 recrutements en Ile de France/ Midi-Pyrénées/ PACA/ Aquitaine	Difficultés de recrutement très élevées y compris pour les 11 000 intérimaires	n.c.
Maintenance industrielle	Techniciens de maintenance de maintenance supérieurs de maintenance Ouvriers de maintenance Electromécaniciens(nes) de maintenance industrielle Mécaniciens en outillage de précision	6 000 recrutements		5 000 ouvriers de maintenance
Travaux publics et des réseaux	Ingénieurs des TP Chefs de chantier Monteurs de réseaux Conducteurs de travaux Techniciens réseaux câblés de communication Installateurs de réseaux câblés de communication	3 700 créations nettes pour la seule région Ile de France 1 750 départs en retraites à renouveler	Tensions très hétérogènes en fonction des régions	Non distinct du bâtiment 5 000 ingénieurs et cadres du BTP
Secteur froid industriel et commercial	Monteurs-dépanneurs frigoristes Techniciens intervention froid	800 recrutements		
Bâtiment, encadrement de chantier et bureaux d'études	Conducteurs de travaux Chefs de chantier Techniciens bureau d'étude électricité Techniciens supérieurs et ingénieurs bureau d'étude génie climatique Techniciens supérieurs économistes de la construction Dessinateurs	10 000 recrutements/ an		4 600 chefs de chantier/ conducteurs de travaux non cadre 470 dessinateurs électricité 4 400 techniciens chargés d'étude BTP 2 200 dessinateurs
Hôtellerie-restauration	Cuisiniers Employés et ATM de l'hôtellerie et de la restauration Gouvernantes en hôtellerie Réceptionnistes en hôtellerie Gérants(es) en restauration collective Responsables d'établissement touristique	30 000 cuisiniers 30 000 employés de l'hôtellerie 1 000 agents de maîtrise de l'hôtellerie et du personnel d'étage 1 800 cadres de l'hôtellerie et de la restauration		219 000 projets de recrutement dont 66 000 serveurs 30 000 cuisiniers

Source : audition au COE de Christophe Sadok, Directeur de la prospective et de l'évolution de l'offre de l'AFPA, le 25 juin 2013

## **2. Les difficultés de recrutement ne sont pas uniformes sur l'ensemble du territoire et font l'objet de travaux au niveau des territoires, avec des méthodologies très diverses**

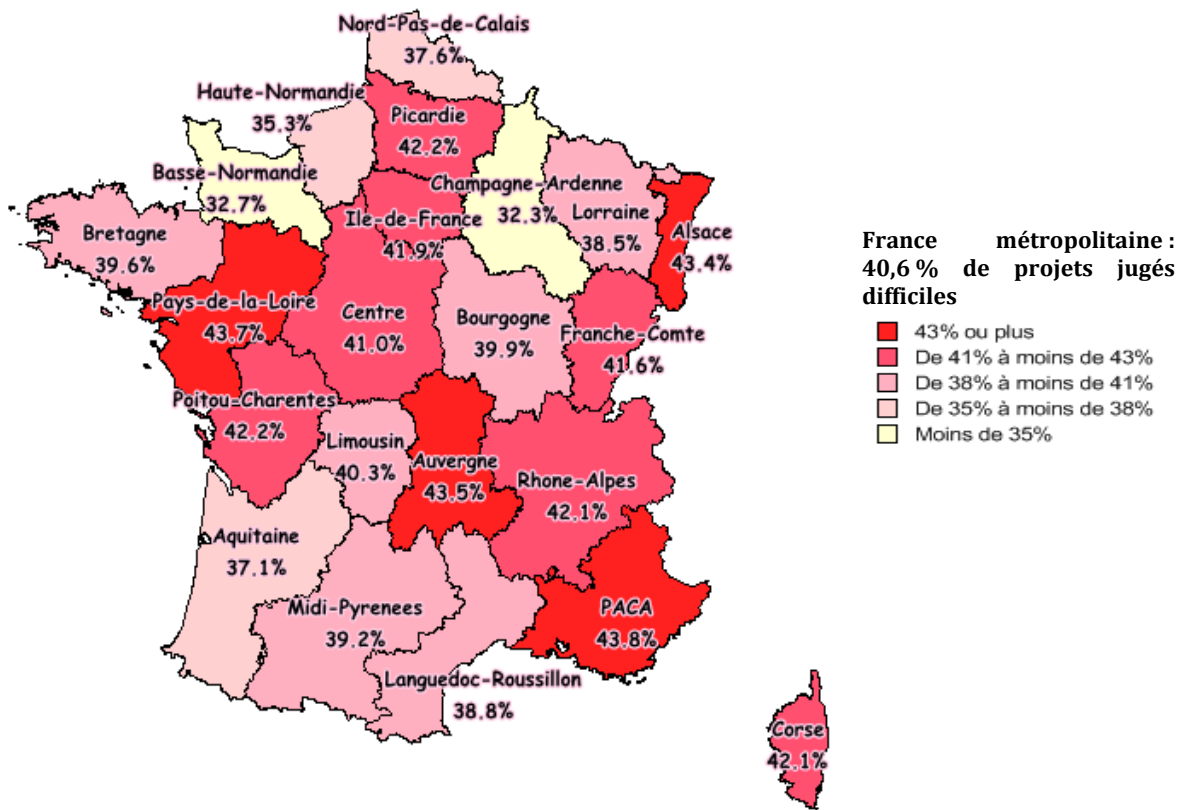
Le marché du travail n'a pas un fonctionnement uniforme sur l'ensemble du territoire. En fonction du poids de certains secteurs, de caractéristiques particulières de la population active, de l'attractivité plus ou moins forte d'un territoire ou de mobilités plus ou moins importantes des salariés, des disparités peuvent apparaître entre territoires, y compris en matière de difficultés de recrutement.

Il est donc nécessaire d'identifier localement les métiers présentant des difficultés de recrutement. Les travaux menés au niveau des régions mais aussi à des niveaux infrarégionaux suivent des méthodologies souvent disparates.

### **2.1. En matière de difficultés de recrutement, il existe d'importantes disparités locales, tous métiers confondus mais aussi selon les métiers**

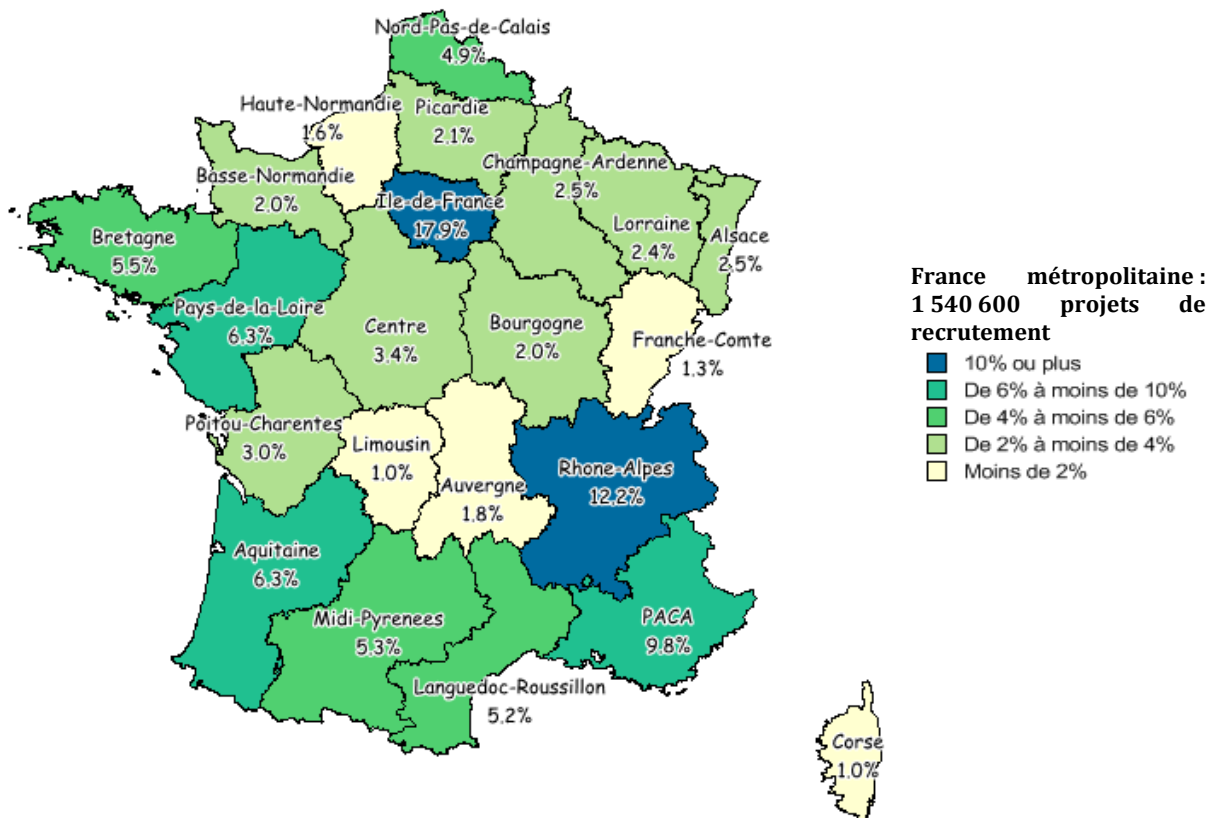
**Tous métiers confondus, les difficultés de recrutement anticipées par les employeurs sont très variables d'une région à l'autre.** Les difficultés de recrutement les plus fortes sont exprimées par les employeurs des régions Pays de la Loire (43,7 %), Alsace (43,4 %), Auvergne (43,5 %) et Provence-Alpes-Côte d'Azur (43,8 %) (Carte 1). Ces régions ne sont pas forcément les plus dynamiques en termes de créations d'emplois. L'Auvergne, par exemple, ne représente que 1,8 % des projets de recrutement, contre 17,9 % pour l'Île-de-France et 12,2 % pour Rhône-Alpes, régions qui concentrent le plus de projets de recrutement (Carte 2). Ce paradoxe s'explique notamment par la faible attractivité de certains territoires où l'emploi est globalement peu dynamique, voire en recul, alors même que des flux d'embauche restent importants (par exemple pour remplacer des départs en retraite dans des industries où la pyramide des âges est vieillissante).

**Carte 1 : Part des projets de recrutement jugés difficiles d'après l'enquête BMO**



Source : Pôle emploi, audition au COE de Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi, le 21 mai 2013

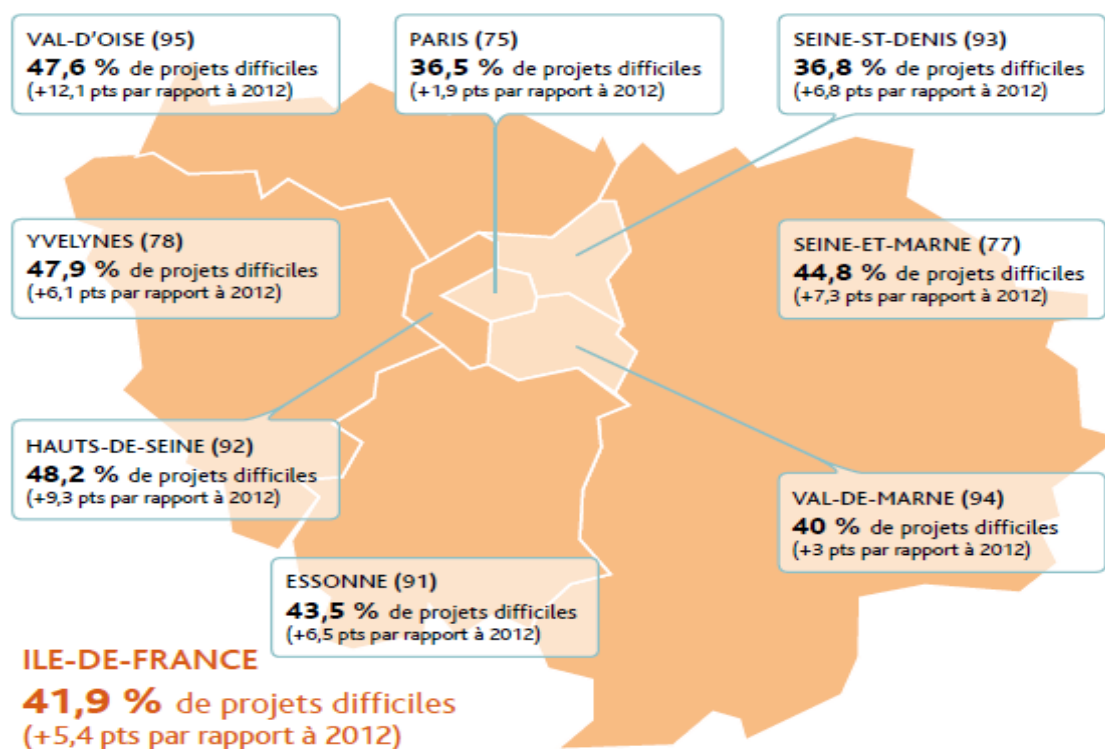
**Carte 2 : Répartition régionale de projets de recrutement d'après l'enquête BMO**



Source : Pôle emploi, audition au COE de Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi, le 21 mai 2013

**Au sein d'une même région, l'intensité des difficultés de recrutement peut varier selon les départements, voire selon les bassins d'emploi.** En Ile-de-France par exemple, avec 41,9 % de projets jugés difficiles jugés en moyenne, les difficultés de recrutement les plus importantes sont concentrées dans les départements des Hauts-de-Seine (48,2 %), des Yvelines (47,8 %) et du Val-d'Oise (47,6 %). Au sein du département des Hauts de Seine, les difficultés de recrutement sont jugées plus importantes dans les Hauts de Seine Centre (52 %) que dans les Hauts de Seine Sud (46 %) ou Nord (40 %) (Carte 3).

**Carte 3 : Les difficultés de recrutement en Ile-de-France selon l'enquête BMO**



Source : Pôle emploi Ile de France, Enquête BMO 2013

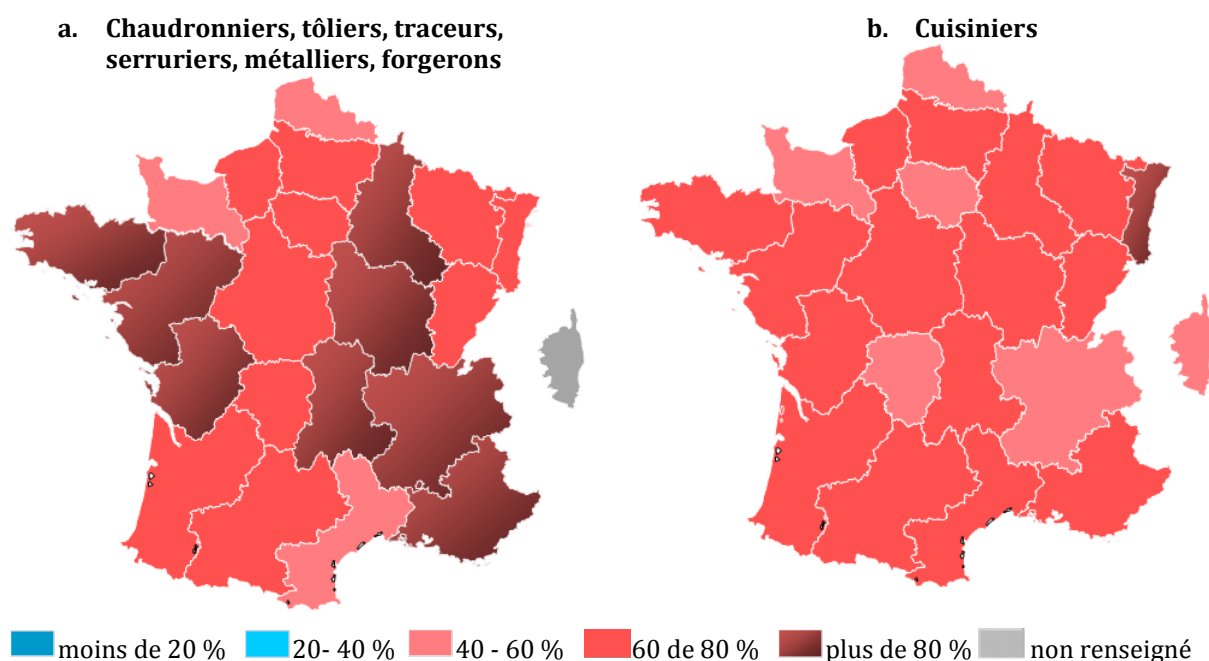
Des disparités régionales existent également lorsqu'on considère métier par métier les difficultés de recrutement exprimés par les employeurs.

Lorsque l'on considère les difficultés de recrutement par métiers, il convient de distinguer :

- les métiers pour lesquels les difficultés de recrutement sont fortes dans la quasi-totalité du territoire national ;
- les métiers pour lesquels le niveau général des difficultés de recrutement est élevé mais avec de fortes disparités territoriales ;
- les métiers pour lesquels le niveau général des difficultés de recrutement est modéré avec des pics dans certaines régions.

Parmi les métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement importantes sur l'ensemble du territoire, peuvent notamment être cités les métiers d'aides à domicile, aides ménagères ou aides familiales, certains métiers de l'hôtellerie-restauration ou les ouvriers qualifiés par formage de métal (chaudronniers, tôliers, traceurs, serruriers, métalliers, forgerons). Pour tous ces métiers, les difficultés de recrutement signalées par les employeurs dans le cadre de l'enquête BMO 2013 sont supérieures à la **moyenne nationale tous métiers confondus (40,4 %)** pour la quasi-totalité des régions (Carte 4).

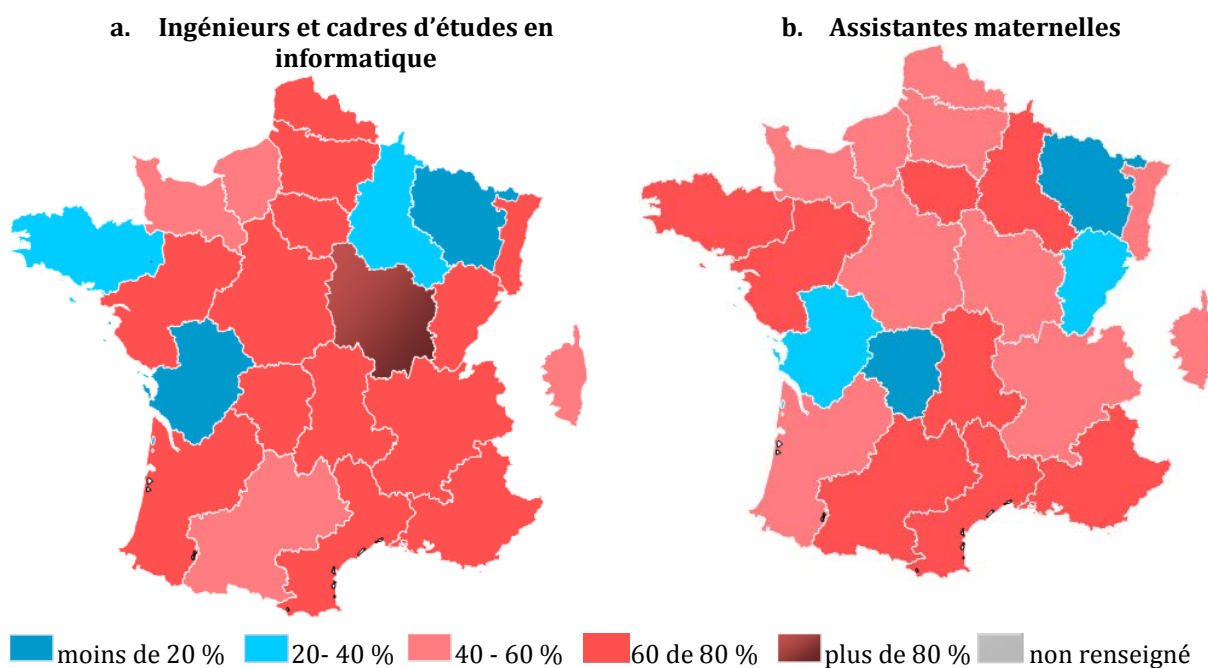
**Carte 4 : Part des projets de recrutement jugés difficiles par les employeurs, en 2013, par région (en % de l'ensemble des projets de recrutement)**



Source : Pôle emploi, Enquête BMO 2013, mise en forme COE

Parmi les métiers pour lesquels le niveau général des difficultés de recrutement est élevé mais avec de fortes disparités territoriales, on trouve notamment les ingénieurs et cadres d'études en informatique avec des tensions particulièrement exacerbées en Bourgogne et au contraire des tensions beaucoup plus faibles en Lorraine ou dans la région Poitou-Charentes. S'agissant des assistantes maternelles, on observe des difficultés de recrutement particulièrement fortes en Lorraine et dans le Limousin au regard du niveau moyen des tensions sur l'ensemble du territoire (Carte 5).

**Carte 5 : Part des projets de recrutement jugés difficiles par les employeurs, en 2013, par région (en % de l'ensemble des projets de recrutement)**

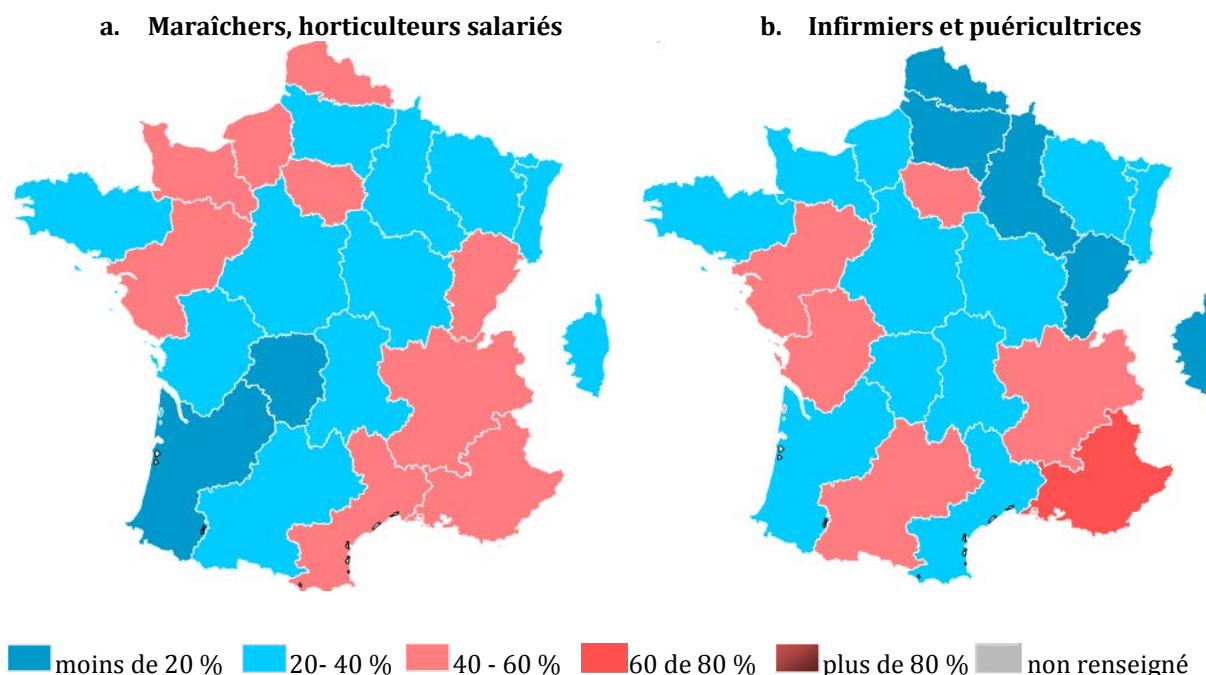


Source : Pôle emploi, Enquête BMO 2013, mise en forme COE

Enfin, parmi les métiers pour lesquels le niveau général de difficultés est modéré, mais avec des pics de tensions dans certaines régions, on peut citer notamment les maraichers et horticulteurs pour lesquels le niveau général de tension est inférieur à la moyenne nationale mais avec des niveaux plus élevés dans le sud-est de la France, en Ile de France ou encore dans le Nord-Pas-de-Calais. De la même manière, les métiers d'infirmiers et puéricultrices font l'objet de difficultés de recrutement modérées sur l'ensemble du territoire français mais avec des pics en Ile-de-France, dans le sud-est ou encore en région Midi-Pyrénées (Carte 6).



**Carte 6 : Part des projets de recrutement jugés difficiles par les employeurs, en 2013, par région (en % de l'ensemble des projets de recrutement)**



Source : Pôle emploi, Enquête BMO 2013, mise en forme COE

**Les solutions à apporter aux difficultés de recrutement peuvent être différentes selon que ces difficultés s'exercent de façon uniforme sur l'ensemble du territoire ou connaissent d'importantes disparités territoriales.**

Par exemple, s'agissant des métiers où les difficultés de recrutement semblent concentrées dans certaines régions, une plus grande mobilité des salariés pourrait aider à réduire ces difficultés. Dans le cas particulier des emplois saisonniers, notamment dans l'agriculture, une réflexion sur les conditions d'accueil des saisonniers et sur l'attractivité des emplois pourrait constituer un préalable à une mobilité géographique plus aisée<sup>60</sup>.

## **2.2. Dans certains cas isolés, des dispositifs de politique publique nécessitent l'élaboration de listes régionales des métiers en tension, qui ont alors une valeur juridique**

Que ce soit dans le cadre de la politique d'immigration professionnelle ou, de manière isolée, dans le cadre de la politique de l'emploi, des listes de métiers en tension sont élaborées au niveau régional et ont une réelle valeur juridique parce qu'elles permettent de définir les bénéficiaires de certains droits : droit à une autorisation de travail en France pour des ressortissants d'un pays tiers ou droit à un dispositif particulier de rémunération de formation pour certains demandeurs d'emploi (la rémunération de fin de formation).

<sup>60</sup> Lainé F. (2001), « La dimension régionale des difficultés de recrutement, situation en juin 2000 », Premières synthèses, Dares, n°43.1, octobre.

2.2.1. *La définition des listes régionales de métiers en tension dans le cadre de la politique d'immigration professionnelle repose sur l'indicateur de tension, la projection des métiers d'avenir mais aussi le niveau de niveau de qualification des métiers.*

Pour accorder ou refuser une autorisation de travail, le service de la main d'œuvre étrangère des DIRECCTE examine notamment la situation de l'emploi dans la profession et le bassin d'emploi concernés. L'administration peut opposer la situation de l'emploi à l'octroi de l'autorisation de travail à un ressortissant d'un pays tiers<sup>61</sup> si le niveau de chômage est trop important pour le métier sur le territoire considéré. Pour chaque région, certains métiers déclarés en tension font toutefois exception à cette règle d'opposabilité de la situation de l'emploi<sup>62</sup>.

Les listes régionales de métiers en tension ont été établies en retenant les métiers pour lesquels l'indicateur de tension est supérieur à 0,8 à partir d'une liste nationale de 30 métiers en tensions. Cette liste nationale a été elle-même établie à partir d'une liste plus large de 150 métiers appliquée de façon transitoire aux ressortissants des nouveaux Etats membres<sup>63</sup> sur la base de propositions d'un groupe de travail *ad hoc* et en concertation avec les organisations syndicales et patronales.

La méthode adoptée pour constituer la liste des 150 métiers repose sur l'indicateur de tension mais aussi sur la pérennité des besoins économiques sur la base des travaux du Conseil d'analyse stratégique et de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), restitués dans le rapport « Les métiers en 2015 ». Pour constituer la liste des 30 métiers ouverts aux ressortissants des pays tiers, ont été sélectionnés les métiers requérant des diplômes ou titres de l'enseignement supérieur et connaissant un indicateur de tension supérieur à 0,9 (21 métiers étaient concernés). Cette sélection a été complétée par des métiers de niveau de qualification V et IV pour lesquels étaient relevés les tensions les plus forte.

Parmi les 30 métiers sélectionnés (Tableau 15), on trouve notamment des métiers des secteurs de la mécanique ou du travail des métaux (dessinateur, technicien qualité de la construction mécanique et du travail des métaux, etc.), du bâtiment et des travaux publics (dessinateur, géomètre, chef de chantier, etc.), mais aussi de l'informatique (informaticiens d'études, informaticien expert) ou encore du commerce (technicien de la vente à distance, marchandiseur, etc.).

Seuls six métiers sont communs à l'ensemble du territoire : cadre de l'audit et contrôle comptable, informaticien d'études, informaticien expert, chargé d'études techniques du bâtiment, chef de chantier du BTP, conducteur de travaux du BTP.

---

<sup>61</sup> Ces dispositions concernent les étrangers non ressortissants d'un Etat membre de l'Union européenne (à l'exception des ressortissants bulgares et roumains qui restent soumis à l'autorisation de travail pendant une période transitoire), d'un autre Etat partie à l'Espace économique européen ou de la Confédération Suisse. S'agissant de l'Algérie, les ressortissants sont soumis aux dispositions des accords franco-algériens.

<sup>62</sup> Arrêté du 18 janvier 2008 relatif à la délivrance des autorisations de travail aux étrangers non ressortissants d'un Etat membre de l'Union européenne, d'un autre Etat partie à l'Espace économique européen ou de la Confédération Suisse.

<sup>63</sup> A l'heure actuelle, cette liste ne s'applique plus qu'aux ressortissants bulgares et roumains.

**Tableau 15 : Métiers en tension applicables aux ressortissants de pays tiers  
(arrêté du 18 janvier 2008)**

<b>Mécanique, travail des métaux</b>
Mécanicien(ne) d'engins de chantier, de levage et manutention et de machines agricoles
Dessinateur-projeteur/Dessinatrice-projeteuse de la construction mécanique et du travail des métaux
Dessinateur/Dessinatrice de la construction mécanique et du travail des métaux
Technicien(ne) de fabrication de la construction mécanique et du travail des métaux
Technicien(ne) qualité de la construction mécanique et du travail des métaux
Installateur-maintenicien/installatrice-maintenicienne en ascenseurs (et autres systèmes automatiques)
<b>Bâtiment et travaux publics</b>
Dessinateur/Dessinatrice du BTP
Géomètre
Chargé(e) d'études techniques du BTP *
Chef de chantier du BTP *
Conducteur/Conductrice de travaux du BTP *
<b>Matériaux souples, bois, industries graphiques (industries légères)</b>
Conducteur/Conductrice de machine de fabrication des industries de l'ameublement et du bois (et matériaux associés)
Façonneur/Façonneuse bois et matériaux associés (production de série)
Technicien(ne) de méthodes-ordonnancement-planification de l'industrie
Technicien(ne) des industries de l'ameublement et du bois
<b>Industries de process</b>
Opérateur/Opératrice de formage du verre
Pilote d'installation de production cimentière
Technicien(ne) de production des industries de process
<b>Electricité, électronique</b>
Dessinateur-projeteur/Dessinatrice-projeteuse en électricité et électronique
Dessinateur/Dessinatrice en électricité et électronique
Technicien(ne) de contrôle-essai-qualité en électricité et électronique
<b>Commerce</b>
Technicien/Technicienne de la vente à distance
Attaché(e) commercial(e) en biens intermédiaires et matières premières
Marchandiseur/Marchandiseuse
<b>Informatique</b>
Informaticien(ne) d'étude *
Informaticien(ne) expert(e) *
<b>Maintenance</b>
Inspecteur/Inspectrice de mise en conformité
Maintenicien(ne) en électronique
<b>Gestion-administration des entreprises</b>
Cadre de l'audit et du contrôle comptable et financier *
<b>Banque et assurances</b>
Responsable d'exploitation en assurances

\* métiers en tension communs à l'ensemble des régions.

Source : arrêté du 18 janvier 2008 relatif à la délivrance des autorisations de travail aux étrangers non ressortissants d'un Etat membre de l'Union européenne, d'un autre Etat partie à l'Espace économique européen ou de la Confédération Suisse ; circulaire du 20 décembre 2007 relative aux autorisations de travail sur la base de métiers connaissant des difficultés de recrutement ; mise en forme COE

Des accords de gestion concertée des flux migratoires conclus entre la France et différents pays d'origine élargissent la liste de métiers en tension au-delà des 30 métiers de la liste nationale (15 métiers supplémentaires pour les ressortissants du Bénin, 16 pour le Congo-Brazzaville, 9 pour le Gabon, 108 pour le Sénégal et 77 pour la Tunisie). Ces listes ne sont disponibles que pour l'ensemble du territoire national.

**La liste des 30 métiers en tension nécessitera sans doute une actualisation** sur la base du nouveau rapport « Les métiers en 2020 », élaboré conjointement par le Commissariat général à la stratégie et à la prospective et par la DARES, qui devrait être publié en 2014. A cette occasion, **il serait utile d'élargir les critères pris en compte** (sachant que le seul indicateur considéré aujourd'hui pour rendre compte des difficultés de recrutement est le taux de tension, dont on a vu les limites) et de s'interroger sur le processus d'actualisation de cette liste pour mieux tenir compte des évolutions du marché du travail.

### *2.2.2. L'inscription du métier auquel mène la formation envisagée sur une liste régionale des métiers en tension conditionne l'ouverture du droit à la rémunération de fin de formation*

Il existe également des listes régionales des métiers en tension utilisées dans le cadre de la politique de l'emploi. En effet, les actions de formation susceptibles de donner lieu au versement de la rémunération de fin de formation (RFF) doivent permettre à la fois d'acquérir une qualification reconnue au sens de l'article L. 6314-1 du code du travail et d'accéder à un emploi pour lequel sont identifiées des difficultés de recrutement, dans la région du lieu de la formation et/ou dans la région du lieu de prescription de la formation<sup>64</sup>.

La rémunération de fin de formation est accordée par Pôle emploi aux demandeurs d'emploi inscrits, à l'expiration de leurs droits à une allocation du régime d'assurance chômage, afin de continuer à bénéficier d'une rémunération de formation durant leur période de formation (pour une formation prescrite par Pôle emploi et menant à un métier en tension).

La liste des emplois pour lesquels sont identifiées des difficultés de recrutement est fixée par arrêté du préfet de région, au vu des statistiques publiques régionales d'offres et de demandes d'emploi, après consultation du conseil régional de l'emploi.

Chaque année, les services de Pôle emploi au niveau régional propose une liste de métiers (en pouvant notamment utiliser la méthodologie d'identification des métiers en tension élaborée par Pôle emploi - cf. *infra*). Les services déconcentrés de l'Etat (DIRECCTE) élaborent une liste à partir de cette base (pouvant élargir parfois la liste proposée par Pôle emploi, par exemple afin d'y inclure des métiers en émergence ou des métiers rares). La consultation du Conseil régional de l'emploi permet d'associer les partenaires sociaux, avant que le préfet de région n'arrête la liste définitive.

---

<sup>64</sup> Délibération du conseil d'administration de Pôle emploi n° 2011/44 du 16 novembre 2011, « Rémunération de fin de formation » (BOPE n° 108 du 24 novembre 2011).

**La difficulté est d'une part de veiller à une actualisation annuelle effective de cette liste et d'autre part d'en objectiver au maximum le contenu, afin d'éviter des dérives ou des contestations, puisque cette liste conditionne l'accès à des droits.**

**Sous cette double réserve, le principe d'un dispositif de politique de l'emploi spécifiquement ciblé sur les métiers en tensions est intéressant.**

Certes, ce principe a inspiré d'autres dispositifs par le passé, sans que les résultats soient probants, ou du moins sans avoir fait l'objet d'une réelle évaluation (Encadré 3 sur le « crédit d'impôt de 1 000 euros »), ou avec davantage de succès, mais de façon plus ponctuelle (Encadré 4 sur le plan « Objectif 100 000 emplois » de 2003-2004). Toutefois, cela ne suffit pas, au regard du constat dressé, qu'il n'ait été mis en œuvre que dans le cadre d'un seul dispositif, la RFF, donc de manière très isolée au sein des politiques de l'emploi. Il mériterait d'être exploré davantage, en vue d'une éventuelle application à d'autres dispositifs (pour des aides à la mobilité renforcées par exemple – cf. *infra* Troisième partie).

