

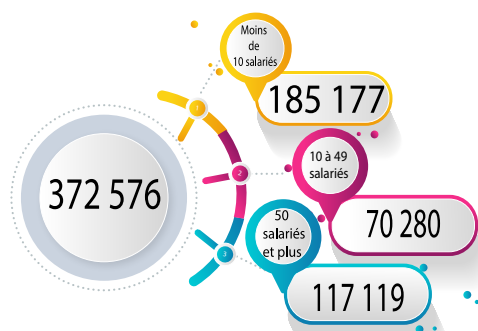
## BAROMÈTRE DES ENTREPRISES HAUTS-DE-FRANCE 2019 : « BESOINS EN EMPLOI, RECRUTEMENTS ET COMPÉTENCES ATTENDUES »

*Le baromètre est une enquête téléphonique, réalisée au 1er semestre 2019, auprès d'un échantillon représentatif des entreprises, associations et établissements d'activités hospitalières de la région. Les premiers résultats de cette enquête ont permis d'établir un état des lieux des recrutements, des besoins en emploi et en compétences et des difficultés rencontrées dans les recrutements. Ainsi, on observe que les structures de moins de 10 salariés pèsent pour moitié dans les recrutements passés et à venir et que les métiers du secteur tertiaire sont les plus recrutés en région.*

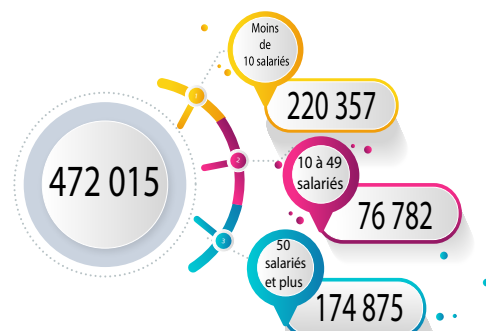
*Il ressort aussi que les enjeux économiques ainsi que les besoins en compétences et ressources humaines sont fortement liés à la taille et à la spécificité des structures. Malgré tout, les structures recherchent toutes en priorité les compétences comportementales et techniques.*

*Enfin, s'agissant des difficultés de recrutement que les structures peuvent rencontrer, elles concernent surtout les entreprises de plus 10 salariés et les établissements d'activités hospitalières, et portent principalement sur les métiers à faible niveau de qualification. Le manque de qualification et de formation des candidats sont les difficultés les plus souvent identifiées par l'ensemble des structures.*

*Il est à noter qu'en raison de la crise sanitaire liée au COVID-19, les perspectives d'avenir ébauchées par les structures lors de l'enquête menée en 2019 risquent d'être fortement remises en question dans les mois qui viennent par une récession importante.*



Nombre de recrutements 2018



Nombre de recrutements prévus à 3 ans



## INTRODUCTION ET CONTEXTE

Le baromètre est une enquête téléphonique, réalisée au 1er semestre 2019, auprès des entreprises, associations et établissements d'activités hospitalières de la région. Il s'agit d'un projet partenarial, piloté par l'Agence Hauts-de-France 2020-2040, impliquant plusieurs directions du Conseil régional des Hauts-de-France. (Direction de la Formation Professionnelle, Direction des Partenariats Économiques, de l'Artisanat et de la Pêche, Direction de la Recherche, de l'Enseignement Supérieur et des Formations Sanitaires et Sociales).

L'objectif est de faire remonter les besoins des entreprises, associations et établissements d'activités hospitalières en termes de formation, d'emploi, de développement économique, de recherche et d'innovation afin de mieux calibrer les politiques régionales.

Ce baromètre des entreprises est le premier réalisé à l'échelle Hauts-de-France et devrait être reconduit dans 3 ans.

Plus de 3 000 entreprises de la région ont répondu à l'enquête téléphonique réalisée par un prestataire (Prestance) de février à juin 2019.

Les résultats basés sur un échantillon représentatif des 28 zones d'emploi sont valables pour l'ensemble de la région.

Ce premier numéro de Repères sur les besoins en emploi et les recrutements sera suivi de quatre autres Repères sur les thématiques suivantes :

- ❑ Un repère « Analyses par Domaine Emploi Formation »
- ❑ Un repère « Analyses par territoires : les zones d'emploi »
- ❑ Un repère « Zoom sur les entreprises à haut potentiel / innovation »
- ❑ Un repère « Zoom sur les établissements d'activités hospitalières »

### Contexte de la crise sanitaire

La pandémie en cours fragilise fortement l'activité économique et touche particulièrement les habitants des Hauts-de-France. L'entrée en vigueur du confinement le 17 mars en France a provoqué une baisse de l'activité économique globale estimée à 34 % du PIB des Hauts-de-France, l'impact étant plus élevé sur les activités marchandes avec une baisse de 42 % dans les Hauts-de-France comme à l'échelle nationale<sup>1</sup>.

De nombreux secteurs risquent d'être durablement touchés (construction automobile, biens d'équipement des entreprises et des ménages, construction aéronautique, transports, énergie, tourisme, manifestations culturelles), entraînant une augmentation considérable du nombre de demandeurs d'emploi.

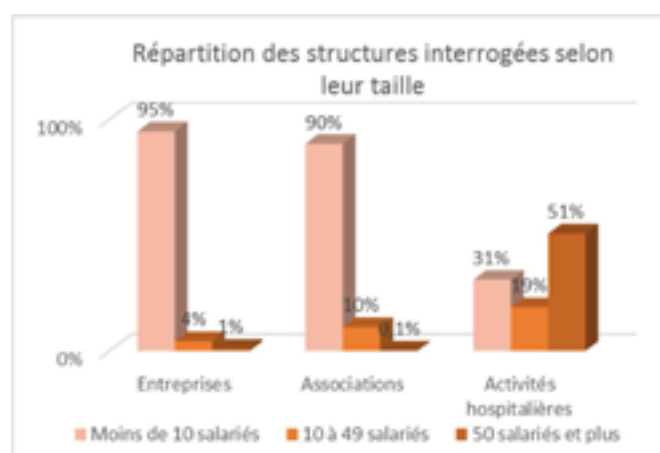
Parallèlement, cette crise sanitaire<sup>2</sup> met en exergue l'importance primordiale du système de santé et il est fort probable que cela se traduise dans les années à venir par des investissements plus importants dans le système de santé public visant une meilleure qualité de soin et une augmentation des moyens matériels et humains (par un financement accru).

