

# RAPPORT D'ENQUÊTE

---

LES MÉTIERS EN TENSION DANS  
LA RÉGION AUVERGNE RHÔNE-  
ALPES, UNE IDENTIFICATION DES  
CAUSES ET DES SOLUTIONS  
ENVISAGÉES POUR Y FAIRE FACE

Présenté par  
**Groupe Enquête**

A la date du  
**9 Juillet 2021**

## Remerciements

---

Tout d'abord, nous tenons à remercier l'IGS-RH de Lyon de nous avoir permis de nous professionnaliser sur la thématique des métiers en tension et sur la façon de mener une enquête.

Nous souhaitons également remercier les différent(e)s intervenant(e)s de l'IGS-RH de Lyon pour leur accompagnement tout au long des Ateliers de l'IGS-RH - et plus particulièrement Agnès David-Pierreuse et Maryse Bernard qui nous ont apporté leur expertise et de précieux conseils.

Un grand merci à Madame GIBOULET, formatrice du logiciel Sphinx, de nous avoir permis de maîtriser cet outil grâce aux deux formations qu'elle nous a dispensées.

Nous souhaitons aussi saluer l'ensemble des répondants aux questionnaires RH et salariés, sans qui nous n'aurions pas pu réaliser cette étude et ce rapport d'enquête.

Enfin, nous souhaitons adresser un remerciement tout particulier aux personnes qui ont accepté de s'entretenir avec nous et qui nous ont apporté leurs analyses qualitatives pour notre enquête.





## Tables des matières

Remerciements .....	1
Introduction : .....	3
I) Protocole d'enquête .....	4
II) Quels constats font les RH et les recruteurs .....	8
III) Quels constats font les salariés en poste (ou en recherche d'emploi) .....	30
IV) Préconisations.....	48
1) Préconisations générales .....	48
2) Préconisations spécifiques par secteur d'activité .....	50
Conclusion .....	52

# Introduction

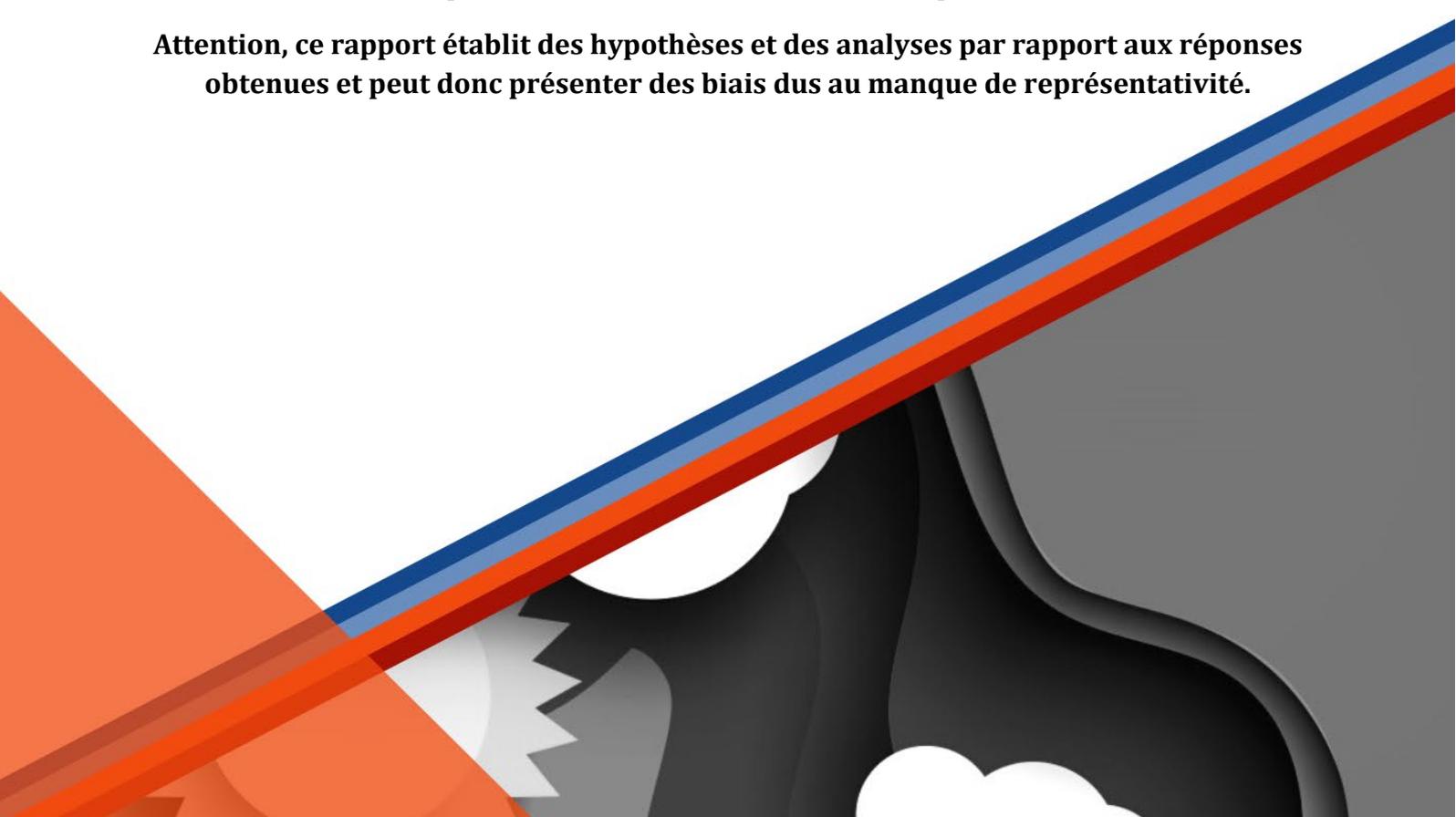
---

L'objet d'étude des ateliers de l'IGS-RH concerne « les métiers en tension ». Les problématiques de recrutement auxquelles sont confrontées les entreprises ne sont pas nouvelles. En effet, dès 1962, l'INSEE réalisait des enquêtes trimestrielles auprès des entreprises pour savoir si elles rencontraient des difficultés de recrutement. Par la suite, en 1999, l'ANPE a mis en place une enquête ayant deux objectifs : connaître les anticipations des entreprises pour ajuster leurs effectifs, et connaître les comportements des entreprises lors de leur recrutement. Au fil des années, plusieurs enquêtes ont été mises en place par différents acteurs afin d'identifier les besoins et les problèmes des entreprises en matière de recrutement.

Plus généralement, le terme des « métiers en tension » a commencé à émerger seulement depuis quelques années, mais la problématique existe en réalité depuis bien plus longtemps. Ainsi, un métier est dit en tension lorsque l'entreprise rencontre des difficultés de recrutement sur des postes à pourvoir, le plus souvent par manque de candidats ou parce que les profils rencontrés ne correspondent pas à ses attentes.

Avant de commencer notre rapport, nous tenons à rappeler le contexte dans lequel nous avons mené notre enquête. En effet, de nombreuses entreprises ont rencontré des difficultés en raison de la crise liée à la COVID-19. Par conséquent, nous avons eu moins de retours que nous l'aurions souhaité.

**Attention, ce rapport établit des hypothèses et des analyses par rapport aux réponses obtenues et peut donc présenter des biais dus au manque de représentativité.**



# I) Protocole d'enquête

## a) Problématiques et Hypothèses

L'objectif de ce rapport est d'apporter un éclairage sur les problématiques suivantes :

- ✓ « **Quels sont les métiers les plus pénuriques en 2020 sur la région Auvergne-Rhône-Alpes ?** »
- ✓ « **Quelles en sont les causes et les solutions proposées ?** »

Nous avons pu répondre à ces questions grâce à des enquêtes par entretiens et par questionnaires réalisées entre le 08/02/2021 et le 11/06/2021.

Nous avons choisi de limiter notre périmètre de recherche à quatre secteurs particulièrement pénuriques en Auvergne-Rhône-Alpes en 2020 :

- **La santé**
- **Le numérique/informatique**
- **Les TP/le BTP**
- **L'industrie**

## i) Santé

Lors de nos premières recherches sur le sujet des métiers en tension dans le secteur de la santé en 2019, nous avons décidé de nous focaliser sur les métiers qui connaissent le plus de difficultés. Nos recherches ont abouti aux six métiers suivants :

- ❖ Infirmier ;
- ❖ Médecin généraliste ;
- ❖ Pharmacien hospitalier ;
- ❖ Ingénieur biomédical ;
- ❖ Responsable recherche et développement en chimie et pharmacie ;
- ❖ Technicien de laboratoire ;

Dans un deuxième temps, grâce à des enquêtes, des articles de presse et des témoignages, nous avons également pu émettre des hypothèses sur les causes de ces tensions. Ainsi, nous pensons que le secteur est en tension pour cinq raisons :

- L'évolution des compétences techniques et comportementales. Il existe un paradoxe entre le diplôme obtenu à la suite de la formation initiale et l'expérience professionnelle demandée aux candidats.
- Exode rural : nous constatons un manque d'attractivité des campagnes et donc un manque cruel de personnel soignant dans ces zones géographiques.
- Les conditions de travail.
- L'attractivité du salaire proposé

- Le processus de recrutement est perfectible en vue d'attirer et surtout fidéliser les futurs talents.