### **Encadré 3 : Le crédit d'impôt de 1 000 euros (« crédit d'impôt Villepin »)**

L'ordonnance n°2005-895 du 2 août 2005 relevant certains seuils de prélèvements obligatoires et tendant à favoriser l'exercice d'une activité salariée dans des secteurs professionnels connaissant des difficultés de recrutement a créé un **crédit d'impôt sur le revenu, qui pouvait atteindre 1 000 €, en faveur des jeunes de moins de vingt-six ans qui justifient d'une activité professionnelle salariée d'une durée au moins égale à six mois consécutifs dans un métier qui connaît des difficultés de recrutement**. Un décret a précisé les conditions et modalités d'application de ce crédit d'impôt.

Les jeunes qui exerçaient une activité salariée dans un métier connaissant des difficultés de recrutement, pouvaient ainsi bénéficier d'un crédit d'impôt dans les conditions suivantes (décret du 2 août 2005) :

- être âgé de moins de 26 ans à la date à laquelle l'activité salariée dans l'un des métiers connaissant des difficultés de recrutement a débuté ;
- l'activité salariée devait être exercée pendant au moins 6 mois consécutifs ;
- les revenus d'activité salariée afférents à la période de 6 mois, retenus pour leur montant à déclarer au titre de l'impôt sur le revenu, devaient être au moins égaux à 2 970 € et au plus égaux à 12 060 €.

Le crédit d'impôt était égal à 1 000 € si les revenus du salarié déclarés au titre de l'impôt sur le revenu n'excédaient pas 10 060 € et, au-delà de ce montant, à 50 % de la différence entre 12 060 € et le montant de ces revenus.

La liste des métiers ouvrant droit au crédit d'impôt était la suivante (arrêté du 2 août 2005) :

#### **Agriculture**

Maraîchers, jardiniers, viticulteurs.

#### **Bâtiment, travaux publics :**

Ouvriers qualifiés des travaux publics, du béton et de l'extraction  
Ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment  
Techniciens du bâtiment et des travaux publics

#### **Mécanique, travail des métaux :**

Ouvriers qualifiés travaillant par formage de métal  
Techniciens, agents de maîtrise des industries mécaniques

#### **Commerce :**

Caissiers, employés de libre-service

#### **Hôtellerie, restauration, alimentation :**

Bouchers, charcutiers, boulangers  
Cuisiniers  
Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie

**Durant sa période de mise en œuvre (2005-2009), le crédit d'impôt pour les jeunes occupant un métier connaissant des difficultés de recrutement a bénéficié à entre 20 et 25 000 jeunes par an, pour un coût proche de 30 millions d'euros. Selon la DGEFP, la mesure n'aurait eu qu'un faible impact sur les difficultés de recrutement et se serait surtout traduite par des effets d'aubaine.<sup>65</sup> Toutefois, il s'agit là d'appréciations sur les potentielles limites de la mesure (liste nationale des métiers, hypothèse implicite de salaires trop faibles, outils d'incitation fiscale ayant un effet décalé dans le temps...), qui ne reposent sur aucune étude particulière, la mesure n'ayant fait l'objet d'aucune évaluation.**

<sup>65</sup> Audition d'Emmanuelle Wargon, Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle, 21 mai 2013.

#### **Encadré 4 : Le plan « Objectif 100 000 emplois » de 2003-2004**

Le plan « Objectif 100 000 emplois » visant à réduire le nombre d'offres non pourvues et à lutter contre les difficultés de recrutement a été mis en œuvre par une circulaire du 8 décembre 2003. L'objectif affiché était de réduire, avant la fin de l'année 2004, de 100 000, c'est-à-dire d'un tiers, le nombre d'offres non satisfaites déposées par les entreprises (source : dossier de presse du 19 février 2004). Les objectifs intermédiaires et les moyens pour atteindre cet objectif étaient précisés :

- pour l'ANPE, augmenter de 3 points, de 82 % à 85 %, le taux de satisfaction des offres en contrat de plus d'un mois et réduire de 38,2 % à moins de 30 % le « stock » d'offres d'emploi restant non pourvues après deux mois ;
- pour l'AFPA, augmenter de 10 % le nombre de personnes formées aux métiers en tension ;
- élaborer et signer avec les branches professionnelles des accords nationaux d'incitation permettant d'améliorer l'attractivité des filières ou métiers concernés ;
- pour les services publics de l'emploi régionaux, bâtir des plans d'actions régionaux permettant de pourvoir au moins 20 % d'offres d'emplois supplémentaires sur les métiers connaissant des difficultés de recrutement.

Dans le cadre de plans d'action régionaux, le service public de l'emploi régional devait choisir entre 3 et 5 métiers en tension pour lesquels il s'engageait à accroître de 20 % les offres d'emploi satisfaites. Les plans mis en œuvre au niveau local prévoyaient :

- un diagnostic des difficultés de recrutement à l'échelon local ;
- une implication des entreprises ;
- le déploiement progressif d'une nouvelle offre de services aux entreprises depuis la prise d'offre avec l'identification des risques de difficultés de recrutement jusqu'à la fidélisation des candidats dans leur poste ;
- des objectifs chiffrés et un calendrier pour les atteindre.

Une évaluation qualitative du plan, réalisée par le cabinet GESTE (juillet 2006), a conclu à une amélioration des pratiques de recrutement de la part des entreprises ainsi qu'à une amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines de certaines entreprises. Les actions menées sont toutefois restées très concentrées sur l'acte de recrutement et n'ont donc pas toujours permis de limiter le turn-over. Des actions locales nombreuses et variées ont vu le jour notamment au niveau des branches. Par exemple, dans le Rhône, deux conventions ont été signées dans le secteur du BTP, avec la CAPEB (Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment) et la FFB (Fédération française du bâtiment). Elles prévoyaient des actions telles que le recueil des offres pour transmission à l'ANPE, la formation des conseillers ANPE, la participation aux réunions d'information sur les métiers, la sensibilisation des entreprises à l'EMT (évaluation en milieu de travail) et à la VAE, etc. Toutefois, l'appui offert aurait pu bénéficier à davantage d'entreprises si le plan avait été inscrit dans une durée plus longue, l'évaluation ayant également mis en évidence la difficulté à toucher les entreprises connaissant des difficultés de recrutement.

Le bilan quantitatif (données ANPE, janvier 2005) s'est révélé satisfaisant :

- le nombre d'offres non pourvues a diminué d'environ 300 000 au moment de l'annonce du plan à 230 000 en décembre 2004 ;
- le taux de satisfaction des offres est passé 82,2 % en décembre 2003 à 85,6 % un an après ;
- de 38,7 % en décembre 2003, la part des offres en stock depuis plus de deux mois n'était plus que de 31,9 % en décembre 2004. Cependant, cette proportion connaît de fortes variations au cours de l'année, qui semblent présenter un profil cyclique, et ne constitue donc pas un indicateur parfaitement fiable de la diminution des difficultés de recrutement. Les éléments de bilan, plutôt favorables, doivent être considérés en tenant compte du contexte conjoncturel de l'époque.

Le plan a été poursuivi en 2005 avec de nouveaux objectifs (diminuer de 50 000 le nombre d'offres d'emplois non pourvues, augmenter le taux de satisfaction des offres de 2 points, etc.) et des résultats également satisfaisants.

### **2.3. D'autres travaux d'identifications des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement sont réalisées par les acteurs locaux (notamment Pôle emploi, des DIRECCTE, des OREF et des maisons de l'emploi), avec des méthodologies très diverses**

Outre les listes régionales ayant une valeur juridique et conditionnant l'accès à certains droits, d'autres travaux d'identification des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement sont élaborées par des acteurs locaux avec des méthodologies très diverses, dans un objectif d'aide à la décision au service des politiques publiques emploi-formation.

#### *2.3.1. Les directions régionales de Pôle emploi établissent des listes de métiers en tension*

Pôle emploi met à disposition de ses directions régionales une méthodologie d'identification des métiers en tension par bassin d'emploi, qui constitue un outil d'aide à l'élaboration des listes régionales de ces métiers.

La définition des listes de métiers en tension peut ainsi s'appuyer sur une méthodologie de sélection automatique de métiers en tension reposant, pour chaque bassin d'emploi et pour les douze derniers mois, sur les données suivantes :

- le flux d'offres (non saisonnières) déposées à Pôle emploi (OEE) ;
- le flux de demande d'emploi en catégorie A, B, et C (DEE) ;
- le stock moyen de demandeurs d'emploi en catégorie A, B ou C (DEFM) ;
- le nombre de projets de recrutement dans l'enquête BMO ;
- le nombre de projets supposés difficiles (enquête BMO).

Ces deux derniers indicateurs permettent de calculer la part des projets de recrutement supposés difficiles (ratio du nombre de projets jugés difficiles sur le nombre de projets de recrutement dans l'enquête BMO).

Un indicateur de tension est construit à partir du flux d'offres, du flux de demandes et du stock moyen de demandeurs d'emploi de la façon suivante :

$$\text{Tension} = \frac{3}{4} * \text{OEE} / \text{DEE} + \frac{1}{4} * \text{OEE} / \text{DEFM}$$

Sur chaque bassin d'emploi, sont dits en tension les métiers qui vérifient toutes les conditions suivantes :

- tension > 0,3 ;
- part des projets de recrutement supposés difficiles > 20 % ;
- soit tension > 0,75, soit part des projets supposés difficiles > 60 % ;
- OEE > 10.

Cette méthode de détection automatique des métiers en tension est ensuite complétée par une analyse complémentaire par des experts pour détecter les exceptions qui pourraient échapper à la détection automatique.



2.3.2. *Si les travaux d'identification des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement menés par des DIRECCTE, des OREF ou des Maisons de l'emploi reposent généralement sur le croisement de plusieurs indicateurs, les méthodologies sont très diverses*

Au niveau des régions, plusieurs Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) ont mené des travaux d'identification des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement, parfois dans le cadre de coopération avec des Observatoires régionaux emploi-formation (OREF). Des maisons de l'emploi ont également pu s'intéresser à cette problématique.

**Si l'identification des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement repose le plus souvent sur le croisement des indicateurs produits par la statistique publique nationale, les méthodologies mobilisées restent très hétérogènes.**

L'objectif n'est pas de présenter ici de façon exhaustive les travaux menés sur la problématique des difficultés de recrutement mais de rendre compte de la variété des travaux réalisés.

Pour approcher la notion de difficultés de recrutement, certains travaux mobilisent des méthodologies relativement simples consistant par exemple à croiser le taux de satisfaction de l'offre<sup>66</sup> et le taux d'écoulement de la demande<sup>67</sup>. Selon cette approche, un métier est en tension lorsqu'on observe à la fois un taux d'écoulement de la demande élevé (les demandeurs d'emploi sortent plutôt facilement) et un taux de satisfaction de l'offre faible (les offres d'emploi sont plutôt difficiles à satisfaire).

D'autres travaux identifient les métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement sur la base d'indicateurs synthétiques ou « scores » construits à partir des statistiques nationales.

Ainsi, dans le cadre d'un travail mené par la DIRECCTE Rhône-Alpes en 2011<sup>68</sup>, l'identification des métiers difficiles à pourvoir repose sur le calcul d'un « indice de tension relative » calculé à partir de l'indicateur de tension (ratio du flux des offres sur le flux des demandes d'emploi enregistrées à Pôle emploi) et du ratio de stock (ratio des offres d'emploi présentes à un moment donné sur les demandes). Par convention, cet indice vaut 0 pour une valeur égale à la moyenne des familles professionnelles. Un indice supérieur 1 signale des tensions sur la demande d'emploi et un indice inférieur à 1 un déficit d'offre.

Un travail d'identification des métiers difficiles à pourvoir réalisé par la DIRECCTE Bourgogne en 2011 repose quant à lui sur le calcul d'un « score » établi à partir de quatre critères de tensions sur le marché du travail<sup>69</sup> :

---

<sup>66</sup> Le taux de satisfaction des offres d'emploi est le rapport entre les offres d'emploi satisfaites pendant l'année et la somme des offres d'emploi en stock, des offres satisfaites et des offres annulés par Pôle emploi pendant la même période.

<sup>67</sup> OREF Nord-Pas-de-Calais, Fiche territoriale Valenciennes.

<sup>68</sup> DIRECCTE Rhône-Alpes, *Les difficultés de recrutement en Rhône-Alpes, Actualisation décembre 2011*, mars 2012.

<sup>69</sup> DIRECCTE Bourgogne, *Les métiers en tension en Bourgogne*, 2011.

- le « graphique des métiers » : cf. *supra* ;
- l'enquête BMO : un métier est considéré comme en tension lorsque la part des projets de recrutement jugés difficiles par les employeurs est supérieur à la moyenne du bassin ;
- l'indicateur de tension : le métier est ici considéré en tension si le ratio est supérieur à 1 ;
- la méthodologie d'identification des métiers en tension développée par les directions régionales de Pôle emploi croisant les données sur les offres, les demandes et l'enquête BMO (voir *supra*).

Chaque métier obtient un « score », c'est-à-dire une note entre 0 et 4 en fonction du nombre de critères pour lequel il est considéré en tension. Sont considérés comme faisant l'objet de difficultés de recrutement les métiers atteignant au moins un score de trois.

Enfin, on peut citer un travail mené par l'OREF de Haute-Normandie en partenariat avec la DIRECCTE qui repose sur le calcul de deux indicateurs synthétiques sur le thème de l'emploi et du marché du travail<sup>70</sup>. L'indicateur d'emploi qui exprime le dynamisme du recrutement des métiers présents dans la zone est calculé à partir de six ratios (poids du métier, poids des CDI dans les entrées, part des démissions/des départs à la retraite dans les sorties, etc.). L'indicateur de marché du travail qui traduit la fluidité du marché du travail et l'adéquation de l'offre et de la demande d'emploi est calculé à partir de sept ratios (part du métier dans les offres d'emploi, part des offres non satisfaites dans l'ensemble, part des offres durables dans l'ensemble, taux d'écoulement de la demande, etc.).

Pour chaque ratio, un métier donné se voit attribuer un poids déterminé en fonction de l'importance de l'écart entre la valeur du ratio et sa valeur moyenne et du poids du ratio dans l'indicateur synthétique (Tableau 16). L'indicateur synthétique est ensuite calculé comme la somme des points attribués à chaque ratio pour le métier concerné.

Les métiers les plus en tension sont ceux pour lesquels on observe simultanément un fort dynamisme du recrutement (indicateur synthétique d'emploi élevé) et une insuffisance de la main d'œuvre qualifiée (indicateur synthétique de marché du travail élevé).

Cet outil est conçu comme une base de discussion entre les acteurs du territoire. Il s'agit également d'un outil expérimental dont la pertinence résulte surtout de son analyse sur le moyen-long terme.

---

<sup>70</sup> Audition au COE de Guillaume Folléa, Responsable du Pôle Observation et Prospective du CREFOR (OREF Haute-Normandie), le 4 juin 2013.

**Tableau 16 : Calcul de l'indicateur synthétique du marché de l'emploi pour les conducteurs routiers et des caissiers de magasin pour une zone**

Poids	Intitulé indicateur de base	Taux moyen	critères	Barème de points	Conducteur routier	Caissier de magasin
10	Poids du métier dans les entrées	<i>Indicateur filtre : permet de ne pas tenir compte des métiers où il y a peu de mouvements</i>	Moins de 0,3 % 0,3 à 1 % 1 % et plus	→ éliminé → 0 point → 10 point	2,8 % <b>= 10 pts</b>	3 % <b>= 10 pts</b>
20	Part des CDI dans les entrées	27,0 %	Moins de 15 % 15 à 30 % 30 % et plus	→ 0 pt → 10 pts → 20 pts	41,3 % <b>= 20 pts</b>	10,6 % <b>= 0 pt</b>
10	Part des retraites dans les sorties	2,0 %	Moins de 1 % 1 à 3,5 % 3,5 % et plus	→ 0 pt → 5 pts → 10 pts	4,1 % <b>= 10 pts</b>	0,8 % <b>= 0 pt</b>
15	Part des démissions dans les sorties	18 %	Moins de 10 % 10 à 20 % 20 % et plus	→ 0 pt → 5 pts → 10 pts	44,6 % <b>= 10 pts</b>	8,1 % <b>= 0 pt</b>
25	taux d'accroissement des effectifs*	5,1 %	Moins de 0 % 0 à 15 % 15 % et plus	→ 0 pt → 10 pts → 25 pts	47,4 % <b>= 25 pts</b>	17,5 % <b>= 25 pts</b>
25	Taux de retenue des contrats précaires**	19,1 %	Moins de 10 % 10 à 20 % 20 à 30 % 30 % et plus	→ 0 pt → 5 pts → 15 pts → 25 pts	82,7 % <b>= 25 pts</b>	24,4 % <b>= 15 pts</b>
<b>100</b>	<b>= indicateur synthétique</b>				<b>= 100 pts</b>	<b>= 50 pts</b>

Source : audition au COE de Guillaume Folléa, Responsable du Pôle Observation et Prospective du CREFOR (OREF Haute-Normandie), le 4 juin 2013

Enfin, certaines maisons de l'emploi ont mené des travaux d'identification des métiers en tension. Par exemple, la Maison de l'Emploi de Paris a mené un travail de repérage à partir des indicateurs de Pôle Emploi (indicateur de tension, volume des offres et des demandes, qualité de l'offre d'emploi, taux d'écoulement de la demande, etc.), complétés par des analyses réalisées notamment par l'OREF et la DIRECCTE Ile-de-France<sup>71</sup>. La Maison de l'Emploi de Mulhouse réalise également un travail de repérage non pas strictement des « métiers en tension » mais des « métiers porteurs », définis comme les métiers les plus demandés par les entreprises et les métiers qui vont se développer dans les années à venir. Ce travail s'inscrit dans le cadre de l'initiative « Transvers'AL », démarche plus large qui a pour objectif de faciliter les passerelles entre les secteurs et filières d'activité qui reculent vers ceux qui se développent (cf. *infra*)<sup>72</sup>.

<sup>71</sup> Maison de l'emploi de Paris (2011), *Démarche de repérage des métiers en tension, faisceau d'indicateurs et données complémentaires, analyse parisienne déc. 2009/ déc. 2010*.

<sup>72</sup> Audition au COE de Dominique Huart, directeur de la Maison de l'Emploi et de la Formation du pays de Mulhouse, le 9 avril 2013.

**Au regard du constat dressé sur la diversité des travaux et, surtout, des méthodologies mises en œuvre, ainsi que de l'absence de caractère systématique de leur utilisation opérationnelle, le COE estime nécessaire :**

- **de systématiser l'identification par les acteurs locaux (DIRECCTE, OREF, maisons de l'emploi, etc.) des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement pour servir de base à la mise en œuvre de solutions adaptées aux territoires concernés ;**
- **de promouvoir une méthodologie (pas nécessairement unique mais au moins harmonisée) reconnue par tous ces acteurs, pour améliorer la qualité des travaux et permettre d'en croiser ou d'en consolider les résultats.** Un groupe de travail *ad hoc* pourrait être mis en place par le Commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP), la DARES et Pôle emploi, associant des acteurs locaux et des OPMQ), afin de proposer une méthodologie, sur la base des outils existants (BMO, indicateur de tension, données de Pôle emploi sur les offres d'emploi retirées faute de candidat, observatoire Tendances Emploi Compétence du Medef, etc.). Cette méthodologie d'identification reposant sur des outils statistiques permettra de réaliser des travaux qui mériteront ensuite d'être complétés par les expertises des acteurs locaux, notamment sur la nature des problèmes concernant les différents métiers.

**L'élaboration d'un diagnostic partagé au niveau des territoires est un préalable à l'utilisation de ces travaux à des fins opérationnelles. En effet, c'est à travers une construction partagée des connaissances que « les acteurs vont se mettre d'accord sur la terminologie et les enjeux, et donc les bases sur lesquelles les échanges pourront être construits et le rôle de chaque acteur précisé »<sup>73</sup>.**

**De ce point de vue, les dispositifs permettant d'élaborer des diagnostics territoriaux, notamment les observatoires régionaux emploi-formation (OREF) ont un rôle important à jouer.**

**Les travaux des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications des branches professionnelles et les travaux des filières devrait par ailleurs être davantage être pris en compte lors de l'élaboration des diagnostics territoriaux.**

*2.3.3. Les travaux d'identification des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement constituent des outils d'aide à la décision au service des politiques publiques emploi-formation mises en œuvre au niveau local mais ne sont pas exploités de manière suffisamment systématique*

La question de la mobilisation à des fins opérationnelles des différents travaux et outils décrits *supra* est essentielle.

*Les listes régionales de métiers en tension de Pôle emploi*

---

<sup>73</sup> Chardon O. et Estrade M.-A. (2007), *Les métiers en 2015*, Rapport du groupe « prospective des métiers et qualifications », Centre d'analyse stratégique, Dares, janvier.

Les listes de métiers en tension établies par les directions régionales de Pôle emploi (cf. *supra*) constituent des outils d'aides à la décision :

- au niveau des directions régionales de Pôle emploi, dans leur politique d'achat de formations ;
- au niveau des Conseils régionaux, auxquels ces listes sont transmises, dans le même objectif.

**Les listes de métiers en tension sont donc théoriquement des outils très opérationnels, censés être utilisés pour construire la politique de formation de plusieurs acteurs. Toutefois, il est difficile de savoir dans quelle mesure ces politiques s'appuient effectivement sur l'existence de difficultés de recrutement constatées à partir des données statistiques.** D'une part, la méthodologie proposée par Pôle emploi à ses directions régionales n'est qu'indicative. Celles-ci disposent donc d'une grande liberté dans la manière d'élaborer ces listes. D'autre part, la présence d'un métier sur ces listes ne constituent probablement qu'un critère d'élaboration de la politique de formation. Il serait intéressant de disposer d'éléments d'évaluation de l'usage opérationnel de ces listes régionales par les différents acteurs concernés.

Par ailleurs, il faut préciser que ces listes ne sont pas directement utilisées de façon opérationnelle par les conseillers de Pôle emploi lorsqu'ils souhaitent proposer une gamme de services renforcés aux employeurs rencontrant des difficultés de recrutement (sur des métiers en tension ou par manque de ressources internes dédiées au recrutement - cf. *infra*). Les conseillers se basent sur une analyse croisant plusieurs critères :

- les caractéristiques de l'offre au regard de la demande d'emploi au moment où l'offre est confiée à Pôle emploi (alors que la liste des métiers en tension évoquée *supra* est actualisée seulement annuellement, les conseillers de Pôle emploi disposent d'informations à jour sur la situation de l'offre et de la demande selon les métiers) ;
- la capacité de l'entreprise à mener et organiser ce recrutement.

La convention tripartite Etat-Unédic-Pôle emploi de janvier 2012 prévoit que les conseillers Pôle emploi proposent prioritairement une gamme de services renforcés aux employeurs rencontrant des difficultés de recrutement en raison d'un manque de ressources internes dédiées au recrutement ou car les métiers concernés sont identifiés comme en tension<sup>74</sup>. L'offre renforcée prend notamment appui, en les combinant, sur les prestations suivantes :

- conseils en recrutement ;
- sélection des candidats (présélection avec possibilité d'évaluation des compétences et habiletés) ;
- montage d'actions d'adaptation au poste de travail ou de formation ;
- désignation d'un conseiller référent pour certains employeurs.

Au-delà de l'offre de service renforcée en direction des entreprises, Pôle emploi mène également différentes actions avec des branches professionnelles. Des partenariats ont été conclus entre Pôle emploi et des représentants d'employeurs pour :

---

<sup>74</sup> Convention tripartite Etat-Unédic-Pôle emploi de janvier 2012, point 1.4.2. « Offrir un service renforcé aux employeurs qui en ont le plus besoin ».

- anticiper les besoins en compétences et répondre aux difficultés de recrutement au travers d'accords signés avec des branches professionnelles dans les secteurs des transports, BTP, services à la personne ou l'intérim ;
- élaborer des diagnostics partagés de la situation de l'emploi et l'évolution des métiers au sein des branches professionnelles au travers d'accords signés avec les OPCA ;
- valoriser l'image de certains métiers au travers d'accords signés avec des fédérations professionnelles ou de grandes entreprises (organisation de forums, bannière sur le site Pôle emploi.fr, newsletter auprès des demandeurs d'emploi, etc.).

*Les travaux mobilisés dans le cadre de l'élaboration des Contrats de plan régionaux de développement de la formation professionnelle*

Les travaux d'identifications des difficultés de recrutement menés au niveau local peuvent notamment être mobilisés dans le cadre de l'élaboration des Contrats de plan régionaux de développement de la formation professionnelle (CPRDF) qui fixe la stratégie pour la formation en région.

Signé par l'Etat (Préfet de région et Autorité Académique) et la Région (Président du Conseil régional), le CPRDF fixe la stratégie pluriannuelle pour la formation en région (jusqu'en 2014 pour la première génération des CPRDF). Comme le prévoit la loi du 24 novembre 2009 pour l'orientation et la formation tout au long de la vie, « *le contrat de plan régional est élaboré par la région au sein du comité de coordination régional pour l'emploi et la formation professionnelle sur la base de documents d'orientation présentés par le président du conseil régional, le représentant de l'Etat dans la région, l'autorité académique et les organisations d'employeurs et de salariés. Le comité procède à une concertation avec les collectivités territoriales concernées, l'institution mentionnée à l'article L. 5312-1 du code du travail [Pôle emploi] et des représentants d'organismes de formation professionnelle, notamment l'Association nationale pour la formation professionnelle des jeunes adultes* ». La plupart des CARIF-OREF ont réalisé des diagnostics en amont de l'élaboration des CPRDF en vue d'un soutien technique aux travaux de concertation<sup>75</sup>.

Si les contributions et travaux mobilisés dans le cadre de l'élaboration du CPRDF peuvent aborder la problématique des difficultés de recrutement, la manière dont est traitée cette problématique est très variable selon les cas. La question de l'amélioration des outils de diagnostic sur la relation emploi/formation, sur les métiers en tension et sur les besoins en emplois et en compétences est récurrente au sein des CPRDF<sup>76</sup>. Si la valeur ajoutée des CARIF-OREF à cet égard est reconnue, l'objectif de renforcement du croisement de leurs données avec celles des observatoires de branche, de Pôle emploi et de la DIRRECTE est également souvent évoqué dans les CPRDF<sup>77</sup>. Par ailleurs, sans

---

<sup>75</sup> Sémaphores, *Lecture transverse des Contrats de plan régionaux de développement de la formation (CPRDF), de nouvelles dynamiques régionales au service du développement économique, de l'emploi et de la formation, Analyse des textes négociés*, rapport, décembre 2012.

<sup>76</sup> Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie, *Jalons de la formation professionnelle, CPRDF 2011-2014/2015, orientations et gouvernance*, juin 2012.

<sup>77</sup> Sémaphores (2012), *op cit*.

préjuger de la qualité des travaux mobilisés, il est difficile de savoir dans quelle mesure ils ont effectivement pesé sur les décisions prises.

**La question des difficultés de recrutement devrait devenir une thématique en tant que telle dans les Contrats de plan régionaux de développement des formations professionnelles (CPRDF) sur la base du diagnostic élaboré au niveau territorial.**

*Des initiatives plus ponctuelles (maisons de l'emploi, etc.)*

D'autres initiatives plus ponctuelles qui partent du constat de l'existence de difficultés de recrutement sont menées au niveau local. Ces initiatives peuvent mobiliser des acteurs très divers, notamment des Maisons de l'emploi, des directions régionales de Pôle emploi, des Conseils régionaux, etc.

C'est par exemple le cas du « plan métropolitain pour l'emploi dans l'industrie » porté par la Maison Lys-Tourcoing afin de répondre aux difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises industrielles de la métropole lilloise. Lancé le 22 mars 2013, ce plan implique Lille métropole communauté urbaine (LMCU), Pôle emploi, la Chambre de commerce et d'industrie Grand Lille et le conseil régional Nord-Pas-de-Calais. Partant du constat que le secteur industriel offre des opportunités d'emploi et peine à recruter en raison d'un déficit d'image, ce plan vise notamment à lutter contre le déficit d'image dont souffrent les métiers de la métallurgie, de la mécanique, de l'usinage, de la chaudronnerie ou encore de la maintenance. D'autres axes de travail sont prévus dans le cadre de ce plan, comme l'anticipation des mutations économique et le développement des compétences.

**Enfin, des initiatives plus nombreuses répondent à la problématique des difficultés de recrutement dans le cadre plus large des EDEC et ADEC territoriaux. Là encore, les acteurs mobilisés sont multiples.**

**Au total, il convient de souligner que, compte tenu de l'importance des disparités territoriales en matière de difficultés de recrutement, cette question ne peut relever d'une seule action nationale homogène. Avoir une approche territoriale des métiers présentant des difficultés de recrutement est de ce fait essentielle.**

**Néanmoins, il apparaît que, à part l'action de Pôle emploi et lors de l'élaboration des CPRDF, les initiatives visant à lutter contre les difficultés de recrutement sont assez disparates et que :**

- **d'une part, elles sont pour la plupart assez isolées, très dépendantes de l'implication des acteurs locaux. Sans naturellement imposer des pratiques uniformes, une plus grande diffusion des bonnes pratiques serait donc utile ;**
- **d'autre part, elles ne reposent pas toujours de manière systématique, ou en tout cas pas selon une méthodologie rigoureuse et reconnue, sur les travaux d'identification des difficultés de recrutement et de leurs causes qui peuvent exister au niveau local.**

\* \* \*

**Ces différentes approches, notamment par métiers et par territoires, mettent en évidence la grande variété des réalités derrière la problématique des difficultés de recrutement. Bien appréhender la complexité de ce phénomène est essentiel pour éviter les explications globalisantes qui risqueraient de conduire à des solutions partielles voire inadaptées.**



**TROISIEME PARTIE : LES CAUSES DES DIFFICULTES DE  
RECRUTEMENT SONT TRES DIVERSES**

## 1. Les causes des difficultés de recrutement sont nombreuses et leur hiérarchie varie selon les métiers.

### 1.1. Une typologie des causes des difficultés de recrutement met en évidence leur grande diversité, leurs interactions et une pondération variable selon les métiers.

Au-delà des explications générales, souvent caricaturales et trop exclusives souvent avancées dans le débat public, opposant d'un côté des chômeurs profitant d'un système trop protecteur ou une Education nationale sans prise avec la réalité des besoins de l'économie et de l'autre des employeurs n'offrant que des conditions de travail dégradées et/ou refusant de former les salariés, les difficultés de recrutement s'inscrivent dans des réalités beaucoup plus complexes. Les facteurs pouvant expliquer les difficultés de recrutement sont nombreux et se combinent le plus souvent. En outre, ils n'interviennent pas tous, ou avec une importance inégale, dans l'émergence des difficultés de recrutement selon les métiers.

#### 1.1.1. *Les recrutements sont des processus complexes, qui font intervenir en amont de très nombreux facteurs*

Les recrutements sont des processus complexes, susceptibles d'être influencés par un grand nombre de paramètres (Figure 2).

Les besoins de recrutement apparaissent lorsqu'il y a :

- des créations nettes de postes, ces créations nettes étant la résultante des dynamiques de créations et de destructions d'emplois, qui peuvent, selon les métiers et les secteurs être plus ou moins dépendantes de la conjoncture économique ou de cycles d'activité (notamment saisonniers) ;
- des départs pour fin de carrière d'autant plus importants que la pyramide des âges est vieillissante pour le métier ou secteur considéré, d'où l'importance des facteurs démographiques ;
- des départs liés à la mobilité des salariés, qui impliquent de nouveaux recrutements pour les remplacer sur des postes existants (le nombre de démarches de recrutement étant d'autant plus fréquents que le turn-over est élevé).

Pour qu'une personne présente une candidature pour le poste concerné et que cette candidature soit retenue par le recruteur, de nombreux paramètres interviennent, qui peuvent être regroupés en cinq grandes catégories :

- **il faut qu'un poste soit disponible et, dans le cas du recours à un canal de recrutement externe, que l'employeur formule et diffuse son offre d'emploi et que le candidat ait connaissance de cette offre d'emploi** ; c'est une partie essentielle de la fonction d'**intermédiation**, exercée par Pôle emploi et les autres opérateurs du marché du travail ;

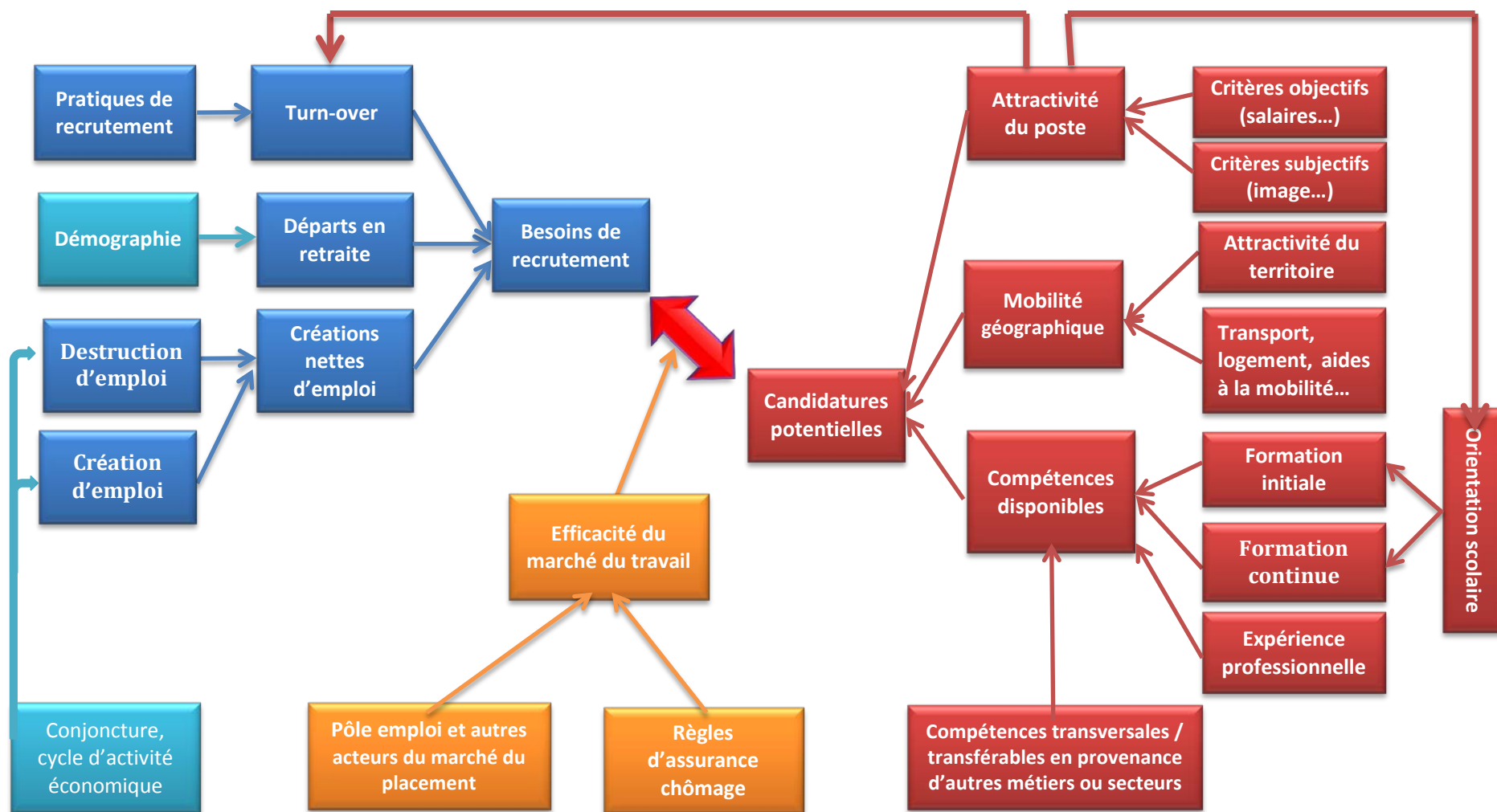
- **il faut que le candidat, qu'il soit salarié ou demandeur d'emploi, soit intéressé par l'offre d'emploi.** L'attractivité du poste est estimée par un candidat selon des critères objectifs (conditions de travail et salaires notamment) et subjectifs (image du secteur ou du métier) (cf. *infra* sous-partie 2). S'agissant des demandeurs d'emploi indemnisés, les règles d'indemnisation du chômage interviennent de deux façons, à la fois dans leurs dimensions de facilitation de la recherche d'emploi (permettant une recherche d'emploi dans de bonnes conditions matérielles) et d'incitation potentielle à la recherche d'un emploi ou de certains emplois ;
- **il faut une certaine adéquation spatiale entre le candidat et le poste proposé : proximité géographique ou possible mobilité géographique** du candidat (existence de transports ou possibilité de déménagement) ;
- **il faut que le recruteur retienne la candidature**, au regard de divers critères, parfois difficilement objectivables (motivation...) ou, notamment, de **l'adéquation entre les compétences requises pour le poste et celles du candidat** (compétences acquises lors de sa formation initiale ou continue, mais aussi du fait de son expérience professionnelle, y compris dans d'autres métiers où il aurait mis en œuvre des compétences transférables vers le poste pour lequel il candidate).