Ainsi, les perspectives d'avenir ébauchées par les structures lors de l'enquête en 2019 risquent d'être fortement remises en question dans les mois qui viennent par une récession importante, en particulier les niveaux de recrutements envisagés par les entreprises.

Le maintien des perspectives de recrutements est ainsi conditionné aux politiques qui seront menées ainsi qu'à la capacité de rebond des entreprises, des secteurs d'activités ou encore des territoires. Toutefois, les difficultés et les attentes des structures sur les compétences apparaissent pertinentes.

### Rappel du nombre de structures interrogées après-redressement

	Moins de 10 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et plus	Total général
Entreprises	405 696	17 895	4 106	427 696
Associations	3 743	430	6	4179
Activités hospitalières	88	54	145	286



*Note de lecture :* par simplification, tout au long de notre propos, l'appellation « structure » sera utilisée lorsque nous parlerons des entreprises, des associations et des établissements hospitaliers réunis.

<sup>1</sup>Extraits de Flash info n°1 – Agence Hauts-de-France 2020-2040 - Impact potentiel du confinement sur l'activité économique des Hauts-de-France Avril 2020

<sup>2</sup>Groupe Alpha – Article des défricheurs du social- Nicolas Fleury, Alice Rustique- Face aux conséquences économiques et sociales du coronavirus, quelles réponses pour quelles mutations ?

# LES RECRUTEMENTS EN RÉGION HAUTS-DE-FRANCE : LES STRUCTURES DE MOINS DE 10 SALARIÉS PÈSENT POUR MOITIÉ DANS LES RECRUTEMENTS

L'ensemble des structures ont été interrogées sur le nombre de recrutement réalisés dans les 12 derniers mois au moment de l'enquête (ce qui correspond à l'année 2018 dans la suite de l'analyse) ainsi que sur leurs prévisions de recrutement à 3 ans.

*Note de lecture :* pour les Entreprises et Associations, le nombre de recrutement est précisé en termes d'Equivalent temps plein ; pour les Etablissements d'activité hospitalière, il s'agit du nombre de personnes recrutées.

## 1. 372 576 recrutements déclarés pour 2018

Les structures interrogées ont déclaré 372 576 recrutements pour 2018.

Ils se répartissent comme suit :

- ❑ Entreprises : 360 873 Equivalent Temps Plein
- ❑ Associations : 2 929 Equivalent Temps Plein
- ❑ Etablissements d'activités hospitalières : 8 774 personnes

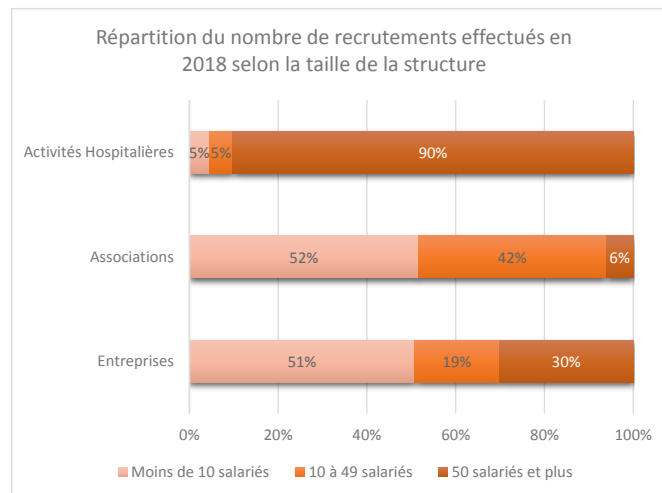
Nombre de recrutements 2018	Moins de 10 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et plus	Total général
Entreprises (ETP)	183 267	68 583	109 022	360 873
Associations (ETP)	1512	1 238	179	2 929
Etablissements d'activités hospitalières (Personnes)	398	458	7 918	8 774
Total général	185 177	70 280	117 119	372 576

Environ 50 % des Equivalents Temps Plein déclarés par les structures interrogées ont été recrutés par des entreprises et associations de moins de 10 salariés.

Les associations de plus de 10 salariés ont recruté 42 % des ETP déclarés alors qu'elles ne représentent qu'environ 10 % des associations interrogées.

Les entreprises de plus de 50 salariés, qui représentent 1 % des entreprises enquêtées, ont recruté 30 % des ETP déclarés.

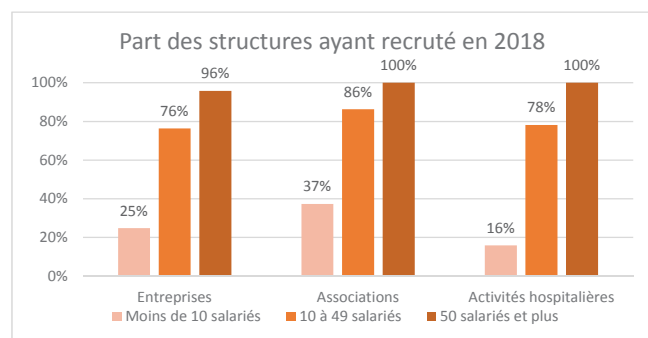
Enfin, 90 % des recrutements déclarés par les structures hospitalières ont été réalisés dans des établissements de plus de 50 salariés.



**Même si les structures de moins de 10 salariés ont recruté 50 % des ETP, elles ont moins souvent déclarées avoir recruté que les plus grandes structures**

Seules 25 % des TPE et 16 % des associations de moins de 10 salariés ont recruté en 2018, contrairement aux structures de plus de 10 salariés qui, elles, ont majoritairement recruté.

La situation est similaire pour les activités hospitalières : ce sont les structures de plus de 10 salariés qui ont recruté le plus.



Pour situer ces nombres de recrutements déclarés par les structures interrogées, on peut les lire au regard des emplois existants au sein des structures régionales.

Pour cela, l'utilisation de la source CLAP de l'INSEE permet d'avoir, à un niveau fin (ici les zones d'emploi cf. carte), le nombre de postes salariés au sein des établissements actifs classés selon leur type d'activités et leur taille.

