

MÉTIERS EN TENSION/ DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Trouvons ensemble des solutions pour notre territoire

SANITAIRE ET SOCIAL
2 JUILLET 2019



La Région
Occitanie
Pyrénées - Méditerranée

SOMMAIRE

EDITO.....	3
OFFRES D'EMPLOI NON POURVUES / MÉTIERS EN TENSION, Synthèse de l'étude réalisée par le Carif-Oref, Pôle emploi et avec la contribution du FAF.TT.....	4
· Echanges autour du diagnostic.....	5
· Les difficultés de recrutement.....	6
PRÉSENTATION DES ATELIERS.....	7
· Atelier 1 : Comment adapter et valoriser l'offre de formation ?.....	8
· Atelier 2 : Comment soutenir les entreprises dans leurs projets de recrutements ?.....	9
· Atelier 3 : Comment développer l'attractivité des métiers et l'approche par compétences ?.....	10
· Atelier 4 : Comment travailler avec les branches sur les conditions de travail ?.....	11
· Atelier 5 : Comment renouveler et élargir le repérage des publics ?.....	12
LES PISTES D'ACTION.....	13
PANORAMA DES DIFFÉRENTES PISTES ÉVOQUÉES.....	16
MÉTIERS EN TENSION ET DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT, Par Stéphane Michun.....	17
LES PARTICIPANTS, LES STRUCTURES.....	20

EDITO

La région Occitanie connaît une augmentation des difficultés de recrutement déclarées par les employeurs alors même que le nombre de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi ne cesse de progresser. Dans le même temps, la région Occitanie se caractérise par le dynamisme des créations d'emploi, en étant la 2ème région de France la plus créatrice d'emplois (hors Ile de France). Ce paradoxe fait la singularité de l'Occitanie en matière d'emploi.

L'inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi en Occitanie pose de nombreuses questions, notamment sur les métiers, les secteurs et les territoires présentant des difficultés de recrutement. Une étude a donc été commandée en septembre 2018 au Carif-Oref Occitanie et à Pôle Emploi afin d'identifier et de localiser les métiers en tension et les offres d'emplois non pourvues en Occitanie en vue de rechercher des solutions pour mieux répondre aux besoins en compétences des entreprises. Le secteur sanitaire et social a été identifié comme particulièrement impacté par ces problèmes de recrutement.

Une journée de travail collaboratif avec les principaux acteurs de l'emploi et de la formation en région a eu lieu le 2 juillet dernier au CFA BTP de Lézignan Corbières et a rassemblé 33 personnes. Elle avait pour objectif de partager les constats et les enjeux sur les difficultés de recrutement mis en lumière par l'étude, puis d'identifier de nouvelles actions à construire ensemble, de nouvelles manières de faire. Les débats ont duré toute la journée et ont été très riches.

Cette synthèse présente l'ensemble des travaux et des pistes d'actions évoquées. Elles ne relèvent pas toutes des compétences du Conseil Régional, mais néanmoins ouvrent des pistes de réflexion pour de futurs partenariats.

OFFRES D'EMPLOI NON POURVUES / MÉTIERS EN TENSIONS EN OCCITANIE

Synthèse de l'étude réalisée par le Carif-Oref et Pôle emploi, avec la contribution du Fonds d'Assurance Formation du Travail Temporaire (FAFTT).

L'étude s'appuie sur le constat d'un nombre significatif d'abandons de recrutement faute de candidats, à partir d'une étude nationale menée par Pôle emploi. **En Occitanie, on estime entre 18 200 et 30 000 abandons de recrutement faute de candidats, tous secteurs confondus.**

L'enquête BMO (Besoins en main-d'œuvre) confirme les difficultés de recrutement vécues par les employeurs. Ainsi, la part des projets de recrutement jugés difficiles s'élève à 45%

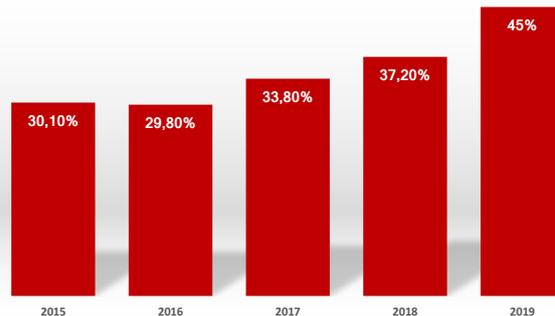
en 2019, cette proportion étant en constante évolution depuis 2016 en Occitanie.

Par ailleurs, le nombre de projets de recrutement est en progression pour s'établir à 255 922 en 2019, tous métiers confondus, dont 46,4% de saisonnier.es (une proportion importante en Occitanie comparativement à la moyenne nationale : 34%). D'une manière générale, l'économie régionale (comme nationale) marque des signes de reprise sur le front de l'emploi, avec pour conséquence de plus fortes tensions sur le marché du travail.