Les difficultés de recrutement apparaissent lorsqu'il y a un mauvais appariement entre l'offre d'emploi (les besoins de recrutement des entreprises) et la demande d'emploi (qui donne lieu à des candidatures).

Les différents paramètres cités ci-dessus sont donc susceptibles d'agir sur les difficultés de recrutement. Ils ne sont pas sans lien les uns avec les autres, et certains constituent des facteurs transversaux aggravant tous les autres.

En outre, ils interviennent à différentes étapes, que ce soit très en amont du recrutement (orientation scolaire, formation initiale, formation continue) jusqu'au moment du recrutement et même ensuite dans l'exercice du métier (des conditions de travail difficiles pouvant aboutir à un turn-over plus important, impliquant de multiplier les recrutements sur un même poste).

Figure 2 : Les recrutements : des processus complexes, faisant intervenir de nombreux facteurs



Source : COE

1.1.2. *On peut distinguer trois grands ensembles de facteurs explicatifs des difficultés de recrutement dans certains métiers, souvent aggravées par des problématiques transversales*

De l'ensemble des facteurs intervenant aux différentes étapes du processus aboutissant à un recrutement, décrites ci-dessus, on peut déduire une liste de causes potentielles des difficultés de recrutement que rencontrent les employeurs pour certains métiers.

Ces différentes causes des difficultés de recrutement peuvent être classées en **trois grands types de causes** (Tableau 17) :

- **le déficit d'attractivité de certains métiers**, qu'il soit lié à des facteurs objectifs (conditions de travail difficiles, horaires atypiques, etc.) ou à des facteurs subjectifs (manque d'information, image négative du métier ou du secteur) ;
- **l'inadéquation entre les compétences attendues par les recruteurs et celles disponibles**, en raison d'un déficit (réel ou ressenti) de compétences des candidats (formation initiale ou continue inadaptée, manque d'expérience professionnelle) ;
- **le manque de fluidité du marché du travail** en raison d'une segmentation du marché du travail selon les métiers (marché externe, interne, professionnel) ou le genre, d'une mobilité géographique insuffisante ou encore de certaines règles et du fonctionnement du service public de l'emploi. Le manque d'information de certains demandeurs d'emploi en matière de recherche d'emploi (et le manque de maîtrise de ces techniques) ainsi que les difficultés rencontrées par certains employeurs (notamment dans les entreprises de petite taille qui embauchent plus rarement) interviennent également.

**En outre, il existe d'autres facteurs explicatifs qui renvoient à certaines problématiques transversales pouvant aggraver les difficultés de recrutement.** C'est le cas de certaines caractéristiques « temporelles » d'une activité (forte saisonnalité, cycles longs, sensibilité à la conjoncture, etc.) ou certains aspects liés à la dimension géographique de l'emploi (dynamiques territoriales particulières, problématique de la mobilité géographique).

**Tableau 17 : Essai de typologie des causes possibles de difficultés de recrutement**

<b>Déficit d'attractivité/ manque de candidats</b>	<b>Facteurs objectif</b>
	conditions de travail difficiles
	horaires atypiques
	rémunérations faibles
	perspectives de carrière faibles
	localisation dans un territoire peu attractif (territoire rural peu attractif, avec une concentration d'activités où l'emploi est en recul)
	<b>Facteurs subjectifs</b>
	manque d'information
image négative	
<b>Inadéquation entre les compétences attendues et celles disponibles</b>	<b>Difficultés liées aux compétences des candidats</b>
	formation initiale insuffisamment adaptée (sur le plan qualitatif comme quantitatif)
	formation continue insuffisamment adaptée (sur le plan qualitatif comme quantitatif)
	expérience professionnelle jugée insuffisante
	problème d'identification (par les candidats eux-mêmes ou par les recruteurs) des compétences transversales et transférables détenues
	<b>Difficultés liées au niveau des attentes des employeurs</b>
	involontaire (mauvaise identification du besoin, méconnaissance du marché du travail local)
volontaire (exigences d'autant plus fortes que la situation financière de l'entreprise est fragile, que le risque lié à une embauche est important, etc.)	
<b>Manque de fluidité du marché du travail</b>	<b>Segmentation du marché du travail par métiers</b> (avec des types de marché du travail différents : marché externe, interne, professionnel)
	<b>Segmentation du marché du travail selon le genre</b> (insuffisante mixité des métiers)
	<b>Mobilité géographique insuffisante</b>
	faible attractivité du territoire
	concentration des activités
	difficultés matérielles (logement, transport)
	<b>Difficultés rencontrées par certains employeurs en raison du caractère occasionnel des recrutements</b>
	<b>Manque d'information de certains demandeurs d'emploi en matière de recherche d'emploi et manque de maîtrise de ces techniques</b>
	<b>Imperfections des règles et du fonctionnement du marché du travail et de ses institutions</b>
<b>Fluctuations de l'activité dans le temps</b>	Secteurs/filières à cycle d'activité long
	Sensibilité particulière de l'activité à la conjoncture économique
	Saisonnalité de l'emploi

Source : COE

1.1.3. *L'importance relative de chacun des nombreux facteurs explicatifs varie selon les métiers*

**Les différents facteurs à l'origine des difficultés de recrutement sont difficiles à pondérer.** Leur importance est très variable :

- selon les métiers (les questions d'attractivité notamment pesant davantage pour certains métiers, les questions d'inadéquation des compétences pour d'autres) ; il en est de même selon les secteurs ;
- selon le niveau de qualification (les difficultés de mobilité géographique n'étant pas aussi prégnantes chez les cadres que chez des ouvriers peu qualifiés par exemple) ;
- selon la situation personnelle du candidat potentiel (célibataire ou en couple, âge, etc.) ;
- selon le contexte socio-économique local (un territoire frontalier n'est pas confronté aux mêmes contraintes en matière de recrutement qu'un territoire mal desservi par les transports par exemple).

Une analyse plus précise des deux ensembles de facteurs explicatifs les plus souvent mis en avant dans le débat public (le manque d'attractivité des métiers et l'inadéquation entre les besoins et les compétences) est proposée *infra*.

**Toutefois, il est possible de porter un premier regard sur l'importance de ces différents facteurs, à partir de plusieurs sources déclaratives existantes.**

Dans l'enquête complémentaire à BMO (cf. *supra* Première partie)<sup>78</sup>, menée depuis 2010 auprès d'un nombre plus limité d'employeurs (19 200 établissements pour 2013), des informations complémentaires sur les causes des difficultés de recrutement pressenties sont collectées. Il ressort de cette enquête complémentaire que les motifs des difficultés de recrutement les plus fréquemment évoqués par les recruteurs sont le profil inadéquat des candidats (82,5 %) et le manque de candidats (66,5 %) (Tableau 18). Viennent ensuite les raisons liées à la trop faible attractivité des entreprises : les difficultés liées aux conditions de travail (36,2 %) et celles liées à un déficit d'image (22,5 %). Le manque de candidats et en particulier de candidats adaptés pour le poste est donc la première raison évoquée par les recruteurs pour expliquer leurs difficultés de recrutement (cf. *infra* sous-partie 3).

---

<sup>78</sup> Gaumont S. (2013), « Enquête Besoins en Main-d'œuvre 2013, analyse des motifs de recrutement, des difficultés et des perspectives à moyen terme », *Repères et analyses statistiques*, Pôle emploi, n°50, avril.

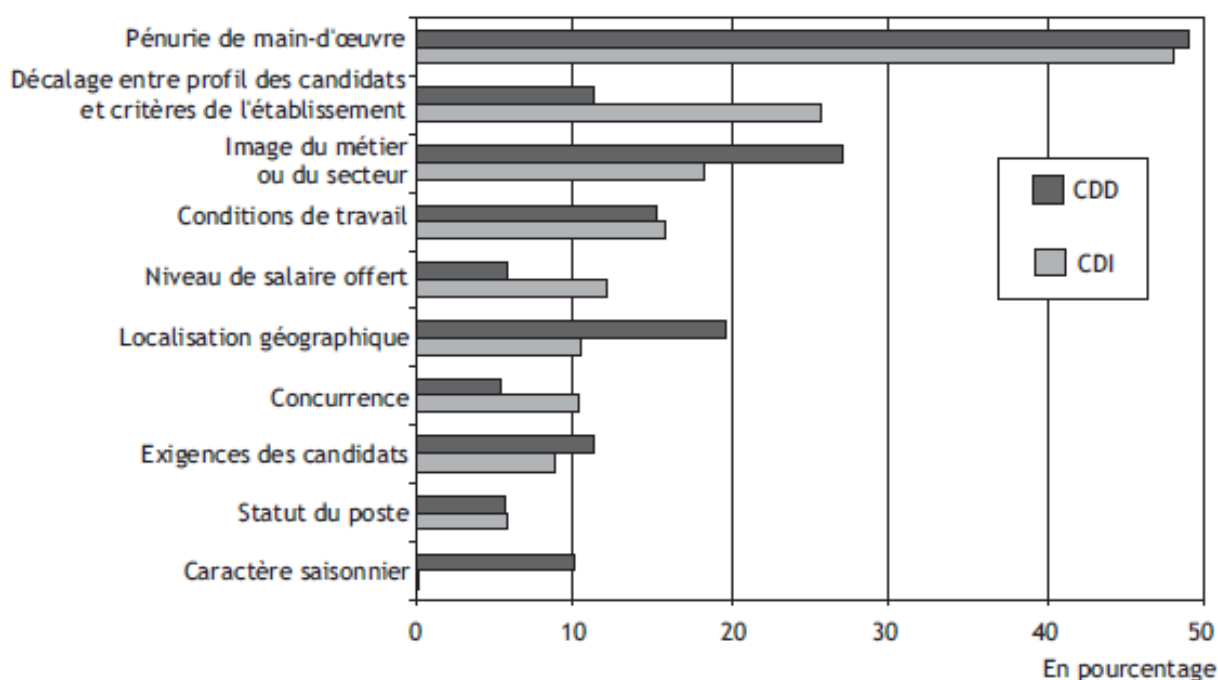
**Tableau 18 : Nature des difficultés de recrutement anticipées par les employeurs pour 2013, selon l'enquête BMO**

	(%)	2012	2013
Candidats au profil inadéquat (manque d'expérience, de diplôme, de motivation)		82,2	<b>82,5</b>
Pénurie de candidats		68,5	<b>66,5</b>
Difficultés liées aux conditions de travail (distance, horaires, pénibilité, salaire...)		37,8	<b>36,2</b>
Difficultés liées à un déficit d'image (de l'entreprise, du secteur, du métier proposé)		23,5	<b>22,5</b>
Difficultés liées à des problèmes de mobilité (manque permis de conduire, desserte...)		0,1	<b>2,1</b>
Charges trop élevées, manque d'aides à l'embauche, difficultés financières, crise		1,2	<b>3,0</b>
Manque de retour, d'information, de communication de la part de Pôle emploi		0,4	<b>1,2</b>
Autres		0,5	<b>1,7</b>

Source : enquête BMO 2013, Pôle emploi-Crédoc, rapport national

Dans l'enquête Offres d'emploi et recrutement (Ofer), menée en 2005 (cf. *supra* Première partie), le principal motif de difficultés de recrutement évoqué par les employeurs est la pénurie de main-d'œuvre, citée dans près de 50 % des cas, qu'il s'agisse de recrutements en CDI ou en CDD (Graphique 28). Vient ensuite pour les CDI le décalage entre les critères de recrutement et les profils des candidats (environ 26 %) et pour les CDD les problèmes d'image du métier ou du secteur (environ 27 %).

**Graphique 28 : Causes des difficultés évoquées par les employeurs (recrutements aboutis), selon l'enquête Ofer (2005)**



Source : Dares, enquête Ofer 2005, cité par Garner H., Lutinier B. (2006), « Des difficultés pouvant aller jusqu'à l'échec du recrutement », Premières informations premières synthèses, Dares, N°48.2

Selon l'observatoire Tendances Emploi Compétence mis en place par le MEDEF (cf. *supra* Première partie), parmi les 112 000 recrutements abandonnés (au 4<sup>ème</sup> trimestre 2012), 73 000 l'ont été pour des raisons autres que conjoncturelles :



- 74 % en raison de la difficulté à trouver un candidat ayant les compétences nécessaires ;
- 27 % en raison d'une pénurie de candidats ;
- 15 % en raison d'une redéfinition des priorités du recrutement ;
- 7 % en raison d'un manque d'attractivité ;
- 7 % parce que le poste recherché a été redéfini.

Enfin, dans l'enquête « pénuries de talents 2013 » menée par Manpower<sup>79</sup> auprès de 41 pays (cf. *supra* Première partie), les cinq premières raisons évoquées par les employeurs des pays concernés par l'enquête pour expliquer les difficultés à recruter sont : dans 34 % des cas le manque de compétences techniques, dans 32 % des cas le manque de candidats, dans 24 % des cas le manque d'expérience, dans 19 % des cas le manque d'employabilité et de savoir être et dans 11 % des cas un salaire inférieur aux prétentions salariales des candidats. Si on regroupe les raisons évoquant l'inadéquation du profil des candidats (manque de compétences techniques, d'expérience et d'employabilité et de savoir être), elles sont évoquées par 77 % des employeurs interrogés.

**Ces différentes enquêtes, menées à des dates différentes, sur des échantillons différents voire dans des pays différents, montrent une certaine convergence, sinon dans les ordres de grandeur, du moins dans la hiérarchie des causes, plaçant largement en tête les problématiques de pénurie de candidats ou d'inadéquation des compétences disponibles** (même si les intitulés peuvent varier et recouvrir des réalités plus ou moins larges), loin devant les problématiques d'attractivité (conditions de travail, salaires, image). Dans toutes ces enquêtes, les problématiques de mobilité apparaissent relativement marginales.

**Toutefois, toutes ces sources sont déclaratives, à partir d'interrogations des seuls employeurs, ce qui oriente naturellement la nature des réponses.**

## **1.2. Des facteurs transversaux (cycles d'activité, dimension géographique de l'emploi) peuvent aggraver les difficultés de recrutement**

Certaines problématiques transversales, pesant sur l'ensemble du processus décrit *supra* (Figure 2) peuvent intervenir comme des facteurs aggravants les difficultés de recrutement. C'est le cas de certaines caractéristiques « temporelles » d'une activité (forte saisonnalité, sensibilité à la conjoncture, cycles de vie des produits longs ou au contraire très courts, etc.) ou certains aspects liés à la dimension géographique de l'emploi (dynamiques territoriales particulières, problématique de la mobilité géographique).

---

<sup>79</sup> Enquête pénuries de talents 2013, résultats de recherche (2013), Manpower Group.

1.2.1. *Plusieurs secteurs ou métiers ont une activité très cyclique (saisonnalité, sensibilité à la conjoncture, cycles de vie des produits particulièrement longs ou courts).*

Pour certains secteurs ou métiers identifiés comme difficiles à pourvoir, les difficultés de recrutement sont parfois aggravées par la dimension cyclique de l'activité, que ce soit en raison du caractère saisonnier de l'activité ou d'une sensibilité marquée à la conjoncture économique. La prédominance de produits à cycles de vie longs ou au contraire très courts dans certains secteurs peut également accroître les difficultés de recrutement. Enfin, des événements plus ponctuels (passage à l'an 2000, catastrophes naturelles, etc.) peuvent conduire à des besoins de recrutements rapides et massifs susceptibles de générer des difficultés de recrutement.

**Pour certains métiers, l'importance des difficultés de recrutement semble être parfois renforcée par le caractère saisonnier de l'activité.** Il s'agit notamment des métiers des secteurs de l'agriculture ou de l'industrie agroalimentaire qui connaissent des pics d'activité concentrés à certains moments de l'année (au moment des récoltes, des fêtes de fin d'année, en période estivale, etc.)<sup>80</sup>. D'après l'enquête BMO 2013, la proportion d'emplois saisonniers s'élève à 91 % dans l'agriculture et 51 % dans l'industrie agro-alimentaire (hors agriculture). Les difficultés que peuvent rencontrer certains employeurs à recruter des emplois saisonniers peuvent s'expliquer par diverses raisons, dont notamment la distance géographique qui sépare le plus souvent les candidats des recruteurs, mais aussi les conditions d'emploi des saisonniers.

**Pour d'autres métiers, les difficultés de recrutement peuvent être accrues par la sensibilité des volumes de recrutement de ces métiers à la conjoncture économique.** C'est notamment le cas des métiers du secteur de l'industrie et notamment de l'industrie automobile pour lesquels la hausse des intentions d'embauche en phase de conjoncture haute s'accompagne d'une forte progression des difficultés de recrutement. A l'inverse, en période de conjoncture basse, les difficultés tendent à se contracter avec la diminution des offres d'emplois. Entre le premier trimestre 2008 et le premier trimestre 2010, la part des entreprises éprouvant des difficultés de recrutement est ainsi passée de 37 % à 3 % dans le secteur de l'automobile et de 40 % à 15 % dans l'industrie manufacturière (Graphique 29). Le même phénomène est également très marqué dans l'industrie du bâtiment (cette part étant passée de 80 % au premier trimestre 2008 à 47 % au premier trimestre 2010) et dans une moindre mesure dans l'artisanat du bâtiment.

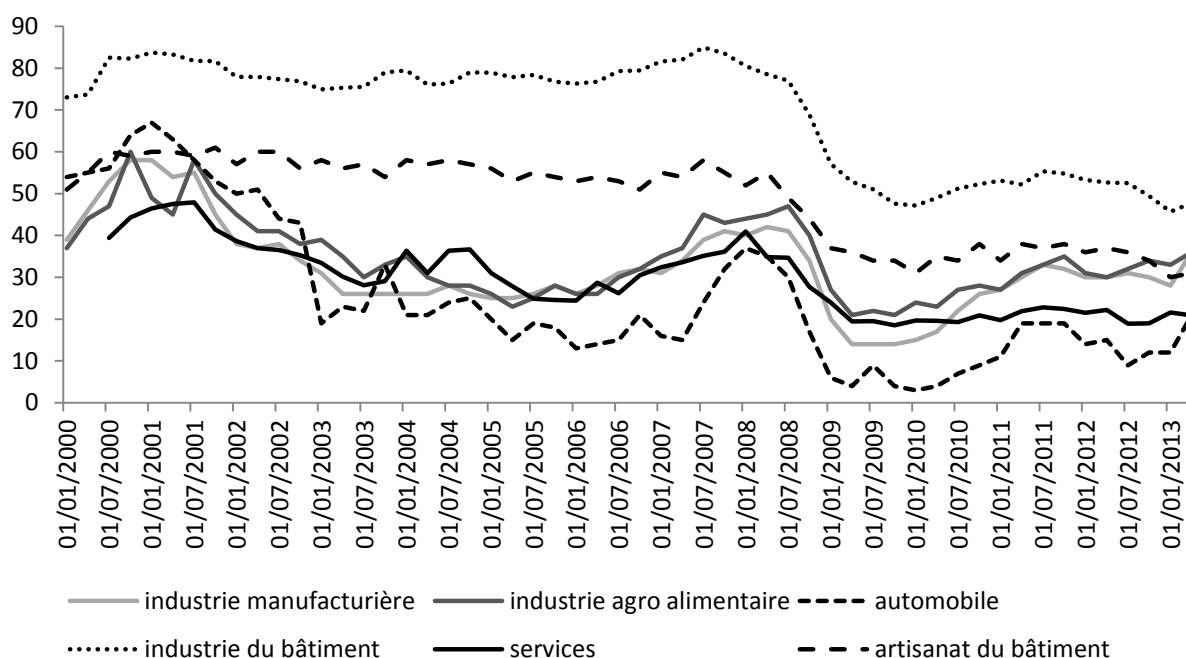
Le risque est de voir les personnes occupant des métiers connaissant des pertes importantes en phase de conjoncture basse se redéployer vers d'autres activités, avec en conséquence des difficultés de recrutement accrues au moment de la phase de reprise. Ces difficultés de recrutement peuvent être qualifiées de « pénuries de stop-and-go »<sup>81</sup>.

---

<sup>80</sup> Audition au COE de Morgan Oyaux, directeur des affaires sociales de l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA), le 26 mars 2013.

<sup>81</sup> Commissariat général au plan (2001), *Entre chômage et difficultés de recrutement : se souvenir pour prévoir*, décembre.

**Graphique 29 : Part des entreprises éprouvant des difficultés de recrutement (en %)**



Source : Insee, enquêtes de conjoncture, mise en forme COE

**Dans certains secteurs, la prédominance de produits à cycles de vie longs ou au contraire très courts peut également accroître les difficultés de recrutement.**

S'agissant des secteurs dont les produits ont des cycles de vie longs, l'activité peut être très variable en raison de l'importance des commandes et de la dépendance de ces commandes aux décisions d'investissement public et privé. Des difficultés de recrutement peuvent apparaître lorsque des creux d'activité durables ont conduit une partie de la main-d'œuvre à se diriger vers d'autres secteurs. Il existe un risque de pertes de compétences en cas de formalisation et de transmission insuffisante des savoir-faire (cf. *infra* sous-partie 3). De tels phénomènes peuvent être observés dans les industries nucléaire, navale ou ferroviaire.

S'agissant des secteurs dont les produits ont des cycles de vie au contraire très courts, des difficultés de recrutement peuvent apparaître lorsque les compétences ne suivent pas le rythme d'évolution des technologies à l'origine du renouvellement des produits. De fait, le décalage entre le temps de plus en plus court du changement technologique face au temps plus lent de la formation est au cœur du débat sur l'adéquation de la formation aux besoins du marché du travail.

**Enfin, des difficultés de recrutement rapides et massives peuvent également apparaître à la suite d'évènements plus ponctuels.** On peut notamment citer la tempête de fin 1999 qui avait accru les difficultés de recrutement dans le secteur de la construction et du bâtiment en raison d'une demande exceptionnelle de travaux dans les logements. Le passage à l'an 2000 et le passage à l'euro avait également accru les difficultés de recrutement dans le secteur informatique.

*1.2.2. La dimension géographique de l'emploi (dynamiques territoriales particulières, problématique de la mobilité géographique) peut aggraver les difficultés de recrutement.*

Pour qu'une personne présente une candidature pour le poste concerné et que cette candidature soit retenue par le recruteur, il faut une certaine adéquation spatiale entre le candidat et le poste proposé, que ce soit en termes de proximité géographique ou de possible mobilité géographique du candidat. Or certaines dynamiques territoriales particulières sont susceptibles de renforcer l'éloignement géographique entre candidats et postes (que ce soit en concentrant certaines industries sur un territoire donné ou en entraînant une désaffection pour certains territoires de la part des candidats potentiels). Les difficultés de recrutement sont alors d'autant plus fortes que la mobilité géographique est faible, du fait de certaines caractéristiques des candidats (qualification, âge, configuration familiale, etc.). De façon plus générale, des questions d'attractivité territoriale peuvent également jouer sur la propension d'un candidat à envisager une mobilité géographique.

*Certaines dynamiques territoriales particulières liées aux caractéristiques du tissu industriel ou aux caractéristiques de la population active locale sont susceptibles de renforcer l'éloignement entre les candidats potentiels et les postes proposés.*

**La concentration géographique de certaines industries peut renforcer l'inadéquation entre les candidats potentiels et les postes proposés.**

C'est le cas de territoires avec une forte concentration d'activités saisonnières, dont le caractère saisonnier de l'activité peut parfois constituer déjà en tant que tel un facteur de difficultés de recrutement. Il peut s'agir de territoires ruraux où sont concentrées des activités agricoles ou des territoires touristiques avec une forte concentration d'activités touristiques. Dans ce dernier cas, des problématiques liées au coût élevé des logements ou des transports peuvent s'ajouter en raison de l'attractivité de ces territoires, notamment en saison haute.

C'est également le cas de territoires où on observe une forte concentration d'industries où l'emploi est en recul (comme certains territoires de l'est de la France). Paradoxalement, une certaine désaffection pour ces territoires de la part des candidats peut faire apparaître des difficultés de recrutement dans les entreprises situées sur ces territoires, alors qu'il existe encore des activités dynamiques et qu'une pyramide des âges vieillissante peut même entraîner des besoins de recrutements significatifs dans des activités où l'emploi est globalement en recul.

Enfin, la concentration d'industries de pointes sur certains territoires est également susceptible de constituer un facteur aggravant des difficultés de recrutement : industrie navale concentrée à Saint-Nazaire et à Brest ; industrie aéronautique concentrée dans les régions Midi-Pyrénées et Ile-de-France.

**Des dynamiques démographiques particulières peuvent également constituer des freins supplémentaires au succès des recrutements.**

On peut opposer le cas des territoires ruraux peu denses avec une démographie déclinante pouvant connaître des difficultés à attirer des candidats (problématiques liées au transport, aux opportunités de travail pour le conjoint, etc.), au cas des territoires urbains très denses où ce sont davantage des questions de coût du logement qui peuvent poser problème.

*Des mobilités géographiques relativement restreintes, et plus faibles chez les actifs les moins qualifiés, les plus âgés, en charge d'enfants ou encore propriétaires de leur logement, peuvent contribuer au renforcement des difficultés de recrutement.*

En rapprochant les candidats des postes proposés, la mobilité géographique est un moyen d'atténuer les effets de l'inadéquation spatiale entre offre et demande de travail. La mobilité géographique est entendue ici à la fois comme un changement de résidence ou comme des temps de trajet entre le domicile et le lieu de travail allongés.

**En France, la mobilité géographique a plutôt eu tendance à augmenter :** depuis les années 1980, les changements de résidence sont plus fréquents et les trajets domicile-travail se sont allongés (avec désormais une majorité des salariés travaillant dans une commune différente de celle de leur domicile)<sup>82</sup>.

**En outre, même si la notion de région recouvre des réalités différentes d'un pays à l'autre, les enquêtes internationales suggèrent le fait que les actifs français feraient partie des actifs européens les plus enclins à la mobilité.** Une enquête Eurobaromètre réalisée en 2009 montre ainsi que 66 % des français se déclarent prêts à déménager dans une autre région ou un autre pays pour trouver un travail, contre 48 % en moyenne dans l'Union européenne à 27<sup>83</sup>. Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus dans le cadre de l'Eurobaromètre mené en 2005 qui comprenait une question supplémentaire sur les mobilités interrégionales effectivement réalisées. Les Français étaient alors 30 % à déclarer avoir eu une expérience professionnelle dans une région autre que celle de leur emploi actuel, contre 18 % en moyenne dans l'Union européenne à 27<sup>84</sup>.

**Toutefois, ces mobilités restent relativement limitées.**

D'abord, ce sont pour une part des mobilités de proximité. En France, un examen des trente zones d'emploi les plus pénalisées depuis le début des années 2000 a mis en évidence une mobilité de proximité, d'un territoire en très grande difficulté vers un territoire voisin en difficulté (mais moindre), plutôt que vers un territoire plus éloigné sans difficulté<sup>85</sup>.

---

<sup>82</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi (2009), *Les trajectoires et les mobilités professionnelles*, septembre.

<sup>83</sup> Commission européenne (2010), « Mobilité géographique de la main-d'œuvre », *Eurobaromètre spécial* 337, juin 2010.

<sup>84</sup> European foundation for the improvement of living and working conditions (2006), *Mobility in Europe, Analysis of the 2005 Eurobarometer survey on geographical and labour market mobility*.

<sup>85</sup> Davezies L (2012). *La crise qui vient : la nouvelle fracture territoriale*, Le Seuil-La République des idées, Paris, octobre.

*A fortiori*, les mobilités vers d'autres pays, au sein de l'Union européenne, sont beaucoup moins nombreuses qu'entre les différents Etats des Etats-Unis notamment. Seuls 12 % des Français interrogés et 10 % des Européens ont vécu ou travaillé dans un autre pays européen<sup>86</sup>. Le réseau EURES mis en place par la Commission européenne a pour mission de favoriser la mobilité de travailleurs en Europe (Encadré 5). La mobilité des actifs au sein de l'espace communautaire européen reste bien moindre que la mobilité aux Etats-Unis. Le taux de mobilité entre Etats américains (ratio entre la population qui a changé d'Etat dans les deux ans et la population des cinquante Etats américains) était de 1,9 % en 2006 (et même de 2,5 % en 2005), alors que le taux de mobilité dans l'Union européenne à quinze était de 0,2 % en 2006. L'écart est quasiment nul lorsqu'on considère le taux de mobilité entre régions d'un même pays de l'Union européenne et le taux de mobilité au sein des Etats américains<sup>87</sup>. L'écart très important des taux de mobilité entre pays européens et Etats américains s'explique alors sans doute en grande partie par les différences linguistiques et institutionnelles existants entre ces deux zones économiques.

**Si la mobilité géographique a globalement augmenté en France, elle reste néanmoins inégale selon les personnes.**

C'est notamment le cas selon les qualifications des candidats. Lainé (2001) montre en effet que la mobilité entre régions est plus de trois fois plus élevée pour les cadres et près de deux fois plus élevée pour les professions intermédiaires que pour les ouvriers non qualifiés et qualifiés, ou encore les artisans et agriculteurs<sup>88</sup>.

A niveau de qualification égal, des différences sont également susceptibles d'apparaître selon les métiers, certains métiers étant culturellement nomades, comme les soudeurs ou les compagnons du bâtiment, ou plus sédentaires comme les aides maternelles.

Des différences apparaissent également lorsqu'on considère l'âge ou, dans une moindre mesure, la situation familiale des candidats. Ainsi, Lainé (2001) montre qu'un individu de moins de 30 ans a plus de deux fois plus de chance d'avoir changé de région qu'un individu dont l'âge est compris entre 30 et 49 ans, toutes choses égales par ailleurs. Une famille monoparentale ou un couple avec enfant ont environ trois fois moins de chance d'avoir connu une mobilité interrégionale qu'une personne seule sans enfant. Debrand et Taffin (2006) observent également que les moins de 34 ans et surtout les moins de 25 ans sont plus mobiles que les individus plus âgés<sup>89</sup>.

Enfin, plusieurs études montrent que le fait d'être propriétaire rend les salariés, toutes choses égales par ailleurs, moins mobiles géographiquement. Gobillon (2001) montre que la propension à la mobilité intercommunale des propriétaires est inférieure de huit points à celle des locataires de logements privés<sup>90</sup>. Un lien a même été établi entre propriété immobilière, mobilité résidentielle et risque de rester au chômage : si le fait

---

<sup>86</sup> Commission européenne (2010), *op cit*.

<sup>87</sup> European commission (2008), *Geographic mobility in the European Union: optimizing its social and economic benefits*, DG Employment, social affairs and equal opportunities, Final report, april.

<sup>88</sup> Lainé F. (2001), « La dimension régionale des difficultés de recrutement, situation en juin 2000 », *Premières synthèses*, Dares, n°43.1, octobre.

<sup>89</sup> Debrand T. et Taffin C. (2006), *Les changements de résidence : entre contraintes familiales et professionnelles*, Données sociales : La société française.

<sup>90</sup> Gobillon L. (2001), « Emploi, Logement et Mobilité Résidentielle », *Economie et Statistique*, 349-350.

d'être propriétaire n'exerce pas d'effet significatif sur la probabilité de retour à l'emploi lorsque ce dernier n'implique pas de mobilité résidentielle (marché local), cela peut avoir un impact négatif lorsque le retour à l'emploi implique une mobilité résidentielle (marché non local)<sup>91</sup>.

#### **Encadré 5 : Le réseau européen EURES pour la mobilité de l'emploi**

Mis en place en 1993, EURES est un réseau de coopération entre la Commission européenne et les services publics d'emploi des membres de l'Espace économique européen (les pays de l'Union européenne plus la Norvège, l'Islande et le Liechtenstein), la Suisse et d'autres organisations partenaires.

Ce réseau a pour vocation de faciliter la libre circulation des travailleurs au sein de l'Espace économique européen. Il regroupe pour cela l'ensemble des vacances d'emploi notifiées auprès des services publics et privés d'emploi sur un portail Internet. Avec un réseau de plus de 850 conseillers EURES répartis dans l'Europe toute entière, EURES a également pour mission de fournir des conseils et des services de placement/recrutement auprès des employeurs souhaitant recruter des travailleurs dans d'autres pays et des travailleurs potentiellement mobiles.

Le portail internet EURES compte 3,6 millions de visites mensuelles. Le système regroupe les offres d'emploi de 26 000 employeurs et les *curriculum vitae* de 750 000 demandeurs d'emploi en moyenne (chiffres pour 2012).

Si la Commission européenne n'a pas encore mené de travail exhaustif sur le profil des utilisateurs d'EURES, il apparaît toutefois de manière empirique qu'il s'agit plutôt de demandeurs d'emploi jeunes avec des niveaux de qualifications faibles ou moyens. S'agissant des employeurs, les employeurs saisonniers sont très représentés.

La Commission travaille actuellement sur une proposition de réforme du portail EURES pour permettre une meilleure articulation entre le portail et les politiques menées par les Etats-membres en matière de mobilité. Il s'agirait notamment d'inciter les Etats-membre à construire une stratégie nationale en matière de mobilité (en mobilisant les outils européens ou nationaux). Ces Etats obtiendraient ensuite des financements du Fonds social européen (FSE) pour la mettre en œuvre.

*Source : audition au COE de Wallis Goelen, chef de l'unité compétences, mobilité et services de l'emploi, à la Direction générale emploi, affaires sociales et inclusion de la Commission européenne, le 18 juin 2013.*

*De façon plus générale, des problématiques liées à l'attractivité des territoires peuvent également accentuer les difficultés de recrutement.*

Outre la question du dynamisme économique, les critères pouvant jouer sur l'attractivité économique d'un territoire sont très divers. Au moment d'envisager une mobilité géographique, les candidats prennent en compte des critères comme le cadre de vie, les possibilités de scolarisation et de garde des enfants, les opportunités de logement, la possibilité pour le conjoint de trouver un travail localement, la proximité d'une gare, etc.