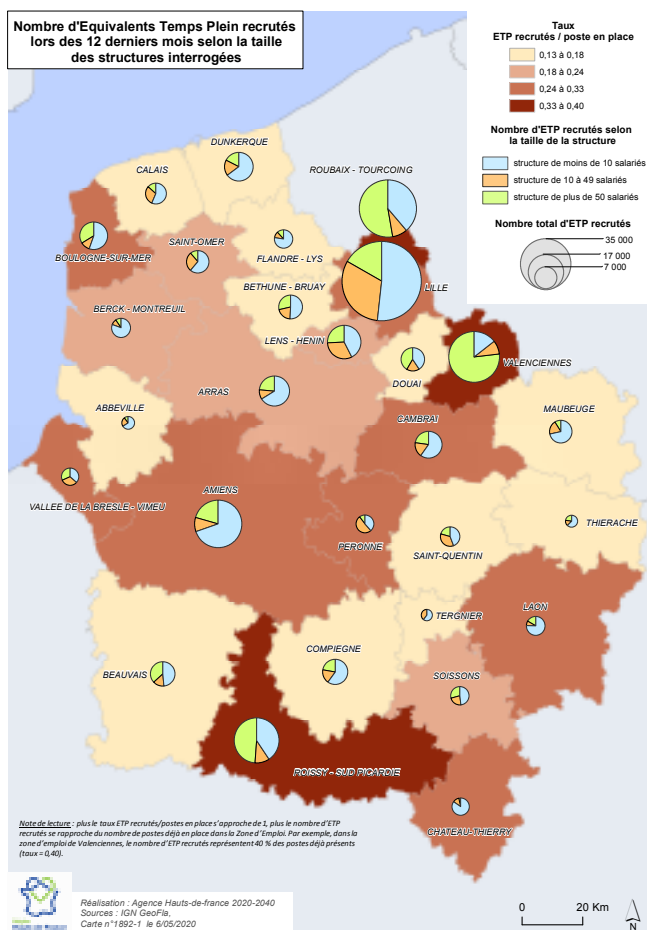
Ceci nous permet de retrouver un champ identique à celui traité dans le baromètre (qui ne prend pas en compte par exemple l'administration, l'enseignement, ou les activités des particuliers employeurs).

Nombre de recrutements déclarés dans l'enquête Baromètre (entreprises, établissements d'activités hospitalières, associations) et postes salariés des établissements actifs recensés dans CLAP (INSEE) pour la région Hauts-de-France en 2015

	Moins de 10 salariés	10 à 49 salariés	Plus de 50 salariés	Ensemble
Nombre d'ETP recrutés en 2018 (Baromètre)	185 177	70 280	117 119	372 576
Nombre de postes salariés 2015 (CLAP)	288 729	397 762	782 087	1 465 578
Ratio ETP recrutés/postes salariés en place	<b>0,64</b>	<b>0,18</b>	<b>0,15</b>	<b>0,25</b>

Le principal enseignement de ces ratios concerne la part élevée de recrutements des petites entreprises : par rapport au stock de postes qu'elles possèdent, elles ont un taux de recrutement élevé. Toutefois, il faut avoir à l'esprit que ces recrutements recouvrent autant des contrats intérimaires de quelques jours que des contrats durables.

A l'échelle des zones d'emplois, avec un ratio supérieur à 0,33, Valenciennes, Roubaix-Tourcoing et Roissy-Sud-Picardie sont des territoires qui connaissent un important dynamisme de recrutement. D'autres territoires comme les zones d'emploi d'Amiens, de la Vallée de la Bresle-Vimeu, de Boulogne ou encore de Laon ont un ratio supérieur à la moyenne (0,25).



## 2. 472 015 recrutements envisagés pour les 3 prochaines années

Les estimations des structures interrogées concernant les recrutements futurs sont globalement supérieures aux recrutements effectués en 2018 mais restent relativement timides. On peut supposer que les structures ont des difficultés à se projeter sur les renouvellements de poste, qu'elles les sous-estiment, particulièrement celles de moins de 10 salariés, et que les réponses apportées concernent uniquement les créations de poste.

Les recrutements futurs sont estimés à :

- Entreprises : 451 406 Equivalent Temps Plein
- Associations : 3 301 Equivalent Temps Plein
- Etablissements d'activités hospitalières : 17 308 personnes

Nombre de recrutements prévus à 3 ans	Moins de 10 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et plus	Total général
Entreprises (ETP)	217 070	75 605	158 731	451 406
Associations (ETP)	2 211	911	179	3 301
Etablissements d'activités hospitalières (Personnes)	1 076	266	15 965	17 308
Total général	220 357	76 782	174 875	472 015

**Le constat est identique à 2018 : les petites structures recruteraient près de 50 % des ETP projetés dans les trois ans à venir**

Les prévisions de recrutement les plus importantes sont celles des entreprises et associations de moins de 10 salariés qui projettent de recruter respectivement 48 % et 67 % de l'ensemble des ETP déclarés.

On constate que le nombre de recrutements déclarés par les TPE pour les prochaines années est plus élevé que celui de 2018, alors même que le nombre d'entreprises de moins de 10 salariés prévoyant de recruter est stable.

La situation est différente pour les petites associations qui sont plus nombreuses qu'en 2018 à prévoir de recruter dans les 3 ans à venir.

Les recrutements envisagés par les petites associations interrogées peuvent en partie, s'expliquer par l'incitation de l'Etat à mutualiser leurs locaux et leurs moyens de fonctionnement

### 3. Les métiers du secteur tertiaire sont les plus recrutés en région tant dans les domaines des services et de la communication que dans ceux de l'action sociale et de la santé

Les métiers les plus recrutés en 2018 et ceux que les entreprises prévoient de recruter dans les 3 ans à venir sont similaires. Ils font tous partis du secteur tertiaire :

- ❑ Dans les entreprises, il s'agit des métiers des services ;
- ❑ Dans les associations, ce sont les métiers de la communication et de l'action sociale ;
- ❑ Dans les établissements d'activités hospitalières, les infirmiers et aides-soignants.

Le secteur tertiaire est devenu en France le principal moteur de la croissance économique du pays car l'économie française est, aujourd'hui, essentiellement une économie de services. Ainsi, parmi les personnes en emploi, au niveau national, 13,8 % travaillent dans le secteur d'activité de l'industrie, 6,5 % dans la construction, 2,6 % dans l'agriculture et 75,9 % dans le secteur tertiaire<sup>3</sup>.