Nombre de projets de recrutement en Occitanie



Evolution de la part des projets de recrutement estimés difficiles



Source : Pôle emploi, BMO 2019, extrait de « Eclairages et synthèses », avril 2019

54% Dans le secteur de la santé humaine et de l'action sociale, la part des recrutements jugés difficiles s'élève à 54%, soit nettement au-dessus de la moyenne régionale (45% en 2019).

L'étude a permis l'identification de métiers où les difficultés de recrutement sont particulièrement fortes (hors saisonniers). Dans le domaine sanitaire et social, on retient notamment les métiers d'aides à domicile et aides ménagères (qui comprend les auxiliaires de vie, gardes à domicile...), d'aides-soignant.es et d'Infirmier.es*.

Pour ces métiers, un certain nombre de caractéristiques ont été mises en évidence pouvant apporter des pistes de compréhension sur l'origine des difficultés de recrutement persistantes.

Parmi lesquelles nous retiendrons :

- **Le déséquilibre femmes-hommes** : ces métiers sont essentiellement féminins et peinent à attirer des hommes.
- **Le vieillissement de la population active** : un quart des aides à domicile notamment a 55 ans ou plus.
- **Les conditions objectives de travail** : dans ces métiers, le travail de soir, de nuit et de week-end est fréquent. La conciliation des temps personnels et professionnels peut être difficile.
- **Le turn-over potentiel** : 18% des aides à domicile et 11% des aides-soignant.es souhaitent changer d'emploi, en raison des conditions salariales et de la pénibilité du travail.

* L'identification de ces métiers est basée sur la nomenclature FAP (Familles professionnelles).

ÉCHANGES AUTOUR DU DIAGNOSTIC



Les éléments du diagnostic sont globalement partagés par les professionnels présents. Les difficultés de recrutement sont réelles et nombre de recrutements sont abandonnés faute de candidats.

Plusieurs éléments permettent d'expliquer ces difficultés. S'agissant des professions réglementées du sanitaire, il y a tout d'abord la problématique des quotas.

L'inadéquation entre les profils des demandeurs d'emplois et les offres proposées est importante. Elle peut s'expliquer en partie par une absence de vérification des diplômes lors de l'inscription à Pôle emploi, alors que la qualification s'impose pour pouvoir exercer de nombreux métiers du secteur. Un point qui renvoie également à l'orientation des demandeurs d'emploi et au manque de prise en compte du caractère réglementaire des métiers de la santé et du social par les intermédiaires de l'emploi.

Le diagnostic pointe les difficultés, essentiellement sur 2 métiers : les aides-soignants.es et les infirmiers.es. S'il s'agit de métiers clés, les nomenclatures utilisées dans l'étude ne permettent cependant pas de rendre compte de la réalité des besoins. En effet, si les tensions sur le métier d'infirmier.e restent importantes, les besoins sur certaines spécialités ne sont pas mis en évidence. Pour

exemple, les besoins en infirmier.e de bloc (IBODE) devraient exploser en raison de l'évolution de la réglementation.

La prise en compte des spécificités d'exercice pourrait nécessiter à plat des référentiels diplômés afin d'adapter les compétences aux réalités des métiers / du terrain, aux attentes des employeurs.

Par ailleurs, les besoins sont également importants dans certains métiers connexes comme par exemple les cuisinier.es en collectivité. Les services à la personne (SAP) pourraient mériter une attention particulière compte tenu de l'importance des besoins et des spécificités des conditions de travail (importance du temps partiel) de ce secteur.

Concernant les conditions de travail, les indicateurs de sinistralité (accidents du travail et maladies professionnelles) sont importants dans le secteur. Il convient cependant de préciser que les conditions de travail sont spécifiques suivant les secteurs (hôpital, EHPAD, aide à domicile, SESSAD, ...) et que de nombreux efforts sont néanmoins réalisés.



FOCUS SUR LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Les difficultés de recrutement peuvent être regroupées par types de facteurs explicatifs :

- ▶ Tout d'abord, **la nature des offres d'emploi proposées et les pratiques de recrutement** des entreprises constituent un premier facteur d'analyse des difficultés de recrutement des entreprises.
 - **Les conditions de travail, les salaires et les types de contrats proposés** (temps partiel) peuvent être des freins aux candidatures.
 - Certains employeurs peinent à attirer des candidats sur des métiers réputés difficiles et pénibles.
 - **L'image de l'entreprise** ou du secteur reste un élément important pour attirer et fidéliser les bons candidats.
 - Les difficultés proviennent aussi de **l'exigence des employeurs** qui s'avère parfois très grande.
 - Les TPE font également face à des difficultés de recrutement du fait notamment d'une **fonction RH** peu développée.