---

<sup>91</sup> Havet N., *Statut résidentiel et mobilité sur le marché du travail*, Présentation le 31 mars 2009 d'une étude réalisée dans le cadre de l'appel à projet DARES « Mobilité professionnelle » (2008-2009) dans le cadre des travaux du COE sur les trajectoires et les mobilités professionnelles de 2009.

De plus, l'attractivité d'un territoire peut aussi être liée aux caractéristiques d'autres territoires situés à proximité, comme certains territoires frontaliers de la Suisse qui voient une partie de la main-d'œuvre attirée par les salaires élevés proposés de l'autre côté de la frontière.

\* \* \*

A côté des deux grands types de facteurs transversaux (aspects temporels de l'activité et dimension géographique de l'emploi), il faut évidemment mentionner à nouveau un élément central, qui n'a pas été traité ici car il mériterait une étude en tant que tel : l'efficacité plus ou moins grande du service public de l'emploi. Ce point est abordé à plusieurs reprises de façon incidente et fera l'objet de quelques propositions. Toutefois, on peut noter que l'analyse de la situation des territoires met en évidence que des différences institutionnelles entre territoires sont susceptibles d'avoir un impact sur la qualité de l'appariement entre offre et demande de travail et donc sur le niveau des difficultés de recrutement. Certains services publics de l'emploi locaux ont en effet été amenés à mettre en place des initiatives et partenariats à même de réduire les difficultés de recrutement. *A fortiori*, l'efficacité du service public de l'emploi au niveau national est essentielle pour réduire les dysfonctionnements du marché du travail entraînant des difficultés de recrutement.

**Les causes des difficultés de recrutement sont donc très diverses. Les hiérarchiser est difficile. En outre, une telle hiérarchisation aurait surtout du sens si elle était effectuée secteur par secteur, métier par métier, territoire par territoire, tant les situations sont diverses.**

La suite du présent rapport permettra d'approfondir l'analyse de deux grands types de causes, autour de la problématique de l'attractivité des emplois puis de celle de l'inadéquation des compétences disponibles aux besoins du marché du travail.



## 2. Le déficit d'attractivité de certains emplois dépend à la fois de facteurs objectifs et subjectifs

Le manque d'attractivité de certains emplois est souvent avancé pour expliquer les difficultés de recrutement et le manque de candidats sur des postes non pourvus. Ce serait notamment lié aux niveaux de salaires proposés ou encore aux conditions de travail – réelles ou supposées - dans le secteur, le métier ou chez un employeur particulier.

Certains métiers se caractérisent en effet par des conditions de travail plus difficiles ou par des niveaux de salaires moins élevés.

Un tel déficit d'attractivité pèse en amont des recrutements sur l'orientation des jeunes vers certains métiers (et donc vers certaines formations) mais aussi sur les besoins de recrutement des employeurs, s'il aboutit à un turn-over élevé (la difficulté de recrutement se doublant d'une difficulté à fidéliser la main d'œuvre).

Toutefois, il n'y a pas de corrélation générale entre les métiers en tension et les métiers avec des conditions de travail difficiles ou de faibles niveaux de salaires. **La problématique, très significative sur certains métiers ou situations de travail, n'est pas générale : tous les métiers en tension n'ont pas des conditions de travail difficiles ou de faibles niveaux de salaires, et réciproquement.**

En outre, l'attractivité est une notion en partie subjective. Le manque d'attractivité de certains emplois semble parfois tenir davantage à un déficit de visibilité de certains métiers ou secteurs ainsi qu'à un décalage entre la réalité du métier ou du secteur et leur image.

Enfin, l'attractivité est également une notion relative. L'attractivité d'un emploi dépend de la situation de la personne, notamment de ses prétentions salariales mais aussi d'autres critères pouvant influencer ses arbitrages au cours de sa recherche d'emploi.

### **2.1. Si certains métiers rencontrant des difficultés de recrutement se caractérisent par des conditions de travail plus difficiles ou par des niveaux de salaires moins élevés, aucune corrélation générale n'a été mise en évidence**

#### *2.1.1. Pour certains métiers et secteurs, les difficultés de recrutement sont en partie liées à un manque d'attractivité des postes proposés*

**Une explication souvent avancée pour expliquer les difficultés de recrutement est le manque d'attractivité de certains métiers et secteurs**, qui limiterait le nombre de candidatures et favoriserait les départs précoces en raison d'une difficile fidélisation des employés dans certains métiers ou secteurs.

Les facteurs pouvant expliquer un déficit d'attractivité sont les suivants :

- la difficulté des conditions de travail, notamment :
  - o lourdes charges à porter, contraintes posturales, manipulation de produits toxiques, environnement bruyant, déplacements fréquents,
  - o horaires de travail atypiques (travail tôt le matin, de nuit, le week-end, horaires peu prévisibles, alternants, etc.) ;
  - o contraintes de rythme et d'intensité du travail ;
  - o manque de marge de manœuvre, charge émotionnelle ;
- une organisation du travail favorisant une succession de contrats courts ;
- la faiblesse des rémunérations ;
- la faiblesse des perspectives de carrière offertes ;
- la concentration de certains métiers dans des territoires peu attractifs (notamment en territoire rural).

**De fait, lorsqu'on considère les métiers pour lesquels les projets de recrutement sont jugés difficiles, une majorité de ces métiers est associée à des facteurs susceptibles de réduire leur attractivité**, que cette association soit fondée sur des critères objectifs ou repose davantage sur une perception subjective de ces métiers, à juste titre ou non (cf. *infra*).

Parmi les métiers rassemblant le plus grand de projets de recrutement jugés difficiles dans le cadre de l'enquête BMO (cf. *supra* Deuxième partie), on trouve notamment :

- des métiers agricoles (viticulteurs, cueilleurs, ouvriers agricoles, maraîchers, horticulteurs salariés, etc.) localisés en territoire rural et souvent associés à des conditions de travail pénibles ;
- plusieurs métiers de l'hôtellerie-restauration (serveurs de cafés et restaurants, employés polyvalents de cuisine, cuisiniers, etc.), secteur où l'organisation du travail favorise les contrats courts mais aussi des horaires atypiques et un rythme de travail intense ;
- des métiers de services aux particuliers (aides à domicile, travailleuses familiales, personnels de ménage, etc.), où les perspectives d'évolution professionnelle sont faibles ;
- des métiers du secteur médical (aides-soignants, infirmiers, puéricultrice, etc.), caractérisés par des horaires atypiques ainsi que par une charge émotionnelle élevée.

Parmi les métiers pour lesquels le taux de projets de recrutement jugés difficile sont les plus importants dans le cadre de l'enquête BMO (cf. *supra* Deuxième partie), on trouve de nombreux métiers d'ouvriers de l'industrie (ouvriers qualifiés et non qualifiés travaillant par formage et enlèvement de métal, du travail du textile et du cuir, du travail du bois et de l'ameublement, etc.) ainsi que des métiers d'ouvriers du gros-œuvre (charpentiers métal, couvreurs) et du second œuvre du bâtiment (plombier, chauffagiste) du bâtiment, tous ces métiers ayant une image négative en termes de conditions de travail.

**S'ils font souvent valoir d'autres facteurs expliquant les difficultés de recrutement (cf. *infra*), les employeurs sont néanmoins conscients de certaines difficultés bien identifiées.**

La Confédération générale de l'alimentation de détail (CGAD) reconnaît ainsi un lien entre le déficit d'attractivité des métiers de bouche (bouchers, charcutiers, boulangers, etc.) et les horaires de travail atypiques<sup>92</sup>. Dans ces métiers, les journées de travail démarrent en effet souvent tôt le matin et le travail le dimanche est fréquent. La CGAD a fait le constat que les entreprises qui ferment le samedi et le dimanche ne rencontrent souvent aucun problème de recrutement par rapport d'autres entreprises exerçant la même activité.

L'Association nationale des industries agroalimentaires (ANIA) mène un travail de sensibilisation auprès de ses adhérents sur la question des niveaux de rémunération offerts par rapport à des filières industrielles concurrentes, qui peut expliquer le déficit d'attractivité observé dans ce secteur (également lié, par ailleurs, à la localisation des entreprises du secteur en territoire rural)<sup>93</sup>.

#### *2.1.2. Des travaux ciblés permettent d'établir des liens entre les difficultés de recrutement et certaines caractéristiques de l'emploi*

##### *Taille d'entreprise et difficultés de recrutement*

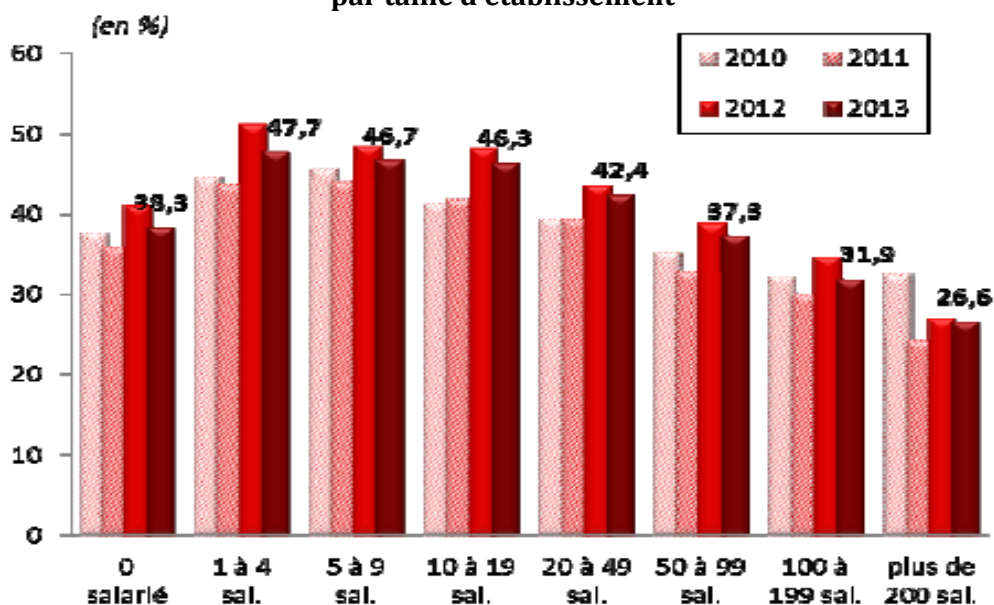
**Les difficultés de recrutement sont souvent plus importantes dans les entreprises de petite taille.** Selon l'enquête BMO 2013, la proportion de projets de recrutement jugés difficiles s'élève en effet à 47,7 % pour les entreprises de 1 à 4 salariés, alors que cette proportion n'est plus que de 26,6 % pour les entreprises de 200 salariés et plus (Graphique 30).

---

<sup>92</sup> Audition au COE de Dominique Perrot, Secrétaire général de la Confédération générale de l'alimentation en détail (CGAD), et Isabelle Bricard, Secrétaire générale adjointe, le 26 février 2013.

<sup>93</sup> Audition au COE de Morgan OYAUX, directeur des affaires sociales de l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA), le 26 mars 2013.

**Graphique 30 : Proportion de projets de recrutement jugés difficiles par taille d'établissement**



Source : enquête BMO 2013, Pôle emploi-Crédoc, rapport national

**D'abord, l'importance des difficultés de recrutement dans les entreprises de petite taille s'explique sans doute en partie par des effets de structure** en raison d'une surreprésentation, dans ces établissements, des métiers donnant lieu à de telles difficultés.

**Ensuite, le manque d'expérience en matière de recrutement**, le manque de moyens à y consacrer ou encore l'isolement du recruteur dans les TPE sont également avancés<sup>94</sup> pour expliquer les difficultés rencontrées par ces dernières pour mener à bien leurs projets de recrutement.

**Enfin, on peut faire l'hypothèse que la situation de travail dans ces établissements, caractérisée par des rémunérations moyennes, des perspectives de carrière et un accès à la formation moindre, joue un rôle important.**

En effet, le rapport du COE sur l'emploi dans les très petites entreprises (TPE)<sup>95</sup> a mis en évidence plusieurs éléments liés à l'attractivité des postes proposés par les entreprises de petites tailles pouvant être avancés pour expliquer au moins en partie l'importance des difficultés rencontrées pour mener à bien un projet de recrutement.

**Dans les TPE, les rémunérations sont inférieures à celles des entreprises plus grandes.** D'une part, en neutralisant les effets des différences entre les salariés selon la taille des entreprises (en termes notamment d'âge, de qualification et de secteur d'activité), il ressort que dans une entreprise de moins de 20 salariés, le salaire d'une personne à temps complet est inférieur en moyenne de 7,8 % à celui d'une entreprise de plus de 500 salariés. D'autre part, au-delà des seuls salaires, les salariés des TPE sont

<sup>94</sup> Audition d'Emmanuelle Wargon, Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle, au COE, le 21 mai 2013.

<sup>95</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi (2011), *L'emploi dans les très petites entreprises (TPE)*, juillet.

aussi moins souvent bénéficiaires des autres composantes de la rémunération (intéressement, participation, etc.).

**Les salariés des entreprises les plus petites ont des perspectives d'évolution professionnelle souvent plus limitées.** La faiblesse de l'effectif d'une TPE peut en effet se traduire par une absence de perspectives professionnelles pour les salariés en interne lorsque l'entreprise n'est pas dans une dynamique de croissance ou que son activité ne s'y prête pas (par exemple certaines activités libérales), sauf éventuellement à reprendre l'entreprise.

**Les salariés des petites entreprises ont également un accès moindre à la formation.** Le fonctionnement normal de l'entreprise est en effet dépendant de la présence de l'ensemble des salariés, l'absence d'un salarié privant l'entreprise d'une proportion d'autant plus importante de sa main-d'œuvre que l'entreprise est de petite taille.

Sur l'ensemble de ces sujets, le COE avait formulé des recommandations dans le rapport sur l'emploi cité *supra* car des marges de progression existent. Et cela même si **la situation est amenée à évoluer avec la mise en œuvre de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi qui prévoit notamment la généralisation de la couverture des frais de santé à l'ensemble des salariés.**

Le COE avait souligné que d'autres facteurs pouvaient, au contraire, renforcer l'attractivité des TPE pour nombre de salariés, comme la polyvalence des activités exercées dans de telles structures « *à taille humaine* » ainsi que les relations de proximité entre les salariés ou entre les salariés et le chef d'entreprise.

#### *Intensité du travail et comportements de « fuite »*

Des travaux de Amossé et Gollac (2008) ont mis en avant **des comportements de « fuite » devant certaines situations de travail intense.** L'intensité du travail est caractérisée par un rythme de travail soutenu qui peut être lié à une cadence automatique, à la surveillance hiérarchique mais aussi à la demande extérieure (clientèle par exemple).

Parmi les salariés identifiés comme ceux qui ont connu les contraintes de rythme les plus importantes en 1998, 38 % d'entre eux ont connu une diminution de l'intensité de leur travail au cours des cinq années suivantes, contre 44 % qui restent au même niveau d'intensité et 18 % qui ne sont plus en emploi en 2003. Dans les trois quarts des cas, **la diminution de l'intensité du travail s'effectue à l'occasion d'un changement de poste** et s'accompagne un peu plus souvent que les autres d'une diminution de salaire<sup>96</sup>.

Chez les salariés qui connaissaient une intensité du travail un peu plus modérée en 1998, l'évolution de l'intensité au cours des cinq années suivantes est un peu moins fréquente : elle concerne 29 % des salariés. Là encore, ces évolutions sont très fortement

---

<sup>96</sup> Amossé T. et Gollac M. (2008), « Intensité du travail et mobilité professionnelle », *Travail et emploi*, n°113, janvier-mars.

liées à des changements de postes. En revanche, l'évolution de l'intensité ne s'accompagne pas d'une plus grande évolution des salaires, à la hausse ou à la baisse.

### *Le cas des employés de ménage à domicile*

L'analyse par l'Observatoire régional de l'emploi et de la formation d'Île-de-France de trajectoires des demandeurs d'emploi sur la période 1995 et 2005 montre que les demandeurs d'emploi inscrits dans la catégorie des employés de ménage à domicile ont tendance à réorienter leur recherche d'emploi vers d'autres métiers lorsqu'ils se réinscrivent<sup>97</sup>. En effet, seuls 58 % des employés de ménage à domicile se réinscrivent dans cette catégorie, alors que 69 % des demandeurs d'emploi pris dans leur ensemble se réinscrivent dans le même métier. Les employés de ménage se dirigent le plus souvent vers les métiers de nettoyeur de locaux et de surface (24 %), d'intervenants auprès d'enfants (17 %) et d'intervenants à domicile (13 %).

2.1.3. *En revanche, il n'existe pas de corrélation générale entre difficultés de recrutement d'une part et faibles niveaux de salaires ou conditions de travail difficiles d'autre part.*

### *S'agissant des salaires*

Un premier élément d'attractivité est constitué par le salaire offert par l'employeur dans le cadre de l'offre d'emploi (et, le cas échéant, effectivement offert, après négociation).

D'une part, un salaire insuffisant peut être à l'origine de difficulté à recruter.

D'autre part, à l'inverse, selon la théorie économique classique, un employeur anticipant des difficultés de recrutement augmente le niveau du salaire offert (ou des primes, des avantages en nature, etc.), pour rendre son offre plus attractive. De plus, les salariés considérés ont un pouvoir de négociation plus grand au cours du processus de recrutement.

S'agissant du comportement des employeurs anticipant des difficultés de recrutement, une étude de Baruel Bencherqui *et alii*<sup>98</sup>, réalisée en 2009 sur la base de l'analyse directe d'offres d'emploi, permet d'avancer plusieurs éléments :

- **il n'y aurait pas de lien significatif entre tension du marché du travail et niveau des rémunérations proposées dans le cadre de l'offre.** Les employeurs ne semblent donc pas avoir adapté les salaires proposés en fonction de leur anticipation des difficultés de recrutement (pour autant que les difficultés réelles aient été effectivement anticipées), y compris en prenant en compte le fait que les employeurs

---

<sup>97</sup> Oref Ile de France (2009), *Portrait de métiers, Les métiers des services à la personne*, juillet.

<sup>98</sup> Baruel Bencherqui D., Le Flanchec A. et Mullenbach Servayre A. (2009), « *Recruter dans les métiers en tension, une méthodologie émergente par l'étude des offres d'emploi ANPE* ». L'étude a été réalisée sur un échantillon, relativement modeste, de 1 202 offres d'emploi diffusées sur le site anpe.fr et sélectionnées en mai 2008.

recrutent moins en temps partiel et offrent davantage d'heures supplémentaires sur les métiers en tension ;

- **en revanche, les offres d'emploi pour des métiers en tension laisseraient une place plus grande que les autres à la négociation des conditions salariales.** En effet, dans l'échantillon de l'étude, 31 % des offres d'emplois où l'offre est supérieure à la demande affichent le caractère négociable des conditions d'embauche contre seulement 12 % des offres d'emploi où l'offre est inférieure à la demande).

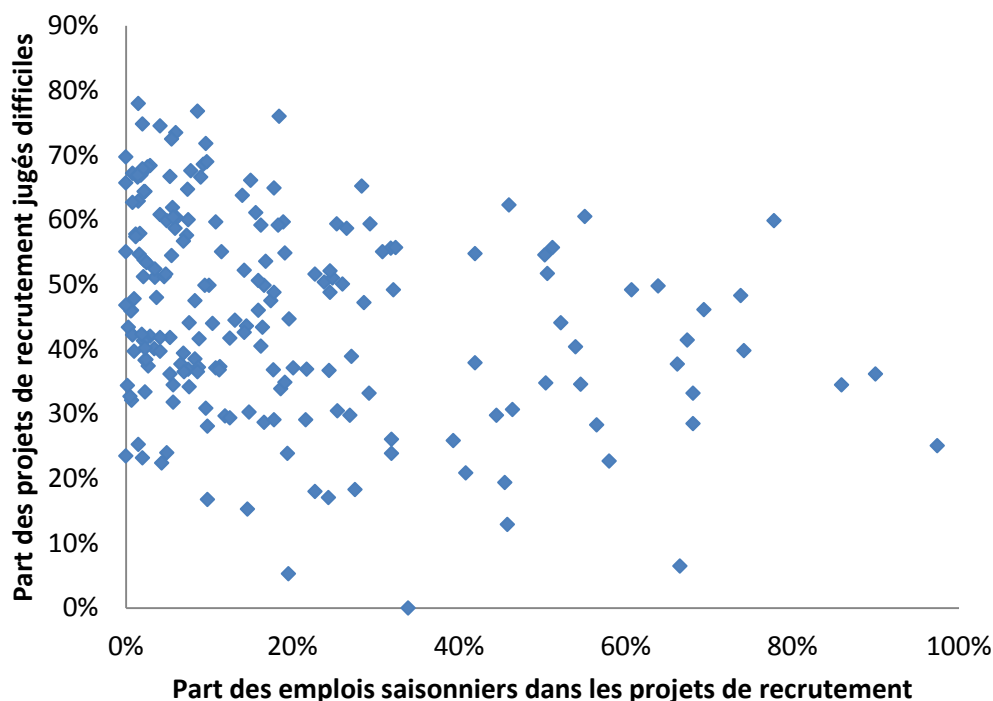
Ainsi, bien que l'offre d'emploi ne propose pas directement un salaire supérieur dans les métiers en tension, dans la pratique, les conditions salariales dépendent du comportement du salarié et de ses capacités de négociation face à celles de l'employeur.

*S'agissant de certaines modalités d'emploi (emploi saisonnier par exemple)*

En observant, sur la base des données de l'enquête BMO 2013, la part des projets de recrutement jugés difficiles et la part des emplois saisonniers dans les projets de recrutement, aucune corrélation n'apparaît (Graphique 31).

**Les métiers ayant un recours important à l'emploi saisonnier ne rencontrent pas forcément plus de difficultés pour recruter** (au sens de l'enquête BMO, qui mesure les difficultés anticipées par les employeurs).

**Graphique 31 : Part des projets de recrutement jugés difficiles et part des emplois saisonniers dans les projets de recrutement (parmi les 200 métiers couverts par l'enquête BMO)**



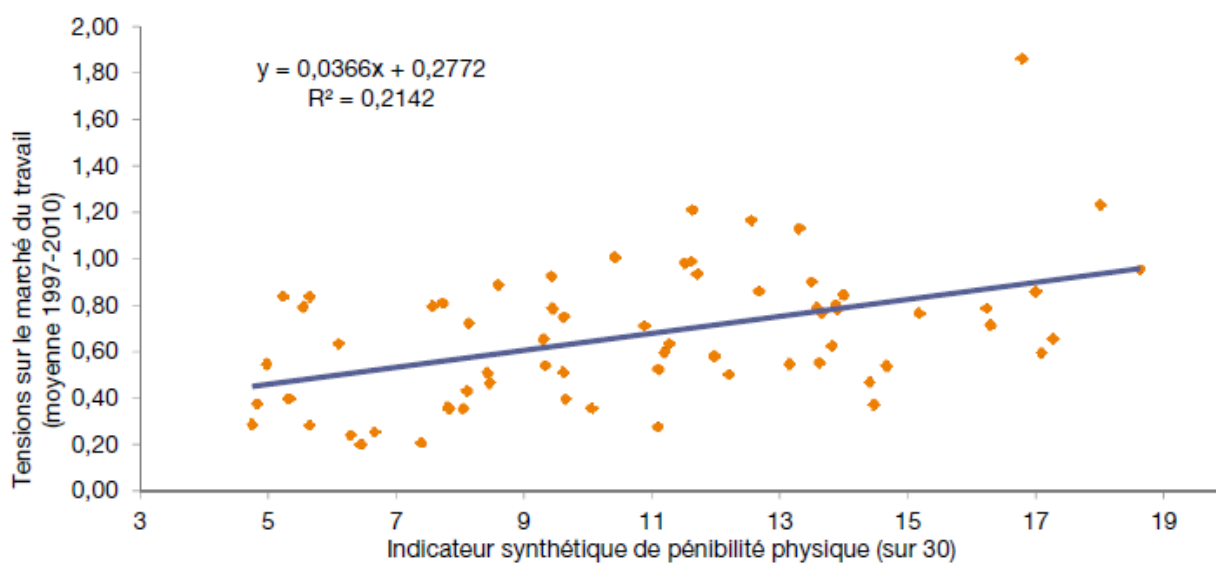
Source : Pôle emploi, Enquête Besoins en main-d'œuvre 2013, enquête principale, mise en forme COE

### *S'agissant des conditions de travail*

Un travail exploratoire mené en 2013 par le Centre d'analyse stratégique<sup>99</sup> a cherché à mettre en évidence une relation entre les conditions de travail et l'attractivité des métiers.

Au premier abord, le graphique 32 semble montrer qu'il existerait un lien entre les tensions sur le marché du travail par métier et un indicateur synthétique de contraintes physiques.

**Graphique 32 : Tensions sur le marché du travail par métier (1997-2010) en fonction de l'indicateur de contraintes physiques**



Champ : hors FAP non significatives pour les tensions et pour les conditions de travail.

Source : Dares-Pôle emploi, Données marché du travail ; Dares, Enquête Conditions de travail 2005 ; traitement Centre d'analyse stratégique

Il faut toutefois nuancer ce constat à un double titre.

D'une part, ce lien il est de faible ampleur : le coefficient de détermination ( $R^2$ ) de la régression n'est pas suffisamment élevé (0,21) pour indiquer une corrélation forte. L'interprétation du coefficient de détermination est que 21 % des écarts de tensions par métier s'expliqueraient par les écarts dans l'indicateur de contraintes physiques. Cependant, il est impossible de savoir si cette relation est directe et si elle ne transite pas en réalité par d'autres facteurs. Au total, la corrélation qui semble se dessiner entre les tensions sur le marché du travail et les contraintes physiques liées aux métiers n'est pas suffisamment établie pour que l'on puisse l'affirmer.

D'autre part, le lien est fait entre un indicateur synthétique de contraintes physiques et l'indice de tension sur le marché du travail, dont on a déjà mentionné les limites (cf. *supra* Première partie).

<sup>99</sup> Klein T., Long K. (2013), « Conditions de travail, organisation du travail et usages des TIC selon les métiers. Une exploitation de l'enquête Conditions de travail », Document de travail du Centre d'analyse stratégique, n°2013-03.



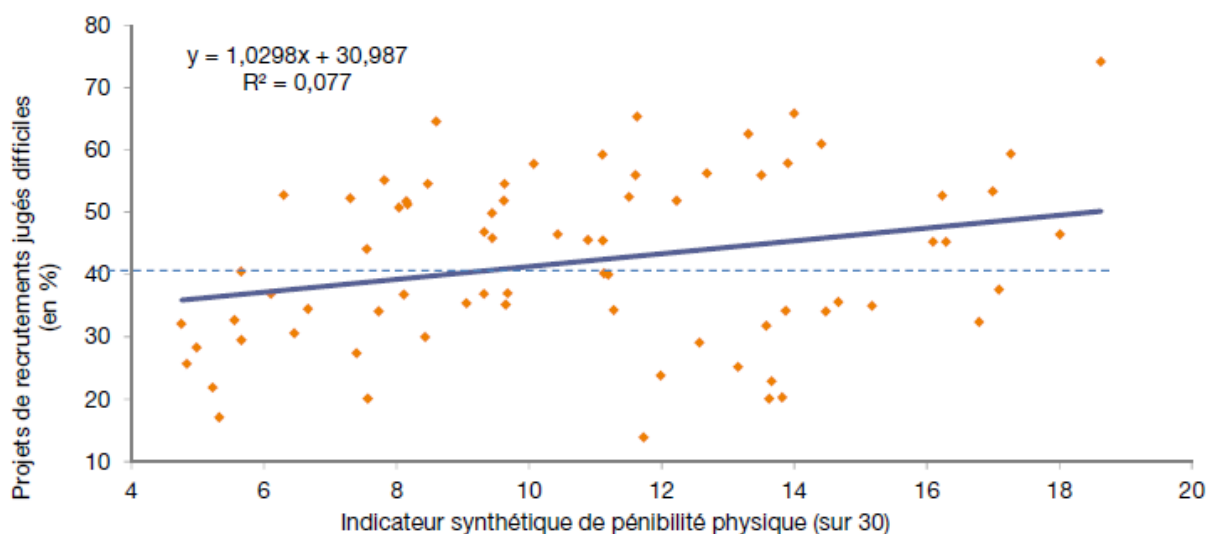
L'une des principales limites est que l'indicateur de tensions repose sur les offres qui sont déposées à Pôle emploi. Or le taux de recours à Pôle emploi n'est pas le même selon les secteurs et les types d'emploi. Ainsi, un écart important et durable de l'indicateur de tensions entre deux métiers ne signifie pas forcément une différence d'attractivité : elle peut être le signe de pratiques de recrutement différentes et en particulier d'un taux de recours à Pôle emploi différent.

Les auteurs soulignent également qu'un indicateur de tension élevé peut correspondre à une situation dans laquelle les demandeurs d'emploi ne mentionnent pas le métier considéré parmi les métiers recherchés alors même qu'ils acceptent les offres correspondantes lorsqu'on les leur propose. Des tensions élevées ne reflètent donc pas nécessairement un déficit d'attractivité.

Il est donc nécessaire, comme l'a fait le Centre d'analyse stratégique, de chercher à mettre en évidence une corrélation entre conditions de travail et difficultés de recrutement sur la base d'un autre indicateur.

Il apparaît alors que cette corrélation est beaucoup plus faible, voire non significative, lorsqu'on retient comme indicateur de l'attractivité non plus les tensions sur le marché du travail mais la proportion de projets de recrutement jugés difficiles par les employeurs dans l'enquête BMO (Graphique 33). Le coefficient de détermination n'est plus que de 0,077 %.

**Graphique 33 : Projets de recrutement jugés difficiles par métier en 2010 en fonction de l'indicateur de contraintes physiques**



Champ : hors FAP non significatives.

Source : Dares, Enquête Conditions de travail 2005 ; Pôle emploi, enquête Besoins de main-d'œuvre 2010 ; traitement Centre d'analyse stratégique

Ces corrélations sont également bien plus faibles, voire disparaissent, lorsqu'on remplace l'indicateur de contraintes physiques par celui du rythme de travail. Si une corrélation existe entre conditions de travail et attractivité des métiers, elle passerait donc davantage par la pénibilité du travail (liée à des contraintes physiques importantes ou à l'exposition à des nuisances physiques et risques professionnels) que par de l'intensité du travail (rythme de travail soutenu).

**Ainsi, le lien intuitif que l'on peut faire entre la pénibilité de certains métiers et leur attractivité est difficile à démontrer de manière générale. La pénibilité n'est jamais le seul déterminant de l'attractivité et ne suffit pas à rendre un métier donné peu attractif.** Comme mentionné dans le document de travail du Centre d'analyse stratégique, « *les ouvriers qualifiés du BTP, ceux du travail des métaux ou de la réparation automobile cumulent un indice élevé de pénibilité physique et des indicateurs de tensions sur le marché du travail ou de recrutements jugés difficiles qui sont au-dessus de la moyenne des FAP. Mais les ouvriers non qualifiés du BTP ou du travail des métaux, pourtant également confrontés à des conditions de travail dures physiquement ne se positionnent pas de la même manière, tant en termes de tensions que de recrutements jugés difficiles* »<sup>100</sup>.

#### 2.1.4. *La pénibilité « objective » d'un emploi s'inscrit en réalité dans le contexte plus large d'une situation de travail, qui détermine tout autant l'attractivité de l'emploi*

A chaque métier est attaché un certain nombre de compétences, gestes professionnels et contraintes plus ou moins ou moins difficiles physiquement et émotionnellement. Au-delà de ces compétences, gestes et contraintes, des éléments affectant le contexte de travail ou la manière de travailler peuvent avoir un impact sur la manière dont est perçu l'exercice d'un métier.

**Si on considère par exemple les métiers avec un rythme de travail très intense, cette dimension du travail n'aura pas le même effet selon le degré de satisfaction retiré du travail ou selon le degré de marge de manœuvre dont dispose le salarié.**

Les enquêtes sur les conditions de travail ont permis de mettre en évidence une certaine intensification du travail depuis le milieu des années 1980 en France, l'intensification du travail pouvant être entendue comme l'accélération du rythme du travail imposée par une demande extérieure, par l'imposition d'une cadence automatique ou encore par la surveillance hiérarchique.

Si le métier est source de satisfaction, l'intensité du rythme de travail ne sera pas forcément mal vécue par le salarié<sup>101</sup>. Au contraire, un rythme de travail intense associé à un manque de marge de manœuvre (possibilité de faire varier les délais, de résoudre soi-même des incidents, etc.) pourra être une grande source de tensions ou de stress au travail pour le salarié<sup>102</sup>.

Parmi les métiers les plus concernés par un cumul entre des contraintes de rythme importantes et une faible latitude décisionnelle, on peut notamment citer les ouvriers qualifiés et peu qualifiés des industries de process, les ouvriers qualifiés de la mécanique ou encore les ouvriers peu qualifiés du bois et de l'ameublement ou du textile et du cuir<sup>103</sup>.

Travailler dans l'urgence, avoir un fort sentiment de responsabilité ou encore un faible soutien de la part de sa hiérarchie ou de ses collègues sont également des éléments

---

<sup>100</sup> *Ibid.*, p.80.

<sup>101</sup> Baudelot C. et al. (2003), *Travailler pour être heureux ?*, Fayard, Paris, janvier.

<sup>102</sup> Karasek R. (1997), "Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign", *Administrative Science Quarterly*, 24.

<sup>103</sup> Klein T. et Long K. (2013), *op.cit.*

constitutifs d'une situation de travail susceptible d'aggraver la pression exercées sur le salarié.

**De la même manière, un métier avec une charge émotionnelle élevée ne sera pas vécu de la même manière selon que le métier est exercé dans un contexte d'entraide ou d'isolement.**

Que ce soit en raison d'un contact quotidien avec des personnes souffrantes ou en détresse ou de relations continues avec le public, certains métiers font l'objet d'une charge émotionnelle particulière.

Une charge émotionnelle forte semble d'autant plus difficile à gérer que le soutien collectif est faible, ce soutien pouvant être apporté aussi bien par la hiérarchie, par les collègues ou encore par une personne extérieure (un psychologue par exemple). C'est notamment le cas des infirmiers, des aides-soignants, mais aussi des enseignants, des policiers ou des pompiers qui témoignent de leur isolement et d'un manque d'entraide<sup>104</sup>.

Dans les métiers impliquant un contact avec le public, un déficit d'attractivité supplémentaire semble apparaître lorsqu'il s'agit de prendre en charge certaines catégories de personnes, notamment les personnes âgées. Dans les métiers du secteur sanitaire et social, le secteur des personnes âgées connaît ainsi des difficultés de recrutement plus importantes<sup>105</sup>.

## **2.2 L'attractivité est une notion en partie subjective et également relative.**

Au-delà d'un manque d'attractivité qui peut s'expliquer par des critères objectifs quantifiables, certains secteurs ou métiers pâtissent parfois également d'un déficit de visibilité et d'un problème d'image.

Les candidats se dirigent plus volontiers vers des postes bénéficiant d'une image positive. Or des discours globalisant et de la persistance d'images passées en décalage par rapport aux réalités actuelles nuisent à l'attractivité de certains métiers ou secteurs.

De plus, certains métiers et secteurs manquent également de visibilité et font l'objet de représentations vagues ou simplistes.

Enfin, l'attractivité de ces emplois dépend aussi de la situation du candidat potentiel lui-même, qui sera plus ou moins incité à reprendre un emploi, en fonction de son niveau d'indemnisation du chômage et de ses obligations de recherche active d'emploi notamment.