## ii) Informatique/Numérique

Nos recherches en lien avec des travaux de l'INSEE ont abouti à l'identification de 5 métiers les plus pénuriques dans le secteur du numérique :

- ❖ Études et développement informatique ;
- ❖ Maintenance informatique et bureaucratique ;
- ❖ Production et exploitation de systèmes d'information ;
- ❖ Administration de systèmes d'information ;
- ❖ Direction des systèmes d'information ;

Notre groupe de travail a émis les hypothèses suivantes pour déterminer les causes et raisons à ces tensions :

- Au niveau du recrutement, les RH ont du mal à évaluer les compétences des salariés du numérique
- Il est difficile de trouver une politique RH pour attirer les bons profils et les fidéliser sur le long terme.
- Il y a peu d'informaticiens à fort niveau de compétences en lien avec le contenu des formations initiales ou avec la qualité des prestations de formations dispensées en entreprise.
- L'évolution rapide du secteur d'activité et la désuétude rapide des hard skills en informatique influent sur l'actualisation des compétences liées aux nouveautés ou nouvelles technologies/marché

## iii) Industrie

Pour réaliser cette enquête, nous avons effectué des recherches issues de différentes sources afin d'identifier les métiers les plus en tension en 2019 dans le secteur industriel. Les métiers concernés sont les suivants :

- ❖ Les régleurs ;
- ❖ Les chaudronniers/tôliers/serruriers/métalliers/forgerons ;
- ❖ Les carrossiers automobiles ;
- ❖ Les dessinateurs en électricité et en électronique ;

Éclairées par nos différentes lectures et expériences professionnelles dans ce même secteur, cette pénurie est liée à plusieurs causes que nous avons identifiées :

- Le manque de personnes qualifiées, formations en interne.
- Des conditions de travail difficiles.
- Les métiers dans le secteur industriel étant perçus comme masculins

#### iv) BTP/Construction

Nous avons défini quatre métiers les plus en tension en 2019 dans les secteurs du BTP et de la Construction :

- ❖ Les maçons ;
- ❖ Les électriciens ;
- ❖ Les chauffagistes ;
- ❖ Les conducteurs de travaux ;

Nous avons également émis des hypothèses sur les raisons de la pénurie que connaît ce secteur. Nous avons utilisé les informations recueillies à l'aide de diverses sources ainsi que des hypothèses proposées par notre sous-comité. Ainsi, nous pensons que le secteur est pénurique pour les raisons suivantes :

- Les métiers du BTP sont perçus comme masculins ;
- Les métiers du secteur sont perçus comme difficiles, particulièrement physiques, exposés aux intempéries et insuffisamment rémunérés par rapport aux contraintes qu'ils imposent ;
- Ces métiers nécessitent de nombreux déplacements ;
- Les salariés de ce secteur ont peu de possibilités d'évolution professionnelle ;
- Le secteur manque également de profils spécialisés dans un domaine possédant des qualifications spécifiques

#### b) Support

Nous avons réalisé deux questionnaires : le premier était destiné à des professionnels RH, l'autre à des professionnels (salariés) des quatre secteurs cités précédemment, dans le but de confronter les réponses et avis de ces deux populations sur le sujet des métiers en tension.

Afin d'obtenir des données qualitatives et afin d'approfondir les réponses obtenues à l'aide de nos questionnaires, nous avons réalisé des entretiens. Ceux-ci ont été réalisés en face à face, par téléphone et par visioconférence.

Pour résumer, nous avons donc eu recours à :

- **Des questionnaires**, qui nous ont permis d'obtenir des informations quantitatives sur notre sujet. Le logiciel Sphinx a été choisi pour nous aider à traiter plus facilement les données quantitatives.
- **Des entretiens**, grâce auxquels nous avons pu obtenir des informations qualitatives qui ont complété, validé ou invalidé les statistiques obtenues par nos questionnaires.

### c) Échantillonnage

Afin de rendre notre enquête la plus représentative possible, nous avons appliqué les critères suivants à notre échantillonnage

- La taille des entreprises (TPE, PME, grande entreprise) ;
- La localisation (les différents départements de la région AURA) ;
- Le sexe des répondants ;
- Leur poste ;
- Leurs catégories socioprofessionnelles (Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise, cadres et ingénieurs) ;
- Leur ancienneté sur le poste.

Nous avons également décidé de nous limiter à la région Auvergne-Rhône-Alpes.

Voici en chiffre les résultats de notre enquête par questionnaire :

- ✓ **Pour le secteur de la santé, nous avons envoyé :**
  - 521 questionnaires RH - 38 réponses : Soit un taux de retour de 7 %
  - 620 questionnaires salariés — 56 réponses : Taux de retour de 9 %
- ✓ **Pour le secteur du numérique/informatique, nous avons envoyé :**
  - 210 questionnaires RH - 53 réponses — soit un taux de retour de 25 %
  - 106 Questionnaires salariés — 52 réponses — soit un taux de retour de 49 %
- ✓ **Pour le secteur de l'industrie, nous avons envoyé :**
  - 165 questionnaires RH - 38 réponses — soit un taux de retour de 23 %
  - 257 questionnaires salariés — 21 réponses — soit un taux de retour de 8 %
- ✓ Enfin, **pour le secteur du TP/BTP, nous avons envoyé :**
  - 320 questionnaires RH - 21 réponses — soit un taux de retour de 6 %
  - 203 questionnaires salariés 27 réponses — soit un taux de retour de 13 %

Nous avons également utilisé le réseau RH de l'IGS pour envoyer 2 361 questionnaires.

Enfin, nous avons aussi conduit des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de :

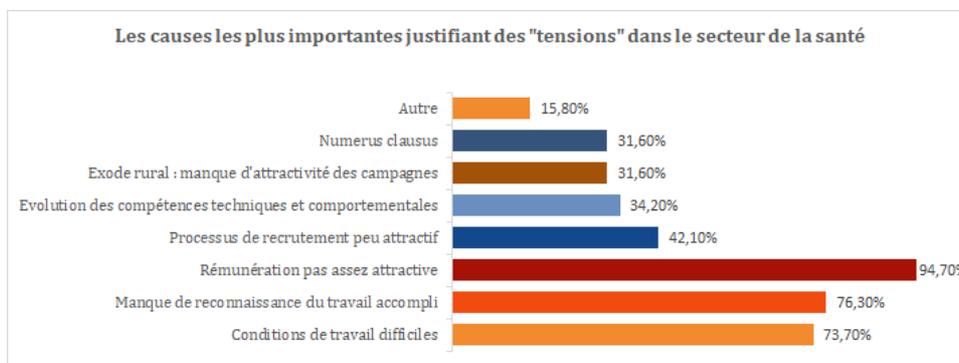
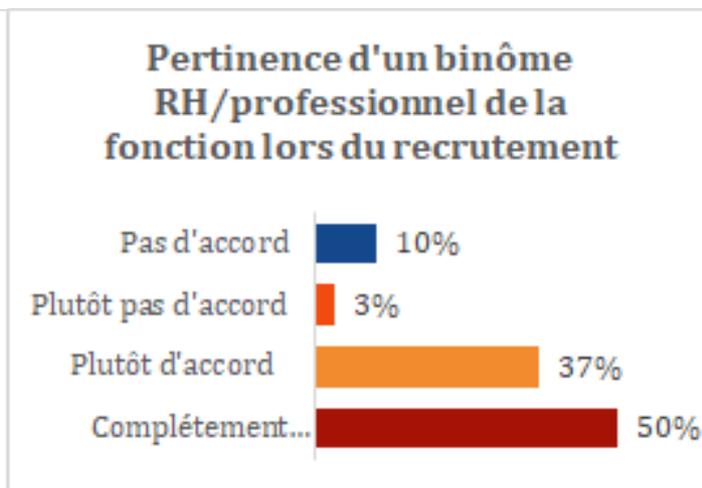
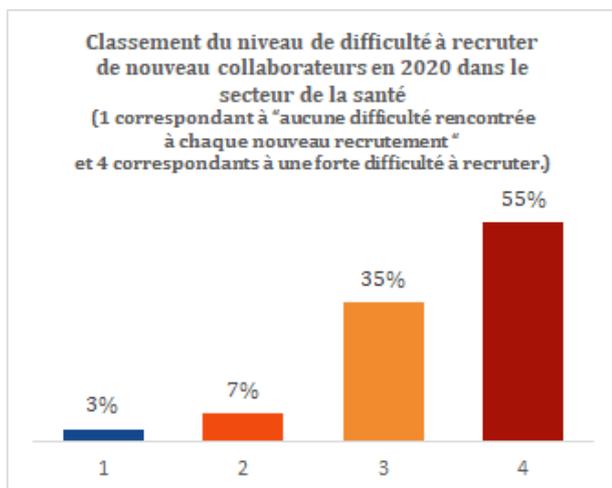
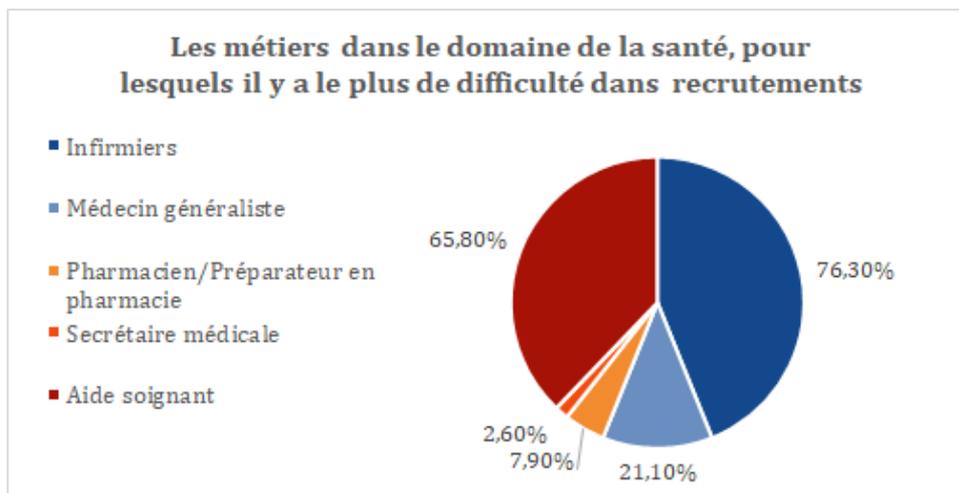
- 3 RH et 3 salariés pour le secteur de la Santé
- 3 RH et 3 salariés pour le secteur du numérique/informatique
- 4 RH et 3 salariés pour le secteur de l'industrie
- 4 RH et 4 salariés pour le secteur du TP/BTP

Nous allons à présent nous intéresser aux différents secteurs d'activité sur lesquels s'est portée notre étude en commençant par le constat fait par les professionnels RH.

## II) Quels constats font les RH et les recruteurs

### 1) Des tensions dans le recrutement

#### i) Dans le secteur de la santé



Nous constatons que les métiers pour lesquels nos répondants ont le plus de difficultés à recruter sont les infirmiers (76,3 %) et les aides-soignants (65,8 %).