- ▶ **Des éléments environnementaux** jouent également sur les difficultés de recrutement.
 - **L'évolution de la population active** en lien avec le **solde migratoire** et l'évolution de la **démographie** modifient le vivier de candidats. Ainsi, l'implantation géographique d'une entreprise sur un territoire vieillissant ou dont le solde migratoire est négatif, peut constituer un frein dans le recrutement du fait du manque de profils adaptés.
 - Les difficultés de recrutement peuvent également être accentuées par la **spécialisation du territoire** dans un secteur en particulier (*ex : territoire industriel*).
 - **La saisonnalité** du territoire peut constituer une difficulté dans des recrutements massifs et/ou de courte durée.

- ▶ Enfin, **la demande d'emploi** peut également être un élément qui rend difficile le recrutement.
 - Les employeurs mettent en évidence le **manque de motivation** des candidats.
 - Le **manque de compétences** et de savoir être sont souvent présentés comme une entrave au recrutement.
 - Enfin le **manque de mobilité** des candidats est également un élément qui peut constituer un frein au recrutement des employeurs.

Extrait étude Conseil Régional
« Offres d'emplois non pourvues / métiers en tension »
Pôle Emploi / Carif - Oref / FAF TT - Janvier 2019

http://www.cariforef-mp.asso.fr/files/orefm/Metiers_recrutent/Dossier_metiers_tension.pdf



PRÉSENTATION DES ATELIERS

Pour réfléchir sur les pistes de solutions, les participants ont été invités à réfléchir

collectivement (selon un format « world café* ») autour de 5 questions :



ATELIER 1

Comment adapter et valoriser l'offre de formation ?



ATELIER 2

Comment soutenir les entreprises dans leurs projets de recrutements ?



ATELIER 3

Comment développer l'attractivité des métiers et l'approche par compétences ?



ATELIER 4

Comment travailler avec les branches sur les conditions de travail ?



ATELIER 5

Comment renouveler et élargir le repérage des publics ?

Pour chacune de ces questions il s'agissait de partager les éléments de diagnostic, les enjeux et surtout d'identifier des pistes de solutions possibles, des solutions existantes à renforcer,

ou des solutions innovantes à expérimenter.

* Le World Café est une pratique collaborative et créative qui vise à faciliter le dialogue et le partage de connaissances et d'idées au profit de plans d'actions co-construits.

COMMENT ADAPTER ET VALORISER L'OFFRE DE FORMATION ?

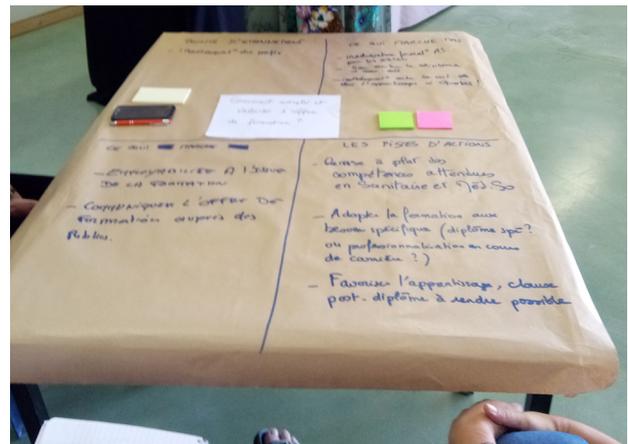
LES ENJEUX

L'employabilité à l'issue des formations est une donnée importante du secteur sur laquelle il faut s'appuyer pour valoriser l'offre de formation. Les actions de communication des organismes de formation au sein des entreprises du secteur apparaissent comme intéressantes et donc à développer.

La volonté de développer l'apprentissage dans le cadre de la libéralisation des formations se heurte à la législation des formations sanitaires et sociales qui sont sanctionnées par un diplôme d'Etat et soumises à la délivrance d'un agrément ou d'une autorisation de la Région, après avis de l'ARS et de la DRJSCS. Ceci dit, l'apprentissage reste une voie d'excellence par son faible taux d'abandon.

Les fédérations professionnelles s'interrogent sur la sélection dans le cadre de Parcours sup de la formation d'infirmier, qui, choisie par défaut, pourrait entraîner des abandons de stagiaires.

Par ailleurs, Il est noté que le manque de reconnaissance des diplômes, dans certaines conventions collectives, ne joue pas dans le sens de la valorisation des métiers et que la tendance au développement des blocs de compétences, communs à plusieurs formations, peut aller à l'encontre des besoins de spécialisation exprimés par les employeurs.