---

<sup>104</sup> Klein T. et Long K. (2013), *op cit.*

<sup>105</sup> L'observatoire & Unifaf, Branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif, *Enquête Emploi 2012- Résultats et enseignements.*

2.2.1. *La persistance d'un déficit d'image, résultant souvent de discours globalisants ou de la rémanence de situations passées, contribue au manque d'attractivité de certains métiers et secteurs*

**Des discours globalisants sur le déclin de certains secteurs ont pu dégrader l'attractivité de ces derniers, alors même que des besoins de recrutement continuent d'exister.**

Des discours trop négatifs sur certains secteurs et métiers ont pu avoir des effets sur l'attractivité de ces derniers, considérés par l'opinion publique, et notamment par les parents, comme non porteurs d'avenir, alors même qu'ils continuent de recruter.

Le discours sur le déclin de l'industrie manufacturière est particulièrement emblématique. En effet, si on constate effectivement un recul de l'emploi industriel dans son ensemble, cela ne signifie pas que tous les secteurs de l'industrie sont touchés, ni qu'il n'y a plus de besoins de recrutement dans ces secteurs.

D'abord, l'industrie manufacturière recouvre les industries de transformation des biens<sup>106</sup> qui comprennent des industries où l'emploi est effectivement en recul (l'industrie du textile, du cuir et de l'habillement, l'industrie automobile, la fabrication de produits métalliques, etc.) mais aussi des industries faisant état d'un certain dynamisme (les industries alimentaires, l'industrie pharmaceutique, l'industrie aéronautique, etc.). Au sein même des industries où l'emploi est en recul, il convient de dépasser les discours globalisants : dans l'industrie automobile française, ce sont surtout les constructeurs qui sont en difficultés ainsi que les équipementiers qui sont dépendants de ces derniers. Les équipementiers qui travaillent avec des constructeurs étrangers se portent beaucoup mieux<sup>107</sup>.

Par ailleurs, le repli de l'activité observé dans certains secteurs ne signifie pas pour autant qu'il n'existe plus de besoins de recrutement. Des transferts vers d'autres secteurs et surtout une pyramide des âges vieillissante peuvent en effet maintenir les besoins de recrutement. Dans l'industrie de la métallurgie, les embauches induites par les départs en retraite ont plus que compensées la baisse des effectif et les besoins de recrutements annuels moyens sur la période 2010-2020 sont estimés à plus de 100 000, quel que soit le scénario économique envisagé (Tableau 19). Cette tendance devrait d'ailleurs s'accélérer dans les années à venir<sup>108</sup>. Si, dans un contexte d'accroissement des activités de conception et de montée en compétences, ces besoins porteront essentiellement sur les opérateurs qualifiés, les ingénieurs et cadres technique, cela ne veut pas dire qu'il n'y aura plus besoin d'ouvriers<sup>109</sup>.

---

<sup>106</sup> Il s'agit des industries de fabrication pour compte propre, de réparation et d'installation d'équipements industriels ainsi que des opérations en sous-traitance pour un tiers donneur d'ordres.

<sup>107</sup> Audition au COE de Françoise Diard, Responsable du pôle « Emploi-Gestion des Compétences » à l'UIMM, le 28 mai 2013.

<sup>108</sup> L'observatoire de la métallurgie (2012), *Etude prospective sur l'évolution des emplois et des métiers de la métallurgie*, septembre.

<sup>109</sup> Audition au COE de Françoise Diard, *op cit.*

**Tableau 19 : Les besoins de recrutement dans le secteur de la métallurgie à l'horizon 2020**

	Variation annuelle du stock d'emplois	Départs annuels à la retraite	Mobilités Intersectorielles annuelles	Besoins de recrutements en 2020		Besoins de recrutements annuels moyens 2010-2020
Scénario optimiste	-5 441	30 474	103 285	128 317	Soit en moyenne sur 10 ans ➔	128 700
Scénario central	-14 651	30 975	95 856	112 181		120 700
Scénario pessimiste	-20 682	30 975	91 072	101 366		115 300

Source : UIMM.

De la même manière, les discours très négatifs sur les difficultés rencontrées par le secteur du textile et de l'habillement depuis les années 2000<sup>110</sup> ou dans le secteur du bâtiment et de la construction dans les années 1990<sup>111</sup> peuvent masquer nombre d'opportunités à saisir (développement des textiles techniques et dynamisme du secteur de la mode et du luxe pour le secteur du textile et de l'habillement, verdissements des activités du bâtiment, etc.).

**L'image négative dont pâtissent certains métiers et secteurs repose parfois davantage sur des perceptions passées des conditions d'exercice de certains métiers qui ont pourtant beaucoup évolué depuis.**

C'est notamment le cas de métiers de l'industrie manufacturière qui sont encore trop souvent associés au bruit et à la saleté, alors même que les conditions de travail ont beaucoup évolué ces dernières années.

Dans le secteur de la métallurgie par exemple, si les conditions de travail restent toujours difficiles (métiers généralement exercés en station debout, dans un environnement bruyant, etc.) et s'il reste très certainement des marges de manœuvre pour les améliorer, la représentation des conditions de travail en usine au XIX<sup>ème</sup> siècle n'a plus rien à voir avec les réalités actuelles. Les progrès technologiques et notamment l'intégration de machines à commandes numériques dans les fonctions traditionnelles de la production ont en effet largement transformé la pratique de ces métiers.

Communiquer autour de ces évolutions devrait notamment être utilisé comme un levier pour attirer davantage de candidats, et notamment davantage de femmes dans les métiers de l'industrie.

Le marché du travail reste en effet assez segmenté selon le genre (Encadré 6). Au-delà des problématiques d'image et d'attractivité des métiers, cette segmentation est un sujet plus large, car elle contribue à limiter les capacités d'ajustement entre l'offre et la demande d'emploi sur le marché du travail.

<sup>110</sup> Perotti-Reille C. (2008), *Le textile habillement, La volonté de remporter la nouvelle révolution industrielle*, Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi, février.

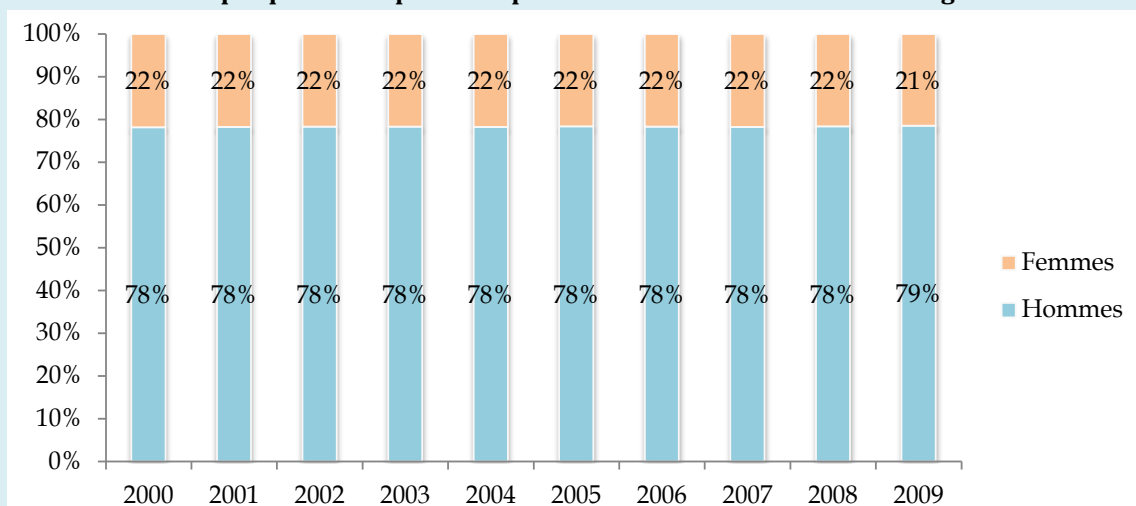
<sup>111</sup> Audition au COE de Bertrand Sablier, Délégué général, et François FALISE, Directeur de la formation, de la Fédération française du bâtiment (FFB), le 26 février 2013.

### Encadré 6 : Une segmentation du marché du travail selon le genre qui reste importante

On constate la persistance d'une forte segmentation du marché du travail selon le genre par secteur d'activité et par métier. Alors que les femmes se sont davantage dirigées vers les secteurs des services, de la santé, de l'éducation ou de l'administration, on retrouve plutôt les hommes dans les secteurs de la construction ou de l'industrie.

Dans certains secteurs, cette segmentation n'a que peu évolué dans le temps. C'est notamment le cas dans le secteur de métallurgie où la part des femmes est restée stable depuis 2000 autour de 22 % de l'emploi (Graphique 34), ces dernières étant principalement concentrée dans les fonctions administratives et les métiers les moins qualifiés.

**Graphique 34 : Répartition par sexe des salariés de la métallurgie**



Source ; Unistatis, traitement AB&A ; audition au COE de Françoise Diard, Responsable du pôle « Emploi-Gestion des Compétences » à l'UIMM, le 28 mai 2013

Alors que la segmentation du marché du travail est restée particulièrement importante dans les métiers d'ouvriers et d'employés, la mixité a fortement progressé pour les métiers qualifiés (Tableau 20).

**Tableau 20 : Evolution de la part des femmes selon le niveau de qualification dominant de la famille professionnelle (en %)**

niveau de qualification dominant de la FAP	1990	2000	2010	2020
Indépendant	36,3	34,1	32,1	31,7
Ouvrier peu qualifié	30,3	27,2	22,9	23,6
Ouvrier qualifié	10,4	11,4	13,1	13,3
Employé peu qualifié	80,0	79,5	78,3	77,6
Employé qualifié	67,4	71,1	74,1	74,5
Profession intermédiaire	41,8	46,4	49,6	51,3
Cadre	36,5	39,8	42,5	45,8
<b>Ensemble</b>	<b>42,7</b>	<b>45,3</b>	<b>47,5</b>	<b>48,8</b>

Source : Dares Analyses n°022 mars 2012 ; Audition au COE de Véronique Deprez-Boudier, chef du département Travail-Emploi au Commissariat général à la stratégie et à la prospective, et de Frédéric Lainé, chargé de mission, le 18 juin 2013

Afin de diminuer la segmentation du marché du travail selon le genre, il est nécessaire de **renforcer la mixité des métiers, en ayant à la fois davantage de femmes dans les métiers restés essentiellement masculins et davantage d'hommes dans les métiers restés essentiellement féminins.**

### *2.2.2. Au-delà des questions d'image, certains métiers et secteurs rencontrant des difficultés de recrutement pâtissent d'un manque de visibilité*

**On constate d'abord le manque de visibilité de certains secteurs dans leur ensemble.**

C'est notamment le cas de l'industrie alimentaire, pourtant dynamique mais au sein de laquelle plusieurs métiers sont identifiés comme faisant l'objet de difficultés de recrutement. Dans le cadre d'une étude réalisée par Observia (l'Observatoire de branche des métiers de l'alimentaire, sur l'attractivité de l'industrie alimentaire), 90% des jeunes interrogés ont déclaré ne pas connaître cette industrie<sup>112</sup>. L'industrie alimentaire recouvre une grande variété de secteurs (sucrierie-distillerie et raffinerie de sucre, glaces, sorbets, crèmes glacées, meunerie et nutrition animale, boulangerie et pâtisserie, lait, charcuterie, viande, biscotterie, aliments enfants et diététiques, entremets et desserts ménagers, etc.) et de métiers (production, logistique, achats, commercialisation et ventes, innovation, recherche et développement, contrôle d'analyse et laboratoire, marketing, etc.) qui ne sont pas forcément bien identifiés.

C'est également le cas du secteur du recyclage, qui demeure trop méconnu alors même qu'il s'agit d'un secteur à fort potentiel. Cette méconnaissance n'est pas seulement le fait des jeunes, de leurs parents ou des demandeurs d'emploi mais aussi parfois des conseillers de Pôle emploi, notamment s'agissant des métiers du recyclage<sup>113</sup>.

De manière plus générale, l'information des jeunes sur les secteurs et les métiers où l'emploi est dynamique demeure insuffisante.

**Au sein de secteurs mieux identifiés, certains métiers font l'objet de représentations très vagues ou simplistes par le grand public.**

Au sein du secteur de la métallurgie, c'est notamment le cas du métier de chaudronnier qui reste pour beaucoup « celui qui fabrique des chaudrons ou des marmites ». D'autres métiers comme les soudeurs, les tuyauteurs ou encore les charpentiers font l'objet de représentations plus exactes mais assez simplistes.

Ces métiers recouvrent en fait des réalités bien plus diverses et complexes. Si, par exemple, le chaudronnier était initialement celui qui fabriquait des chaudrons, ce métier a connu une grande évolution de ses applications qui recouvrent maintenant le travail de traçage, débitage, mise en forme par pliage, cintrage, roulage, et l'assemblage de divers types de métal. Le type de matériaux (acier carbone, inox, étain, cuivre, aluminium, nickel, titane, etc.) et l'épaisseur des matériaux travaillés constituent autant de spécificités auxquelles un chaudronnier doit s'adapter ou sur lesquelles il peut se spécialiser. La diversification des matériaux, des procédés de soudage, des types d'assemblage, des secteurs d'application (nucléaire, aéronautique, etc.) a également conduit à la multiplication des qualifications et à une spécialisation croissante des

---

<sup>112</sup> Observia (2009), *Métiers des industries alimentaires, Quelle attractivité auprès des jeunes*, Synthèse d'étude, septembre.

<sup>113</sup> *Contrat d'étude prospective du secteur des entreprises du recyclage*, Rapport final, mars 2010.

soudeurs<sup>114</sup>. De façon plus générale, la recherche constante d'une meilleure performance des matériaux utilisés, dans un contexte de recherche d'économie d'énergie notamment, conduit à une évolution des techniques, à une complexification et à une spécialisation des métiers d'ouvriers qualifiés de l'industrie<sup>115</sup>, mais aussi du bâtiment et de la construction.

Les métiers de la métallurgie semblent souffrir non seulement d'un déficit de connaissance auprès du grand public mais aussi, dans une certaine mesure, auprès des salariés déjà présents dans le secteur. En effet, ces métiers s'exercent dans de nombreux secteurs d'activité (industrie et transport naval, aéronautique, transport ferroviaire, énergie, agroalimentaire, chimique et pétrochimique, ouvrages d'art, maintenance, industrie agricole, bâtiment, etc.), qui ne sont pas toujours bien identifiés, parfois par les salariés eux-mêmes. Or, par exemple, si les compétences demandées pour un chaudronnier du secteur automobile ne sont pas exactement les mêmes que celles requises pour un chaudronnier dans le secteur aéronautique, la forte proximité de ces compétences peut permettre la mise en place de passerelles entre les deux secteurs.

L'exposition « L'Avion des métiers » du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (GIFAS), mis en place dans le cadre du Salon international de l'aéronautique et de l'espace du Bourget en partenariat avec la Plateforme de la filière automobile (PFA)<sup>116</sup>, constitue à cet égard une initiative intéressante. Au-delà de l'objectif principal de présentation des métiers de la filière aéronautique au grand public et aux jeunes en particulier, l'exposition visait plus particulièrement à présenter ces métiers à des salariés ingénieurs, cadres techniciens et ouvriers de la filière automobile.

\* \* \*

**Les problèmes d'attractivité rencontrés par certains métiers et secteurs semblent en partie liés à un déficit d'information et de communication, que ce soit sur les opportunités offertes par ces métiers ou secteurs ou sur les évolutions des conditions de travail observées ces dernières années.**

**Les métiers souffrant d'un déficit de visibilité et d'attractivité doivent être présentés avec un vrai souci de pédagogie, par exemple en mettant en avant le produit final comme l'a fait la filière aéronautique avec son « avion des métiers », ou en valorisant leur composante « verte »<sup>117</sup>.**

---

<sup>114</sup> L'observatoire de la métallurgie (2007), *Les métiers de la chaudronnerie et du soudage*, Dossier final, février.

<sup>115</sup> Audition au COE de Françoise Diard, Responsable du pôle « Emploi-Gestion des Compétences » à l'UIMM, le 28 mai 2013 ; audition au COE de André Thinières, chargé de mission formation-management des compétences à la Fédération des Industries Ferroviaires (FIF), au titre du comité stratégique de la filière de la construction ferroviaire, le 2 avril 2013.

<sup>116</sup> La Plateforme de la Filière Automobile (PFA), créée suite aux Etats généraux de l'automobile, a pour mission de faciliter les échanges et la concertation dans la filière.

<sup>117</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi (2010), *Croissance verte et emploi*, janvier.



**L'appellation de certains métiers doit également être modifiée afin de lever certaines ambiguïtés, voire simplement de moderniser l'intitulé (sans toutefois s'écarter de la réalité du métier).**

**Il convient également de communiquer davantage sur les possibilités de passerelles entre secteurs, notamment des secteurs où l'emploi est en repli vers des secteurs où il est dynamique. Une réflexion approfondie sur les compétences de base attendues par les entreprises doit être menée afin de mettre en œuvre de telles mobilités.**

2.2.3. *L'attractivité d'un emploi est une notion relative qui dépend aussi de la situation de la personne*

*Attractivité et indemnisation du chômage*

**Au-delà des caractéristiques (réelles et subjectives) des métiers et des situations de travail, l'attractivité est une notion relative qui dépend en partie de la situation de la personne.** En fonction des préférences des personnes, de leurs prétentions salariales, du niveau et de la durée d'indemnisation du chômage dont elles bénéficient ou auxquels elles ont droit ainsi que de leurs obligations en matière de recherche d'emploi, une même offre d'emploi n'est pas jugée de la même manière.

Selon la théorie économique, les individus déterminent leur offre de travail sur la base d'un arbitrage entre loisir et travail. Pour qu'une personne souhaite travailler, il faut que le salaire perçu vienne compenser la « désutilité » liée au travail. Le niveau de salaire à partir duquel un individu accepte de travailler est appelé « **salaire de réserve** ». Ce niveau dépend fortement de l'indemnisation à laquelle la personne peut prétendre si elle est au chômage. Plus l'indemnisation est élevée, plus le salaire de réserve l'est également.

Ainsi, les offres d'emploi n'ont pas la même attractivité pour des personnes dont les droits à l'assurance chômage diffèrent, en niveau d'indemnisation comme en durée. Les études montrent en effet que le salaire de réserve tend à baisser avec l'ancienneté au chômage<sup>118</sup> dans un système d'indemnisation dégressive, comme cela était le cas en France entre 1992 et 2000. Le niveau de l'indemnisation du chômage peut réduire l'attractivité des postes offrant un niveau de salaire relativement faible au regard de l'indemnisation perçue.

Cette approche est toutefois incomplète car la théorie économique perçoit le travail uniquement comme une source de désagrément que le salaire viendrait compenser. Or, **si on ne peut nier l'impact de l'indemnisation du chômage sur l'attractivité voire l'acceptabilité des emplois faiblement rémunérés, il faut prendre en compte que le travail est également un facteur d'épanouissement personnel d'une part et d'intégration sociale d'autre part.**

---

<sup>118</sup> Rioux L. (2001), « Salaire de réserve, allocation chômage dégressive et revenu minimum d'insertion », *Economie et statistique*, N°346-347.

De plus, la théorie économique fait reposer l'arbitrage entre travail et loisir sur le seul niveau de salaire, en considérant le travail comme une donnée homogène. En réalité, tous les emplois ne se valent pas. Ils varient par leurs caractéristiques : contenu, horaires, exigences, situation géographique... L'arbitrage qui est effectué par les individus ne se limite pas au salaire mais tient compte de ces diverses composantes. De fait, pour un niveau de salaire donné, certains emplois seront davantage attractifs en raison de leurs caractéristiques. Une personne peut préférer un emploi légèrement moins bien rémunéré mais plus proche de son domicile ou correspondant mieux à ses appétences professionnelles. En outre, dans ce cas où la personne souhaite effectivement travailler mais recherche un emploi avec des caractéristiques particulières, l'arbitrage n'est plus entre loisir et travail (qui détermine la décision de travailler) mais entre le loisir et une situation de recherche d'emploi, qui comporte ses propres désagréments (activité de recherche, stress, etc.).

L'attractivité dépend donc fortement à la fois des goûts des personnes, de la pondération qu'elles établissent entre les différentes caractéristiques d'un emploi (rémunération, pénibilité, proximité, missions, horaires et conditions de travail) ainsi que du niveau d'indemnisation dont elles pourraient bénéficier dans une situation de chômage.

Il faut noter que les conditions de recherche d'emploi (indemnisation et contraintes plus légères en début de période de chômage) ont d'abord pour objectif de permettre au demandeur d'emploi de rechercher l'emploi qui lui convient le mieux avant de favoriser une allocation optimale des ressources sur le marché du travail (en laissant le temps à l'offre et à la demande de s'ajuster au mieux). Toutefois, une étude récente met en évidence qu'une durée d'indemnisation du chômage plus longue diminue effectivement le taux de retour à l'emploi, mais sans que, en contrepartie, la stabilité de l'emploi retrouvé et le salaire perçu ne soient significativement améliorés<sup>119</sup>.

### *Attractivité et recherche active d'emploi*

**L'attractivité des emplois disponibles se trouve également modifiée dans un système où l'effectivité de la recherche d'emploi est contrôlée.** En France, l'existence de sanctions en cas de refus réitéré d'une « offre raisonnable d'emploi », définie par le code du travail<sup>120</sup>, est supposée remédier en partie aux effets désincitatifs de l'indemnisation du chômage et influencer ainsi l'acceptabilité des offres par les demandeurs d'emploi. Dans les 15 jours suivants son inscription, le demandeur d'emploi définit avec son conseiller son Projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE), c'est-à-dire la nature et les caractéristiques de l'emploi recherché, ainsi que la zone géographique privilégiée et le niveau de salaire attendu.

Le demandeur d'emploi a l'obligation d'accepter les offres raisonnables d'emploi, définies sur la base des éléments du PPAE (le deuxième refus entraîne la suppression pendant deux mois de l'indemnisation). La définition de l'offre raisonnable d'emploi devient de plus en plus contraignante avec l'ancienneté au chômage. Le taux de salaire

---

<sup>119</sup> Le Barbanchon T. (2013), « L'impact de la générosité de l'assurance chômage sur la durée du chômage et sur la qualité de l'emploi retrouvé », *Les notes de l'Institut des Politiques Publiques*, n°5, avril.

<sup>120</sup> Articles L. 5411-6-1 à L. 5411-6-4 du code du travail.

de l'offre raisonnable d'emploi évolue ainsi de 95 % du salaire antérieurement perçu après 3 mois de chômage à 85 % passés 6 mois puis au niveau du revenu de remplacement perçu passé un an. En revanche, le salaire doit être égal ou supérieur au salaire normalement pratiqué dans la région et dans la profession et l'offre doit rester compatible avec les qualifications et compétences professionnelles du demandeur d'emploi. Les critères liés à la zone géographique de recherche d'emploi sont, après 6 mois de chômage, fixés par le code du travail (trajet domicile-travail d'une heure ou 30 kilomètres au plus).

Ces conditions qui s'imposent aux demandeurs d'emploi sont donc théoriquement de nature à modifier la perception des emplois disponibles, leur attractivité augmentant au fil du temps passé au chômage.

\* \* \*

**L'attractivité des métiers n'est évidemment pas sans conséquence, en amont, sur l'attractivité des filières de formation. Ainsi, l'inadéquation des compétences de la population active, notamment des jeunes sortants du système de formation initiale, trouve une partie de ses explications dans ce manque d'attractivité. Toutefois, de nombreuses autres raisons peuvent l'expliquer (cf. *infra*).**

### 3. Certains métiers rencontrent des difficultés de recrutement en raison d'une insuffisante adaptation de l'offre de formation

Si l'inadéquation de la formation des candidats aux besoins du marché du travail est souvent mise en avant pour expliquer les difficultés de recrutement, un tel diagnostic doit être en partie relativisé et les réponses à apporter à ce problème doivent prendre en compte les caractéristiques des différents métiers. Une meilleure adaptation de l'offre de formation aux besoins des entreprises n'est en effet nécessaire que pour certains métiers.

#### 3.1 L'inadéquation de la formation des candidats aux besoins du marché du travail est l'explication la plus souvent mise en avant par les employeurs pour expliquer leurs difficultés de recrutement

##### *3.1.1 Les employeurs considèrent l'inadéquation des compétences à leurs besoins comme la principale cause de leurs difficultés de recrutement*

Lorsque les employeurs sont interrogés sur les principales raisons des difficultés de recrutement, ils renvoient le plus souvent aux caractéristiques des candidats, voire à l'absence de candidats.

**Dans le cadre de l'enquête BMO, la première raison invoquée par les employeurs pour expliquer les difficultés de recrutement est le profil inadéquat du candidat (82,5 %), que ce soit par manque de diplôme, d'expérience ou de motivation (cf. supra sous-partie 1). 66,5 % mettent en avant une pénurie de candidats.**

Ce jugement porté par les employeurs sur l'inadéquation du profil des candidats aux besoins du marché du travail n'est d'ailleurs pas spécifique à la France. En effet, dans le cadre l'enquête à vocation internationale menée par le cabinet de recrutement Manpower sur les pénuries de talent<sup>121</sup>, 77 % des employeurs interrogés mettent en avant des raisons en lien avec l'inadéquation du profil des candidats, qu'il s'agisse d'un manque de compétences techniques (34 %), d'expérience (24 %) ou de compétences générales non techniques (19 %). Ils sont par ailleurs 32 % à expliquer leurs difficultés de recrutement par l'absence de candidats.

**En outre, on constate une certaine permanence de ces données dans le temps en France.** Ces résultats issus de l'enquête complémentaires BMO publiée depuis 2010 sont relativement stables d'une année sur l'autre.

**La conséquence de cette perception des employeurs est naturellement que ces derniers sont nombreux à recommander la formation pour répondre aux difficultés de recrutement auxquelles ils sont confrontés.**

---

<sup>121</sup> ManpowerGroup (2013), *Talent shortage survey, Research results*.

**Cela passe d'abord par leurs propres actions de formation.** Dans le cadre de l'enquête BMO, trois établissements sur quatre anticipant des difficultés de recrutement en 2013 pensent former leurs employeurs pour y remédier. Parmi ces établissements, près de six sur dix déclarent vouloir offrir une formation à leurs salariés déjà présents en entreprise. D'autres solutions sont également envisagées : différer l'embauche (dans 36,3 % des cas), recourir à l'intérim (26,7%), sous-traiter tout ou partie de l'activité (20,3 %) ou encore faire venir des personnes de l'étranger (17,4 %).

**Cela se traduit également par un discours critique sur le système de formation, notamment s'agissant de la formation initiale.** La demande est souvent celle d'une meilleure adéquation entre les formations dispensées par le système de formation initiale, qu'il s'agisse de la nature des formations (existence d'une filière de formation, contenu de la formation) ou de leur dimensionnement (nombre de places dans la filière en question).

### *3.1.2 De nombreux exemples attestent cette réalité, notamment dans certains cas spécifiques (métiers émergents, métiers rares...)*

S'il est difficile à ce stade de porter un jugement global sur l'ampleur de cette problématique et son caractère central ou secondaire (cf. *infra*), il est d'ores et déjà possible de relever que de telles situations d'inadéquation des compétences existent. Au-delà de la problématique générale de l'adaptation de l'offre de formation aux besoins de l'économie, certaines situations où se rencontre un problème de manque de compétences sont parfois en partie liées à la nature même des métiers ou des compétences.

#### *Métiers émergents ou en forte évolution*

Des difficultés de recrutement peuvent apparaître dans le cas de métiers émergents ou connaissant des évolutions technologiques importantes.

C'est par exemple le cas avec le développement des **métiers verts** ou avec le « verdissement » de certains métiers. Les métiers verts sont les métiers dont la finalité et les compétences mises en œuvre contribuent à mesurer, prévenir, maîtriser, corriger les impacts négatifs et les dommages sur l'environnement. Quant aux métiers « verdissants », ce sont les métiers dont la finalité n'est pas environnementale mais qui intègrent de nouvelles « briques de compétences » pour prendre en compte de façon significative et quantifiable la dimension environnementale dans le « geste métier »<sup>122</sup>. Dans les deux cas (le second phénomène étant d'ailleurs quantitativement beaucoup plus important), cela nécessite une adaptation des compétences des salariés pour accompagner ces évolutions. Le besoin de formation (initiale comme continue) sera massif<sup>123</sup>, au risque de voir s'accroître les difficultés de recrutement dans certains de ces métiers.

---

<sup>122</sup> Audition au COE de Pierre Greffet, chef du bureau de l'économie, des risques et des perceptions de l'environnement au Service de l'observation et des études statistiques (SOeS) au Commissariat général au développement durable, le 26 mars 2013.

<sup>123</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi (2010), *Croissance verte et emploi*, janvier.

Les **métiers du numérique** sont également confrontés à des difficultés spécifiques. Les technologies de ce secteur évoluant très vite, les besoins en nouvelles compétences évoluent plus vite que l'offre de formation (initiale comme continue)<sup>124</sup>. En outre, ces besoins peuvent s'avérer de plus en plus précis, requérant des compétences techniques très spécifiques. En conséquence, les compétences des salariés peuvent très rapidement devenir obsolètes par rapport aux besoins du marché du travail si la formation continue n'est pas mobilisée de façon importante.

Des difficultés de ce type peuvent également se rencontrer, dans une moindre mesure, dans d'autres secteurs, notamment industriels (aéronautique, construction navale, construction ferroviaire, etc.), confrontés une concurrence internationale qui oblige à une montée en gamme permanente, permise par des efforts importants en matière de recherche et développement afin de toujours garder une certaine avance en termes de technologie. Nouvelles techniques, nouveaux matériaux, etc. impliquent des besoins de qualifications nouvelles insuffisamment pris en compte dans les formations<sup>125</sup>.

### *Les compétences « critiques »*

Des difficultés de recrutement concernent également les activités demandant des compétences dites « critiques » ou « compétences clés » (il peut s'agir de métiers proprement dit ou de fonctions très spécialisées au sein d'un métier). Caractérisées par leur rareté, les compétences critiques sont des qualifications très spécifiques et stratégiques dans un contexte de concurrence forte. Ce phénomène touche aussi bien les ouvriers, les techniciens ou les cadres.

Il s'agit notamment de certaines compétences qui ne peuvent s'acquérir qu'avec l'expérience, par l'observation de ce que fait une personne expérimentée, et qui ne peuvent pas donner lieu à un enseignement strictement théorique (par exemple : certains modes de soudure tels que ceux à certains aciers utilisés pour les sous-marins<sup>126</sup>). **La transmission de ces compétences nécessite la mise en place de processus d'apprentissage et de tutorat suffisamment en amont.**

Il s'agit également de compétences mises en œuvre dans le cadre de l'installation de certains équipements ou logiciels qui ont vieilli. Dans certaines industries de pointe où les produits ont un aspect « prototypal » et des cycles de vie longs (industries nucléaire, navales, etc.), seules les personnes qui les ont mis en places sont désormais aptes à pouvoir intervenir sur lesdits équipements et logiciels. Or ces personnes sont souvent à la retraite ou proche de la retraite. S'il n'y a pas eu formalisation et transmission organisée de leurs savoir-faire, cela peut alors conduire à des pertes de compétence.

---

<sup>124</sup> Audition au COE de Laurent Baudart, délégué général de Syntec numérique, le 26 février 2013. Audition par le Secrétariat général du COE de Régis Granarolo, président du MUNCI (association de professionnels de l'informatique), le 12 juin 2013.

<sup>125</sup> Audition au COE de Pierre Monfort, directeur de la formation du groupe DCNS, au titre du comité stratégique de la filière de la construction navale, le 26 mars 2013 ; audition au COE de André Thinières, chargé de mission formation-management des compétences à la fédération des industries ferroviaires (FIF), au titre du comité stratégique de la filière de la construction ferroviaire, le 2 avril 2013.

<sup>126</sup> Audition au COE de Pierre Montfort, directeur de la formation du groupe DCNS, au titre du comité stratégique de la filière de la construction navale, le 26 mars 2013

La question de la transmission des compétences est également un enjeu majeur pour l'industrie de la mode ou du luxe, avec un risque de disparition de certains savoir-faire. C'est dans cette logique que la filière des industries de la mode et du luxe a souhaité réaliser une cartographie des savoir-faire rares spécifiques à la France.

### *Les métiers à double compétence*

Des difficultés de recrutement sont également signalées dans le cas de métiers demandant des compétences doubles.

On peut citer l'exemple du métier de chargé des affaires réglementaires qui fait l'objet de difficultés de recrutement importantes au sein des industries de santé et du médicament<sup>127</sup>. Ce métier consistant à réaliser toutes les activités liées à l'enregistrement et au maintien des autorisations de mise sur le marché (AMM), dans le respect de la réglementation, nécessite à la fois une compétence juridique et une expertise technique spécifique au secteur des industries de santé et du médicament. Le besoin d'une double compétence n'existe pas seulement pour les personnes à bac+5. Par exemple, de nombreuses entreprises se lançant actuellement dans la récupération de matériel informatique peinent à trouver des personnes répondant à leurs besoins, ce métier exigeant de disposer de compétences en informatique et en logistique<sup>128</sup>. Un autre exemple est celui de l'assistance respiratoire, métier qui implique, au-delà des compétences techniques, une autonomie des salariés et un sens du contact<sup>129</sup>.

Ces exemples illustrent la problématique des difficultés de recrutements liées à d'éventuelles pénuries de compétences disponibles sur le marché du travail. Mais on a vu *supra* que, au-delà de ces cas spécifiques assez particuliers, cette problématique est évoquée de façon plus générale par les employeurs.

### *3.1.3 Ce diagnostic peut toutefois être nuancé*

Si un déficit de formation des candidats peut être à l'origine du décalage observé entre les compétences attendues par les employeurs et les compétences détenues par les candidats, ce diagnostic doit toutefois être nuancé.

### *Des employeurs parfois trop exigeants ?*

On constate pour certains métiers et secteurs de fortes exigences de la part des employeurs sur le profil des candidats qu'ils souhaitent recruter. Ces exigences peuvent s'avérer trop importantes au regard des compétences réellement nécessaires sur le poste en question mais aussi au regard de la réalité du bassin local d'emploi sur lequel

---

<sup>127</sup> Audition au COE de Jean-Louis Hunault, Président du Syndicat de l'Industrie du Médicament Vétérinaire et réactif (SIMV), au titre du comité stratégique de la filière des industries et technologies de santé, 2 avril 2013.

<sup>128</sup> Audition au COE de Laurent Baudart, délégué général de Syntec numérique, 26 février 2013.

<sup>129</sup> Audition de Laurent Baudart, op.cit.

se situe l'entreprise. **La multiplication de critères de niveau de diplôme et d'expérience professionnelle peut conduire à une excessive sélectivité du marché du travail.**

**Il est toutefois difficile d'objectiver un bon niveau d'exigence de la part d'un employeur.**

Même si le critère du diplôme est souvent jugé trop important en France par rapport à certains autres pays, les comparaisons internationales en matière de « niveau d'exigence » des employeurs restent encore très partielles.

Un travail mené en 2005<sup>130</sup>, sur la base d'une comparaison de 1 200 annonces d'offres d'emploi françaises, britanniques et espagnoles diffusées sur internet, met en relief plusieurs spécificités françaises. La sélection des candidats s'appuie davantage qu'ailleurs sur des présupposés liés à leur âge, à leur formation (notamment leur diplôme), la durée de leur expérience ou encore leur apparence. La présélection sur des critères très variés serait donc plus forte en France. En matière de critère de formation, les diplômes du secondaire sont plus souvent sollicités en Espagne et l'expérience est beaucoup plus valorisée au Royaume-Uni. Toutefois, sur la base d'une comparaison sur un échantillon relativement restreint et avec seulement deux autres pays, il est difficile d'en conclure de manière générale que les offres d'emplois publiées en France seraient beaucoup plus sélectives que dans la plupart des autres pays européens.