Concernant les causes qui justifieraient cette « tension », les répondants sont unanimes pour dire que les deux principales causes sont la rémunération jugée trop basse pour 94,7 % des répondants et le manque de reconnaissance pour 76,3 % d'entre eux.

Par la suite, nous avons demandé aux répondants d'évaluer sur une échelle de 1 à 4, leur difficulté pour recruter de nouveaux collaborateurs en 2020. La majorité d'entre eux ont attribué une note de 4, signifiant qu'ils rencontraient de « fortes difficultés ». Les principales raisons de cette tension dans le recrutement sont le manque d'appréciation du métier et le manque d'attractivité des salaires proposés.

Selon les professionnels RH que nous avons interrogés, les difficultés de recrutement sont plus ou moins importantes en fonction du poste ciblé. En effet, plus le poste recherché nécessite des compétences techniques (exemple : un orthophoniste), plus le délai pour trouver le candidat idéal sera long (2 ans pour le cadre de santé que nous avons interrogé).

Pour les postes d'infirmiers ou d'aides-soignants, le délai de moyen est d'un ou deux mois, pouvant même aller jusqu'à 4 mois en fonction des secteurs et de la zone géographique.

Ces temps de recrutement élevés ont un impact sur l'organisation du temps de travail. En effet, les employés ont tendance à travailler sur une amplitude plus longue, parfois avec des horaires décalés, pour pallier le manque de personnel.

Concernant la question de la pertinence à ce qu'un recrutement soit effectué par un professionnel des RH ainsi que par un professionnel de la fonction, les avis sont plus partagés. Seulement 50 % de nos répondants sont tout à fait d'accord avec cette remarque. D'après les personnes étant d'accord à ce sujet, cela permet d'avoir une vision plus transversale en associant une expertise métier aux aspects contractuels et réglementaires.

Enfin, nous constatons que la parité homme femme est très faible sur ce secteur, malgré la volonté de certaines structures d'apporter plus de mixité dans leurs équipes. L'origine de ces disparités proviendrait principalement de l'image véhiculée par ces métiers, jugés trop féminins. Nous pouvons en déduire qu'il existe des problèmes de perception de ces métiers par le public et d'attractivité.

## ii) Dans le secteur du numérique

Concernant le secteur du numérique, les répondants sont unanimes pour dire qu'il existe encore des métiers en tension en 2020. D'où proviennent ces origines ?

Pour commencer, nous avons interrogé les professionnels RH sur leurs processus de recrutement. Ainsi, sur une échelle de 1 à 4, 60 % des professionnels RH interrogés évaluent à 4 la difficulté à recruter dans ce secteur.

Ces difficultés de recrutement ont un impact direct sur le temps alloué au recrutement de ces postes. Par exemple, 51 % des personnes interrogées déclarent que les recruteurs ont besoin de 4 à 6 mois pour trouver un développeur informatique. Quant au domaine de l'administration des systèmes d'information, qui apparaît comme un métier où les RH rencontrent des difficultés à recruter, il faut en moyenne 2 à 4 mois pour trouver un profil intéressant selon 51 % des répondants.

Ce constat est confirmé par Frédéric LIBAUD, dirigeant et fondateur de l'entreprise **Num'x** et Christophe LEROUX, fondateur et consultant de **Kiz Recrutement**, qui s'accordent à dire que le poste de développeur informatique est l'un des métiers les plus difficiles à recruter.

Les demandeurs d'emploi et les recruteurs semblent donc connaître des difficultés pour se rencontrer sur le marché de l'emploi. En effet, d'un côté, il y a plus de demandes d'entreprises que de professionnels disponibles. Par exemple, les recruteurs rencontrent des difficultés lorsqu'ils doivent recruter des développeurs web, développeurs mobiles, chefs de projets digitaux, des métiers liés à la data ou encore des experts en cybersécurité. Pour autant, il existe aussi du chômage dans le secteur : surtout pour des profils peu polyvalents et/ou compétents.

Les difficultés de recrutement sont aussi liées aux bassins d'emploi. En effet, 58 % des RH interrogés estiment qu'il est plus difficile de recruter un nouveau collaborateur en zone rurale plutôt qu'en zone urbaine. La stratégie d'implantation physique des entreprises joue un rôle majeur pour ce secteur d'activité. Certaines entreprises sont tentées de louer des bureaux en zone péri-urbaine ou rurale, car les charges locatives des bureaux sont moins élevées qu'en zone urbaine. Or, ces bassins d'emploi n'incitent pas les salariés du numérique à s'y implanter.

Enfin, plus généralement, notre enquête montre que le processus de recrutement n'est pas réellement efficient et attractif. Plus de 70 % des recruteurs estiment rencontrer des difficultés à évaluer les compétences des candidats par un manque de connaissances du secteur et de maîtrise du vocabulaire technique utilisé. Selon 43 % des répondants RH, il existe un réel besoin de formation sur ces points.

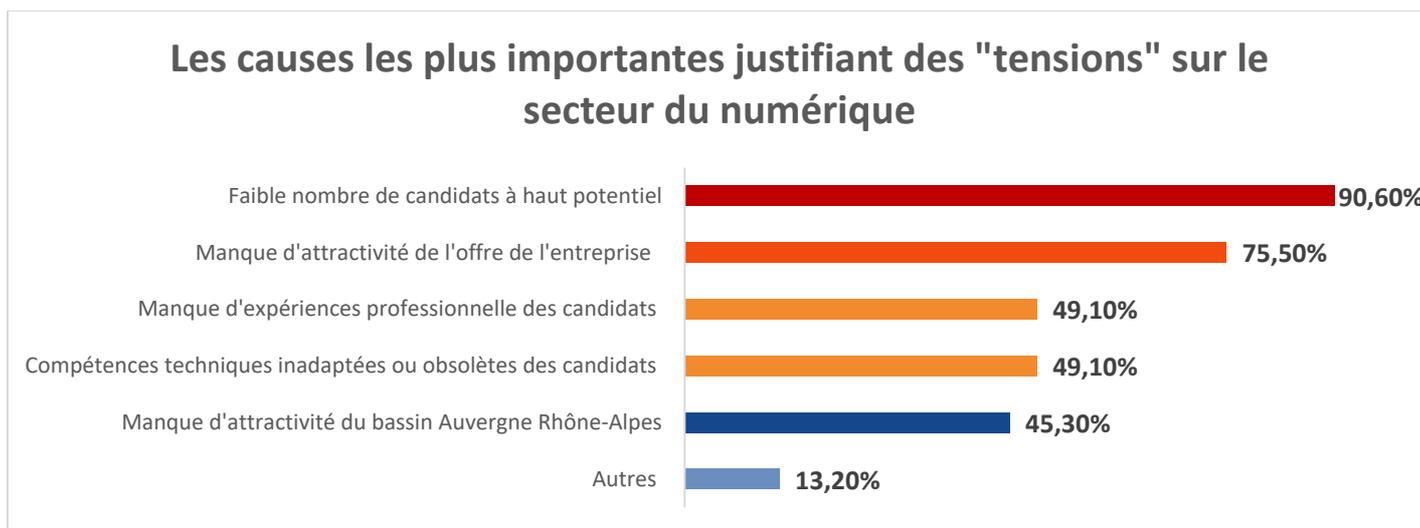
Les recruteurs du secteur du numérique se focalisent trop sur l'expérience affichée ou la formation initiale du candidat dans le CV, au détriment des tests technico-pratiques qu'ils peinent à mettre en place pour évaluer le candidat en fonction des besoins exprimés par le manager. A contrario, les managers vont plus se focaliser sur les connaissances techniques des candidats (connaissance d'outils ou algorithmes, gestion de projets informatiques). Il semble donc que ces deux acteurs soient complémentaires.

Cette hypothèse est confirmée par notre enquête : 76 % des répondants affirment qu'il serait très pertinent de mettre en place un processus de recrutement impliquant RH et managers afin d'évaluer à la fois le savoir-être, mais aussi le savoir et le savoir-faire qui sont les composantes des compétences requises pour occuper un poste.

Les difficultés liées au recrutement sont donc multiples sur ce secteur. La principale conséquence de ces difficultés est que les entreprises se retrouvent dans une impasse et sont obligées de faire appel à

des prestataires extérieurs ou à des freelances pour combler leurs besoins, engendrant un coût important.

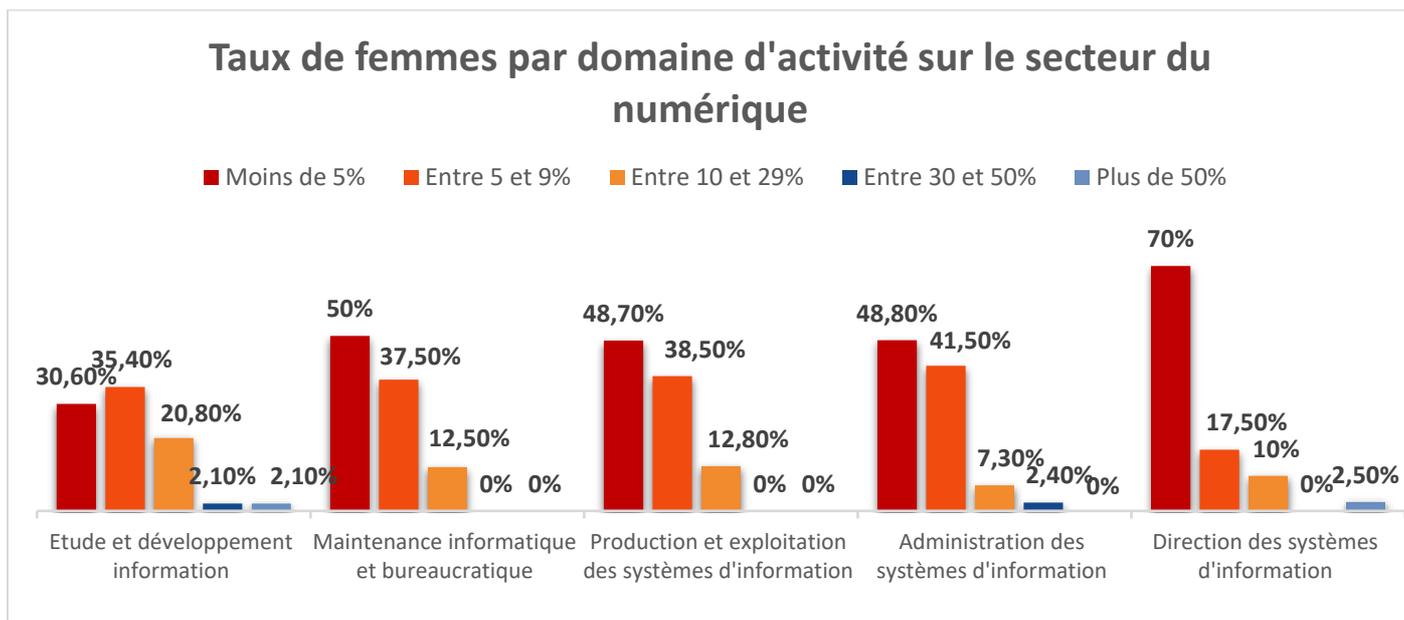
Les difficultés de recrutement représentent donc l'une des tensions présentes sur le secteur du numérique. Cependant, comme vous pourrez le constater sur le graphique ci-dessous, ce n'est pas la seule.