LES PISTES D'ACTION

- **Professionaliser les acteurs de l'information et de l'orientation** pour mieux prescrire dans ce secteur très complexe et en perpétuelle évolution

- **Favoriser/Renforcer l'apprentissage** dans le cadre du renouvellement des agréments et des autorisations des organismes de formation,

COMMENT SOUTENIR LES ENTREPRISES DANS LEURS PROJETS DE RECRUTEMENTS ?

LES ENJEUX

Les problèmes d'attractivité du secteur et donc de recrutement des entreprises relèvent de plusieurs dimensions.

Une des causes majeures est probablement le nombre important de temps partiels. Les contrats à temps partiel restent la base, notamment dans l'aide à domicile.

Autre frein important, l'absence de perspectives d'évolution professionnelle : les passerelles entre les métiers d'aide-soignant.e et d'infirmier.e sont encore peu développées, de même l'accès au métier d'infirmier.e via la VAE est encore très limité.

Enfin, la classification des demandeurs d'emploi par code ROME est jugée souvent

problématique et rend délicate l'orientation des candidats vers ce secteur où les métiers sont réglementés.



LES PISTES D' ACTIONS

- **Communiquer sur les métiers et valoriser les employeurs du secteur** par l'évocation des réussites issues de leur projet d'établissement

- **Privilégier les rencontres en direct** entre professionnels et publics

- **Développer le nombre et la place des groupements d'employeurs dans le secteur**

- **Soutenir les démarches de GPEC** (construire des parcours professionnels/ développer la promotion)

- **Établir des passerelles plus opérationnelles entre les métiers** pour permettre la progression des carrières :
 - Adapter les référentiels métiers aux évolutions des besoins
 - Développer des formations modulaires

COMMENT DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS ET L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES ?

LES ENJEUX

L'enjeu principal est bien sûr de redonner une image positive du secteur.

Du plus, l'image du secteur est brouillée par le manque de lisibilité de l'évolution possible dans les parcours professionnels.

Par ailleurs, les référentiels de formation et les diplômes, trop cloisonnés, ne prennent pas en compte la transversalité et les spécificités des métiers du sanitaire et social.

Enfin, les contraintes budgétaires pèsent souvent sur le management des entreprises

qui peut apparaître trop distancié, loin des préoccupations des professionnels.



LES PISTES D'ACTIONS

- **Accentuer l'information des jeunes**, dans les collèges et lycées, et de leurs familles sur l'intérêt et l'utilité sociale des métiers
- **Améliorer les conditions de travail et les rémunérations des métiers**
- **Revoir les référentiels des formations** et faciliter les passerelles entre les diplômes
- **Accompagner les managers** dans un souci de management de proximité

COMMENT TRAVAILLER AVEC LES BRANCHES SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ?

LES ENJEUX

Répondre aux besoins des usagers, assurer un service 24h/24, 365 jours par an, le tout dans un modèle économique contraint par les pouvoirs publics, génère des conditions de travail particulières qui impactent tous les métiers de l'organisation, des directions aux agents de service.

- **Au niveau des horaires et des rythmes de travail** (horaires décalés, travail le week-end,...)
- **Au niveau des relations avec le public** (personnes en situation de fragilité, exigences de manipulations, ...)
- **En termes de rémunération** avec des marges de manœuvre contraintes.

Des spécificités qui sont connues de tous et qui font l'objet d'une communication

négative dans de nombreux médias. « *Que peut-on faire ?* ». La question est revenue à de nombreuses reprises sachant que l'enjeu est bien de : « *prendre soin des soignants pour prendre soin des usagers* ».



LES PISTES D' ACTIONS

• **Parler autrement des métiers** en mettant en avant l'utilité sociale et les qualités humaines qui y sont associées, et les outils et démarches favorables à la qualité des conditions de travail

• **Favoriser les mobilités et les parcours professionnels**

• **Accompagner des expérimentations en entreprises** pour améliorer les conditions de travail (diagnostic, accompagnement, mutualisation de pratiques au niveau des territoires, ...)

• **Développer l'alternance et le tutorat** (notamment dans l'aide à domicile où le travail en binôme est difficile à organiser)

• **Permettre aux salariés d'échanger** (notamment dans l'aide à domicile) pour faciliter l'échange de pratiques, d'astuces professionnelles.

COMMENT RENOUVELER ET ÉLARGIR LE REPÉRAGE DES PUBLICS ?

LES ENJEUX

Pour pallier les difficultés de recrutement, la question du renouvellement et du repérage des publics est essentielle.

Les professionnels du secteur testent de nouvelles approches de communication pour attirer de nouveaux profils.

Ils cherchent également à impliquer les recruteurs dans la mise en œuvre d'une sélection basée sur les compétences.

La recherche de complémentarités avec d'autres métiers est également une piste exploitée.