Quoi qu'il en soit, il est probable que cette explication reste relativement marginale et ne suffit pas à remettre en cause la thèse de l'inadéquation entre les compétences et les besoins.

En outre, en admettant un tel constat, il faudrait alors s'interroger sur les causes de ce phénomène, c'est-à-dire sur les spécificités du marché du travail français pouvant expliquer cet écart entre les pratiques de recrutement en France et dans les autres pays. Les exigences fortes des employeurs sur le profil des candidats qu'ils souhaitent recruter traduisent probablement plusieurs phénomènes. On peut citer trois hypothèses (non exclusives et non exhaustives) :

- D'abord, la fixation volontaire d'exigences hautes au moment des recrutements peut traduire le souhait des employeurs de minimiser les risques de mauvais recrutements, *a fortiori* si les règles de rupture du contrat de travail sont jugées moins souples et les modalités plus coûteuses.
- Ensuite, cela peut aussi traduire une volonté d'externaliser au maximum le coût de la formation et de l'adaptation au poste de travail, *a fortiori* lorsque l'entreprise est en recherche d'une réduction de ses coûts du fait de sa situation financière.
- Enfin, la faible expérience du recrutement peut amener un employeur à mal évaluer son besoin ; la fixation de critères trop exigeants est alors involontaire. On constate en effet la concentration des difficultés de recrutement dans les entreprises ayant des volumes de recrutement faibles (Graphique 35). Plus une entreprise est amenée à recruter souvent, plus le risque d'échec est faible. Les

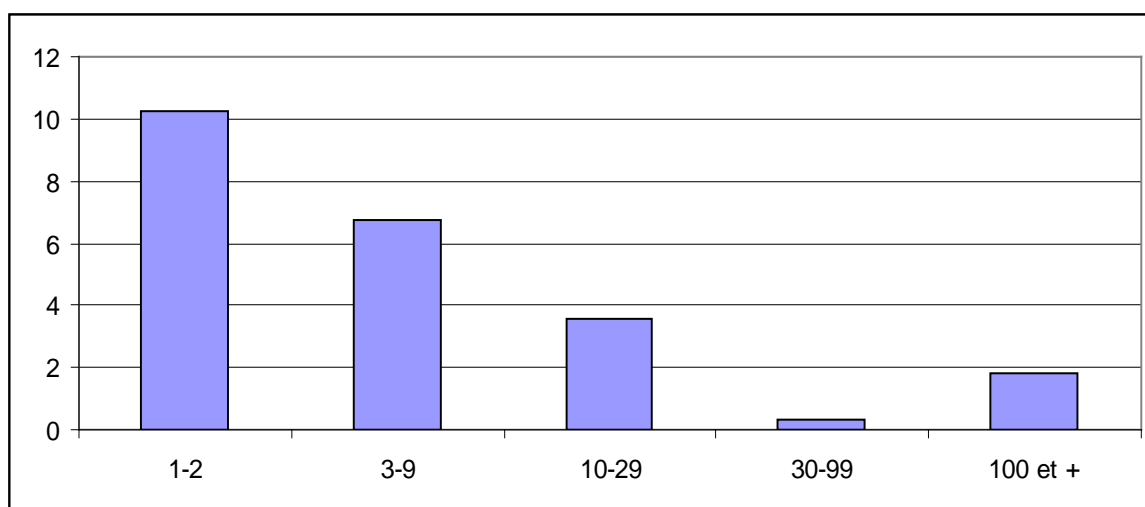
---

<sup>130</sup> Marchal E. et Rieucan G. (2005), « Candidat de plus de 40 ans, non diplômé ou débutant s'abstenir », *Connaissances de l'emploi* Centre d'études de l'emploi, n°11, janvier.



échecs sont ainsi plus fréquents dans les entreprises de moins de 50 salariés, dans celles qui reçoivent peu de candidatures spontanées ou qui ouvre au recrutement un poste nouveau dans l'entreprise<sup>131</sup>. Toutefois, on ne saurait en déduire que les difficultés de recrutement ne sont liées qu'à une mauvaise évaluation du besoin (du fait d'une moindre expertise RH dans les petites entreprises), ou plus largement à l'inexpérience des petites entreprises en matière de recrutement, car beaucoup d'autres facteurs liés à la taille de l'entreprise peuvent jouer : moindre attractivité pour les salariés (cf. *supra* sous-partie 2), moindre capacité des petites entreprises à recevoir des candidatures spontanées, etc.<sup>132</sup>

**Graphique 35 : Taux d'échec des procédures selon le nombre de procédures engagées dans l'année au niveau de l'établissement**



Lecture : Quand l'établissement a engagé 1 ou 2 recrutements dans l'année, le risque d'échec pour des raisons inhérentes au processus est de 10,3%. Il n'est que de 3,6% si l'établissement a engagé entre 10 et 29 procédures.

Source : Enquête OFER 2005 - DARES, calculs DGEFP

Au-delà des « exigences » des recruteurs (ce niveau d'exigence étant difficile à objectiver), il est vrai que, selon les métiers, il peut exister des marchés du travail aux fonctionnements assez distincts en matière de recrutement et de mobilité professionnelle (cf. *infra*). Les pratiques habituelles des employeurs peuvent alors tendre à limiter le vivier de candidats potentiels.

*Une explication trop exclusive, qui renvoie la responsabilité sur le système de formation (notamment initiale) ?*

**L'explication des difficultés de recrutement par l'inadéquation entre les compétences disponibles sur le marché du travail et les besoins des entreprises est mise en tête de liste des explications possibles essentiellement par les employeurs.**

<sup>131</sup> Audition d'Emmanuelle Wargon, Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle, au COE, le 21 mai 2013.

<sup>132</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi (2011), *L'emploi dans les très petites entreprises*, juillet.

Un premier argument pour nuancer le constat d'une inadéquation des compétences aux besoins est justement le caractère déclaratif des enquêtes ainsi que la nature des répondants (les employeurs). Il faut donc considérer avec prudence, sinon l'existence de ce facteur explicatif, du moins l'importance primordiale qui lui est donnée. Il apparaît en effet assez naturel que l'employeur mette en avant la responsabilité du système de formation, d'une part parce qu'il a intérêt à recruter des candidats n'ayant pas besoin de formation complémentaire, d'autre part car il n'a pas forcément conscience de l'éventuel niveau d'exigence excessif dont il ferait preuve.

Un second argument parfois avancé pour écarter l'explication par l'inadéquation des compétences aux besoins est qu'un tel constat impliquerait assez naturellement de privilégier une politique de formation « adéquationniste ». Une conception « adéquationniste » de la formation se fixe comme objectif l'adéquation par niveau et/ou par spécialité des filières de formation à la demande de travail des entreprises. Or les adversaires d'une telle conception font valoir qu'une telle politique est illusoire, au regard du lien très distendu entre emploi et formation (cf. *infra*).

Si le premier argument permet de contester le fait que l'inadéquation des compétences aux besoins soit le seul élément à considérer, il ne permet pas d'en déduire qu'il faille le négliger pour autant, parmi les divers facteurs explicatifs des difficultés de recrutement.

Quant au second argument, il semble présupposer qu'une politique « adéquationniste » serait la seule réponse au constat d'un problème d'inadéquation. Le risque est alors à la fois de nier le constat sur la base de ses potentielles conséquences et de caricaturer les interrogations sur une meilleure adaptation de l'offre de formation en une politique dite « adéquationniste ».

### **3.2 La nécessité d'une meilleure adaptation de l'offre de formation aux besoins des entreprises, débattue, est incontournable pour certains métiers**

Qu'il s'agisse d'un facteur explicatif primordial ou non, la problématique de l'inadéquation des compétences aux besoins des entreprises pose la question de la nécessité d'adapter le système de formation à ces besoins.

#### *3.2.1 Sur le marché du travail, le lien emploi-formation est très distendu*

Il existe une tension entre l'approche par nature microéconomique du recruteur et une approche macroéconomique plus large. Alors que l'employeur privilégie la recherche d'un candidat dont la formation et l'expérience correspondent le plus possible aux caractéristiques de l'emploi à pourvoir, on peut mettre parallèlement en évidence le caractère très distendu du lien emploi-formation.

Un lien lâche entre la formation et le métier peut s'expliquer pour plusieurs raisons, dont :

- les déséquilibres locaux entre offre et demande d'emploi pour un diplôme donné,

- les arbitrages des individus (coût d'information et de mobilité, choix par défaut de la filière de formation) ;
- la prise en compte par les employeurs de beaucoup d'autres critères lors d'un recrutement (outre la spécialisation de formation : le niveau de diplôme, la motivation, etc.)<sup>133</sup> ;
- l'existence d'un autre mode d'acquisition des compétences : l'expérience professionnelle.

De fait, **en 2001, seuls 46 % des jeunes sortant de formation initiale occupaient un métier qui correspondait à la spécialité de formation étudiée trois ans auparavant** (Tableau 21)<sup>134</sup>.

**Tableau 21 : Part des emplois en correspondance avec la spécialité de formation (en %)**

Niveau de formation	Ensemble	<i>dont formations</i>	
		<i>professionnelles</i>	<i>autres</i>
Bac+3 ou plus	55	59	52
Bac+2	57	60	45
Bac	35	40	30
CAP-BEP diplômés	51	51	<i>n.s.</i>
CAP-BEP non diplômés	30	30	<i>n.s.</i>
<b>Ensemble</b>	<b>46</b>	<b>48</b>	<b>41</b>

Champ : France métropolitaine, jeunes sortis en 1998 de formation initiale.

Lecture : en 2001, 40 % des jeunes titulaires d'un bac professionnel occupent un emploi qui correspond à leur formation initiale.

Source : Céreq, enquête Génération 98 - interrogation de 2001

**Ainsi, il existe un lien important entre la formation et l'emploi mais pas forcément un lien aussi fort entre formation spécifique et emploi spécifique** (même si les travaux statistiques sur le lien emploi-formation dépendent beaucoup de la capacité à définir *a priori*, pour chaque métier, un ensemble de formation adéquates, ce qui est « *un exercice délicat, fragile et relativement subjectif* »<sup>135</sup>).

### 3.2.2 *Le caractère distendu du lien emploi-formation peut faire l'objet de différentes interprétations*

Une première interprétation de ces chiffres, souvent avancée, est qu'ils expriment **un lien emploi-formation distendue par nature (par exemple parce que ce serait le niveau de diplôme, l'expérience professionnelle ou la motivation qui seraient**

<sup>133</sup> Garner H. et Lutinié B. (2006), « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières informations, Premières synthèses, Dares*, n°48.1, novembre.

<sup>134</sup> Couppié T., Giret J-F. et Lopez (2009), « Obtenir un emploi dans son domaine de formation, un enjeu très relatif dans l'insertion des jeunes », *Formations et emploi*, INSEE, édition 2009.

<sup>135</sup> Chardon O. (2005), « La spécialité de formation joue un rôle secondaire pour accéder à la plupart des métiers », *Economie et statistique*, n°388-389.

**privilégiés par les recruteurs, plutôt que la spécialisation).** Faire en sorte que les formations initiales « collent » exactement aux besoins de l'économie ne serait donc pas la solution aux problématiques de difficultés de recrutement, puisque la moitié des personnes exercent un métier pour lequel ils n'ont pas été formés.

Il est vrai que :

- la « filière de formation » n'est pas le critère de sélection le plus souvent cité par les recruteurs. Il l'est même moins que le « niveau de diplôme » (toutefois, le critère « compétences techniques » reste encore davantage cité que ces deux critères ; même si cela peut recouvrir autant des compétences techniques acquises en formation que par l'expérience, cela relativise l'affirmation parfois entendue que le niveau de diplôme compterait plus que la spécialisation elle-même<sup>136</sup>) ;
- un parfait adéquationnisme est illusoire, au regard des difficultés d'anticipations précises des besoins, mais également au regard des évolutions rapides de ces besoins (par rapport aux capacités d'adaptation du système de formation).

En revanche, il serait abusif de déduire de ces chiffres que la recherche d'une meilleure adaptation de l'offre de formation initiale aux besoins de l'économie n'est pas souhaitable.

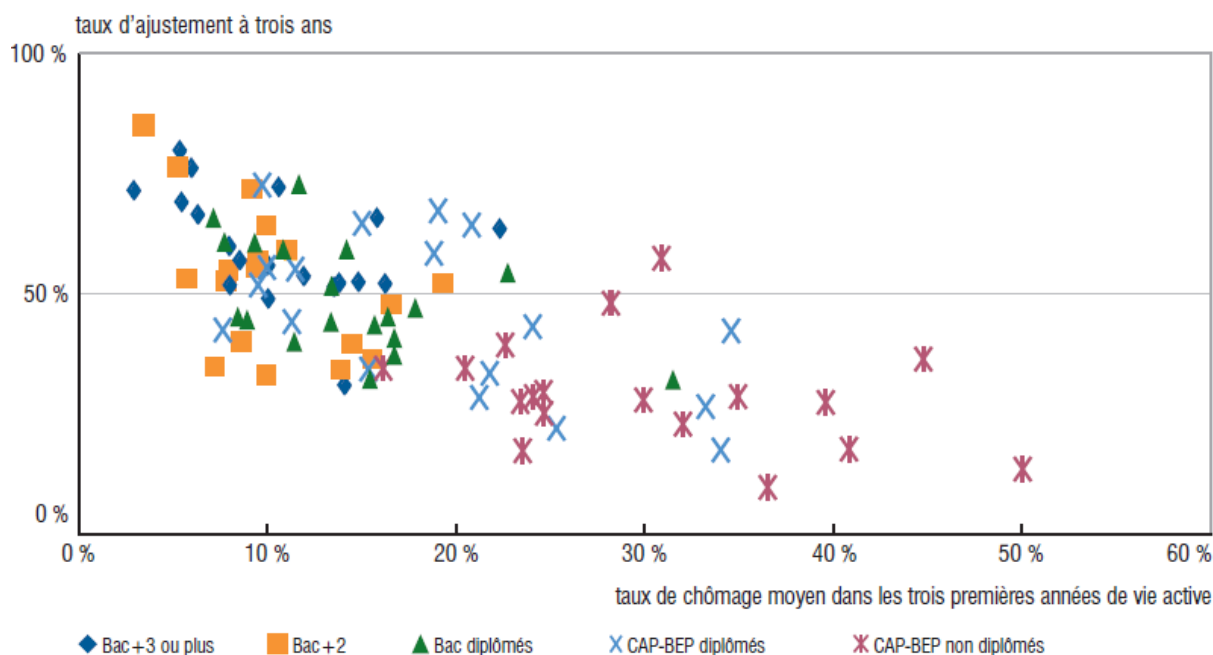
En effet, une autre interprétation de ces chiffres est possible, et sans doute complémentaire à la première. En effet, ces chiffres peuvent également exprimer **un lien emploi-formation distendu du fait des insuffisances de la formation initiale (le système de formation formant des jeunes sur des métiers sans débouchés, ceux-ci trouveront très majoritairement des emplois ne correspondant pas à leur formation, avec parfois un déclassement à la clé).** Dans ce dernier cas où l'entrée sur le marché du travail est lente et difficile pour les jeunes dans certaines spécialités de formation, il est normal qu'une partie importante d'entre eux cherche alors un autre type d'emploi pour s'insérer. Ainsi, pour une part, ce peut être l'inadéquation des formations initiales aux besoins de l'économie qui produit un lien emploi-formation distendu, et non un lien distendu qui rend inutile ou illusoire la recherche d'une meilleure adaptation de l'offre de formation. Or on constate justement que le lien emploi-formation à l'issue d'une formation donnée apparaît d'autant plus faible que les indicateurs d'insertion à l'issue de cette formation sont défavorables<sup>137</sup> (Graphique 36).

---

<sup>136</sup> Garner H. et Lutinier B. (2006), *op.cit.*

<sup>137</sup> Couppié T., Giret J-F. et Lopez (2009), *op.cit.*

**Graphique 36 : Correspondance formation-emploi à trois ans et poids du chômage à l'issue des formations**



Champ : France métropolitaine, jeunes sortis en 1998 de formation initiale.

Note : le taux d'ajustement représente la proportion d'individus occupant un emploi en correspondance avec le domaine de leur formation ; le taux de chômage moyen représente la proportion moyenne d'individus qui sont au chômage parmi les actifs, au cours des trois années écoulées.

Source : Céreq, enquête Génération 98 - interrogation de 2001

Enfin, se résoudre à un lien emploi-formation distendu pose problème lorsqu'on sait que pour les jeunes occupant un emploi hors du champ attendu, après trois ans de vie active, cet emploi est plus souvent de niveau inférieur (déclassement), plus précaire, plus souvent à temps partiel et il est en moyenne moins rémunéré que lorsque l'emploi est « ajusté ». Le désajustement va également de pair avec une insatisfaction sur l'emploi<sup>138</sup>.

C'est donc sans doute en affinant l'analyse par métier qu'il est possible de faire progresser le débat sur l'opportunité d'une plus grande adaptation de l'offre de formation aux besoins du marché du travail.

### 3.2.3 Le lien emploi-formation est très variable selon les métiers

**Des approches par métiers et par grands types de marchés du travail selon les métiers permettent de sortir d'un débat trop global sur l'opportunité d'une plus grande adaptation de l'offre de formation aux besoins du marché du travail.**

#### *Une approche par métiers*

<sup>138</sup> Couppié et alii (2009), op.cit.

**En réalité, l'intensité de la relation entre l'emploi et la spécialité de formation est très variable selon les métiers.**

Pour certains métiers d'employés du tertiaire, la proportion des jeunes diplômés de CAP-BEP ayant une formation correspondante est souvent inférieure à 50 %. Cette proportion atteint en revanche 98 % pour les coiffeurs et les esthéticiens (Couppié et Lopez, 2003). Pour les filières professionnalisées de l'enseignement supérieur la proportion de jeunes estimant avoir un emploi correspondant à leur formation varie entre 15 % et 60 % selon les filières (Giret, Moullet et Thomas, 2003).

Il semble que, outre les taux d'insertion à l'issue de la formation (cf. *supra*), les caractéristiques des différents marchés du travail selon les métiers jouent un rôle important. On peut en effet distinguer notamment :

- **des métiers à « marché professionnel »**, qui impliquent de posséder un capital humain spécifique et qui ont en général une meilleure correspondance avec la formation suivie. C'est en particulier le cas pour les métiers de la santé, les professionnels du droit, les informaticiens, les coiffeurs, les métiers de bouche, les cuisiniers, les ouvriers qualifiés du bâtiment, la plupart des ouvriers qualifiés industriels et les ouvriers de la réparation automobile (Chardon, 2005). Ce peut être parce que ces métiers sont réglementés (médecins, avocats, etc.) ou parce qu'ils impliquent de posséder des compétences spécifiques qui s'acquièrent difficilement par la seule expérience professionnelle (cuisiniers, ouvriers qualifiés, etc.) ; l'existence de *numerus clausus* (avec divers enjeux pris en compte lors de leur détermination) peut être facteur de tensions sur certains métiers (comme ceux de la santé par exemple) ;
- **des métiers pour lesquels la correspondance entre emploi et spécialité de formation est faible**, qui sont ceux exercés par les militaires, pompiers et policiers, les ouvriers non et peu qualifiés, les caissiers, les agents du tourisme et des transports, les ouvriers qualifiés de la manutention, les conducteurs de véhicules, les métiers des services aux particuliers (aide à domicile, assistantes maternelles, agents d'entretien, agents de gardiennage et de sécurité), les employés, agents de maîtrise, cadres et patrons de l'hôtellerie-restauration (Chardon, 2005 ; Lainé, 2005 ; Couppié et al., 2009).

Ainsi, la situation est très différente selon le caractère réglementé ou non des métiers, selon le mode de recrutement (concours exigeant un niveau de diplôme, mais pas une spécialisation par exemple) ou selon le type de compétences (spécifiques, transférables ou transversales). Le caractère plus ou moins transversal ou transférable<sup>139</sup> des compétences jouent évidemment un rôle important dans l'adéquation entre emploi et formation, en permettant ou non les mobilités professionnelles.

---

<sup>139</sup> Les « compétences transversales » sont les compétences génériques mobilisables dans diverses situations professionnelles (ce qui ne signifie pas pour autant qu'elles soient mobilisables d'emblée dans toute situation professionnelle). Les « compétences transférables » sont des compétences spécifiques attachées à une situation professionnelle donnée (métier, secteur ou organisation productive) mais qui peuvent être mises en œuvre dans un autre contexte professionnel. Lainé F. (2011), « *Compétences transversales et compétences transférables : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles* », Note d'analyse du Centre d'analyse stratégique n°219, avril.

De manière plus fine, les différents types de métiers ont pu être classés en quelques grandes familles professionnelles<sup>140</sup>, qu'on peut regrouper en quatre ensembles au regard de la problématique du lien emploi-formation (sans distinguer ici la problématique de la présence de jeunes et le critère de l'expérience). Le classement des métiers est présenté dans le tableau 22.

Cette typologie montre que, **pour un emploi sur trois environ, la profession est étroitement liée à la spécialité de formation**. Leur accès est parfois réglementé par la possession du diplôme (médecins ou professionnels du droit). Ce sont aussi des métiers traditionnels historiquement liés à l'artisanat (menuisiers, plombiers, boulangers) ou des emplois exigeant des compétences techniques spécifiques (ouvriers de la réparation automobile ou employés de comptabilité).

**À l'opposé, environ un tiers des emplois demandent des compétences relevant peu de la formation**. Certains offrent des opportunités de changement de carrière en cours de vie professionnelle, d'autres permettent une insertion en emploi à des jeunes peu diplômés.

**Mais le plus souvent, les différents modes d'acquisition de compétences coexistent au sein d'un même métier. L'appréciation du lien entre métier et formation est alors relativement partagée.**

---

<sup>140</sup> Chardon O. (2005), op.cit.

**Tableau 22 : Typologie des métiers au regard du lien emploi-formation**

Des métiers accessibles sans lien à la formation, pour les débutants ou en cours de carrière <b>27 % du total de l'emploi</b>	Des emplois exigeants des compétences plus diversement répandues (compétences transversales, dont comportementales) <b>20 % du total de l'emploi</b>	Des emplois où les critères de niveau de diplôme (et le cas échéant d'expérience professionnelle) sont aussi importants ou plus importants que la spécialité <b>26 % du total de l'emploi</b>	Des métiers avec un lien fort à la spécialité de formation, assise sur des identités de métiers et/ou un accès réglementé <b>27 % du total de l'emploi</b>
ONQ gros œuvre bâtiment ONQ bâtiment second œuvre ONQ électricité et électronique ONQ enlèvement ou formage métal ONQ mécanique ONQ process ONQ bois ONQ manutention Agents tourisme et transports Caissiers, employés de libre-service Employés, agents de maîtrise HCR Armée, pompiers, police OQ manutention Conducteurs véhicules Artisans et ouvriers artisanaux Dirigeants entreprises Patrons HCR Employés de maison Assistants maternels Gardiens Agents entretien Employés des services divers	Secrétaires Employés administratifs Cadres administratifs Vendeurs Représentants Intermédiaires de commerce Cadres commerciaux Professionnels de la communication Professionnels des arts Professionnels action sociale Formateurs recruteurs	Techniciens cadres agriculture OQ process Techniciens et agents de maîtrise process Techniciens et agents de maîtrise des industries légères Ingénieurs techniques industrie Techniciens administratifs Personnels études et recherche Fonction publique (cadres C) Fonction publique (cadres B) Fonction publique (cadres A) Enseignants Techniciens du BTP OQ de l'électricité et de l'électronique Technicien et agents de maîtrise de l'électricité OQ enlèvement métal Techniciens et agents de maîtrise de la mécanique Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance Agents d'exploitation des transports Cadres des transports Secrétaires de direction Employés et techniciens de la banque Employés et techniciens des assurances Cadres de la banque et des assurances	Employés de comptabilité Informaticiens Professionnels du droit Bouchers, charcutiers, boulangers Cuisiniers Coiffeurs, esthéticiens Infirmiers, sage femmes Médecins et assimilés Professions paramédicales Agriculteurs sylviculteurs Maraîchers jardiniers OQ travaux publics et béton OQ bâtiment second œuvre Cadres BTP OQ formage métal OQ mécanique Ouvriers réparation automobile ONQ textile et cuir OQ bois Ouvriers des industries graphiques OQ maintenance Conducteurs engins traction Aides-soignants

Abréviations : OQ Ouvriers Qualifiés; ONQ Ouvriers non Qualifiés ; HCR Hôtels, cafés, restaurants ; BTP Bâtiment et Travaux Publics.

La description des emplois s'appuie sur la nomenclature des familles professionnelles.

Lecture : en 2002, 27% des personnes en emploi occupent un poste où le lien entre le métier et la spécialité de formation est forte.

Source : Chardon (2005), "La spécialité de formation joue un rôle secondaire pour accéder à la plupart des métiers", *Eco et Stat*, n°388-389. Mise en forme COE



### *Une approche par grands types de marchés du travail selon les métiers*

Une grille de lecture par grands types de marché du travail permet également d'éclairer de façon complémentaire la problématique de l'inadéquation des compétences<sup>141</sup>.

En effet, la segmentation du marché du travail selon les secteurs et métiers contribue à limiter la palette de candidats potentiels et donc à favoriser l'existence de difficultés de recrutement pour certains métiers. En raison de l'existence de formes dominantes d'alimentation et de mobilité professionnelle selon les secteurs et les métiers (métiers à « marché interne », à « marché externe » et à « marché professionnel »), on constate un en effet un certain cloisonnement entre ces derniers. Les tensions sur certains métiers pourraient être moindres si les modes d'alimentation des métiers étaient plus variées.

On peut distinguer trois ensembles de métiers selon le fonctionnement de leur marché du travail :

- **les métiers à « marché interne » du travail : ce sont ceux marqués par une grande stabilité de l'emploi, les flux de mobilités externe étant rares** (vers le chômage ou l'inactivité ou vers d'autres entreprises). Une partie d'entre eux est surtout alimentée par des jeunes sortants du système éducatif, le reste de la carrière s'effectuant dans le même métier (cas des médecins, infirmiers, enseignants, agriculteurs..., identifiés comme des métiers à « stabilité professionnelle »). D'autres métiers sont caractérisés par d'importantes mobilités et promotions au sein de la même entreprise ou administration (métiers de la banque et des assurances, métiers administratifs de la fonction publique...);
- **les métiers à « marché externe » et instabilité de l'emploi** : ce sont des professions caractérisées par des flux importants en provenance ou à destination du chômage ou de l'inactivité. Les risques de pertes d'emploi sont importants ; **les mobilités professionnelles d'emploi à emploi se font essentiellement à destination d'autres métiers**. Les métiers les plus typiques sont les ouvriers non ou peu qualifiés de la manutention, les employés de l'hôtellerie-restauration, les agents d'entretien...
- **les métiers à « marché professionnel »** : ceux où les changements d'entreprise avec **continuité professionnelle dans le même métier ou domaine professionnel** sont fréquents. Les compétences nécessaires à l'exercice du métier sont spécifiques et très demandées sur le marché du travail ; les salariés ont donc la possibilité d'effectuer des mobilités d'entreprise à entreprise dans le cadre d'une progression de carrière et de l'accumulation d'expériences professionnelles. Les métiers emblématiques sont les informaticiens, les cuisiniers qualifiés, les boulangers, les conducteurs de véhicules, les coiffeurs ...

Cette approche par grands types de marché du travail recoupe en partie celle par métiers (pour les métiers à « marchés professionnels ») mais s'en distingue puisque les concepts de « marchés interne » et de « marché externe » ne recouvrent pas les autres catégories de métiers décrits dans le tableau 22.

---

<sup>141</sup> Audition de Véronique Deprez-Boudier, chef du département Travail-Emploi au Commissariat général à la stratégie et à la prospective, et de Frédéric Lainé, chargé de mission, le 18 juin 2013

L'observation des mobilités entre métiers permettrait d'affiner encore l'analyse des besoins en formation. Dans certains métiers, on observe en effet des mobilités « asymétriques », c'est-à-dire avec :

- d'une part des embauches essentiellement de personnes ayant suivi des formations spécifiques en adéquation avec les besoins en compétences propres à ce métier, parce qu'il est difficile d'accueillir un candidat n'ayant pas la formation nécessaire ou du moins un certain degré de formation technique ;
- et d'autre part des départs relativement fréquents vers d'autres métiers, parce que les possibilités de reconversions sont importantes.

C'est notamment le cas chez les ingénieurs, ainsi que de certains titulaires de diplômes de formations très techniques qui les préparent en théorie à l'exercice de métiers très spécifiques, mais qui se tournent ensuite souvent vers d'autres métiers moins techniques.

L'existence de ce type de mobilités « asymétriques » peut alors justifier la mise en place d'une offre de formation supérieure aux besoins affichés.

### **3.3. La recherche d'une plus grande adaptation de l'offre de formation nécessite une méthodologie rigoureuse et doit être complétée par une meilleure identification des compétences disponibles sur le marché du travail**

*3.3.1. La recherche d'une plus grande adaptation de l'offre de formation aux besoins, pour les métiers où cela s'avère nécessaire, nécessite une méthodologie rigoureuse*

**Pour certains métiers, il convient de rechercher une meilleure adaptation de l'offre de formation aux besoins des entreprises. C'est notamment le cas des métiers à marchés professionnels, ayant un lien fort avec la spécialité de formation, qui représentent déjà entre un quart et un tiers des emplois.**

A cet égard, il est intéressant de comparer la liste des « métiers avec un lien fort à la spécialité de formation, assise sur des identités de métiers et/ou un accès réglementé » (Tableau 22) avec les listes de métiers rencontrant des difficultés de recrutement selon l'enquête BMO (cf. *supra* Deuxième partie).

**Parmi les 20 métiers rassemblant le plus grand nombre de projets de recrutement jugés difficiles en 2013 (cf. *supra* Deuxième partie), un quart relèvent de la catégorie des métiers où le lien emploi-formation est particulièrement fort :**

- ingénieurs et cadres d'études, R&D en informatique, chef de projets informatiques ;
- cuisiniers ;
- aides-soignants ;
- infirmiers, cadres infirmiers et puéricultrices ;

- maraîchers, horticulteurs salariés.

La proportion est proche parmi les 20 métiers pour lesquels le taux de projets de recrutement jugés difficiles sont les plus importants : médecins, dentistes, ingénieurs informatiques, etc. Dans cette dernière catégorie, on note aussi une forte représentation de métiers d'ouvriers qualifiés de l'industrie.

**On peut donc en déduire que, pour ce type de métiers, la formation est un élément central parmi les solutions à apporter aux difficultés de recrutement.**

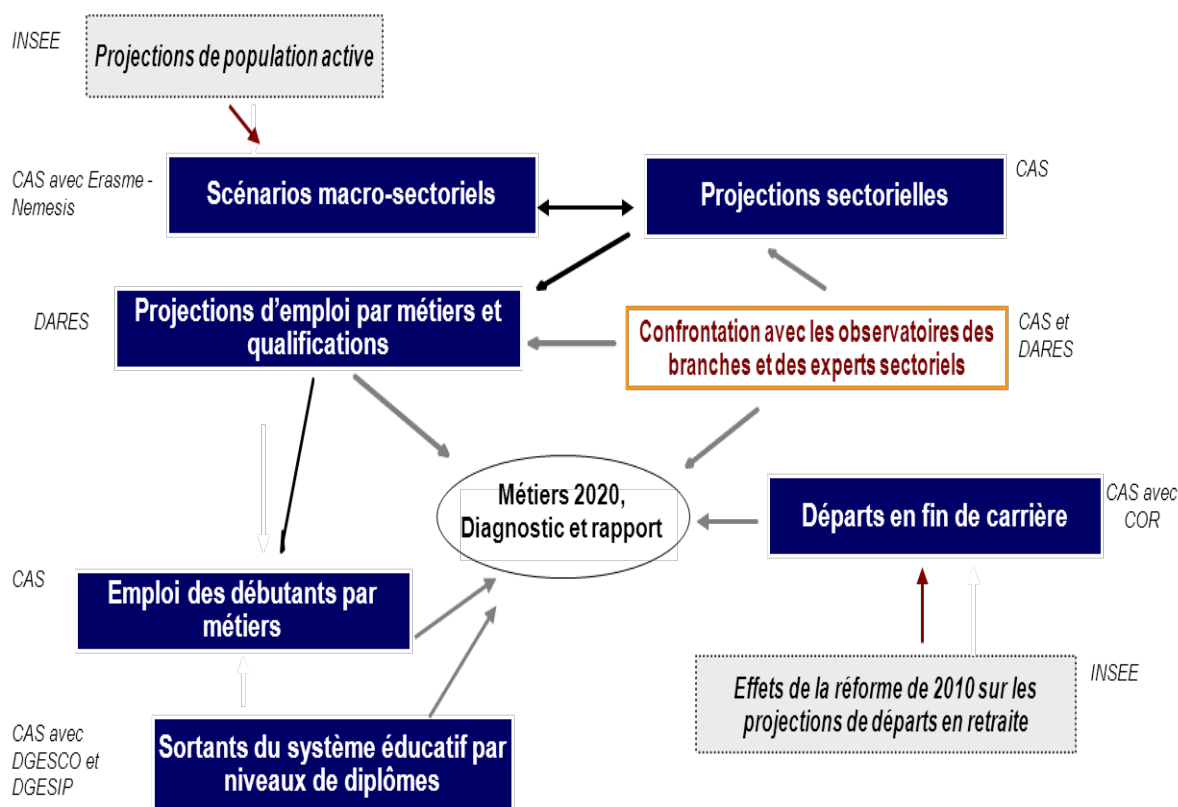
**En outre, c'est probablement le cas pour beaucoup d'autres métiers, où le critère de la spécialité de formation reste important**, même s'il est « concurrencé » par d'autres critères (comme le niveau de formation, l'expérience, etc.), et qui représentent également entre un quart et un tiers de l'emploi.

La question est alors de pouvoir anticiper les besoins des entreprises dans ces métiers, afin d'adapter en conséquence l'offre de formation (initiale et/ou continue).

L'exercice de « prospective des métiers et qualifications » (PMQ) mené conjointement par la DARES et le Commissariat à la stratégie et à la prospective, permet d'anticiper pour chaque famille de métiers un ordre de grandeur de postes à pourvoir à un horizon de moyen-terme (2020 pour l'exercice en cours).

A partir des projections de population active de l'INSEE et d'hypothèses macro-économiques (taux de croissance, évolution de la productivité, etc.), des projections d'emplois sont réalisées, par secteurs puis par métiers et qualifications. Une fois affinées suite à des échanges avec les observatoires des branches professionnelles et des experts sectoriels, ces projections de créations nettes d'emplois sont croisées avec des estimations de départs en fin de carrière (prenant en compte la démographie et les règles des régimes de retraite), afin d'estimer le nombre de postes à pourvoir (Figure 3).