Plus précisément, les métiers<sup>4</sup> les plus cités pour les recrutements des 12 derniers mois et ceux des trois prochaines années sont :

*Note de lecture des nuages de mots :*

- ❑ La nomenclature a été réalisée en FAP 88,
- ❑ La grandeur de la police des mots est proportionnelle à la fréquence de citation,
- ❑ Une structure peut avoir besoin de plusieurs métiers d'où le fait que la somme des métiers est parfois au-delà de 100 %.

#### Pour les entreprises :

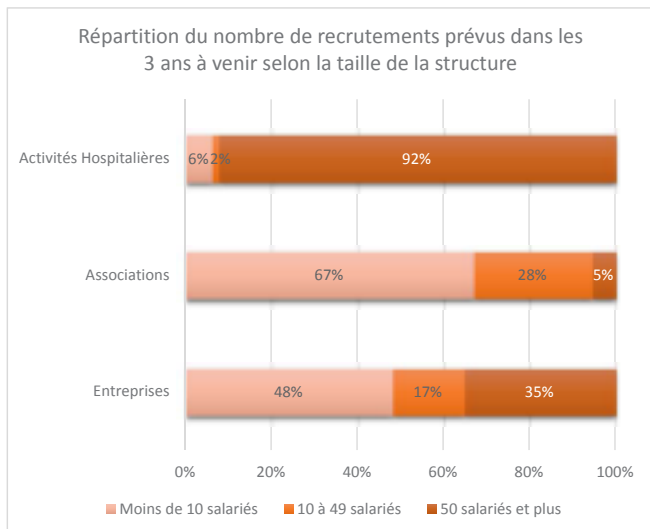
1. Vendeurs (10 %)
2. Attachés commerciaux et représentants (6 %)
3. Employés administratifs d'entreprise (5 %)



A noter que pour les recrutements dans les 3 ans à venir, le métier «Employés de services divers» est le troisième métier cité par les entreprises.

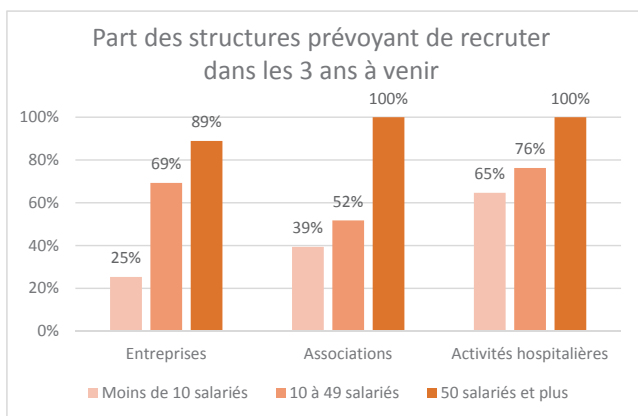
<sup>3</sup> Tableau de l'économie française 2019 - INSEE

<sup>4</sup> Les entreprises pouvaient citer autant de réponses qu'elles le souhaitaient. La codification a été réalisée en FAP 88



Concernant les structures relevant des activités hospitalières de moins de 10 salariés, il est intéressant de constater qu'elles prévoient, elles aussi, un nombre de recrutement plus important qu'en 2018 et, surtout, qu'elles sont beaucoup plus nombreuses qu'en 2018 à envisager de recruter (65 % contre 16 % en 2018).

On note que les associations de plus de 10 salariés envisagent des recrutements moins nombreux dans les prochaines années qu'en 2018. Ceci peut s'expliquer par la réforme des contrats aidés en 2018 qui durcit les conditions d'embauche et peut rendre plus frileuses les associations à l'égard des recrutements.



Les structures de plus de 50 salariés, tous domaines confondus, prévoient de recruter un peu plus d'ETP qu'en 2018 et sont quasiment aussi nombreuses qu'en 2018 à prévoir de recruter.

**Pour les associations :**

1. Professionnels de la communication et de l'information (20 %)
2. Employés administratifs d'entreprise (18 %)
3. Professionnels de l'action sociale et de l'orientation (9 %)



**Pour le secteur de l'Industrie :**

1. Ouvriers qualifiés de la mécanique (15 %)
2. Ouvriers non qualifiés de la mécanique (7 %)
3. Ouvriers qualifiés de la réparation automobile (7 %)



A noter que pour les recrutements dans les 3 ans à venir, le métier « ingénieurs et cadres techniques de l'industrie » est le deuxième métier cité par les entreprises du secteur de l'industrie.

**Pour les établissements d'activités hospitalières:**

1. Infirmiers, sages-femmes (82 %)
2. Aides-soignants (74 %)
3. Secrétaires (56 %)
4. Professions paramédicales (53 %)
5. Médecins et assimilés (44 %)



A noter que pour les recrutements dans les 3 ans à venir, les Médecins et assimilés passent de la cinquième à la troisième place.

**Croisement avec les réponses de l'enquête Besoin en Main d'œuvre réalisée par Pôle Emploi**

Le rapprochement des réponses apportées par les structures interrogées dans le baromètre et celles des entreprises interrogées par Pôle Emploi lors de l'enquête Besoin en Main d'Oeuvre permet de relever de nombreuses similitudes :

Même si les structures interrogées pour le baromètre citent moins de métiers différents, on retrouve des métiers similaires dans les 2 enquêtes : les vendeurs sont plébiscités massivement dans le baromètre mais ils sont aussi cités dans les 20 premiers métiers de l'enquête BMO.

Ainsi, les 6 premiers métiers les plus cités par les structures du baromètre se retrouvent dans les 20 premiers métiers cités dans l'enquête BMO.

Les métiers souvent cités dans l'enquête BMO et qui n'apparaissent pas dans le top 20 du baromètre sont des métiers spécifiques pour un secteur d'activité ou un type de structure.

Par exemple, les professionnels de l'action culturelle et sportive sont les premiers cités dans l'enquête BMO mais n'apparaissent pas dans les 20 premiers métiers du baromètre. En revanche, si on s'intéresse uniquement aux associations interrogées dans le baromètre, c'est un des premiers métiers cités par celles-ci.