Selon 90 % des répondants, ces difficultés sont également liées à une pénurie de candidats hautement qualifiés. Parmi les autres causes, nous trouvons également le manque d'attractivité des offres d'emploi lié à la rémunération proposée, aux conditions de travail et/ou aux perspectives de carrière.

Une autre raison évoquée par les répondants est que les professionnels (notamment les jeunes) sont davantage attirés par les grandes entreprises que par les PME. En effet, les PME ne peuvent s'aligner sur les rémunérations proposées par les grands groupes (en moyenne 3000 € bruts mensuels contre 1500 € bruts mensuels).

Plus généralement, d'autres sources de tension existent : inégalité géographique, problèmes liés au management trop directif, fuite des talents à l'international, incompatibilité entre les besoins du secteur et le niveau d'étude des étudiants... Et surtout, un manque de femmes dans le secteur comme nous pouvons le constater sur le graphique ci-dessous.



Ainsi, nous pouvons voir qu'il existe une très faible proportion voire une absence de femmes dans le domaine du numérique. Par exemple, sur un poste de directeur des systèmes d'information, 70 % des répondants ont déclaré que le taux de femmes ne dépassait pas les 5 %. On compte également entre 9 et 15 % de femmes sur les métiers techniques du numérique, 20 % sur les métiers de développeur web et plus généralement 28 % sur les métiers du secteur du numérique en général (contre 47 % tous secteurs confondus).

Les deux professionnels interrogés, Frédéric LIBAUD et Christophe LEROUX, expliquent l'origine de ces disparités par un manque de communication sur les choix d'orientation dès le collège. Les filles s'orientent moins vers les métiers du numérique qu'elles jugent peu sociables et trop masculins.

### iii) Dans le secteur de l'industrie

Nous avons interrogé différents domaines du secteur de l'industrie :

- Industrie agroalimentaire (15,4 % des répondants)
- Industrie métallurgique (46,2 % des répondants)
- Industrie chimique (10,3 % des répondants)
- Industrie textile (7,7 % des répondants)
- Industrie automobile (7,7 % des répondants)

12,8 % des répondants travaillent dans un secteur industriel qui n'était pas inclus dans notre liste de choix et ont donc répondu « autre ».

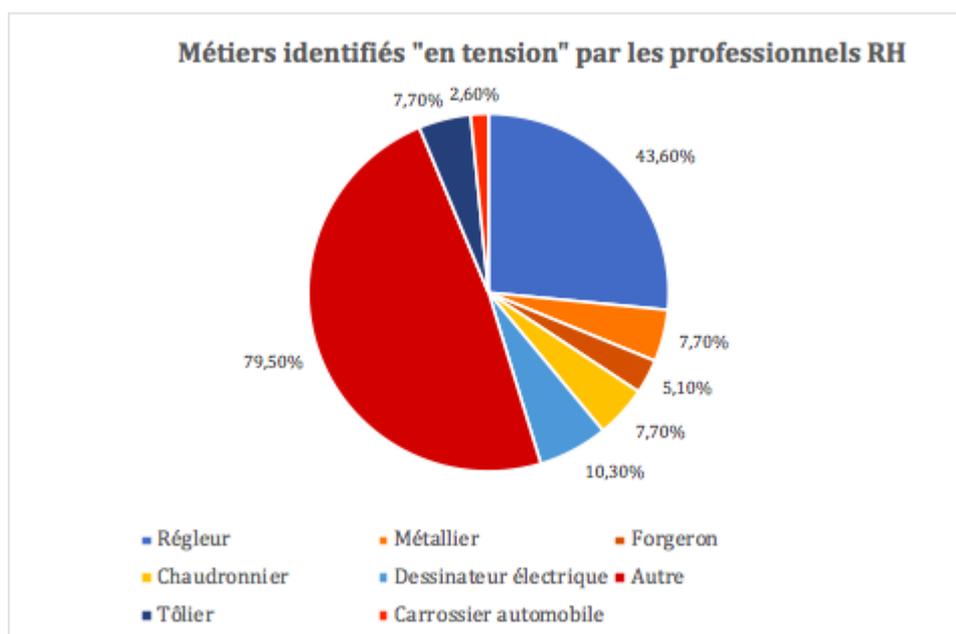
Sur le secteur de l'industrie, les répondants sont unanimes pour dire qu'il existe encore des métiers en tension en 2020. L'origine de ces tensions va vous être expliquée.

Pour commencer, nous avons interrogé les professionnels RH sur leur processus de recrutement. Ainsi, sur une échelle de 1 à 4, les professionnels RH estiment en moyenne à 3 la difficulté à recruter. Plus généralement, ils rencontrent des difficultés sur les métiers suivants :

- Les régleurs (43,6 %) ;
- Les chaudronniers (7,7 %) ;
- Les tôliers (7,7 %) ;
- Les métalliers (7,7 %) ;
- Les dessinateurs électriques (10,3 %).

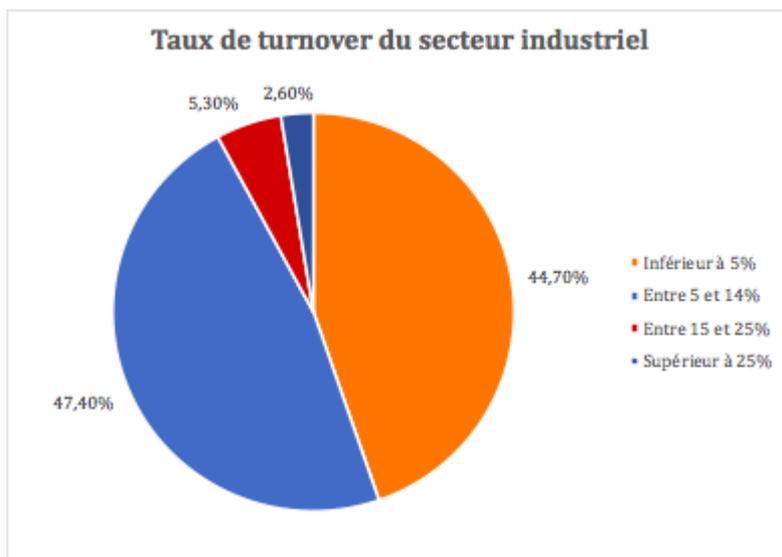
En complément, la RRH de **Tecumseh** nous a révélé lors de notre entretien que sa société rencontrait des difficultés particulières pour le recrutement d'électrotechniciens. Elle nous a également informé que "les candidatures en contrats d'intérim étaient encore plus rares que celles en CDI".

Pour 60 % des répondants, la difficulté de recrutement en 2020 dans le secteur a été évaluée à 3 (échelle allant de 1 à 4). On constate donc que le recrutement de nouveaux collaborateurs pour ces métiers industriels est complexe. Selon les entreprises interrogées, le marché industriel connaît une pénurie de candidats hautement qualifiés, 90 % des répondants étant en accord avec cette idée.



Nous avons présenté aux professionnels RH une liste de métiers en tension dans le domaine de l'industrie. Tous les RH ont confirmé que les métiers ciblés étaient en tension. 82,1 % des professionnels RH interrogés pensent que l'évolution de cette liste est possible tous les 3 ans, contre 17,9 % pour lesquels cette liste est évolutive d'une année sur l'autre.

Ces difficultés sont également liées au secteur géographique et à son attractivité. En effet, selon 44,4 % des RH interrogés, il est difficile de recruter en zone rurale. Pour 38,9 % d'entre eux, il est difficile de recruter en zone urbaine. Enfin, pour 41,7 % des répondants RH, il est difficile de recruter en zone périurbaine.



Le taux de turn-over est quant à lui faible dans le secteur de l'industrie : 44,7 % des répondants indiquent un taux à 5 %. Ce taux est compris entre 5 et 14 % pour 47,4 % des répondants 2,6 % jugent un taux de turn-over supérieur à 25 %.