Mais pour ce faire, la valorisation des métiers du secteur, de leurs atouts est à renforcer, notamment la richesse des métiers.



LES PISTES D' ACTIONS

- **Développer le parrainage** : Prise en charge d'une personne par un professionnel dans le but de l'accompagner professionnellement et de sécuriser son parcours
- **Travailler avec les employeurs sur la recherche des profils atypiques** (ex : public des réfugiés en privilégiant une approche culturelle du métier centrée sur les valeurs)
- **Engager des actions de communication mutualisées sur les métiers** (prescripteurs, employeurs, branches, établissements) afin de mobiliser les compétences collectives et tous les réseaux de communication
- **Privilégier l'approche par compétences** pour construire les parcours
- **Accompagner la mobilité des publics** en facilitant l'accès au permis pendant la formation

LES PISTES D' ACTIONS

Suite aux travaux de la matinée, les participants ont été invités à sélectionner les pistes d'actions qui leur paraissaient prioritaires. Les ateliers de l'après-midi ont permis d'approfondir 6 de

ces pistes. Les échanges ont été fructueux et le choix a été fait de ne reprendre ici que les points clés de chacune d'entre elles.

PISTE
D'ACTION
1

PROFESSIONNALISER LES ACTEURS DE L'INFORMATION ET DE L'ORIENTATION POUR MIEUX PRESCRIRE

L'IDÉE / LE PROJET

Faire monter en compétences tous les acteurs et les prescripteurs sur les métiers et les formations .

OBJECTIFS / FINALITÉS

- Fluidifier les circuits d'information entre les acteurs de l'orientation, en déterminant des têtes de réseaux, afin de mieux partager la connaissance des métiers et des formations.
- Utiliser les réseaux sociaux et les nouvelles modalités de communication (facebook, chaîne youtube, pages d'information, films dédiés, MOOC...).
- Développer des actions de communication ciblées dans les salons TAF, un bus itinérant.
- Développer et diffuser des kits pédagogiques d'information sur les métiers.

POUR QUI ?

Les prescripteurs et les professionnels de l'orientation

PISTE
D'ACTION
2

EVITER LES RUPTURES DE CONTRATS (DE FORMATION, D'APPRENTISSAGE, DE TRAVAIL)

L'IDÉE / LE PROJET

Faire découvrir le métier de l'intérieur avant la signature d'un contrat.

OBJECTIFS / FINALITÉS

- Favoriser l'immersion en situation de travail avant la signature d'un contrat
- Favoriser la mise en œuvre d'une « clause sociale d'immersion »
- Améliorer l'accueil au sein des entreprises (tutorat, parrainage, ...)
- Sécuriser les parcours professionnels
- Développer la formation en situation de travail (FEST)

POUR QUI ?

Les demandeurs d'emploi et les salariés, en particulier ceux qui sont en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage

MAINTENIR DANS L'EMPLOI GRÂCE À L'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS

L'IDÉE / LE PROJET

Permettre aux salariés d'être accompagnés par un tiers, extérieur à l'entreprise.

OBJECTIFS / FINALITÉS

- Pérenniser les emplois,
- Éviter les ruptures de contrat,
- Améliorer le climat social au sein de l'entreprise.

POUR QUI ?

Les salariés et les employeurs.

VALORISER L'ACCÈS AU MÉTIER D'AIDE-SOIGNANT

L'IDÉE / LE PROJET

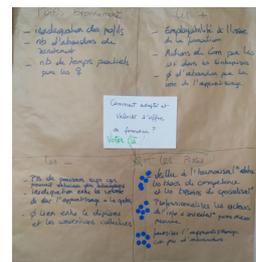
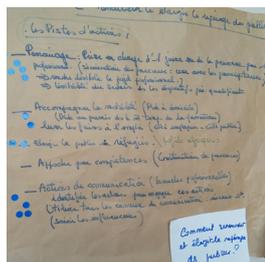
Expérimenter la création d'un parcours professionnel interne au monde hospitalier menant au diplôme d'Etat d'aide-soignant.e (ASDE).

OBJECTIFS / FINALITÉS

- Initier des parcours professionnels dans la branche sanitaire et sociale en commençant par le premier niveau de diplôme.
- Rendre accessible le métier d'aide-soignant.e à des publics n'accédant pas au concours d'entrée (IFAS)

POUR QUI ?

Les demandeurs d'emploi et les salariés du secteur sanitaire et social (ex : agent de service hospitalier).



CRÉER UN RÉSEAU DE PARRAINS OU D'AMBASSADEURS

L'IDÉE / LE PROJET

Créer un réseau de professionnels (ambassadeurs, ou parrains) à même de renforcer et de sécuriser le projet des candidats s'orientant vers les métiers du secteur sanitaire et social.