Le classement des métiers les plus cités est monopolisé par des métiers essentiellement tertiaires qui apparaissent nettement dans le nuage de mots des entreprises : le secteur du commerce a en effet recruté plus de 88 000 ETP mais il est suivi par le secteur de l'industrie avec près de 74 000 ETP.

# LES ENJEUX ÉCONOMIQUES ET LES BESOINS EN COMPÉTENCES ET RESSOURCES HUMAINES SONT FORTEMENT LIÉS À LA TAILLE DES STRUCTURES

## 1. Des enjeux de ressources humaines très liés aux spécificités des structures

Dans le questionnaire, différentes problématiques relatives aux ressources humaines ont été soumises aux structures afin de nous renseigner sur leur positionnement ou parfois même de leur faire prendre conscience de ces sujets.

Cette question proposait une quinzaine d'items pour lesquels les structures devaient indiquer, pour chacun, si c'était un enjeu majeur de leur établissement :

- ✓ anticipation des départs à la retraite
- ✓ transmission de l'entreprise à court terme
- ✓ développement des compétences par la formation
- ✓ illettrisme
- ✓ anticipation de l'évolution des compétences
- ✓ déplacements domicile/travail
- ✓ turnover
- ✓ concurrence sur les ressources humaines
- ✓ anticipation des recrutements
- ✓ accompagnement aux recrutements
- ✓ accompagnement dans les prises de fonction
- ✓ usure professionnelle
- ✓ conciliation vie privée/vie professionnelle
- ✓ qualité de vie au travail

Un des premiers enseignements est que les plus petites entreprises se sentent moins concernées par des enjeux de ressources humaines que celles de plus de 10 salariés.

Malgré cela, elles mettent en première préoccupation, le développement des compétences des salariés par la formation tout comme l'ensemble des entreprises quelle que soit leur taille : 27 % des entreprises estiment que cet enjeu est important. Avec 19 % des entreprises (toutes tailles confondues) qui l'affirment, la qualité de vie au travail vient en deuxième position des enjeux de ressources humaines.

Pour les associations, il s'agit d'assurer en tout premier lieu la continuité de leur structure (plus de 60 % confirme cet enjeu majeur) puis également le développement des compétences de leurs salariés par la formation (près d'une association sur deux l'affirme).

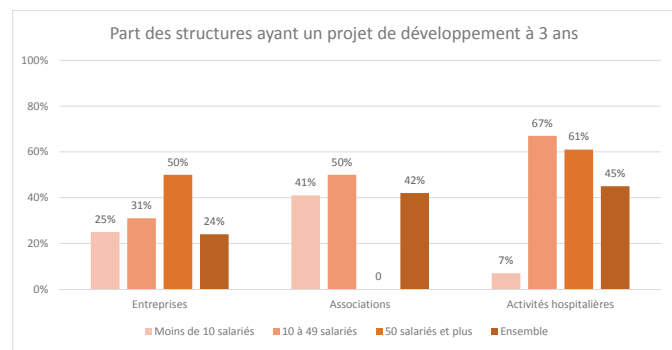
Enfin, les établissements d'activités hospitalières se soucient davantage de la qualité de vie au travail (80 %) et de l'anticipation des recrutements (77 %). Globalement, ils se sentent très concernés par les enjeux de ressources humaines : sur les 13 propositions d'enjeux, 10 ont été plébiscitées par au moins la moitié des établissements d'activités hospitalières interrogés.

## 2. Les petites entreprises ont plus de difficultés à se projeter dans l'avenir tant dans un projet de développement que dans des recrutements à 3 ans

Un quart des structures interrogées déclare avoir un projet de développement dans les 3 ans. Mais, au niveau des types de structures comme au niveau de la taille, les contrastes sont importants :

Plus de la moitié des structures de 50 salariés ont un projet de développement (exception faite des associations dont le nombre n'est pas assez significatif pour être exploité).

Avec 45 % de leurs établissements ayant un projet de développement, les structures hospitalières sont les plus dynamiques.



Les 3 projets de développement les plus cités par les structures déclarant avoir un projet dans les 3 ans

### Pour les entreprises

- ◆ Augmentation de capacités (48 %)
- ◆ Développement de nouveaux produits ou services (30 %)
- ◆ Autre mais sans précision (23 %)

### Pour les associations

- ◆ Développement de nouvelles activités (68 %)
- ◆ Augmentation d'activité (51 %)
- ◆ Diversification des sources de financement (24 %)

### Pour les établissements d'activités hospitalières

- ◆ Développement de nouveaux services (62 %)
- ◆ Evolution de capacités: augmentation/diminution du nombre de lits (52 %)
- ◆ Qualité de vie au travail (39 %)

Liste des types de projets de développement soumis aux structures :

- ✓ augmentation de capacité
- ✓ changement de modèle organisationnel
- ✓ qualité
- ✓ RSE
- ✓ export
- ✓ qualité de vie au travail
- ✓ développement de nouveaux produits ou services
- ✓ REV3
- ✓ accès à de nouveaux marchés
- ✓ changement de locaux
- ✓ innovation technologique
- ✓ ouverture d'une filiale
- ✓ innovation sociale
- ✓ numérique
- ✓ changement de business model
- ✓ autre

Le développement de nouveaux produits, services ou activités est le projet cité par l'ensemble des structures. Les associations et les établissements d'activités hospitalières estiment que leur développement économique passe en premier lieu par la diversification de leur offre. Les entreprises se focalisent d'abord sur une augmentation de capacité (=quantité) avant de créer.

A nouveau, on retrouve les problématiques économiques des différentes structures : la recherche de pérennité pour les associations et les conditions de travail pour les établissements d'activités hospitalières.

Très logiquement, les structures qui ont un projet de développement sont celles qui projettent le plus souvent de recruter dans les 3 ans.

Ainsi, 65 % des entreprises et des associations ayant un projet de développement prévoient de recruter dans l'avenir. Ce taux descend respectivement à 15 et 24 % lorsque les structures ne déclarent pas de projet. Pour les établissements d'activités hospitalières, la présence ou non d'un projet influence peu les recrutements : ils prévoient massivement de recruter.