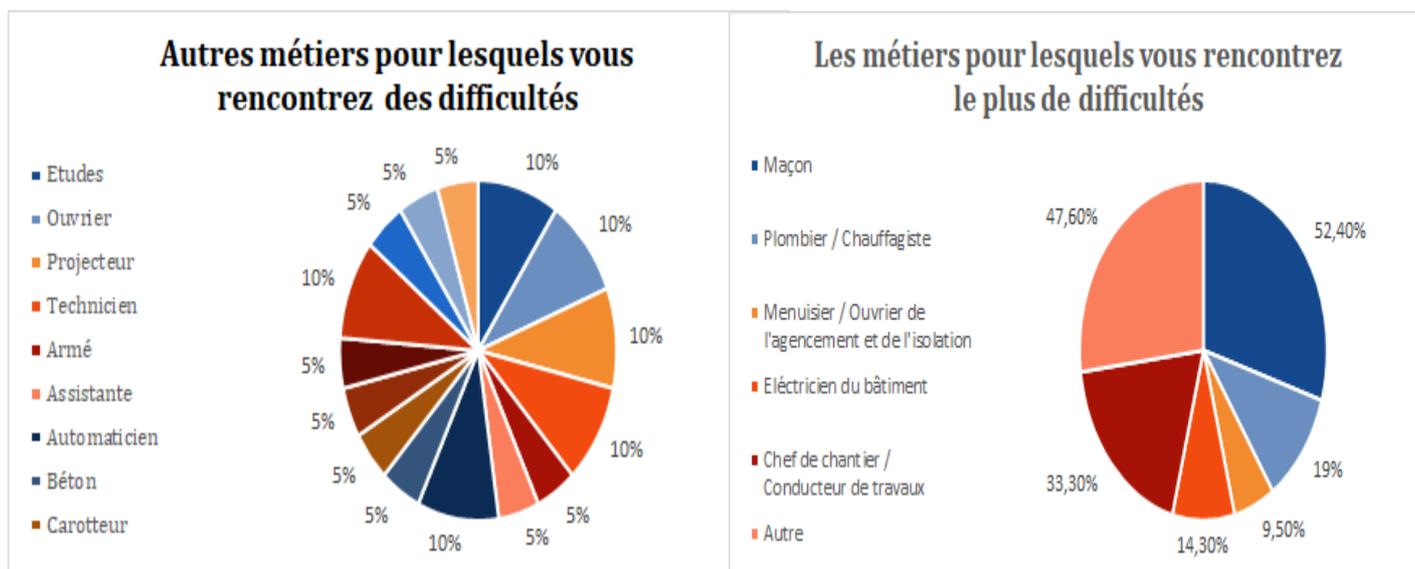
Concernant les motifs de départs dans le secteur industriel, ils sont répartis de la manière suivante d'après les RH interrogés :

- 71,1 % de départs à la retraite
- 65,8 % de démissions
- 39,5 % de fins de CDD
- 36,8 % de ruptures conventionnelles
- 23,7 % de licenciements et d'inaptitudes
- 7,9 % autres (non précisé)

Bien que les démissions représentent une partie importante du taux de départ, selon 65,8 % des professionnels RH répondants, le taux de démissions est majoritairement inférieur à 5 %.

Les raisons de ces départs ne font pas un total de 100 %, car les réponses à cette question pouvaient être multiples.

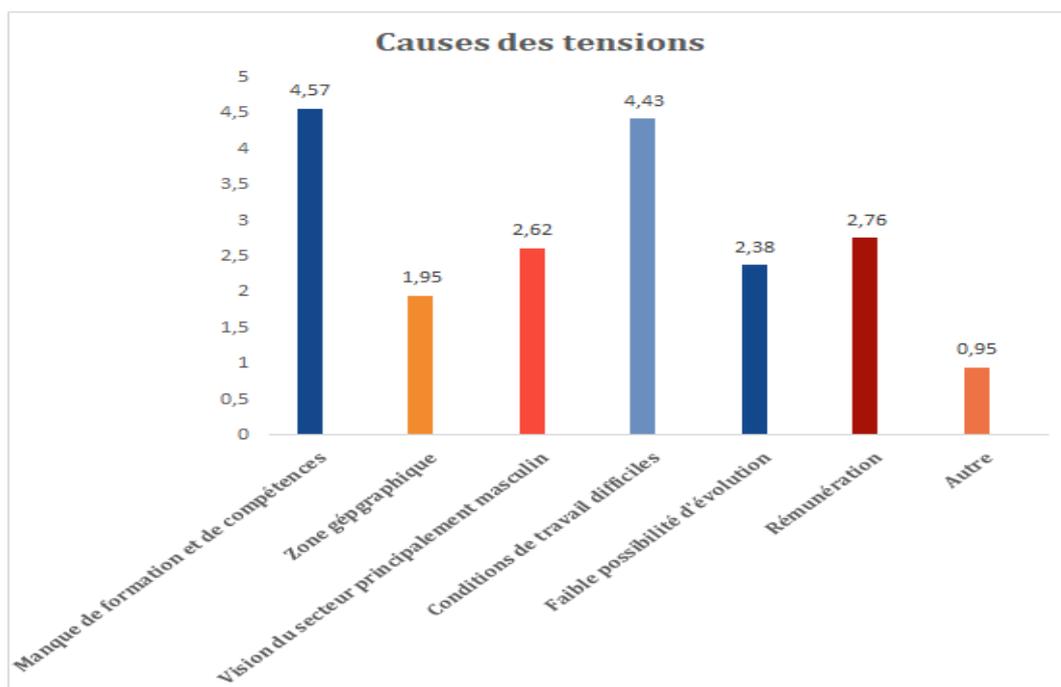
iv) Dans le secteur du TP/BTP



Sur le secteur des TP et du BTP, les répondants sont unanimes pour dire qu'il existe encore des métiers en tension en 2020. Ces résultats confirment notre hypothèse initiale.

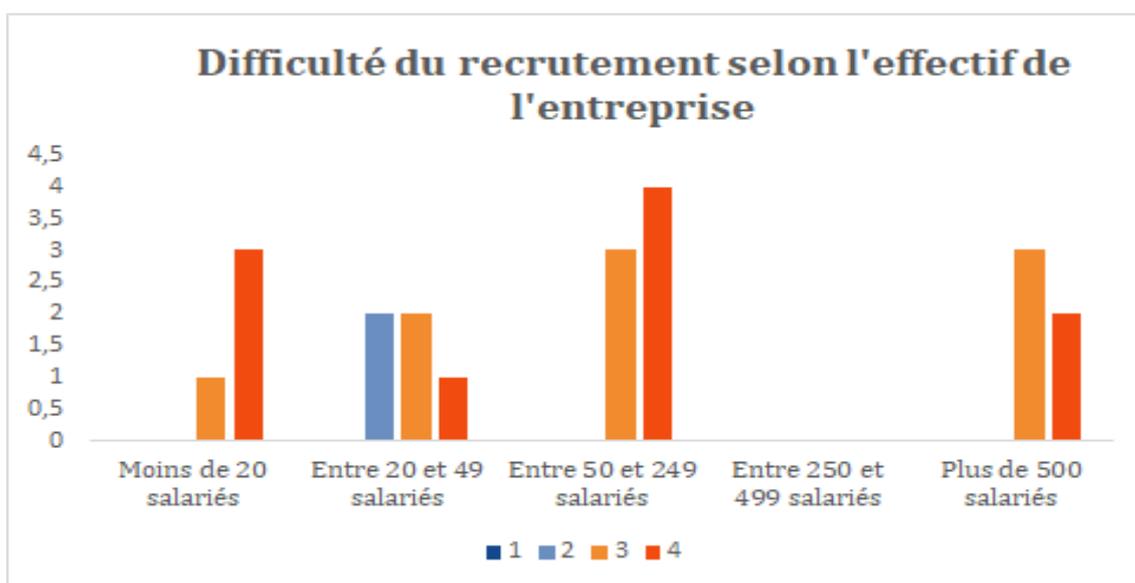
Pour les quatre professionnels RH interrogés, les tensions sont dues au fait que les salariés ont aujourd'hui trop de choix de missions. À la suite de notre échange avec un formateur de CAP BAC PRO spécialisé « couvreur zingueur », il y a une vraie pénurie de candidats sur ce secteur.

Notre enquête montre également que les métiers pour lesquels il y a le plus de difficultés de recrutement sont ceux de maçon et de chef de chantier, ce qui corrobore nos hypothèses de départ.



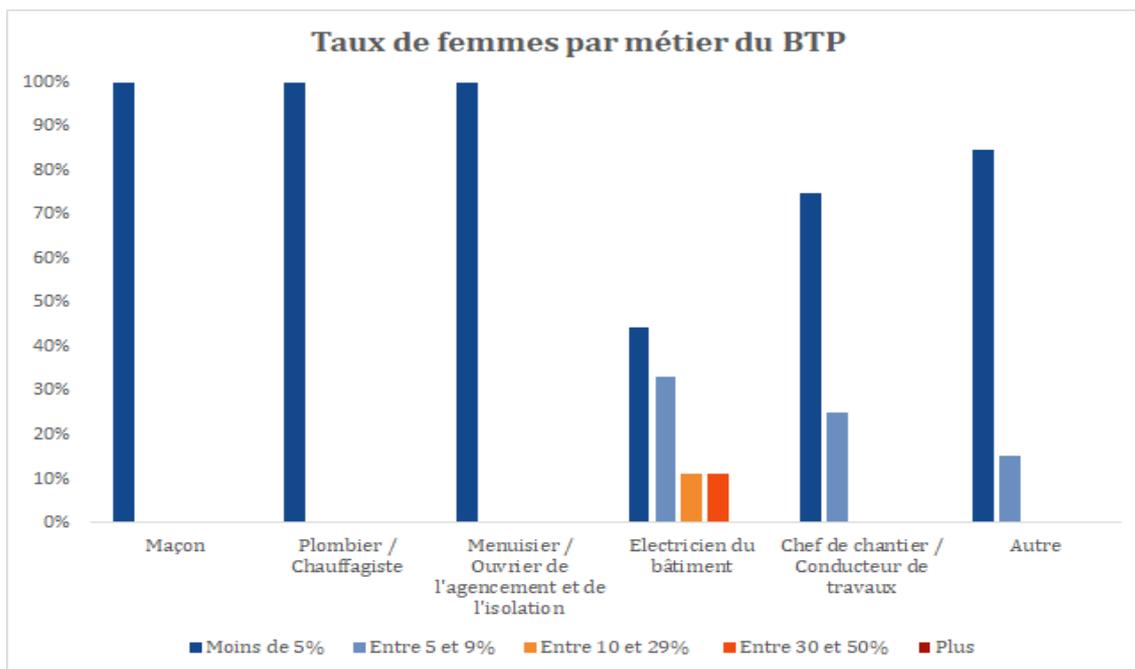
Plusieurs raisons expliquent les tensions rencontrées dans le secteur de la construction. L'accumulation de ces différents éléments rend difficiles les recrutements et l'entrée dans ce secteur d'activité.

Selon les professionnels interrogés, le manque de formation et de compétences ainsi que les conditions de travail difficiles sont les deux principales difficultés du secteur. La principale conséquence de ces deux facteurs de tensions selon Pierre E. GIRAUDON est qu'il est parfois très difficile de trouver des candidats motivés pour faire face à la « dureté » du métier. Avoir ce métier pour vocation est un élément essentiel à posséder pour ces professionnels.