OBJECTIFS / FINALITÉS

- Renforcer et sécuriser le projet professionnel en amont de la formation en favorisant la découverte des métiers.
- Permettre aux candidats de bénéficier d'éclairages et de conseils sur les métiers par des professionnels, afin d'éviter les ruptures de parcours.

POUR QUI ?

Les demandeurs d'emploi ; les jeunes scolarisés ou en formation ; Les publics en reconversion professionnelle ; les personnes en formation continue.

COMMENT DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS

L'IDÉE / LE PROJET

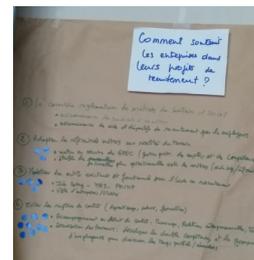
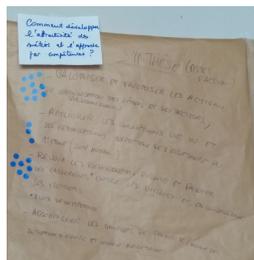
Parler autrement des métiers et des conditions de travail.
Élaborer des messages permettant de valoriser les métiers et les conditions de travail du secteur.

OBJECTIFS / FINALITÉS

- Changer les représentations sur les métiers du secteur sanitaire et social, aujourd'hui fortement dégradées. Montrer la diversité des métiers et des situations professionnelles.
- Valoriser l'utilité sociale et la dimension humaine, sans oublier les spécificités associées aux métiers et la richesse des parcours de formation.

POUR QUI ?

Les prescripteurs ; Les demandeurs d'emploi ; les jeunes scolarisés ou en formation ; Les publics en reconversion professionnelle ; les personnes en formation continue.



PANORAMA DES DIFFÉRENTES PISTES ÉVOQUÉES



Agir sur l'orientation

- Communiquer sur les métiers et valoriser les employeurs du secteur
- Accentuer l'information des jeunes et de leurs familles sur les métiers du secteur (collèges, lycées, salon, TAF, ...)
- Parler autrement des métiers en mettant en avant l'utilité sociale et les qualités humaines qui y sont associées, (Kit pédagogique d'info)
- Privilégier les rencontres en direct entre professionnels et publics
- Professionnaliser les acteurs de l'information et de l'orientation



Agir sur le recrutement

- Développer l'apprentissage, l'alternance et le tutorat (notamment dans l'aide à domicile)
- Développer le parrainage (accompagnement des personnes par un professionnel)
- Développer les groupements d'employeurs dans le secteur
- Expérimenter le recrutement et la formation de profils atypiques (ex : réfugiés, ...)
- Privilégier l'approche par compétences.



MÉTIERES EN TENSION



Agir sur la formation & les parcours

- Soutenir les démarches de GPEC – Les actions visant à soutenir les parcours professionnels
- Développer des formations modulaires / Adapter les référentiels aux évolutions des métiers
- Développer les passerelles entre les métiers
- Favoriser les mobilités professionnelles et les parcours professionnels



Agir en entreprises

- Soutenir les expérimentations favorables à la qualité de vie au travail
- Favoriser la mutualisation / l'échange de bonnes pratiques au niveau des territoires
- Agir en faveur de la reconnaissance des métiers (qualifications / rémunérations / ...)
- Accompagner les managers (recruter, parler autrement du travail, ...)
- Permettre aux salariés d'échanger sur les bonnes pratiques, les astuces professionnelles



MÉTIERS EN TENSION ET DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT EN OCCITANIE

STÉPHANE MICHUN,
ART-Dev, centre associé, Céreq de Montpellier

Les difficultés de recrutement n'ont rien de nouveau même si plusieurs baromètres révèlent une recrudescence de ces situations ces dernières années. Certains auteurs font même remonter ces difficultés jusqu'à la révolution industrielle du début du XIX^{ème} siècle ! On aurait donc tort de considérer la situation actuelle comme exceptionnelle d'autant que, si nous sommes indiscutablement confrontés à des problèmes de recrutement relativement nombreux, rien ne permet d'affirmer que ces problèmes sont généralisés. Tout prouve au contraire que les problèmes de recrutement touchent préférentiellement des secteurs, des organisations et des métiers spécifiques. Bref, nous ne sommes pas confrontés à proprement parler à des pénuries de main-d'œuvre, ni au niveau national ni au niveau régional. Le terme de « difficultés de recrutement » retenu pour ce séminaire est bien celui qui s'impose. On peut a priori distinguer trois types de facteurs à l'origine de ces difficultés :

◉ **Les facteurs de nature exogène**

(démographie, évolution de la population active, conjoncture, etc.) que l'on peut appréhender à différents niveaux territoriaux. Nous ne pouvons agir, ici et maintenant, sur ces facteurs. Ils constituent donc pour nous des données ;