**La taille de l'entreprise influence largement les projections de recrutement : même si elles ont un projet de développement, les petites entreprises (moins de 10 salariés) prévoient moins souvent de recruter afin de mener à bien leur développement.**

### 3. Les compétences comportementales sont autant recherchées par les structures que les compétences techniques lors de l'embauche, dans les emplois actuels ou dans les emplois futurs

Les structures ont été questionnées sur leurs besoins en compétence et, plus précisément, sur les compétences qu'elles recherchent lors d'un recrutement, les compétences pour lesquelles elles forment en priorité leurs salariés et enfin les compétences qui leur paraissent les plus importantes à acquérir ou à renforcer pour faire face aux évolutions et aux transformations de l'emploi.

Les compétences techniques, règlementaires mais aussi comportementales sont celles qui sont mises en exergue.

*Note de lecture :* Les très petites entreprises ont été peu nombreuses à répondre (seulement 25% de réponses) aux questions relatives aux besoins en compétences. Par contre, quasiment tous les établissements d'activité hospitalière et une majorité d'associations y ont répondu.

**Lors d'un recrutement, les compétences techniques et relationnelles sont recherchées en priorité**

Interrogées sur les compétences qu'elles recherchent en premier lieu chez un candidat, les associations et les établissements d'activité hospitalière ont majoritairement cité les compétences techniques et comportementales.

Les petites entreprises ayant peu répondu, on ne peut réellement mesurer leurs besoins. Les entreprises de plus de 10 salariés plébiscitent largement les compétences techniques mais aussi les compétences relationnelles et plus particulièrement la motivation et l'engagement vis-à-vis de l'entreprise.

Une étude de Pôle Emploi vient confirmer ces constats. Au niveau national<sup>5</sup>, 60 % des employeurs considèrent que les compétences comportementales sont plus importantes que les compétences techniques : le travail en équipe, l'autonomie et le respect des règles et des consignes sont jugées indispensables par la quasi-totalité des employeurs.

En revanche, la volonté d'évoluer et de se former et la mobilité géographique sont les compétences les moins citées.

En effet, la mobilité géographique concerne essentiellement les cadres, donc une petite partie des salariés<sup>6</sup>. Cette compétence est donc « très souvent laissée au second plan des gestions des RH<sup>7</sup> ».

#### Pour les entreprises

- ◆ Compétences techniques (21 %)
- ◆ Motivation / engagement vis-à-vis de l'entreprise (17 %)
- ◆ Compétences relationnelles / capacité à travailler en équipe (15 %)

#### Pour les associations

- ◆ Compétences relationnelles / capacité à travailler en équipe (49 %)
- ◆ Compétences techniques (44 %)
- ◆ Polyvalence (35 %)

#### Pour les établissements d'activités hospitalières

- ◆ Compétences relationnelles / capacité à travailler en équipe (65 %)
- ◆ Compétences techniques (63 %)
- ◆ Expérience du candidat (42 %)
- ◆ Motivation / engagement vis-à-vis de l'entreprise (42 %)

<sup>5</sup>Diplômes, compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des entreprises ? Pôle Emploi, Mars 2018

Voir la publication Pôle Emploi

<sup>6</sup>Centre d'Etudes de l'Emploi - Connaissance de l'emploi, Novembre 2015 – La mobilité géographique : ressource ou fragilité pour l'emploi ?

<sup>7</sup>Cadre & Dirigeant Magazine - Décembre 2019 – La mobilité géographique des salariés, un enjeu de taille pour les responsables RH



## Les compétences techniques et réglementaires sont privilégiées en termes de formation des salariés

Au sein des structures interrogées, les salariés sont prioritairement formés sur les compétences techniques et réglementaires mais aussi sur les compétences organisationnelles et relationnelles.

Les petites entreprises ayant peu répondu, on ne peut réellement mesurer leurs besoins. Les entreprises de plus de 10 salariés mettent largement en avant les compétences techniques mais il faut noter que, même si les compétences relationnelles et numériques n'apparaissent pas dans les compétences prioritaires, les entreprises de plus de 50 salariés les citent fréquemment.

En outre, pour les associations, le numérique arrive en deuxième position.

Les langues étrangères, l'efficacité énergétique et les compétences de base (lire, écrire, compter, etc.) sont les compétences qui sont le moins citées. Les langues étrangères et l'efficacité énergétique sont des compétences qui interviennent dans des secteurs d'activité précis et peu nombreux et sur des profils plus souvent de cadres pour la première. Les compétences de base sont très peu citées par les entreprises de plus de 50 salariés.

### Pour les entreprises

- ◆ Compétences techniques (hors numérique) (27 %)
- ◆ Compétences réglementaires/obligatoires (13 %)
- ◆ Compétences organisationnelles /autonomie/prise de décision (9 %)

### Pour les associations

- ◆ Compétences techniques (hors numérique) (44 %)
- ◆ Numérique (par exemple logiciels ou internet) (22 %)
- ◆ Compétences relationnelles /capacité à travailler en équipe (19 %)
- ◆ Compétences organisationnelles / autonomie/prise de décision (18 %)

### Pour les établissements d'activités hospitalières

- ◆ Compétences réglementaires/obligatoires (89 %)
- ◆ Compétences techniques (hors numérique) (74 %)
- ◆ Compétences relationnelles /capacité à travailler en équipe (51 %)

## Les compétences comportementales sont citées comme les compétences les plus importantes à acquérir ou à renforcer pour faire face aux évolutions et aux transformations de l'emploi

Interrogées sur les compétences les plus importantes à acquérir ou à renforcer pour faire face aux évolutions et aux transformations de l'emploi, les structures ont mis en avant les compétences comportementales telles que la flexibilité/adaptabilité, la polyvalence et l'ouverture au changement.

Les entreprises de plus de 10 salariés ont plus souvent plébiscité la flexibilité et la polyvalence que les petites entreprises.

Pour les associations, les compétences numériques et la communication sont aussi importantes à développer que la polyvalence.

Pour les établissements d'activités hospitalières, l'attitude d'ouverture au changement est la compétence majeure à acquérir ou renforcer pour faire face à l'avenir.