Sur ce graphique, nous pouvons voir que la difficulté de recrutement n'est pas forcément corrélée à la taille de l'entreprise. Nous émettons cependant quelques réserves sur cette analyse, car nous vous rappelons que le taux de retour est de 6 %, ce qui peut biaiser notre analyse.

La majorité des répondants estiment qu'il existe une réelle difficulté de recrutement dans le secteur. « C'est le quotidien d'être en pénurie de candidats dans le BTP ». D'après nos entretiens, aujourd'hui la tendance s'est inversée : ce sont les candidats qui ont le pouvoir du choix de leurs missions. En effet, de plus en plus d'offres sont disponibles sur le marché, ce qui rend les candidats beaucoup plus exigeants et sélectifs.



85 % des répondants ont un taux de femmes inférieur à 5 % dans leur structure.

Nous pouvons constater à la suite de notre enquête que les femmes ne sont pas très présentes dans le secteur de la construction. En effet, il est très compliqué de recruter des femmes dans ce type de domaine en raison des conditions de travail qui sont très difficiles et très physiques.

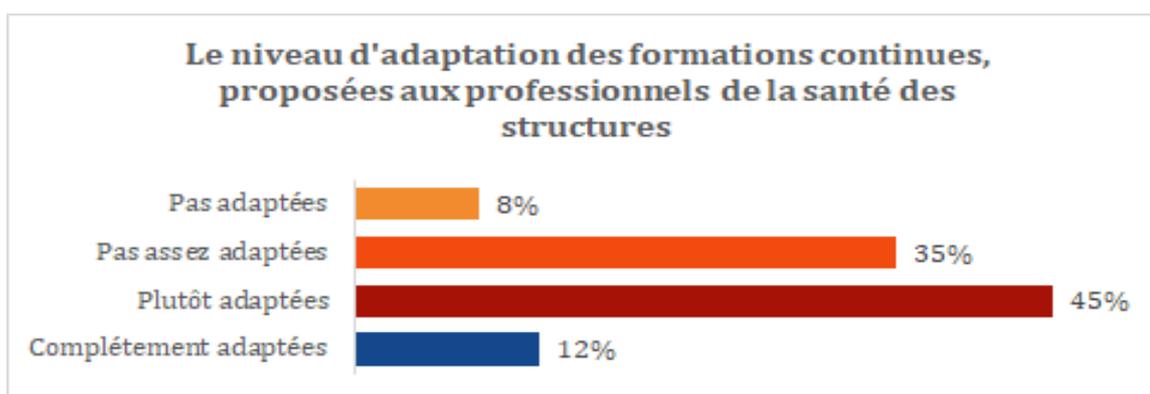
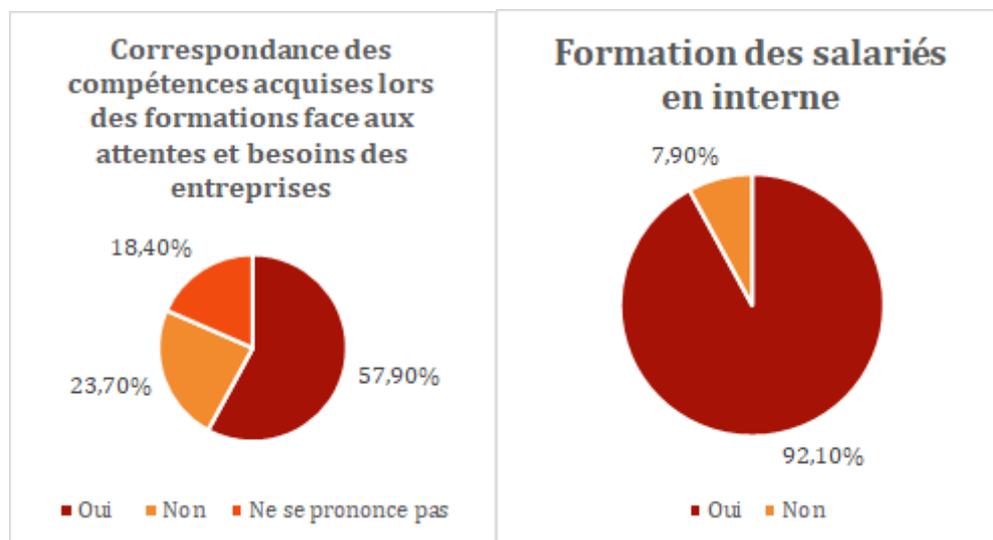
Cette tendance identifiée à l'aide de notre questionnaire a été confirmée par l'entreprise **BLANCHARD & BLAZQUEZ**, qui n'a pas reçu de CV féminins pour les fonctions techniques depuis plus de deux ans et demi. Toutefois, l'entreprise essaie d'avoir une parité, notamment en recrutant des femmes sur les fonctions supports.

Selon Jérôme LARIVE, « la tendance semble évoluer ». Les clients ne sont pas réticents aux candidatures féminines, il y a une réelle évolution de la vision de la femme dans le monde du TP/BTP. Selon Monsieur GIRAUDON « depuis 2 ans les candidatures féminines sont de plus en plus nombreuses ».

Aujourd'hui, si les femmes sont encore sous-représentées dans le secteur, cela est dû à « une mauvaise communication à la base ». En effet, les formations dans le domaine du bâtiment et des travaux publics ne sont pas bien présentées aux femmes, et certaines actions devraient être mises en place lors de la formation pour tenter de réduire cette inégalité entre hommes et femmes.

## 2) Des problématiques de compétences et de formations

### i. Dans le secteur de la santé



Nous nous sommes également interrogées sur la qualité des formations actuelles dispensées aux étudiants. Une majorité des répondants (57,9 %) estime que les compétences acquises par les diplômés au cours de leurs cursus correspondent à leurs attentes et besoins.

En plus de la formation initiale, la majorité des répondants (92,1 %) ont déclaré que les employés étaient également formés en interne. Enfin, 44 % de nos répondants estiment que les formations internes proposées aux professionnels de santé sont plutôt adaptées à leurs besoins actuels.

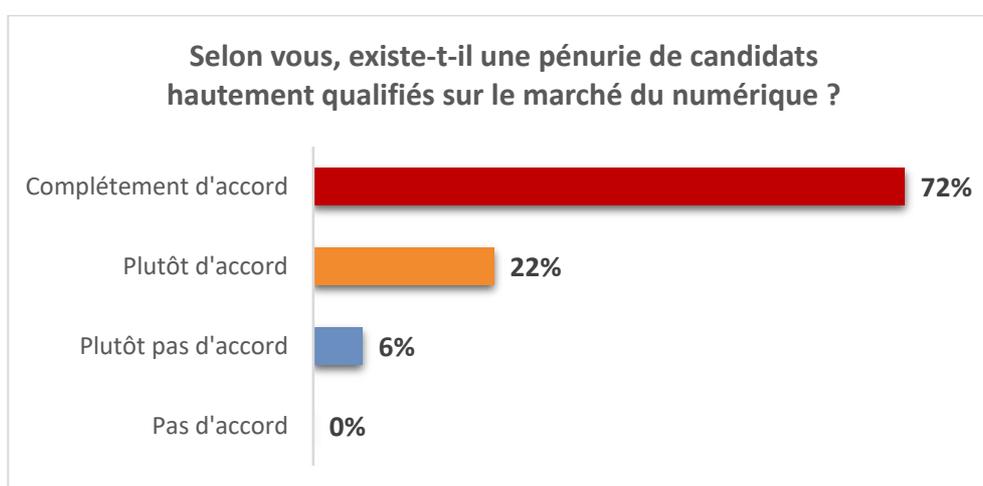
Il existe toutefois des manques au niveau de la formation dans le secteur santé. En effet, nous avons pu constater à travers notre enquête qu'il y avait un manque important de candidats qualifiés. Lors des entretiens semi-directifs que nous avons menés, les professionnels RH affirmaient que les jeunes diplômés n'étaient pas complètement opérationnels à leur sortie d'études, la plupart manquant essentiellement d'expérience terrain.

C'est pourquoi les employeurs envisagent de mettre en place des formations en interne pour renforcer et augmenter les compétences des employés en fonction des besoins identifiés dès leur embauche.

Certaines structures mettent également en place des parcours de formation diplômante pour récompenser les salariés les plus méritants pour leur travail (elles sont assurées par des organismes de formation partenaires).

Un autre facteur pouvant expliquer le manque de candidats qualifiés est la volonté de certains professionnels de la santé de se réorienter dans un autre domaine d'activité. Ce phénomène a été accentué par la crise sanitaire, confirmant le fait que les conditions de travail sont difficiles pour ces professions.

## ii. Dans le secteur du numérique



Comme nous pouvons le constater sur le graphique ci-dessus, 94 % des répondants affirment qu'il existe une pénurie de candidats hautement qualifiés sur le marché du numérique.

La source de cette pénurie pourrait être la formation initiale, qui ne fournit pas assez de talents chaque année pour répondre à la demande du marché. Cependant, sur cette question, les avis sont plutôt partagés :

- D'une part, 43,4 % des personnes interrogées trouvent que l'enseignement dispensé est en corrélation avec leurs attentes et leurs besoins.
- À l'inverse, pour 37,7 % des répondants, les compétences acquises lors la formation initiale ne correspondent pas aux attentes des entreprises.

Ainsi certaines formations sont trop axées sur le codage au détriment d'autres compétences. D'autres sont trop focalisées sur les compétences techniques et pas assez sur les softs skills comme la communication. Certaines compétences rares et peu présentes sur le marché de l'emploi sont absentes des programmes pédagogiques des écoles : Big Data, Cloud, Cybersécurité, management et sensibilisation sur les risques numériques. Selon Lionel, chef d'entreprise d'une PME de vente de solutions informatiques, la qualité des formations prises en charge par les OPCO fait défaut. La conséquence est que les profils sont très variés : certains sont excellents et polyvalents, d'autres sont beaucoup plus limités.