◉ **Les facteurs liés à l'offre de travail** (image négative de certains métiers, compétences des travailleurs actuellement sur le marché, attentes, valeurs et comportements à l'égard du travail, etc.). Les pouvoirs publics, les partenaires sociaux, les organisations professionnelles mais aussi l'appareil éducatif et le système de formation voire les entreprises elles-mêmes peuvent essayer à moyen terme d'agir sur ces facteurs ;

◉ **Les facteurs liés à la demande de travail**

(pratiques de gestion de la main-d'œuvre, conditions de travail, salaires offerts, horaires de travail, etc.). Ce sont des facteurs sur lesquels les employeurs peuvent éventuellement jouer. Encore faut-il accepter de remettre en question ses jugements sur les candidats potentiels, son rapport aux intermédiaires du marché du travail et ses pratiques de recrutement et d'intégration dans l'entreprise.



Les facteurs à considérer sont divers et variés mais, dans le cas français, les difficultés de recrutement sont (trop) souvent pensées comme la résultante d'une série de dysfonctionnements affectant le système d'emploi français, dysfonctionnements appelant des réformes « structurelles » et une responsabilisation accrue des travailleurs. Selon ce discours dominant, une remise en cause radicale des relations entre le système productif et l'appareil d'éducation et de formation s'imposerait. De même, la gestion paritaire de l'assurance chômage et, plus largement, les intermédiaires du marché du travail seraient largement responsables de la coexistence de nombreux emplois vacants¹ et d'un chômage de masse.



Quant aux individus entrants sur le marché du travail ou déjà présents sur celui-ci, ils seraient nombreux à manquer non seulement de compétences mais aussi de motivation, de dynamisme et d'adaptabilité. Il conviendrait donc tout à la fois de les responsabiliser et de les équiper (cf. par exemple le CPF, compte personnel de formation) pour qu'ils puissent faire face aux transformations en cours en améliorant leur « employabilité » et plus encore en devenant acteurs de leur parcours professionnel.

C'est oublier que l'exercice de la responsabilité individuelle implique obligatoirement une liberté positive d'action (un pouvoir d'agir réel), liberté qui ne va pas de soi, qui ne tient pas plus à la seule volonté de l'individu qu'à la velléité du législateur de créer de nouveaux droits formels ou à la « transparence » du marché du travail. Sans nier l'existence de dysfonctionnements sur le marché du travail, voire en amont dans le système éducatif, et sans condamner d'avance les réformes en cours, nous devons également prêter attention à un second « récit, *minoritaire, reposant davantage sur l'idée selon laquelle les difficultés de recrutement sont révélatrices des dynamiques spécifiques de certains marchés du travail, et plus particulièrement de modes de gestion de l'emploi et de l'activité des entreprises* ».

Dans cette optique, il convient d'interroger les pratiques de recrutement mais aussi les conditions de travail ou bien encore les modalités d'évaluation, de formation et de promotion du personnel sans postuler une absence des compétences recherchées sur le marché du travail. Il faut donc appréhender les difficultés de recrutement au regard des spécificités de chaque entreprise : des objectifs et contraintes de ses dirigeants, de son environnement concurrentiel, de son ancrage territorial, des pratiques managériales en cours, du mode de développement recherché, de l'organisation du travail, des caractéristiques de la main-d'œuvre en place, etc.

Quelle est la pertinence des méthodes de recrutement utilisées ? Que peut-on faire pour maintenir les personnes dans leur emploi ? Le travail est-il suffisamment formateur et « capacitant » ? Les conditions de travail nuisent-elles à l'attractivité de l'entreprise ? Les systèmes de rémunération peuvent-ils être ajustés ?

Autant de questions que chaque employeur doit se poser de façon idiosyncrasique. On peut même aller plus loin en s'interrogeant sur la manière dont le besoin de recrutement a été posé dans telle entreprise, à tel moment et pour tel poste.



Dans le secteur sanitaire et social, la problématique des difficultés de recrutement doit conjuguer avec des professions réglementées et des politiques et des financements publics qui limitent le champ des possibles, notamment en termes de rémunération.

Par leur comportement averse au risque, de nombreux employeurs multiplient les précautions et les critères de sélection, recherche le mouton à cinq pattes et privilégie une GRH de court terme quand ils ne reportent pas les risques sur d'autres entreprises. Cela favorise dans l'entreprise en question la récurrence de problèmes de recrutement et, au niveau macroéconomique, le renforcement de la précarité chez certains publics voyant leur « employabilité » diminuer artificiellement contribuant ainsi à maintenir à un haut niveau le chômage tout en multipliant les emplois vacants.