**Figure 3 : Fonctionnement des projections dans l'exercice « Prospective des métiers et qualifications » (PMQ)**



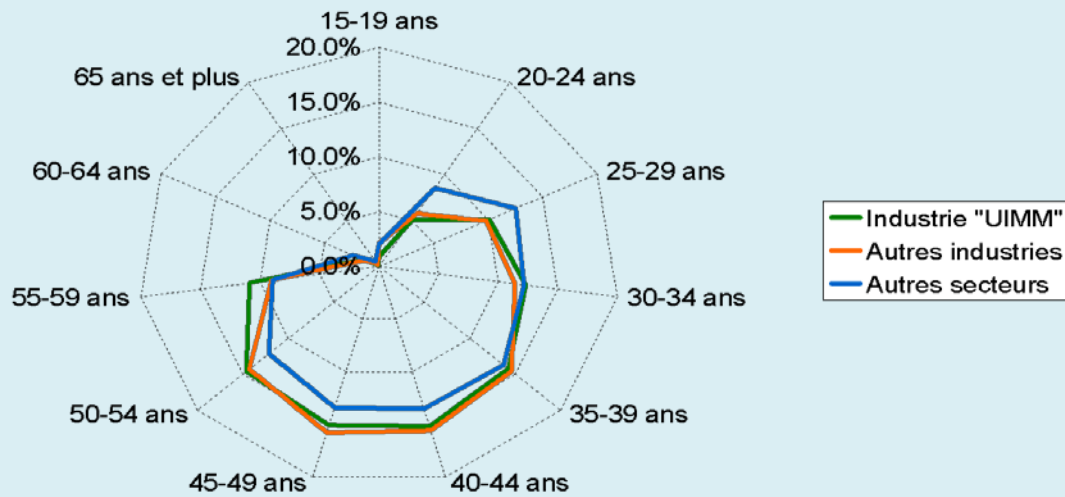
Source : Commissariat général à la stratégie et à la prospective (audition au COE le 18 juin 2013)

Le nombre de « postes à pourvoir » (créations nettes d'emploi + départs en fin de carrière) est une donnée précieuse, mais qui reste insuffisante car elle ne correspond pas aux « besoins de recrutement », qui nécessiterait de prendre également en compte les mobilités professionnelles entre métiers. Il n'y a donc pas, a fortiori, de projections d'emplois vacants ou de difficultés de recrutement. En revanche, dans un métier connaissant d'ores et déjà des difficultés de recrutement et dont les prévisions de postes à pourvoir sont importantes, il est possible d'anticiper une aggravation de ces difficultés, à offre de formation inchangée, notamment au regard du type de marché du travail considéré (cf. *supra*).

### Encadré 7 : La démographie comme facteur aggravant des difficultés de recrutement : l'exemple de l'industrie

Dans les métiers l'industrie notamment, la pyramide des âges élevés peut renforcer l'existence de tensions sur certaines compétences clés. Le vieillissement de la population salariée et les départs en fin de carrière est en effet un facteur de risque sur certains métiers. Au phénomène du papy-boom s'ajoute les départs à la retraite anticipés dès 52 ans des salariés exposés à l'amiante dans le cadre de leur travail.

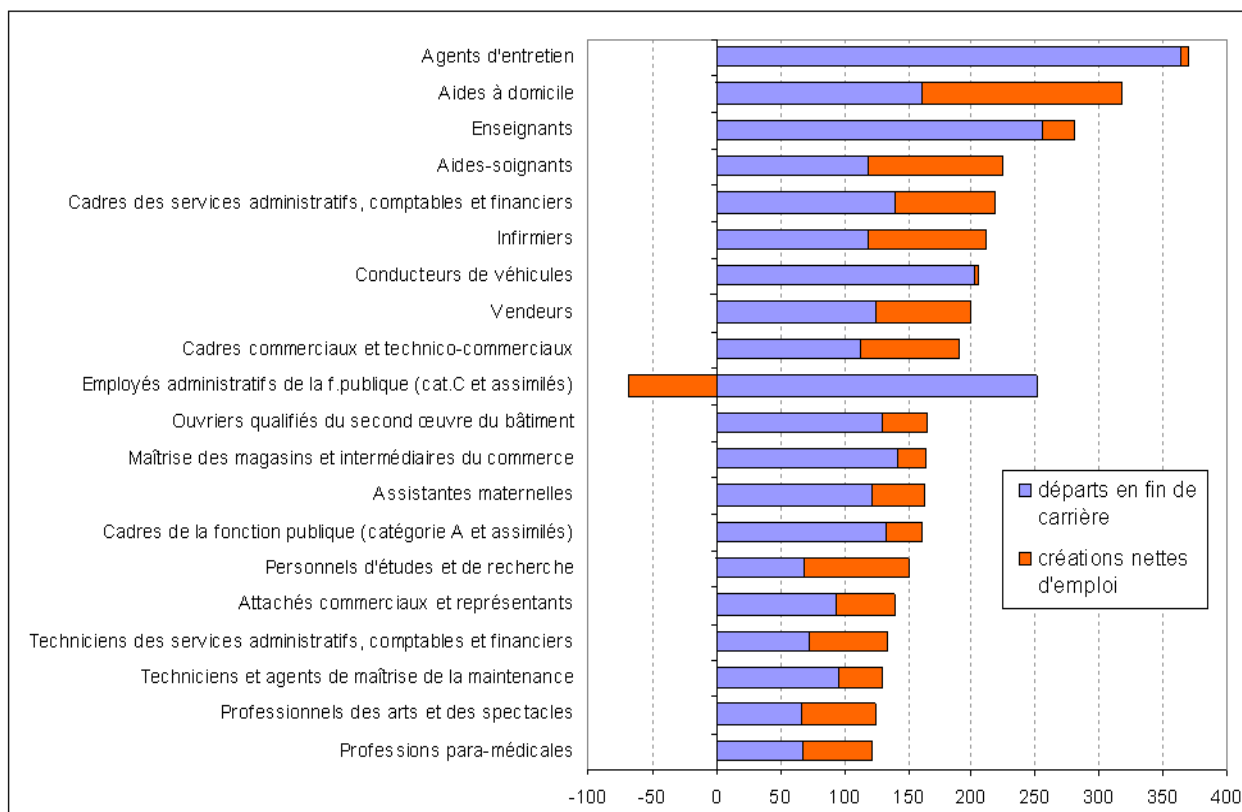
Graphique 37 : Répartition des salariés des secteurs de l'industrie par tranche d'âge (2009)



Source : UIMM, audition du 28 mai 2013

Il est donc intéressant d'observer les projections par métiers issus des travaux de PMQ (Graphique 38). Il faut noter que ce qui est intéressant ici est davantage la liste des métiers et la hiérarchie entre ceux-ci que les données quantitatives exactes (en cours de révision, suite à la modification des hypothèses macro-économiques sur lesquelles se sont fondées ces projections d'emplois).

**Graphique 38 : Métiers qui offriront le plus de postes à pourvoir entre 2010 et 2020 (en milliers) selon le scénario établi en 2011**



Source : Dares analyse n°22, mars 2012

Comme on l'a vu, les mouvements au sein des métiers et entre les métiers rendent difficile de se contenter d'une approche confrontant les postes à pourvoir et le nombre de places dans l'offre de formation.

Les métiers avec un taux de postes à pourvoir élevé ne seront pas forcément touchés par des difficultés de recrutement s'ils sont attractifs et/ou s'ils peuvent être facilement alimentés par une population ayant les compétences ou niveaux de diplôme demandés.

A l'inverse, les métiers ayant peu de postes à pourvoir ne seront pas forcément ceux qui embaucheront le moins ou qui auront moins de difficultés de recrutement, car ils peuvent être soumis à un fort turn-over ou rencontrer des difficultés à attirer ou fidéliser les salariés.

**Tableau 23 : Postes à pourvoir et difficulté de recrutement : quelques exemples**

<b>Ouvriers industriels qualifiés</b>	Taux de poste à pourvoir modeste (des départs en fin de carrière mais peu de créations d'emploi). Mais des difficultés de recrutement structurellement ressenties par les employeurs (enquête BMO). Le taux de tension est également fortement lié au cycle économique ou à des bassins d'emploi particuliers.
<b>Vendeurs, attachés commerciaux, cuisiniers, employés de l'hôtellerie-restauration, métiers de l'animation culturelle et sportive</b>	Rythme de création d'emplois qui serait soutenu mais peu de départs en fin de carrière. Les taux de postes à pourvoir seraient donc inférieurs à la moyenne. Néanmoins les taux de recrutement pourraient être importants du fait d'un turn-over élevé, pouvant ainsi engendrer des tensions sur le marché du travail. A ceci s'ajoutent des tensions saisonnières.
<b>Métiers qualifiés du bâtiment</b>	Taux de poste à pourvoir qui devraient être supérieurs à la moyenne, favorisés par l'augmentation du nombre de ménages, l'adaptation du parc de logement et le développement des normes environnementales. Les créations d'emploi sont cependant fortement dépendantes du contexte macroéconomique. Ces métiers sont touchés par des difficultés structurelles de recrutement et des tensions conjoncturelles. Le marché du travail est de type professionnel.
<b>Aides-soignants, infirmiers</b>	Taux de poste à pourvoir projetés élevés en raison des créations d'emploi. Difficultés de recrutement ressenties par les employeurs. Le marché du travail est de type professionnel (compétences spécifiques, peu de mobilité interne, possibilités de changement d'employeurs).
<b>Aides à domicile, assistantes maternelles</b>	Taux de poste à pourvoir supérieur à la moyenne (créations d'emplois et départs en fin de carrière). Difficultés de recrutement ressenties par les employeurs. Le métier d'aide à domicile est exercé principalement par des femmes âgées peu diplômées. La présence des immigrées est forte en Ile-de-France. Risque de difficultés de recrutement accrues si le vivier de recrutement s'épuise.
<b>Informaticiens</b>	Taux de postes à pourvoir supérieur à la moyenne (créations d'emplois). Métier soumis à de fortes tensions sur le marché du travail lorsque la conjoncture économique est plus favorable.
<b>Autres métier de cadres</b>	Taux de postes à pourvoir supérieurs à la moyenne. Risque de tension au niveau Bac+5 car la plupart recrutent de jeunes débutants au fait des évolutions technologiques et organisationnelles. La masterisation de la formation des enseignants pourrait accroître le risque de tension.

*Source : Commissariat général à la stratégie et à la prospective (audition au COE le 18 juin 2013)*

**Ainsi, la prise en compte des besoins des entreprises afin d'ajuster l'offre de formation nécessite une analyse fine des postes à pourvoir, des difficultés de recrutement actuellement constatées, des anticipations de postes à pourvoir à moyen terme et des caractéristiques des marchés du travail spécifiques aux familles de métiers.**

**C'est pourquoi il est important que les actions de formation menées pour réduire les difficultés de recrutement soient bien ciblées sur les métiers pour lesquels la solution « formation » est la plus opportune** (comme le prévoit le plan « Formations prioritaires pour l'emploi », annoncé par le Président de la République lors de la deuxième Grande conférence sociale des 20 et 21 juin 2013 – Encadré 8).

### **Encadré 8 : Le plan « Formations prioritaires pour l'emploi »**

Le plan en faveur de la formation des demandeurs d'emplois doit favoriser leur accès à l'emploi grâce à l'acquisition de compétences correspondant à **des métiers offrant des opportunités d'emploi à court ou moyen terme.**

L'objectif est d'assurer des formations supplémentaires pour au moins 30 000 demandeurs d'emploi, qui devront entrer en formation d'ici la fin de l'année 2013. Le Président de la République a annoncé ultérieurement 70 000 formations supplémentaires pour 2014, soit **100 000 entrées en formation** au total.

Les modalités financières et de mise en œuvre du plan sont définies par un groupe de travail constitué de l'Etat, des régions et des partenaires sociaux. Ces modalités s'articulent autour des **trois conditions de réussite suivantes :**

- **un recensement des besoins par région et par secteur ;**
- **l'identification des outils utilisables immédiatement ;**
- **la mobilisation des financements.**

Les priorités de formation sont définies régionalement en croisant une approche par branche et une analyse par territoire visant des secteurs et des métiers pour lesquels des besoins de recrutement sont identifiés et/ou qui s'inscrivent dans une perspective d'avenir.

Le plan s'appuie sur un exercice de définition des priorités de formation mené en deux temps, avec l'identification des besoins sectoriels les plus importants et les mieux documentés (quantitativement et géographiquement), dans un premier temps, complété par un travail de **recensement régional des priorités après croisement avec les données sectorielles.** Il doit également s'inscrire dans une vision de l'emploi à 10 ans.

**Les outils existants seront amplifiés** afin d'être le support d'un déploiement rapide de cette initiative. Le plan s'appuie sur les dispositifs de formation existants : POE individuelle et collective, action de formation préalable au recrutement (AFPR), aide individuelle à la formation (AIF), aides à la formation de l'Agefiph, dispositifs mis en œuvre par les conseils régionaux.

**Le financement des formations (engagements supplémentaires et redéploiements) sera réparti entre les différents acteurs** à hauteur de 50 millions d'euros du budget de l'Etat et 50 millions d'euros issus du Fonds social européen (FSE) ; 50 millions d'euros des partenaires sociaux pour financer des préparations opérationnelles à l'emploi (POE) et 40 millions pour former les bénéficiaires du contrat de sécurisation professionnelle (CSP) ; 15 millions de l'Agefiph pour former des demandeurs d'emploi en situation de handicap. Les régions apporteront des financements complémentaires, dont le montant sera précisé région par région.

Le plan est mis en œuvre conjointement par l'Etat, Pôle emploi, les régions, les partenaires sociaux, les organismes de formation et les entreprises.

Le pilotage et le suivi des opérations seront menés au niveau régional. L'Etat, la région et les partenaires sociaux tiendront des réunions régulières au niveau régional, afin de piloter le déploiement partenarial et territorial du plan.

Le pilotage national sera organisé sur la base de la remontée d'informations. Le ministre chargé de l'emploi réunira périodiquement à partir de juillet les partenaires sociaux et les collectivités territoriales pour suivre avec eux la mise en œuvre des dispositifs et décider des inflexions et évolutions qui s'avèreraient nécessaires. L'objectif affiché est de mettre en œuvre un partenariat stratégique et opérationnel préservant la légitimité de chaque acteur mais articulant les leviers d'intervention de chacun.



**Au-delà de l'aspect quantitatif (nombre de places de formation par rapport aux besoins), l'adaptation de l'offre de formation a également une dimension qualitative (adaptation de la nature de la formation). Il s'agit de faire évoluer le contenu précis des formations, face à des besoins qui évoluent.** Toutefois, cela ne signifie pas forcément que l'offre de formation doit correspondre au plus près, dans tous les cas, aux besoins immédiats des entreprises. Par exemple, dans le cas des situations de travail requérant des « compétences critiques » (sans qu'il s'agisse d'un « métier » spécifique – cf. *supra*), il s'agit davantage, sur la base d'une formation à un métier, de mettre en place, au sein des entreprises, des dispositifs de transmission de ces compétences (tutorat par exemple). De la même manière, lorsque le métier est exercé dans un champ où les compétences évoluent particulièrement rapidement (informatique notamment), la formation initiale doit également permettre aux futurs actifs de s'adapter aux évolutions des technologies et pas seulement les former de manière spécialisée aux dernières technologies. Pour ces métiers, la formation continue devra être particulièrement mobilisée également.

Face à ce double enjeu, quantitatif et qualitatif, **l'enjeu opérationnel est alors celui de la capacité effective de l'offre de formation, notamment initiale, à s'adapter aux besoins**, au-delà des opérations ponctuelles mobilisant l'offre de formation professionnelle continue.

Dans le champ de la formation continue, un exemple de la manière dont un organisme de formation étudie l'évolution des besoins des entreprises afin de construire son offre de formation a été présenté *supra*, s'agissant de l'AFPA (cf. *supra* Deuxième partie).

### *3.3.2. L'adaptation de l'offre de formation n'est pas la solution unique et doit être complétée par une meilleure identification des compétences disponibles sur le marché du travail*

Afin que les employeurs peinant à recruter trouvent les compétences qu'ils recherchent sur le marché du travail, une solution complémentaire à l'adaptation de l'offre de formation est de **favoriser l'identification des compétences disponibles sur le marché du travail** (notamment des compétences transversales et transférables<sup>142</sup>), au-delà des seules qualifications reconnues à l'issue d'une formation initiale ou continue.

En permettant de s'affranchir du seul critère de la qualification reconnue par un diplôme ou un titre professionnel, l'identification de compétences transversales ou transférables pouvant être mobilisés dans différents métiers et secteurs permet d'élargir le vivier potentiel de candidats pour les employeurs. Elle peut donc constituer un moyen d'atténuer les difficultés de recrutement que peuvent rencontrer ces derniers.

---

<sup>142</sup> Les « compétences transversales » peuvent être définies comme étant des compétences génériques (savoirs de base, compétences comportementales, etc.), mobilisables dans un grand nombre de situations professionnelles. A l'inverse, les « compétences transférables » des compétences spécifiques attachées à une situation professionnelle donnée (notamment un métier), qui peuvent toutefois être mises en œuvre dans certains autres contextes professionnels.

D'abord, il existe plusieurs outils permettant de faciliter le signalement des compétences transversales détenues par les individus. Il s'agit notamment de la méthode de recrutement par simulation (MRS) développée par Pôle emploi qui vise à détecter certaines compétences des participants dans le cadre de mise en situation de travail. Les entretiens professionnels, les bilans de compétences ou encore les formations à la recherche d'emploi peuvent également faciliter l'identification des compétences détenues par les individus.

D'autres outils permettent **l'identification des compétences transversales mobilisées pour certains métiers ou situations de travail**. Par exemple<sup>143</sup> :

- les référentiels de « compétences clés » élaborés par l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme » (ANLCI) et par l'Education nationale qui consistent à définir les compétences transversales mobilisées dans certaines situations de travail ;
- un outil développé par Pôle emploi qui associe quatre-vingts compétences transversales à des métiers et qui, en fonction du degré de maîtrise et du niveau d'appétence déclaré pour chaque compétence par les demandeurs d'emploi, propose à ces derniers une liste de métiers possibles.

Enfin, des outils permettent **l'identification de compétences transférables, entre secteurs d'activité ou métiers plus ou moins proches** :

- des cartographies croisées des métiers et secteurs d'activité réalisés notamment par des observatoires régionaux de l'emploi et de la formation (OREF) ;
- les fiches ROME de Pôle emploi, qui signalent les possibilités de transférabilité de compétences entre métiers connexes ;
- les démarches de GPEC et de GTEC, qui permettent également l'identification des compétences pouvant être transférées d'une situation professionnelle à une autre dans un cadre plus large d'anticipation des effets sur l'emploi des mutations économiques, technologiques, sociales et démographiques. Les outils « Trans'Compétences » de la Maisons de l'emploi de Rennes et « Transvers'Al » de la Maison de l'emploi de Mulhouse<sup>144</sup> s'inscrivent dans ces démarches : ils cherchent à faciliter les mobilités professionnelles entre les secteurs où l'emploi est en recul et les secteurs qui se développent, en repérant les compétences pouvant être mobilisés dans différents postes de travail.

**Derrière la question de l'identification des compétences se trouve la nécessité d'un langage commun** afin de permettre une bonne communication entre demandeurs d'emploi, employeurs et formateurs. La Commission européenne travaille actuellement à la construction de la classification européenne des aptitudes/compétences, certifications et professions (ESCO) qui vise à établir une liste et des catégories normalisées d'aptitudes, de compétences, de qualifications et de professions, en utilisant une terminologie normalisée dans toutes les langues de l'Union européenne<sup>145</sup>.

---

<sup>143</sup> Lainé F. (2011), « Compétences transversales et compétences transférables : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles », *La note d'analyse du Centre d'analyse stratégique*, n°219, avril.

<sup>144</sup> Audition au COE de Dominique Huard, directeur de la Maison de l'Emploi et de la Formation du pays de Mulhouse, le 9 avril 2013.

<sup>145</sup> Audition au COE de Wallis Goelen, chef de l'unité compétences, mobilité et services de l'emploi à la Direction générale emploi, affaires sociales et inclusion de la Commission européenne, le 18 juin 2013.

## **QUATRIEME PARTIE : PROPOSITIONS**

La diminution du chômage, en France, passe d'abord par la création d'emplois supplémentaires.

Pour autant, il est nécessaire de traiter la question des emplois durablement non pourvus et de chercher activement à résoudre les difficultés de recrutement qui en sont à l'origine.

Le Conseil propose **trois axes d'action** :

- **favoriser l'appropriation et un meilleur usage, par les acteurs concernés, des informations disponibles, qui méritent d'être améliorées ;**
- **lutter de façon continue et durable contre les difficultés de recrutement ;**
- **dans l'intervalle, réduire régulièrement le stock d'emplois durablement non pourvus.**

Les propositions avancées dans le présent rapport portent très directement sur les offres durablement non pourvues et les difficultés de recrutements. De nombreuses autres améliorations susceptibles d'être apportées au fonctionnement du marché du travail contribueraient également à réduire le risque d'apparition de difficultés de recrutement et auraient aussi d'autres effets favorables sur l'économie et l'emploi. Le Conseil a formulé de nombreuses propositions en ce sens dans de précédents rapports, et notamment sur l'orientation des jeunes<sup>146</sup>, sur la formation<sup>147</sup>, sur la mobilité géographique<sup>148</sup> et sur les difficultés spécifiques rencontrées par les TPE<sup>149</sup>. En outre, les prochaines négociations paritaires en matière de formation professionnelle puis d'assurance chômage doivent également contribuer à un meilleur fonctionnement du marché du travail.

---

<sup>146</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi (2009), *L'orientation scolaire et professionnelle des jeunes*, janvier.

<sup>147</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi (2010), *Croissance verte et emploi*, janvier. Et : Conseil d'orientation pour l'emploi (2008), *La formation professionnelle*, avril.

<sup>148</sup> Pour les plus récentes en la matière : Conseil d'orientation pour l'emploi (2011), *Le chômage de longue durée*, décembre.

<sup>149</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi (2011), *L'emploi dans les très petites entreprises (TPE)*, juillet.

## **AXE 1 : FAVORISER L'APPROPRIATION ET UN MEILLEUR USAGE, PAR LES ACTEURS CONCERNES, DES INFORMATIONS DISPONIBLES, QUI MERITENT D'ETRE AMELIOREES.**

L'appropriation, par les acteurs concernés, de la problématique des emplois durablement vacants et des difficultés de recrutement ainsi que des outils permettant de la mesurer au niveau des branches et des territoires est un élément essentiel afin de pouvoir élaborer et mener des stratégies efficaces de réduction des difficultés de recrutement.

Cette nécessaire appropriation concerne aussi bien les branches professionnelles que les services publics de l'éducation et de l'emploi et les acteurs locaux.

En amont, elle nécessite d' :

- ***Approfondir la connaissance statistique des emplois à pourvoir, des emplois durablement vacants et des difficultés de recrutement.*** Cela doit passer par le perfectionnement des indicateurs existants, la publication d'un plus grand nombre de données et la création et le suivi de nouveaux indicateurs (voir *infra* encadré 9).

### ***1) Au niveau des branches :***

- ***En préalable à une meilleure exploitation des travaux des Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications (OPMQ), mieux coordonner ces travaux et en harmoniser davantage les méthodes (en faisant jouer un rôle accru au CPNFP et au CGSP notamment).***

Les travaux des Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications (OPMQ) sont nombreux. Ils mériteraient probablement d'être mieux exploités voire, en amont, davantage harmonisées dans leurs méthodes et coordonnés.

Le Comité Paritaire National pour la Formation Professionnelle (CPNFP, *via* son Comité Observatoires Certifications) a pris des initiatives en ce sens et pourrait jouer un rôle accru.

Dans le cadre du prochain exercice de Prospective des métiers et qualifications, le Commissariat générale à la stratégie et à la prospective (CGSP) pourrait également accroître son offre de service méthodologique en matière de prospective par secteur et par métier.

La Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) pourrait également contribuer à l'harmonisation des méthodes dans le cadre des contrats d'études prospectives (CEP) qu'elle signe avec les branches.

- ***Consolider les travaux de prospective à l'occasion du prochain exercice du programme « Prospective des Métiers et Qualifications », en renforçant notamment l'association des branches professionnelles (le cas échéant via leurs observatoires).***

- *Améliorer la coordination entre les branches et les acteurs de la formation initiale et continue pour permettre l'identification des futurs besoins à échéance de 5 ou 10 ans et l'adaptation de l'offre de formation.*

2) Au niveau des territoires :

- *Systématiser l'identification par les acteurs locaux (DIRECCTE, OREF, maisons de l'emploi, etc.) des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement, sur la base d'une méthodologie harmonisée.*

Au regard du constat dressé sur la diversité des travaux et, surtout, de la diversité des méthodologies mises en œuvre, ainsi que de l'absence de caractère systématique de leur utilisation opérationnelle, le COE estime nécessaire :

- de systématiser l'identification par les acteurs locaux (DIRECCTE, OREF, maisons de l'emploi, etc.) des métiers faisant l'objet de difficultés de recrutement ;
- de promouvoir une méthodologie (unique ou au moins harmonisée) reconnue par tous ces acteurs, pour améliorer la qualité des travaux et permettre d'en croiser ou d'en consolider les résultats. **Un groupe de travail *ad hoc* pourrait être mis en place** par le Commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP), la DARES et Pôle emploi, associant des acteurs locaux et des OPMQ), afin de proposer une méthodologie, sur la base des outils existants (BMO, indicateurs de tension, données de Pôle emploi sur les offres, observatoire Tendances Emploi Compétence du Medef, etc.). Ce groupe de travail doit permettre d'offrir à tous les acteurs des méthodes et des grilles d'analyse permettant de repérer les difficultés de recrutement, de distinguer les difficultés durables de celles qui sont plus ponctuelles et de préciser les situations où les questions de formation sont un levier d'action.

- *Mettre en place au niveau national et dans chaque région un répertoire des métiers durablement en tension afin de favoriser la réorientation de l'offre de formation professionnelle en conséquence et d'informer les acteurs des services publics de l'orientation, de l'éducation et de l'emploi.*
- *Faire de la question des difficultés de recrutement une thématique en tant que telle dans les Contrats de plan régionaux de développement des formations professionnelles (CPRDF), sur la base du diagnostic élaboré au niveau territorial.*

Sur la base des différents travaux existants au niveau local, le CCREFP (Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle) devrait régulièrement réaliser un diagnostic sur les difficultés de recrutement, encourager les actions les plus pertinentes pour y faire face (tant dans le domaine de la formation professionnelle initiale, de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi que dans le cadre des actions du service public de l'emploi) et favoriser leur cohérence.

Au-delà des seuls CPRDF (Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles), les axes actuellement en discussion autour des Contrats de Plan Etat-Région (CPER) pour la période 2014-2020 pourraient également faire référence à la lutte durable contre les difficultés de recrutement.

- ***Afin de rapprocher les universités des instances de la formation professionnelle, permettre aux présidents d'université d'être associés plus étroitement aux Comités de coordination régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP).***

Compte tenu du poids des universités dans les formations professionnelles du supérieur, il serait utile d'associer étroitement les présidents d'université aux travaux des Comités de coordination régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle. La construction de l'offre de formation à l'Université s'appuierait alors davantage sur les analyses, notamment prospectives, de l'emploi et des métiers au niveau national et régional. Par ailleurs, cette démarche favoriserait la concertation entre tous les acteurs de la formation professionnelle, y compris les universités<sup>150</sup> ou encore les représentants des grandes écoles.

- ***Actualiser régulièrement les listes régionales de métiers en tension dont dépend le bénéfice de certains droits.***

La crédibilité de dispositifs spécifiques en lien direct avec la problématique des difficultés de recrutement repose largement sur la capacité à identifier précisément les métiers concernés et à en actualiser régulièrement la liste pour rester au plus près de la réalité du marché du travail local. En conséquence, les listes régionales de métier en tension, ouvrant droit au bénéfice de la rémunération de fin de formation doivent être actualisées annuellement, sur la base de critères les plus objectifs possibles. De même, il est nécessaire de s'interroger sur le processus d'actualisation de la liste des 30 métiers en tension faisant exception à la règle d'opposabilité de la situation de l'emploi à une demande d'autorisation de travail (réactualisation, sur la base du nouveau rapport « Les métiers en 2020 » élaboré conjointement par le Commissariat général à la stratégie et à la prospective et par la DARES, qui devrait être publié en 2014) et de tenir compte des difficultés de recrutement au-delà du seul taux de tension.

- ***Se mettre en capacité, au niveau territorial, de réagir à des événements conjoncturels, au-delà des seuls diagnostics structurels des territoires.***

Les actions pour réduire les difficultés de recrutement doivent évidemment s'appuyer en premier lieu sur les diagnostics territoriaux portant sur les difficultés structurelles. Toutefois, des actions doivent également pouvoir être menées pour réagir à des difficultés conjoncturelles intervenant dans tel ou tel secteur de l'économie locale.

---

<sup>150</sup> Lainé F. et Lebreton E. (2011), « Construire une carte régionale des formations : outils, méthodes et enjeux pour la formation initiale », *Document d'appui méthodologique*, Centre d'analyse stratégique, juillet.

### **Encadré 9 : Améliorer la connaissance statistique des « emplois vacants », des offres durablement non pourvues et des difficultés de recrutement**

- *Renforcer la mesure des emplois vacants, conformément aux exigences européennes*

**Il est nécessaire de réfléchir à une trimestrialisation des données relatives aux « emplois vacants » (au sens européen) dans les TPE**, conformément aux exigences communautaires. Une trimestrialisation par lissage ou en appliquant aux données sur les TPE la saisonnalité constatée dans les entreprises de 10 salariés et plus aurait le mérite de ne pas requérir d'augmentation de la fréquence de l'enquête annuelle Acemo TPE mais n'est pas entièrement satisfaisante en termes de précision statistique. Une expertise particulière est donc nécessaire.

**La collecte des « emplois vacants » dans les trois fonctions publiques devrait également être effectuée.** Selon le groupe de travail interinstitutionnel de 2010, cela devrait être possible pour un coût peu élevé, grâce à l'utilisation de données administratives.

Ces améliorations permettraient une meilleure comparabilité des données françaises avec celles des autres pays de l'Union européenne. Toutefois, afin d'améliorer significativement cette comparabilité, **une harmonisation des méthodes de collecte des données par les différents pays est indispensable.** Celle-ci ne peut être décidée que par les instances communautaires.

**A plus court terme, des travaux d'analyse pourraient être menés en mobilisant d'autres sources (par exemple, à partir d'une nouvelle enquête Ofer – cf. ci-dessous) afin de mieux apprécier la robustesse des données issues de l'enquête Acemo.**

- *Programmer de nouveaux travaux sur les procédures de recrutement, notamment sur leur durée (par exemple, une nouvelle enquête Ofer, aux modalités revues).*

Pour mieux appréhender la notion de « *durée excessive* » et, de façon plus générale, pour mieux connaître les pratiques de recrutement, il est souhaitable de programmer de nouveaux travaux. L'objectif serait notamment de disposer de données récentes sur la durée des processus de recrutement (l'enquête Ofer datant de 2005), en fonction des types de contrats et des secteurs et prenant mieux en compte les contrats courts (cf. supra sur les défauts de l'enquête Ofer).

Tout nouveau travail devrait chercher à atténuer les limites des enquêtes déclaratives, qui tiennent essentiellement au fait que les employeurs, interrogés jusqu'à un an après, ne se souviennent pas parfaitement des processus de recrutement et notamment de leur durée, qu'ils se focalisent sur les emplois longs et qu'ils se souviennent davantage des recrutements réussis que des tentatives inabouties. **Des solutions pourraient être recherchées, comme le fait de ne s'intéresser qu'aux recrutements relativement récents (les tentatives de recrutement au cours des trois ou six derniers mois) ou de séparer, dans les questions, les recrutements sur des contrats longs et ceux sur des contrats courts.**

Une réflexion devra être organisée pour savoir s'il est plus avantageux de réaliser une nouvelle enquête ponctuelle du type de l'enquête Ofer, avec des modalités revues, ou s'il est plus opportun d'adjoindre une nouvelle question à une enquête administrative permanente, comme Acemo ou la DPAE, tout en gardant à l'esprit les impératifs de simplification des démarches et obligations administratives des entreprises.

- *Rendre public régulièrement le nombre d'offres en stock en fin de mois à Pôle emploi (emplois à pourvoir à un moment donné dans le champ de Pôle emploi).*

Malgré ses limites, l'indicateur du stock d'offres en fin de mois (OEFM) est important puisqu'il permet d'appréhender, quoique sur le seul champ des offres collectées par Pôle emploi, le nombre d'emplois à pourvoir à un instant donné. Il faut noter que cet indicateur sera plus fiable qu'auparavant car, s'agissant des offres traitées dans le cadre de l'offre de service « appui au recrutement » que Pôle emploi vient de mettre en place, la validité des offres sera sécurisée du fait du mécanisme d'annulation automatique en cas de non réponse de l'employeur (cf. supra



encadré 2),

Il serait souhaitable que **ces données sur les offres en stock en fin de mois, qui ne sont actuellement disponibles qu'au sein de Pôle emploi, soient publiées** au même titre que les données relatives aux offres enregistrées et satisfaites, à l'occasion de la publication mensuelle sur les demandeurs d'emploi inscrits et les offres collectées. Il serait également utile que cet indicateur soit détaillé par durée ainsi que par secteur, métier, taille d'entreprise et bassin d'emploi.

- ***Affiner la connaissance et le suivi des offres qui ne sont satisfaites qu'après un certain délai, en mettant en place de nouveaux indicateurs : proportion d'offres satisfaites après la date de prise de poste souhaitée par le recruteur, indicateur de suivi des offres par cohorte d'offres collectées...***

Il est nécessaire de progresser dans la connaissance des offres qui ne sont pas pourvues ou qui le sont dans des délais trop longs, même si cette dernière notion est difficile à appréhender.

**La répartition des offres satisfaites au-delà d'une certaine durée (plus d'un mois, trois mois, six mois...) devrait être disponible par secteur et par type d'entreprise.** Cela permettrait d'éclairer la problématique des difficultés de recrutement et de donner des indications sur ses causes.

En complément, **un nouvel indicateur permettant de suivre mois après mois le devenir des offres enregistrées un mois donné devrait être construit.** L'intérêt de ce nouvel indicateur serait de connaître à un instant donné la proportion d'offres non encore pourvues après un certain délai et de pouvoir comparer cette proportion selon les différentes cohortes d'offres. Il serait ainsi possible à la fois d'avoir une information actualisée et de suivre l'évolution de la situation. Il serait également possible de connaître la durée pendant laquelle les offres par la suite annulées sont restées sur le site de Pôle emploi, information dont on ne dispose pas aujourd'hui.

Surtout, il faut affiner la notion de « *durée excessive* » et ne pas se contenter d'une approche par des durées fixes, qui est critiquable du fait de la diversité des offres et des processus de recrutement. L'idée est de la compléter par une approche de la « *satisfaction* » au regard des souhaits exprimés par les recruteurs, sachant que ce souhait fait l'objet d'une discussion avec le conseiller de Pôle emploi. En ce sens, **il serait utile de connaître la proportion d'offres qui sont satisfaites ultérieurement à la date de prise de poste indiquée par l'employeur au moment de l'enregistrement de l'offre**, même si cet indicateur restera lui aussi imparfait. Ces informations, utilisées pour la gestion opérationnelle des offres, sont déjà contenues dans le système d'information de Pôle emploi mais leur extraction et leur exploitation nécessiterait un développement complémentaire de ce système d'information.

- o ***Dans le cadre de l'enquête BMO (enquête principale et enquête complémentaire), interroger les entreprises sur les difficultés effectivement rencontrées lors des recrutements de l'année précédant l'enquête- et non plus seulement sur les difficultés anticipées pour l'année à venir-, et exploiter les résultats en distinguant métier par métier.***

Afin d'améliorer la précision des données relatives aux difficultés de recrutement et dans la mesure où un écart important est constaté entre les difficultés anticipées et les difficultés réalisées, il faudrait interroger les entreprises sur les difficultés effectivement rencontrées lors des recrutements de l'année précédant l'enquête, et non seulement sur les difficultés anticipées pour l'année à venir. Les données actuelles sur les difficultés effectivement rencontrées sont en effet insuffisantes car elles ne portent que sur le premier semestre de l'année.