Le constat général est que les compétences ne sont pas toujours adaptées aux besoins du marché. La conséquence est que les très bons profils sont rares et ne restent donc pas longtemps sur le marché. En effet, certains étudiants des grandes écoles sont recrutés dès leur sortie (ENSIBS) et pour tous types de postes. Par conséquent, les petites entreprises ont très peu de chance de les attirer en priorité et se retrouvent souvent avec des profils moins expérimentés et moins polyvalents. La guerre des talents est donc omniprésente dans le secteur du numérique.

Concernant la formation continue, 61 % des répondants estiment que le contenu des formations continues est adapté aux besoins du marché. Cela est notamment dû à la branche d'activité du numérique qui est très présente au niveau de la formation continue. En effet, elle est à l'écoute des besoins des entreprises et propose la prise en charge par les OPCO de nombreuses formations certifiantes ou diplômantes pour aider les salariés à passer d'un diplôme de niveau bac+2 à un diplôme de niveau bac+5 dans ce domaine.

Enfin, pour 40 % des répondants, entre 0 et 25 % du total des formations en entreprise correspondent à des formations internes. Pour 81 % d'entre eux, cela garantit un niveau de qualité et d'adéquation du contenu des formations.

### **iii. Dans le secteur de l'industrie**

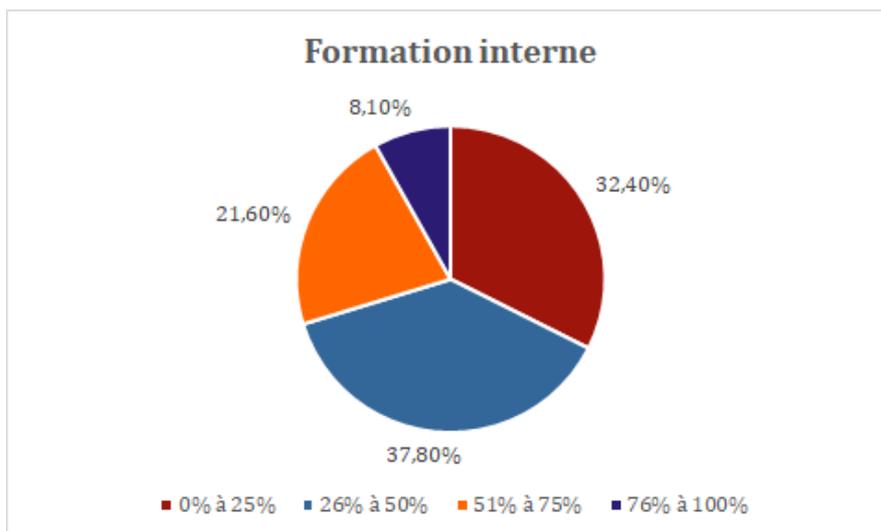
40 % du personnel RH ayant répondu à notre questionnaire admet que les compétences acquises lors des études initiales ne correspondent pas aux attentes et aux besoins des entreprises industrielles :

- 36 % des professionnels pensent que le contenu des programmes n'est pas adapté ;
- 43 % des professionnels admettent que le contenu est trop général et manque de pratique ;
- 22 % pensent qu'il n'y a pas suffisamment d'alternance dans ces métiers.

Concernant la formation continue, seuls 30 % des répondants admettent qu'elle est suffisante. À l'inverse, 61 % estiment qu'elle est insuffisante. Malgré ces résultats,  $\frac{3}{4}$  des répondants estiment que le contenu de la formation est adapté aux besoins de la branche.

Les entretiens semi-directifs avec les professionnels RH nous ont permis de confirmer les réponses de l'enquête quantitative. En effet, le programme des formations continues n'est pas assez professionnalisant et ne permet pas aux futurs salariés de l'industrie d'être opérationnels à 100 %. Cela amène donc les entreprises à développer la formation en interne.

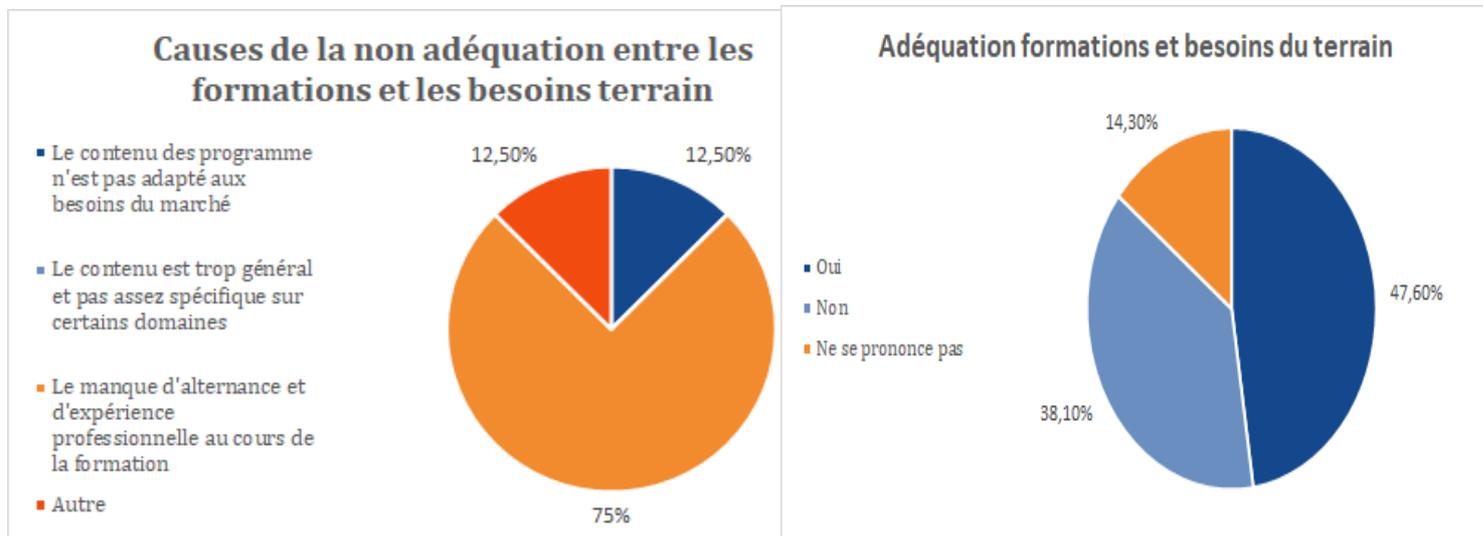
Malgré les retours de nos entretiens, les réponses à notre questionnaire ne suivent pas cette tendance. Seuls 8,10 % des répondants considèrent que la formation interne est importante à développer au sein de leurs structures :



Nous avons interrogé nos répondants RH sur l'évolution de cette tendance :

- 34,2 % estiment que la part de formation interne restera stable ;
- 5,3 % pensent qu'elle sera plus faible les années suivantes ;
- 60,5 % évoquent une augmentation de la formation interne dans les années à venir.

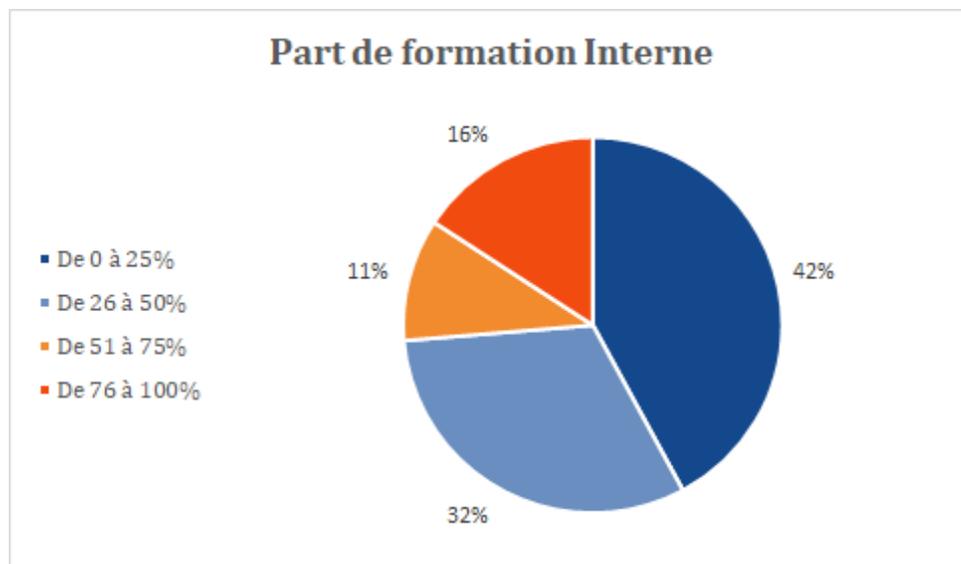
#### iv. Dans le secteur du TP/BTP



47,6 % des répondants sont d'accord pour dire que les compétences acquises au cours leurs études sont adaptées aux besoins des entreprises.

Pour A. JACQUETIN, les compétences ne sont pas toujours là, mais on peut difficilement demander à un jeune diplômé d'être opérationnel dès son arrivée en poste. D'où la nécessité de les accompagner, puisque les acquis de base sont tout de même présents. L'important reste donc surtout l'état d'esprit et l'envie d'apprendre.

Les personnes interrogées s'accordent sur un point : le manque d'expérience et de pratique sont les principales causes de cet écart. Comme le dit Monsieur GIRAUDON « les formations sont très papier et très éloignées du terrain ».