### Pour les entreprises

- ◆ Plus de flexibilité/ adaptabilité (36 %)
- ◆ Polyvalence/multi-compétences (36 %)
- ◆ Numérique (32 %)

### Pour les associations

- ◆ Polyvalence/multi-compétences (45 %)
- ◆ Numérique (41 %)
- ◆ Communication / réseaux sociaux (40 %)

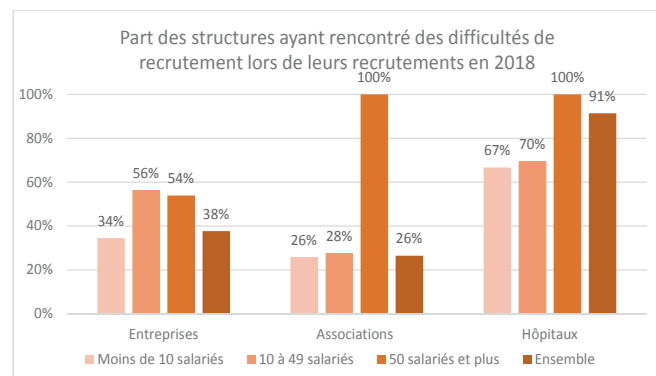
### Pour les établissements d'activités hospitalières

- ◆ Attitude d'ouverture au changement (74 %)
- ◆ Capacités relationnelles (33 %)
- ◆ Savoirs de base / capacités d'adaptation (19 %)

À un horizon de deux ans, l'étude de Pôle Emploi citée précédemment anticipe une évolution importante des besoins en compétences bureautiques et informatiques, surtout pour les plus grands établissements. L'autonomie et le sens des initiatives sont les compétences citées ensuite.

## LES STRUCTURES SONT SOUVENT CONFRONTÉES À DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT, EN PARTICULIER SUR LES MÉTIERS À FAIBLE NIVEAU DE QUALIFICATION

### 1. Les entreprises de plus de 10 salariés et les établissements d'activités hospitalières rencontrent le plus souvent des difficultés de recrutement



Note : seules les entreprises ayant effectivement recruté sont prises en compte

Le manque de qualification et de formation des candidats sont les difficultés connues<sup>8</sup> les plus souvent identifiées par l'ensemble des structures.

Les associations pointent également les conditions de travail peu attractives de leur activité et les établissements hospitaliers déplorent massivement le manque de candidats.

Au niveau national, environ 60 % des entreprises de moins de 250 salariés déclarent rencontrer des difficultés de recrutements<sup>9</sup>. Elles citent en premier lieu, comme au niveau régional, le manque de candidats et le niveau de qualification des candidats.

## 2. Les métiers concernés par les difficultés de recrutement sont ceux à faible niveau de qualification

Les difficultés de recrutement se focalisent sur les métiers à faible niveau de qualification pour l'ensemble des entreprises, sur les métiers d'infirmiers et d'aides-soignants pour les établissements d'activités hospitalières et sur les métiers de la communication pour les associations.

### Croisement avec les réponses de l'enquête Besoin en Main d'œuvre réalisée par Pôle Emploi

L'enquête BMO de Pôle Emploi qui répertorie les projets de recrutement, renseigne également sur les difficultés de recrutement. En région, 49 % des recrutements sont jugés difficiles (proche du niveau national estimé à 50 % en 2019).

Sans surprise, on retrouve les métiers cités dans le baromètre dans l'enquête BMO régionale. Ainsi, le 1er métier cité du baromètre, **Conducteur de véhicules**, se trouve en 3e position du top 10 des métiers au recrutement jugé difficile de Pôle Emploi. Même constat, pour **les maraîchers, jardiniers, viticulteurs ; les employés de l'hôtellerie restauration** ou encore les **Cuisiniers** qui figurent tous dans le top 10 de BMO : la part de recrutement de ces métiers jugée difficile est plus élevée que pour l'ensemble des métiers.

Les métiers **d'aides-soignants** et **d'employés de maison** visibles dans les nuages de mots des établissements d'activités hospitalières et des associations du baromètre complètent le top 10 de l'enquête BMO.

### Métiers les plus concernés par les difficultés de recrutement des entreprises



### Métiers les plus concernés par les difficultés de recrutement des établissements d'activités hospitalières

Part des établissements d'activités hospitalières ayant cité les 7 métiers en difficultés de recrutement identifiés

- ◆ Infirmiers, sages-femmes (54 %)
- ◆ Aides-soignants (39 %)
- ◆ Médecins et assimilés (37 %)
- ◆ Professions para-médicales (26 %)
- ◆ Cuisiniers (7 %)
- ◆ Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration (4 %)
- ◆ Secrétaires (3 %)

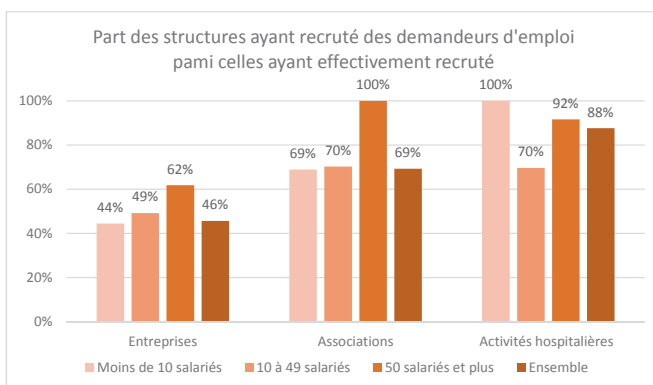
### Métiers les plus concernés par les difficultés de recrutement des associations



## 3. Une part importante des associations et des établissements d'activités hospitalières embauchent des demandeurs d'emploi tandis que les entreprises recrutent plus souvent des candidats non formés

Lors de leurs derniers recrutements une grande majorité d'associations (69 %) et d'établissements d'activités hospitalières (88 %) ont embauché des candidats qui étaient dans la catégorie des demandeurs d'emploi.

Les entreprises embauchent moins fréquemment des demandeurs d'emploi mais la part augmente avec la taille de l'entreprise. Certains secteurs d'activité sont également plus enclin à recruter des demandeurs d'emploi : plus de 60 % des entreprises travaillant dans les domaines de l'entretien et de la sûreté ; des sports, arts et culture et de l'hôtellerie, restauration et tourisme ont embauché un demandeur d'emploi.