Ceci étant, on ne peut faire l'impasse sur les spécificités sectorielles. Si l'on en croit l'enquête Besoins de main-d'œuvre (BMO) de Pôle emploi, les secteurs connaissant les plus grandes difficultés de recrutement sont généralement marqués par une flexibilité importante, par des flux d'entrée et de sorties des travailleurs importants et donc par une activité de recrutement à la fois quantitativement soutenue et qualitativement problématique. Cette flexibilité peut être constitutive de l'activité économique elle-même (pensons par exemple au travail saisonnier dans les activités touristiques). La flexibilité peut également être associée à une forte sensibilité aux variations de la conjoncture (restauration). Elle peut aussi renvoyer à des formes de spécialisation du travail et aux modes historiques de constitution des carrières (pratiques de débauchage fréquentes dans l'informatique). Les spécificités sectorielles peuvent également renvoyer à des contraintes particulières (image des métiers, pénibilité, exigence de diplômes ou de certifications, etc.) qui affectent le processus de recrutement.

Dans le secteur sanitaire et social, la problématique des difficultés de recrutement doit conjuguer avec des professions réglementées et des politiques et des financements publics qui limitent le champ des possibles, notamment en termes de rémunération. Les conditions d'exercice des professionnels sont en outre en pleine évolution (patients globalement plus âgés, attentes accrues en termes de qualité de

l'accompagnement des usagers, importance croissante de l'écrit via le développement notamment du reporting, etc.) sans compter que, pour certains métiers, le statut de libéral demeure très attractif. Les dénominations traditionnelles des métiers ou des professions coïncident de moins en moins avec la délimitation, le profil et le contenu réels des postes amenés à se recomposer à la suite de changements technologiques, organisationnels et/ou concurrentiels.



Recruter dans ces conditions nécessite d'analyser le travail réel à la lumière de ces évolutions qui, selon le cas, correspondent à de petits changements incessants ou, à l'inverse, à des chocs brutaux. A cela s'ajoutent des problèmes d'attractivité observables au niveau de certains métiers (aide à domicile, ergothérapeute en EHPAD, etc.), de certains secteurs (le secteur des personnes âgées est moins attractif que celui de la petite enfance) ou de certains territoires (les zones rurales enclavées sont particulièrement pénalisées).

Aujourd'hui, la simple invocation de la vocation ne suffit plus. Une réponse passe sans doute par le développement des pratiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

¹ Depuis plusieurs années, il est courant d'attribuer aux jeunes (la fameuse « génération Y ») des attentes et des comportements différents face au travail. Cette vulgate ignore la diversité de la jeunesse, l'emprise de la doxa managériale sur une bonne partie d'entre elle (cette jeunesse adhère à la « valeur travail » quand elle ne fait pas sienne l'idéologie managériale dominante) et les contraintes objectives qui pèsent sur d'autres jeunes amenés à subir une bonne part de « la nécessaire adaptation » de notre économie et, ce faisant, à vivre dans une précarité qui ne relève de rien d'un choix de vie.

² Cette notion floue recouvre des réalités différentes : offres à pourvoir, difficultés de recrutement, métiers en tension, abandons de recrutement, etc.

³ ZUNE M. (2014), « De quoi les pénuries de main-d'œuvre sont-elles le nom ? », *Revue française de socio-économie*, n°14, p. 5-14.

LES PARTICIPANTS

Cécile BELTRAN, Alison BERNARD, Isabelle BLANCHER, Véronique BOURREL, Florence BREITWIESER, Christine CHARBONNEL, Marie-France CHATAINIER, Annabelle CHAUBET, Philippe CONTASSOT, Magalie COUVERT, Olivier DESSET, Coralie DIAZ, Ugo DOUARD, Jean-Pierre GALTIER, Stéphanie GONZALEZ, Thibaut GUIBON, Nasser IAMOUCHENE, Michel JULITA, Catherine LAURIN ROURE, Adrien LUSINCHI, Cathy MANNOURY, Joëlle MARTIN, Robin MICHAUD-PIGASSE, Stéphane MICHUN, Marie-Béatrice PLANCHE, Nathalie ROCA, Sophie SALVADORI, Chantal STANISLAS, Hélène TROGER, Véronique WOLFF BESANCON

LES STRUCTURES

ANFH Occitanie, ARACT Occitanie, ARML Occitanie, ARSEAA, ASE ITEP «Mont Lozère» Carif-Oref Occitanie, CEREQ, CFA Sanitaire et Social, Fédération de l'Hospitalisation Privée, GEIQ Domicile Grand Sud, Institut LIMAYRAC, MBV UNION, ONISEP, Pôle Emploi, Région, Résidence ST EUGENIE, SYNERPA, UNA Occitanie - Ariège Assistance, UNIFAF

CONTACT

isabelle.blancher@laregion.fr



Atelier et document réalisés avec
le concours de l'Aract Occitanie