Il serait particulièrement utile que les résultats sur les difficultés effectivement constatées par les employeurs (et non plus anticipées) puissent être exploités en distinguant par métier.

## AXE 2 : LUTTER DE FAÇON CONTINUE ET DURABLE CONTRE LES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT

Afin de s'attaquer de façon continue et durable aux difficultés de recrutement, en traitant l'ensemble des causes qui ont été mentionnées *supra* (cf. Troisième partie), des actions doivent être menées dans quatre domaines :

- les compétences disponibles, au regard des besoins des entreprises ;
- l'attractivité des emplois donnant lieu à des difficultés de recrutement ;
- les pratiques de recrutement ;
- la mobilisation de Pôle emploi pour améliorer l'intermédiation sur le marché du travail.

En outre :

- ***Le COE invite les partenaires sociaux à prendre en considération, dans leurs négociations sur la formation professionnelle et sur l'assurance chômage, le diagnostic formulé dans le présent rapport et, plus généralement, la problématique des difficultés de recrutement.***

### **1) Faire en sorte que les entreprises puissent recruter plus facilement des personnes ayant les compétences dont elles ont besoin**

- Il faut d'abord ***se donner les moyens d'anticiper les risques d'apparition de déficits de compétences et de difficultés de recrutement.*** Pour cela, on a déjà évoqué *supra* la nécessité d'une meilleure exploitation des données nationales disponibles sur les besoins en emplois et en qualifications de la part des entreprises et sur les difficultés de recrutement qu'elles peuvent rencontrer.
- Le travail d'anticipation doit aussi être mené au niveau local. Les acteurs locaux de la formation (Rectorats, Conseils régionaux, partenaires sociaux) sont évidemment concernés au premier chef par cette exigence.

Il faudrait par exemple évaluer, dès leur lancement, l'impact des grands projets industriels dans les 10 années à venir sur les nouveaux besoins en formations et compétences afin de permettre aux Régions concernées de réorienter en amont l'offre de formation (exemple de la filière aéronautique en Midi-Pyrénées).

- Il faut ensuite ***avoir une offre de formation plus réactive***, qu'il s'agisse de créer des formations ou de s'interroger sur leur recalibrage, leur contenu ou même leur suppression. La gouvernance actuelle de notre système de formation et les modalités de financement qui en découlent ne la facilitent pas spontanément. Améliorer cette réactivité suppose, soit de réformer la gouvernance de la formation, soit une vigilance et une mobilisation accrues de l'ensemble des acteurs.

- *Les financeurs de la formation professionnelle, au niveau des territoires, devraient conserver sans affectation prédéterminée une partie de leurs financements pour mettre en place des formations répondant à des besoins conjoncturels* (ces actions étant ponctuelles et donc sur des montants permettant des procédures de marchés publics simplifiées).
- Afin de garantir une meilleure adaptation de l'offre de formation, *les procédures d'évaluation des formations devraient être systématiques et tenir compte d'indicateurs d'accès à l'emploi à l'issue de ces dernières (élaborés sur la base d'une méthodologie commune).*
- En outre, il faut veiller à garantir l'existence de certaines formations à des métiers dont on sait qu'ils sont susceptibles de rencontrer des difficultés de recrutement. Notamment, il faut *faire en sorte que continuent d'exister des financements pour des formations à des métiers rares ou très diffus sur le territoire, ne bénéficiant pas d'une taille critique au niveau régional.* Ce peut être le rôle de l'Etat ou des Régions dans le cadre d'une action coordonnée entre elles et de financements mutualisés.
- *Par ailleurs, certains dispositifs de formation existants pourraient être davantage mobilisés et, le cas échéant, adaptés pour réduire les difficultés de recrutement.*

Dans son rapport de décembre 2011 sur le chômage de longue durée, le COE avait déjà préconisé de **pouvoir proposer à certains chômeurs de longue durée qui veulent s'orienter vers des métiers en tension un contrat de professionnalisation dont la durée pourrait alors être allongée à l'initiative des branches professionnelles.**

Dans le même esprit, les modalités de Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective pourraient être revues. Il s'agirait d'**améliorer la POE collective, en identifiant plus précisément les besoins du marché du travail**, sans aller jusqu'à faire un lien avec des besoins précisément identifiés au niveau des entreprises (ce qui caractérise la POE individuelle et explique en grande partie ses meilleurs résultats en termes de retour à l'emploi : 71 % en 2012 contre 31 % pour la POE collective).

La POE collective s'appuie sur une identification et une anticipation de besoins, par Pôle emploi et /ou l'OPCA concerné. Vu les limites des différents outils d'identification des métiers rencontrant des difficultés de recrutement (voir *supra*), il est nécessaire :

- de **préciser les outils et méthodes d'identification des besoins** au sein de Pôle emploi, sur la base des différentes sources existantes qui peuvent être mobilisées ;
- d'**élargir le dialogue entre Pôle emploi et l'OPCA à d'autres partenaires locaux** pouvant disposer d'une expertise en la matière (DIRECCTE, OREF, Maisons de l'emploi, organismes consulaires, etc.).

Ces évolutions de la POE collective n'exonèrent pas d'une réflexion sur l'amélioration de la POE individuelle, qui peut également être mobilisée pour pourvoir des emplois

susceptibles de rencontrer des difficultés de recrutement. Un autre élément important est de **réduire la complexité administrative (notamment liée à la diversité des financeurs) et les délais de mise en œuvre de la POE individuelle**<sup>151</sup>.

Enfin, afin de simplifier encore le dispositif existant et de le rendre plus lisible pour les demandeurs d'emploi et les entreprises, il pourrait être envisagé de **fusionner les deux dispositifs POE individuelle et AFPR (action de formation préalable au recrutement), tout en maintenant des règles de financement distinctes en fonction des spécificités du contrat**. Il n'y aurait plus qu'un dispositif unique pour les emplois actuellement concernés par les deux dispositifs (six à douze mois pour l'AFPR, douze mois et plus pour la POE). La très grande proximité de la POE et de l'AFPR plaide pour une telle évolution. La fusion pourrait, au moins dans un premier temps, être effectuée tout en maintenant certaines spécificités issues des deux dispositifs. La principale différence résulte du cofinancement par les OPCA qui est possible dans le cas de la POE mais pas dans celui de l'AFPR. Cette distinction pourrait être maintenue en limitant les possibilités de cofinancements par les OPCA aux actions de formation pour des embauches sur des contrats d'une durée supérieure à douze mois.

- *Outre les dispositifs de formation, une meilleure identification des compétences transférables d'un métier à un autre peut permettre de pourvoir des emplois nécessitant certaines compétences.*

D'ores et déjà, des passerelles ont pu être identifiées depuis le secteur de l'automobile où l'emploi est en recul vers le secteur de l'aéronautique, en expansion.

Un travail visant à **identifier les possibilités d'évolution entre secteurs professionnels (notamment des secteurs où l'emploi est en repli vers des secteurs où il est dynamique et où des difficultés de recrutement peuvent apparaître) et à communiquer sur ces possibilités devrait être mené de manière plus systématique**. C'est l'objet d'une première étude engagée par la DGEFP, dont les résultats devraient être connus fin 2013.

Dans le même esprit, il faudrait **encourager les branches à développer la mise en œuvre de CQPI** (certificat de qualification professionnelle inter-branches), afin d'identifier et de reconnaître des compétences communes à plusieurs métiers.

---

<sup>151</sup> Dans le cadre de la préparation de la mise en œuvre du plan « Formations prioritaires pour l'emploi », un accord-type expérimental a été tout récemment signé entre Pôle emploi et les OPCA pour simplifier la mise en œuvre de la POE individuelle et faire passer le délai moyen de mise en œuvre de ce dispositif de 40 à 20 jours. Un accord de réciprocité entre Pôle emploi et les OPCA concernés peut désormais être conclu en cas de POE cofinancées, prévoyant une délégation respective du pouvoir de conclure des conventions POE individuelles « au nom et pour le compte de chaque cofinancier ». En outre, une autre mesure de simplification est de pouvoir signer une convention unique si une entreprise souhaite recruter plusieurs demandeurs d'emploi sur des profils de postes identiques.

## **2) Améliorer l'attractivité des emplois donnant lieu à des difficultés de recrutement**

- Il faut d'abord ***agir, au sein des branches professionnelles, sur les critères objectifs de l'attractivité des secteurs ou métiers rencontrant des difficultés de recrutement (notamment les salaires et les conditions de travail).***

- Il faut par ailleurs ***que les branches professionnelles qui ont identifié des problématiques de salaires ou de conditions de travail comme des causes des difficultés de recrutement mènent des actions de sensibilisation auprès des entreprises.***

Lors des auditions au COE, certaines branches professionnelles ont indiqué mener de telles actions de sensibilisation aux problématiques de difficultés de recrutement en lien avec des niveaux de salaires relativement bas. De telles démarches mériteraient d'être développées, appuyées par des éléments objectifs solides afin de convaincre les entreprises et mises en œuvre par davantage de branches.

- Il faut enfin ***inciter à la signature de conventions entre Pôle emploi et les branches concernées pour améliorer l'attractivité des métiers*** (connaissance des besoins, aide au recrutement, promotion de la certification des connaissances acquises par l'expérience ou la formation, etc.). Cela relève bien sûr de Pôle emploi mais nécessite naturellement un engagement plus fort des professions concernées.

- Une meilleure attractivité nécessite ensuite ***d'améliorer l'image de certains métiers.***

Il faut pour cela :

- diversifier les stratégies de communication sur les métiers (par exemple, en mettant en avant le secteur lorsque celui-ci est attractif, voire l'entreprise, ou le produit final ou la valorisation sociale de l'activité) ;
- mener un travail de révision des appellations de certains métiers, afin de lever certaines ambiguïtés, voire simplement de moderniser l'intitulé (sans toutefois s'écarter de la réalité du métier) ;
- mener une campagne de communication auprès des jeunes à l'occasion de la publication des résultats des travaux de prospectives des métiers et qualifications (en lien avec l'ONISEP notamment) et élaborer à cette fin des documents spécifiques à destination des jeunes et de la communauté éducative.

De son côté, Pôle emploi développe depuis 2011 des « kits sectoriels », proposés aux demandeurs d'emploi : il s'agit d'ateliers d'orientation qui donnent des informations sur

les mobilités professionnelles possibles vers un secteur porteur et permettent notamment de lutter contre les stéréotypes dont peuvent souffrir certains secteurs. Ils concernent pour le moment cinq secteurs<sup>152</sup> et mériteraient d'être progressivement étendus à davantage de secteurs, en fonction des besoins.

- Enfin, ***une action spécifique doit être menée pour renforcer l'attractivité de l'emploi dans les TPE pour les salariés.***

Le COE a fait plusieurs recommandations en ce sens dans son rapport de juillet 2011 sur les TPE<sup>153</sup>. En matière d'attractivité, le COE avait proposé :

- que davantage de TPE se regroupent pour développer certains compléments de rémunération. D'ores et déjà, des améliorations vont être apportées par la mise en œuvre de la généralisation de la couverture des frais de santé à l'ensemble des salariés, prévues par la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi. Pour aller au-delà, des TPE pourraient se regrouper pour développer certains compléments de rémunération, comme la participation par exemple ou des contrats collectifs de retraite supplémentaire.
- de faciliter l'accès des salariés des TPE à la formation, par des actions de sensibilisation des chefs d'entreprise à l'intérêt de la formation et de la VAE pour leur salarié et le dynamisme de leur entreprise (ces actions pourraient être menées périodiquement par les OPCA et les réseaux consulaires), par un meilleur rapprochement de l'offre et de la demande de formation (d'une part, développer l'information sur l'offre de formations disponibles et, d'autre part, mutualiser les demandes spécifiques de formations exprimées par les entreprises afin de les regrouper et de les organiser) et par l'adaptation des modalités des formations aux contraintes spécifiques des TPE (des solutions d'e-learning qui permettent de diminuer les durées et par conséquent le coût des absences du salarié et qui sont plus souples en termes d'agenda notamment).
- d'améliorer l'environnement de travail - et notamment les conditions de travail - dans les TPE dans le TPE, avec l'appui des réseaux consulaires, des organisations professionnelles et des ARACT (associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail).
- de développer les liens entre les TPE et les jeunes (tutorat lors des contrats en alternance, enseignements universitaires adaptés au contexte particulier des TPE, développement des stages dans les TPE).

---

<sup>152</sup> Grands chantiers des travaux publics ; secteur de l'Eau, Air, Déchet, Assainissement (EADA) ; secteur de l'enfance, de la jeunesse et du lien social ; secteur du bâtiment durable, transport logistique ; métiers de la chaîne alimentaire.

<sup>153</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi (2011), *L'emploi dans les très petites entreprises (TPE)*, juillet.

### 3) ***Faire évoluer les pratiques de recrutement***

- L'objectif est d'abord de ***faire évoluer les méthodes de recrutement vers une approche par les compétences, afin de favoriser la mobilité intersectorielle et la diversification des profils.***

L'évolution des modes de recrutement demande des actions de long terme et dans plusieurs directions, notamment :

- travailler à l'élaboration d'un référentiel de compétences commun à l'ensemble des professions, au moins pour des blocs de compétences présents dans un grand nombre de métiers ;
  - sur le site de Pôle emploi et sur les autres sites de recherche d'emploi, instaurer une modalité de recherche par les compétences, pour les offres d'emploi comme pour les candidats (en explorant les possibilités offertes par les nouvelles technologies en termes d'« analyse sémantique » des offres) ;
  - adapter la méthode de recrutement par simulation (MRS) à davantage de secteurs et de métiers (notamment à des niveaux de qualification plus élevés) et aux petites et moyennes entreprises. L'enjeu est de permettre à ces entreprises de se regrouper pour atteindre une masse critique en volumes de recrutement sans pour autant perdre en précision dans l'adaptation des tests aux besoins des entreprises ;
  - intégrer l'approche par les compétences aux formations en gestion des ressources humaines.
- La diversification des profils passe également par un élargissement des recrutements aux personnes rencontrant des difficultés sur le marché du travail. Dans cet objectif, il faut ***développer les actions des branches professionnelles où des difficultés de recrutement récurrentes sont identifiées, visant à élargir le « vivier » de candidats potentiels, en mettant en place des actions, notamment des formations, en direction des personnes rencontrant des difficultés sur le marché du travail, lorsque les métiers peuvent s'y prêter.***

Certains employeurs qui ont des difficultés à recruter pourraient se tourner vers des personnes qui rencontrent des difficultés sur le marché du travail, comme les chômeurs de longue durée ou les jeunes des quartiers défavorisés, ou élargir leur cible de recrutement à des profils plus divers.

Des initiatives en la matière sont déjà menées de manière isolée<sup>154</sup>. Ces initiatives permettent d'élargir la cible de recrutement et par la diversité des profils recrutés de gagner en ouverture et en créativité.

---

<sup>154</sup> Le fonds Agir pour l'insertion dans l'industrie (A2i), créé à l'initiative de l'UIMM, mène un certain nombre d'actions dans le but d'orienter les chômeurs de longue durée vers les métiers en tension : des actions de découverte des métiers et des visites d'entreprises ; des dispositifs pérennes de sensibilisation et d'information en direction des prescripteurs (les conseillers de Pôle emploi, des maisons de l'emploi,

Il faut souligner que, à côté des branches professionnelles et des entreprises elles-mêmes, les différents opérateurs du service public de l'emploi ont également un rôle à jouer pour améliorer la mise en relation entre les personnes en difficulté sur le marché du travail et les entreprises rencontrant des difficultés de recrutement<sup>155</sup>.

Un autre moyen d'élargir la cible des recrutements à des personnes rencontrant des difficultés sur le marché du travail est de rapprocher davantage les structures d'insertion par l'activité économique des entreprises, par divers moyens (période d'immersion, prêt de main d'œuvre à but non lucratif, accompagnement dans l'emploi, partenariats avec les entreprises ou les branches, etc.).

- Le COE propose d'*expérimenter un « parcours d'insertion/ reconversion », avec, lorsque c'est nécessaire, une possibilité de dérogation à la durée maximale des parcours en SIAE, pour les chômeurs de longue durée particulièrement éloignés de l'emploi mais qui veulent s'orienter vers certains métiers en tension (sur la base d'un partenariat entre l'Etat, la SIAE et une branche professionnelle).*
  
- Enfin, *des actions tendant à encourager la mixité des emplois en favorisant notamment l'embauche d'hommes ou de femmes ou encore des seniors dans les métiers où ils sont peu représentés doivent être entreprises. Elles auraient un impact sur la réduction des difficultés de recrutement.*

En effet, certains métiers en tension sont essentiellement féminins (comme les aides-soignants ou les aides à domicile) ou essentiellement masculins (métiers de la métallurgie), ce qui peut contribuer à accentuer les difficultés de recrutement. Certains secteurs à prédominance masculine comme la métallurgie ou le numérique mènent d'ores et déjà un certain nombre d'actions, notamment des campagnes de communication dans les lycées, afin d'attirer davantage de jeunes filles vers les filières de formation menant à leurs métiers. Toutes les actions visant à augmenter la mixité des métiers doivent être significativement renforcées.

---

des missions locales...). Le passage par un sas d'insertion-préqualification peut s'avérer nécessaire avant l'intégration dans l'entreprise. Le demandeur d'emploi peut alors, selon ses besoins, être orienté vers des structures d'insertion par l'activité économique ou bénéficier de la MRS pour valider qu'il possède les prérequis nécessaires. Des initiatives menées dans l'informatique visent à élargir le recrutement à des jeunes sans qualification ou venant de quartiers défavorisés (création de l'Ecole 42, école d'informatique gratuite et accessible aux jeunes entre 18 et 30 ans sans condition de diplôme mais avec une sélection importante ; formation gratuite et rémunérée au métier de développeur Web-entrepreneur aux jeunes des quartiers défavorisés sans condition de diplôme, proposée à la rentrée 2013 par Simplon.co).

<sup>155</sup> Le *Plan pluriannuel contre la pauvreté* a invité à déployer des stratégies de « médiation active » pour résoudre les difficultés d'accès à l'emploi de certains publics. Ces médiations portent conjointement sur l'accompagnement des personnes et sur des interventions auprès des entreprises, afin d'appuyer le rapprochement des besoins réels d'un employeur potentiel et les capacités concrètes d'un individu. Ces types de médiations innovantes feront l'objet d'expérimentations dans le cadre de la mise en œuvre de la Garantie Jeunes, déployée dans 10 territoires pilotes en octobre 2013.



4) *Mobiliser davantage Pôle emploi, dont les initiatives récentes vont dans le bon sens*

**Dans le cadre de la stratégie Pôle emploi 2015, Pôle emploi met en œuvre une nouvelle offre de service. Cette nouvelle offre devrait notamment apporter un certain nombre de réponses aux problèmes des offres non pourvues et des difficultés de recrutement :**

- amélioration du recueil et de la diffusion des offres d'emploi par le développement de partenariats et en augmentant la diffusion des CV des demandeurs d'emploi ;
- alerte systématique aux recruteurs en l'absence de mouvements sur leurs offres, avec adaptation éventuelle de l'offre ;
- extension des services offerts aux entreprises sur Internet: aide à la rédaction d'offres, analyse sémantique des offres, suivi de l'offre, etc. ;
- adaptation de l'offre de service aux besoins des entreprises, notamment aux TPE-PME : appui à la définition du besoin, diffusion adaptée, présélection des candidats, outils adaptés du type POE individuelle ou AFPR ;
- plus grande souplesse dans l'utilisation des aides à la mobilité à partir de 2014 ;
- aide à l'orientation/formation du demandeur d'emploi en fonction des perspectives du marché du travail dès l'entretien d'inscription et de diagnostic ;
- amélioration de l'accès aux informations sur le marché du travail pour faire converger les attentes ;
- développement de partenariats avec les branches, les OPCA, des fédérations professionnelles pour faire connaître et anticiper les besoins.

Plusieurs expérimentations doivent par ailleurs être lancées en 2013, dont :

- un service consacré aux TPE pour tenir compte des particularités de leurs besoins et des gisements d'offres qu'elles représentent globalement ;
- la mise à disposition de conseillers affectés en agence à la relation avec les entreprises.

La nouvelle offre de services devrait apporter d'importantes améliorations dans la définition, le recueil et le traitement des offres. **En complément de ces nouvelles mesures, Pôle emploi pourrait renforcer la prévention et la gestion des offres pouvant donner lieu à des difficultés de recrutement.**

Cela nécessite de :

- o ***Identifier toutes les offres d'emplois gérées par Pôle Emploi qui :***
  - ***soit concernent des métiers connaissant des difficultés structurelles de recrutement (identification ex ante en lien avec les branches professionnelles notamment) ;***

- *soit ne sont pas pourvues ou n'ont fait l'objet d'aucune candidature au bout d'un certain laps de temps (identification ex post par les conseillers de Pôle emploi).*
- *Traiter ces offres de façon spécifique, dans le cadre de la nouvelle offre de service « accompagnement au recrutement », voire en mettant en place un service d'accompagnement dédié.*
- *Pour ces offres, élargir d'office la recherche de candidats à d'autres compétences et à l'ensemble du territoire.*  
Pour élargir leurs recherches à d'autres compétences, les conseillers de Pôle emploi peuvent mobiliser des outils déjà existants, comme les « aires de mobilité » (qui permettent d'identifier les métiers ayant des caractéristiques proches) et les « kits sectoriels » (outil d'information sur ces mobilités possibles).
- *Expérimenter, en prévoyant dès l'origine une évaluation rigoureuse, la mise en place d'aides à la mobilité renforcées et ciblées sur ces offres (aides aux transports, aide au déménagement).*  
Cela pourrait prendre la forme d'une aide à la mobilité en cas de reprise d'emploi dans un établissement situé loin du lieu de résidence du demandeur d'emploi, par le biais d'une carte de circulation gratuite en transports en commun ou une prise en charge partielle des frais de déplacement ; d'une aide au déménagement en cas de reprise d'un emploi dont la localisation nécessite un changement de résidence ; d'un accompagnement « global » à la mobilité, pour lever d'autres freins au déménagement : priorité en matière d'attribution de logement social ; aide à la recherche d'emploi pour le conjoint, à la scolarisation des enfants et/ou la garde d'enfants). Cette expérimentation devrait être évaluée selon des méthodes rigoureuses, définies dès l'origine et permettant notamment de quantifier les éventuels effets d'aubaine.
- *Proposer de manière plus systématique à tous les demandeurs d'emploi, notamment ceux qui présentent un risque de chômage de longue durée, de s'orienter vers des offres d'emploi faisant ou pouvant faire l'objet de difficultés de recrutement et qui sont accessibles via des formations, en leur proposant une formation adaptée (notamment une préparation opérationnelle à l'emploi -POE- ou une action de formation préalable au recrutement -AFPR).*
- *Accroître l'effort pour l'aide au recrutement dans les TPE.*

Pôle emploi a lancé dans le cadre de la stratégie Pôle emploi 2015 l'expérimentation, sur 16 sites, de services spécifiques dédiés aux TPE. La nouvelle offre de services prévoit en outre pour les TPE et les entreprises confrontées à des difficultés de recrutement une aide à la définition et à la rédaction des offres d'emploi, un appui à la conduite d'entretien, des mesures d'adaptation au poste de travail, etc.

Il serait utile de **formaliser l'accompagnement renforcé des TPE par la signature d'une convention-cadre sur l'assistance au recrutement au profit des TPE entre Pôle emploi et les chambres de commerce et des métiers.**

Enfin, il faudrait, **au sein de Pôle emploi, mettre en œuvre cet accompagnement renforcé dans le cadre d'une spécialisation accrue (conseillers dédiés, voire service dédié aux TPE si l'expérimentation en cours est probante).**

Il faut souligner que, au-delà des actions que peut mener Pôle emploi, d'autres acteurs (comme les organismes consulaires) peuvent intervenir pour aider les TPE dans leurs démarches de recrutement.

- ***Promouvoir l'identification des compétences transversales par un usage plus large de modèles de CV comportant une ou plusieurs rubriques « compétences transversales ».***

Les conseillers de Pôle emploi devraient inciter les demandeurs d'emploi à signaler ainsi leurs compétences transversales dans leur CV (lors des ateliers d'aide à l'élaboration de CV ou même lors des entretiens d'accompagnement). Ils pourraient également promouvoir de manière plus systématique l'utilisation de certains modèles-types de CV qui le permettent (comme le modèle européen Europass par exemple).

### **AXE 3 : DANS L'INTERVALLE, REDUIRE REGULIEREMENT LE STOCK D'EMPLOIS DURABLEMENT NON POURVUS**

En complément de l'action continue et durable visant à réduire les difficultés de recrutement, des actions plus ponctuelles peuvent être envisagées. Elles seraient d'autant moins nécessaires que les actions proposées *supra* par le Conseil auront été mises en œuvre. La mise en œuvre de certaines de ces actions ponctuelles suppose néanmoins des adaptations susceptibles de s'inscrire dans la durée.

- ***La mise en place de mesures à durée limitée ou la mise en œuvre de plans exceptionnels est légitime et pourrait même être plus régulière.***

Si des actions ponctuelles de lutte contre les difficultés de recrutement rencontrent évidemment des limites du fait de leur caractère temporaire, elles peuvent se justifier dans leur principe pour plusieurs raisons :

- d'une part, pour résorber un « stock » important d'offres non pourvues. C'était l'objectif du plan « Objectif 100 000 emplois » en 2003-2004 qui comprenait une série de mesures diverses (cf. *supra* Deuxième partie), mais qui passait essentiellement par une mobilisation temporaire des acteurs ;
- d'autre part, pour effectuer un « rattrapage », face à certaines situations jugées anormales. C'est le cas des efforts du ministère du travail pour inciter les branches à actualiser leurs grilles salariales pour faire en sorte que les minimas de branches soient toujours supérieurs au SMIC (même si l'objectif de revalorisation salariale est évidemment beaucoup plus large que la seule lutte contre les difficultés de recrutement en améliorant l'attractivité salariale) ;
- enfin, pour mettre à profit la mise en œuvre d'autres politiques publiques, afin de mener de telles actions dans un cadre plus large<sup>156</sup>.

Les opérations ponctuelles de lutte contre les difficultés de recrutement, dont certaines ont eu des résultats satisfaisants (plan « Objectif 100 000 emplois » de 2003-2004 par exemple) ont cependant été assez rares par le passé.

**De telles opérations ponctuelles devraient être plus fréquentes, voire régulières ou, en tout cas, leur opportunité devrait être examinée de façon systématique en fonction de critères objectifs préalablement définis, qui joueraient un rôle d'indicateur d'alerte.** Ce pourrait être un seuil d'offres non pourvues après une certaine durée et/ou un seuil de recrutements abandonnés faute de candidats.

Ces opérations ponctuelles (mobilisation exceptionnelle des acteurs et/ou mise en place de dispositifs pour une durée déterminée) s'inscriraient ainsi dans une perspective de plus long terme (cf. *supra* sur les actions structurelles à mener).

**Ces opérations ponctuelles pourraient aussi bien prendre la forme d'un plan national que de plans menés seulement dans un certain nombre de zones**

---

<sup>156</sup> Cf. le « contrat d'avenir » conclu entre l'Etat et le secteur de la restauration, qui a mis en évidence la nécessité d'améliorer les salaires et les conditions de travail.

**géographiques lorsque l'évolution de la situation ne le justifie pas pour l'ensemble du territoire.**

- *Dans le cadre d'opérations ponctuelles de lutte contre les difficultés de recrutement mettant en œuvre des actions de formation, veiller à ce que ces formations concernent les métiers pour lesquels la solution « formation » est la plus opportune.*

Dans le cadre de la mise en œuvre d'actions de formation, l'enjeu n'est pas seulement d'identifier les métiers rencontrant des difficultés de recrutement, mais aussi de savoir quelles sont les causes des difficultés pour ces différents métiers, sachant que la solution « formation » n'est pas forcément la plus adaptée dans tous les cas.

Ainsi, il est nécessaire d'identifier les métiers pour lesquels la solution « formation » est la plus adaptée, sur la base d'une méthodologie reconnue. La construction de l'offre de formation dans le cadre de telles opérations suppose donc une analyse fine des postes à pourvoir, des difficultés de recrutement actuellement constatées, des anticipations de postes à pourvoir à moyen terme et des caractéristiques des marchés du travail spécifiques aux familles de métiers (cf. *supra* Troisième partie). La mise en œuvre du plan « Formations prioritaires pour l'emploi » s'inscrit dans cette logique (cf. *supra* Troisième partie),

- *Mener de façon ponctuelle mais volontariste une opération de mise en relation entre les offres durablement non pourvues et les demandeurs d'emploi possédant les compétences requises.*

**La problématique des difficultés de recrutement ne saurait naturellement se limiter au champ des demandeurs d'emploi : les offres d'emploi peuvent trouver preneur, tant auprès de salariés que de nouveaux entrants sur le marché du travail ou de demandeurs d'emploi. Mais toutes les politiques visant à favoriser le retour à l'emploi doivent prendre en compte cette problématique.**

Ainsi, au-delà du seul levier de la formation, d'autres actions sont également susceptibles de contribuer à la lutte contre les difficultés de recrutement, notamment pour mettre en relation les demandeurs d'emploi possédant déjà les compétences requises avec les employeurs ayant déposé des offres non pourvues correspondant à ces compétences.

Une action volontariste doit donc être menée en ce sens, sur la base **d'un recensement des offres durablement non pourvues et toujours valables ou, de façon anticipée, des nouvelles offres collectées ayant les mêmes caractéristiques.** Cela devrait concerner tous les types d'offres d'emplois, y compris dans des secteurs parfois moins suivis par Pôle emploi (par exemple, les salariés des professions libérales). **Ces offres devraient faire l'objet d'un suivi particulier de la part des conseillers de Pôle emploi et devraient faire l'objet de davantage de mise en relation,** en recherchant les demandeurs d'emploi ayant les compétences correspondantes, par exemple au-delà du bassin d'emploi concerné.

**Au-delà des seules mise en relation directe entre un candidat et un recruteur, d'autres actions peuvent être menées (par exemple, une mise en valeur particulière des offres sur le site pole-emploi.fr). Le choix des actions à mener peut aussi dépendre de la situation locale du marché du travail.**

Ces actions devraient faire l'objet d'un suivi, sur la base d'indicateurs de résultats qualitatifs et quantitatifs, agence par agence.

- ***Dans le cadre de l'expérimentation prévue par Pôle emploi sur la mise en œuvre du contrôle de la recherche d'emploi, il faudrait prendre en considération l'existence d'offres durablement non pourvues et faire le lien avec l'opération exceptionnelle mentionnée ci-dessus.***

S'agissant des modalités du contrôle de la recherche d'emploi - et notamment la définition de l'« offre raisonnable d'emploi » qu'un demandeur d'emploi ne peut légitimement refuser – elles ont fait l'objet de plusieurs réformes. Il semble que ce ne soit pas tant les critères désormais fixés par les textes, la nature des sanctions ou la procédure formelle qui posent problème que la mise en œuvre concrète de ce dispositif. Une expérimentation menée par Pôle emploi dans le cadre du projet « Pôle emploi 2015 » doit justement permettre une mise en œuvre plus effective des dispositions existantes, notamment par la spécialisation de certains conseillers. Cette expérimentation doit être l'occasion de mieux prendre en compte l'existence d'offres durablement non pourvues, notamment, à l'occasion d'une opération ponctuelle sur la base d'un recensement des offres durablement non pourvues.

- ***Parallèlement, expérimenter des aides à la mobilité renforcée, ciblées sur les demandeurs d'emploi concernés par le plan mentionné ci-dessus.***

## ANNEXE : LISTE DES AUDITIONS

### **Mardi 19 février 2013, séance plénière :**

- M. Francis KRAMARZ, Directeur du Centre de recherche en économie et statistique (CREST)
- M. Antoine MAGNIER, Directeur général de la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques), ministère du Travail

### **Mardi 26 mars 2013, réunion de travail :**

- M. Morgan OYAUX, Directeur des affaires sociales de l'Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA), pour la filière « Agroalimentaire et agro-industrie »
- M. Pierre MONFORT, Directeur de la formation du groupe DCNS pour la filière « Construction et réparation navales »
- M. Pierre GREFFET, chef du bureau de l'économie, des risques et des perceptions de l'environnement au Service de l'observation et des études statistiques du (SOES) au Commissariat général au développement durable, pour la filière « Eco-industries »

### **Mardi 2 avril 2013, réunion de travail :**

- M. Jean-Louis HUNAUT, Président du Syndicat de l'Industrie du Médicament Vétérinaire et réactif (SIMV), pour la filière « Industries et technologies de santé »
- M. Jacques FAURITTE, Co-président (CFDT - F3C) de l'Observatoire du numérique, et de M. Michel Senaux, pour la filière « Technologies et services de l'information et de la communication »
- M. André THINIERES, Chargé de Mission Formation - Management des Compétences à la Fédération des Industries Ferroviaires (FFI), pour la filière « Construction ferroviaire »

### **Mardi 9 avril 2013, réunion de travail :**

- M. Laurent BAUDART, Délégué général, et M. Jean-Renaud ROY, délégué aux relations institutionnelles, de Syntec Numérique
- M. Jean-Louis ZANDA
- M. Dominique HUARD, Directeur de la Maison de l'Emploi et de la Formation du Pays de la Région Mulhousienne

### **Mardi 21 mai 2013, séance plénière :**

- M. Jean BASSERES, Directeur général de Pôle emploi
- Mme Emmanuelle WARGON, Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)

#### **Jeudi 28 mai 2013, réunion de travail :**

- M. Arnaud De La TOUR, Président du PRISME
- Mme Françoise DIARD, Responsable du Pôle « Emploi – Gestion des Compétences », UIMM
- M. Rémi BORDET, Directeur des services publics, AFPA

#### **Mardi 4 juin 2013, réunion de travail :**

- M. Jean-Marie MARX, Directeur général, et M. Pierre LAMBLIN, Directeur du Département Etudes et Recherche, de l'APEC
- M. Guillaume FOLLEA, Responsable du Pôle Observation et Prospective, CREFOR (OREF Haute-Normandie)

#### **Mercredi 12 juin 2013, Audition par le Secrétariat général du COE :**

- M. Régis GRANAROLO, président du MUNCI (association de professionnels de l'informatique)

#### **Mardi 18 juin 2013, séance plénière :**

- Mme Véronique DEPRESZ-BOUDIER, Chef du département Travail-Emploi au Commissariat Général à la Stratégie et à la Prospective (CGSP)
- Mme Wallis GOELEN, Chef de l'unité compétences, mobilité et services de l'emploi, Direction générale Emploi, affaires sociales et inclusion, à la Commission européenne

#### **Mardi 25 juin 2013, réunion de travail :**

- M. Christophe SADOK, Directeur de la prospective et de l'évolution de l'offre à l'AFPA
- M. Xavier ROYER, Co-animateur du comité « Observatoires et certifications » du CPNFP

#### **Mardi 9 juillet 2013, séance plénière :**

- M. Antoine FOUCHER, Directeur des Relations sociales, de l'Education et de la Formation, MEDEF
- M. Jean-Jacques CHATELAIN, Membre du bureau confédéral de la CAPEB, UPA
- M. Gérard GOUPIL, Secrétaire général, UNAPL
- M. Georges TISSIE, Directeur des affaires sociales, CGPME

**Les supports de présentation des intervenants auditionnés  
sont consultables sur le site [www.coe.gouv.fr](http://www.coe.gouv.fr).**