<sup>8</sup> Près de 40 % des entreprises et 30 % des associations n'ont pas cité de difficultés précises  
<sup>9</sup> BPI France - Baromètre trimestriel sur les PME - Mai 2018

Face à l'une des principales difficultés de recrutement (à savoir le manque de formation ou de qualification des candidats) les structures recrutent parfois des candidats non formés qu'elles se chargent de former dès l'embauche : la moitié des entreprises concernées par la problématique sont prêtes à recruter des candidats non formés et à assurer une formation.

De façon générale, les difficultés de recrutement avancées par les employeurs sont liées à un manque de qualification des candidats, à des conditions d'emploi difficiles, à un contexte économique particulier... Mais il ne faut pas mettre de côté les évolutions sociétales et les aspirations nouvelles des jeunes. Par exemple, le CDI est encore plébiscité par les nouvelles générations mais il doit être pensé dans de nouveaux cadres : il peut permettre des horaires flexibles et ne pas inclure de clauses d'exclusivité afin de cumuler plusieurs métiers ou statuts d'emploi<sup>10</sup>. Ces questions sociétales sont au cœur des réflexions à mener pour l'attractivité des structures.

Par ailleurs, les causes des difficultés de recrutements ne sont pas seulement extérieures à l'entreprise. Il faut s'interroger sur un certain décalage qui peut exister entre la représentation des attentes de l'entreprise et la réalité du poste<sup>11</sup>.

Les employeurs devront donc s'adapter s'ils veulent recruter durablement de jeunes diplômés.

Au niveau national, le renoncement au recrutement est très faible : moins de 2 % (sur un flux annuel de 22 millions d'embauches hors intérim).

La réduction des difficultés de recrutement passe également par la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : « La GPEC réduit les difficultés de recrutement car elle permet de mieux identifier les compétences nécessaires à l'entreprise et de valoriser celles déjà présentes<sup>12</sup> ».

Or les petites entreprises de moins de 10 salariés sont très représentées en France (et également en Hauts-de-France) et près de la moitié d'entre elles ne font pas ou très peu de GPEC, alors qu'au-delà de 250 salariés quasiment toutes les entreprises déploient, de manière modérée ou systématique, une gestion des compétences. Un accompagnement RH extérieur est bénéfique lorsque les entreprises le peuvent.

<sup>10</sup>Sondages Opinion Way de 2017 et 2019 en partenariat avec des cabinets d'études

<sup>11</sup>Anne Fretel, économiste à l'université de Lille et chercheuse au Clersé dans Les Echos, septembre 2019

<sup>12</sup>France 1Stratégie, Note d'analyse n°77, Avril 2019 - Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences?

## ANNEXE METHODOLOGIQUE

### 1. Echantillonnage

L'enquête se décompose en 2 échantillons distincts tirés au sort en novembre 2018 :

- Le 1er échantillon comprend les entreprises inscrites dans la base SIRENE de l'INSEE, nommées sous le terme générique « structures » et qui comprend les entreprises classiques, les hôpitaux et les associations.

Les structures prises en compte ont une activité productive<sup>13</sup>.

Sont exclus du champ, les activités de l'administration, de l'enseignement et les activités des ménages en tant qu'employeurs.

- Le 2e échantillon comprend les entreprises dites à haut potentiel issues du fichier fourni par la DPEAP nommées « entreprises à haut potentiel ».

### 2. Critères de représentativité

La méthode des quotas a été appliquée lors du tirage au sort des structures afin d'obtenir une représentativité selon :

- la taille des structures : 4 catégories pour le 1er échantillon, 3 pour le 2e
- l'implantation géographique : 28 zones d'emploi pour le 1er échantillon, 5 départements pour le 2e

Pour le 1er échantillon, les analyses se feront seulement sur 3 catégories : compte tenu des retours de questionnaires, les catégories « structures sans salarié » et « structures de 1 à 9 salariés » ont été regroupées.

Une représentativité du domaine d'activité a également été intégrée lors du redressement post-collecte à l'échelle du domaine Emploi Formation en 12 catégories.

### 3. Questionnaires

Les structures des 2 échantillons ont été interrogées par téléphone, par un prestataire, de février à juin 2019, selon 4 questionnaires afin de répondre au mieux à leurs besoins spécifiques. Toutefois un tronc commun de questions a été établi sur des thèmes centraux (questions sur le nombre de recrutement, projet de recrutement...)

Les établissements d'activités hospitalières et les associations ont été extraits des 12 domaines d'activité du 1er échantillon afin de permettre une analyse spécifique.

### 4. Représentativité des structures dans le baromètre

Selon la taille de la structure

Pour le 1er échantillon :

Pour le 2e échantillon :

Selon l'implantation géographique

		Entreprises	Associations	Hôpitaux
Nombre de structures après redressement	0 salarié	304 478	748	22
	1 à 9 salariés	101 218	2 972	66
	10 à 49 salariés	17 895	430	54
	50 salariés et plus	4 106	6	145
	Ensemble	427 696	4 156	286

Le 1er échantillon est représentatif selon les 28 zones d'emploi : environ 100 structures ont été interrogées par zone

		Entreprises à haut potentiel
Nombre d'entreprises après redressement	Moins de 10 salariés	1 623
	10 à 249 salariés	2 328
	250 salariés ou plus	294
	Ensemble	4 245

d'emploi.

Ce numéro de Repère donne des résultats sur les 3 premières catégories de structures interrogées.

<sup>13</sup>Une variable dans la base SIRENE renseigne sur le caractère productif ou non de l'établissement c'est à dire s'il participe ou non au système productif.

Rédacteurs | Marie-Elodie MAECKER | [marie-elodie.maecker@hautsdefrance.fr](mailto:marie-elodie.maecker@hautsdefrance.fr)  
Coralie PEYROT-BEGARD | [coralie.peyrot-begard@hautsdefrance.fr](mailto:coralie.peyrot-begard@hautsdefrance.fr)  
(Agence Hauts-de-France 2020-2040) - Service Observation et Prospective  
Coordnatrice de publication | Sylvie Delbart | [sylvie.delbart@hautsdefrance.fr](mailto:sylvie.delbart@hautsdefrance.fr)  
(Agence Hauts-de-France 2020-2040)

Retrouvons-nous sur



[www.hautsdefrance.fr](http://www.hautsdefrance.fr)