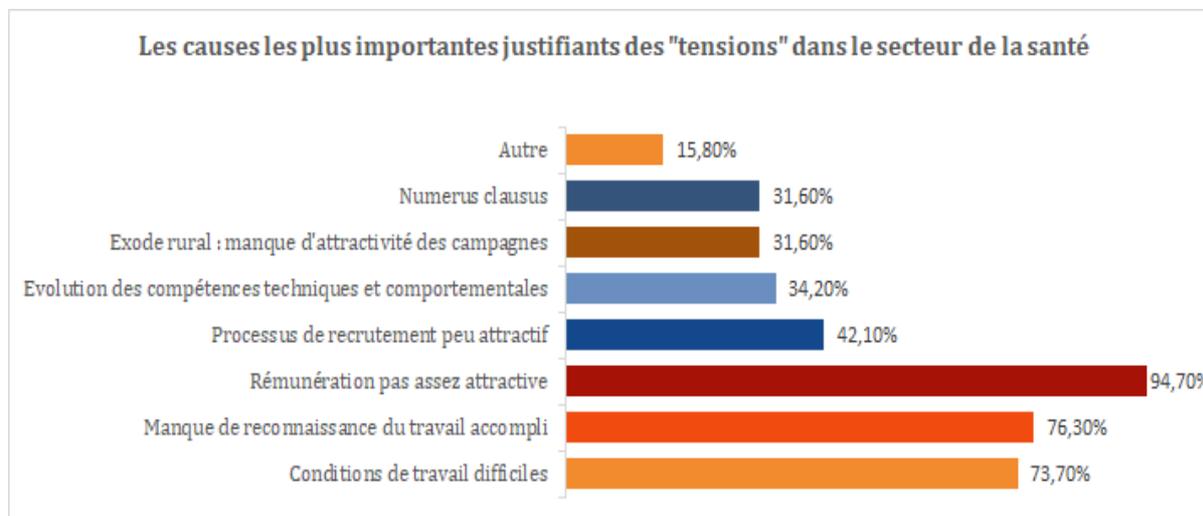
90 % des répondants forment les employés en interne, et pour 66 % d'entre eux, le taux de formation en interne a augmenté ces dernières années, ce qui est en corrélation avec le manque de formations qualifiantes ressenti par les employeurs. En effet, les compétences acquises pendant les études n'étant pas très satisfaisantes et les candidats hautement qualifiés relativement rares, la formation interne apparaît comme la solution à adopter.

Ainsi, la plupart des entreprises préfèrent la formation interne, car elles disposent de leur propre savoir-faire et de leurs propres compétences. De plus, cela favorise l'autonomie et l'opérationnalité sur le long terme. C'est le cas de l'entreprise **BLANCHARD&BLAZQUEZ** qui privilégie et développe la formation en interne afin de permettre à ses employés d'accéder à des postes de niveau supérieur.

La formation interne déployée par les entreprises, plus proches de la réalité du terrain et de ses propres besoins est préférée aux formations externes dont les organismes de formation proposent des prestations considérées comme trop généralistes ou inadaptées par rapport au cahier des charges fourni par les entreprises. Les entreprises ont bien compris tout l'enjeu et l'investissement à accorder à la bonne formation de ses salariés.

### 3) Des problématiques de conditions de travail et de rétention des talents

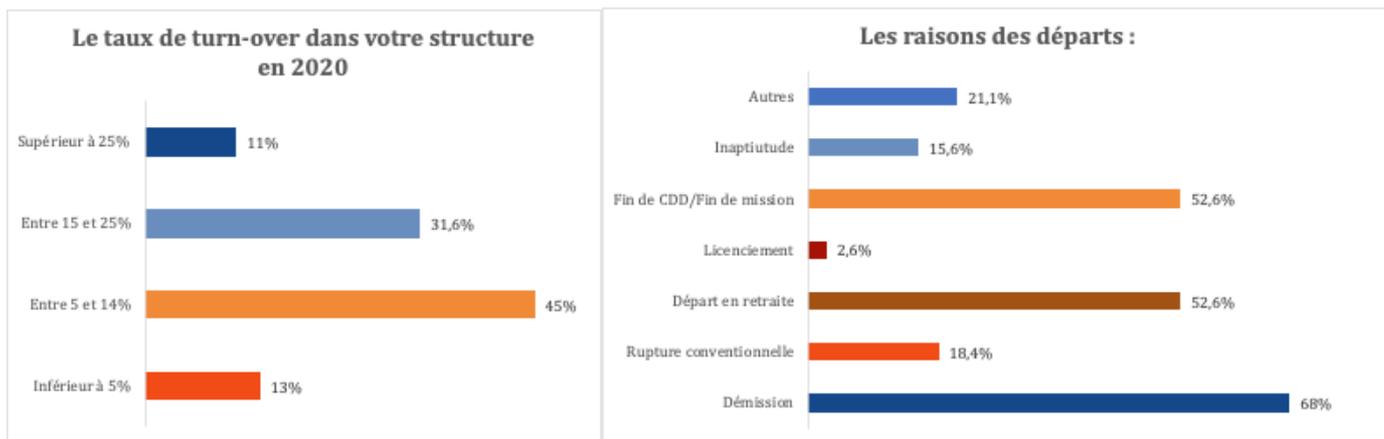
#### i) Dans le secteur de la santé



En ce qui concerne les conditions de travail, 73,7% considèrent que c'est une cause majeure des tensions sur le secteur. Nous nous sommes donc intéressés à ce qui dégrade ces conditions de travail.

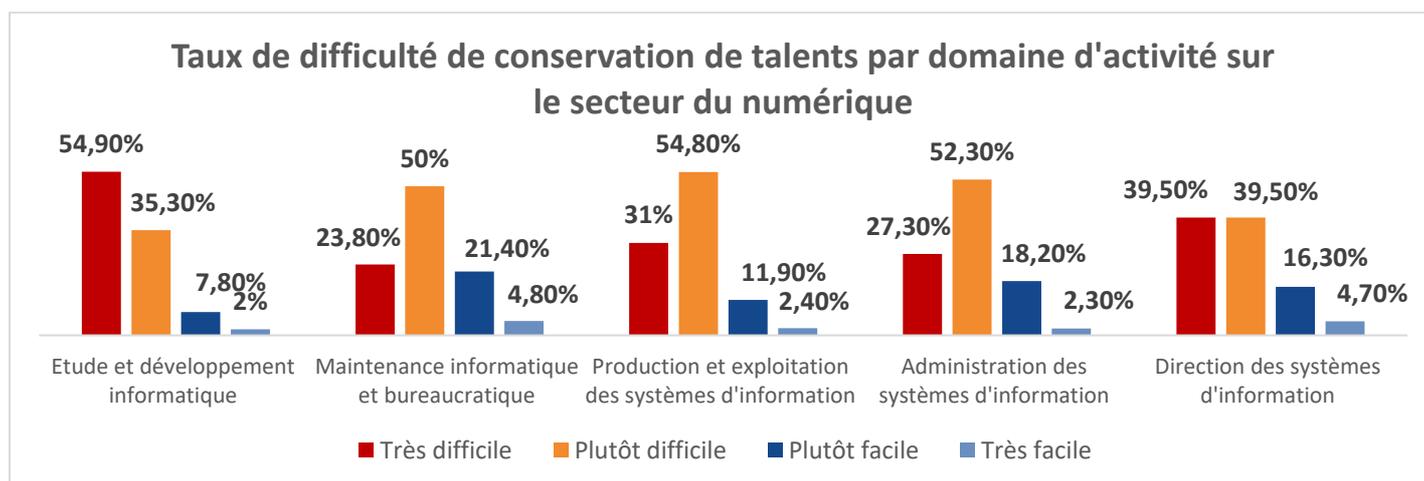
Ainsi, le principal problème signalé par les personnes interrogées est que les horaires de travail sont généralement très contraignants dans les établissements de santé, ce qui est difficilement conciliable avec un bon équilibre vie personnelle/vie professionnelle. Il y a notamment les gardes du week-end, de nuit, du dimanche, etc. Ces aspects sont très difficiles à gérer et remettent en cause la qualité des conditions de travail. Lorsqu'il s'agit d'une entreprise de prestation de services, beaucoup de ces conditions ne sont malheureusement pas contrôlables, notamment concernant l'impact humain.

Par ailleurs, 76,3% des répondants estiment qu'il y a un manque de reconnaissance dans le secteur de la santé. Par exemple : le salaire, qui est un facteur de reconnaissance, est considéré comme insuffisant par la majorité des répondants, que ce soit à travers notre questionnaire ou lors des entretiens réalisés. En effet, 94,7% des répondants considèrent que les salaires dans le secteur de la santé ne sont pas assez élevés. Lors de nos entretiens, trois des quatre personnes interrogées ont également estimé qu'il y a actuellement un manque de reconnaissance par rapport à l'investissement des salariés.

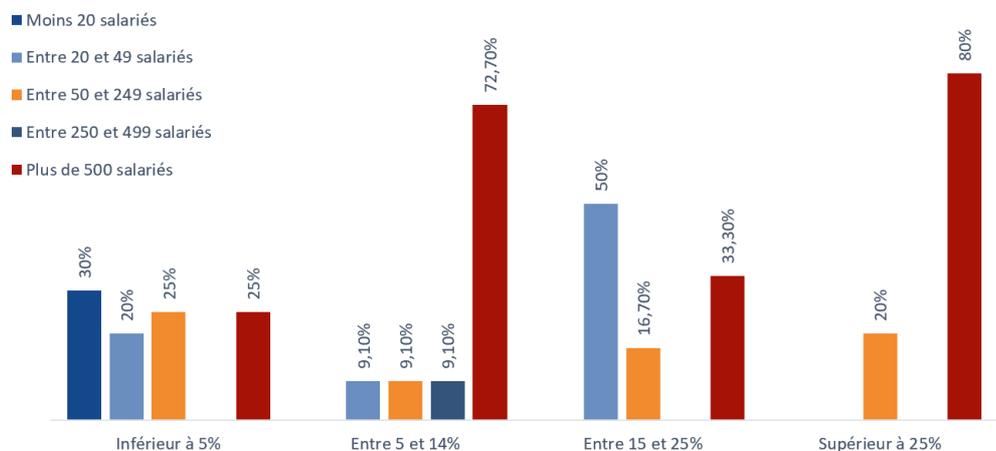


En approfondissant le sujet avec les personnes rencontrées en entretien, nous constatons que leurs déclarations sont plutôt cohérentes avec les chiffres obtenus lors de notre enquête. Pour deux d'entre elles, les chiffres sont « assez terrifiants » en matière de rétention des talents (en moyenne, les salariés restent 2 ans dans un même établissement et il y a très peu de ruptures de période d'essai de la part de l'employeur). L'une d'elles indique pour sa part que cela dépend des postes, des services et des établissements, mais que les résultats sont en général assez hétérogènes avec des infirmier(e)s plutôt fidèles et des aides-soignants difficiles à fidéliser pour les établissements. Enfin, la dernière personne interrogée a déclaré qu'elle n'était pas concernée par ce type de problème, ses employés étant très loyaux. On peut donc en déduire que la situation varie d'un établissement à l'autre.

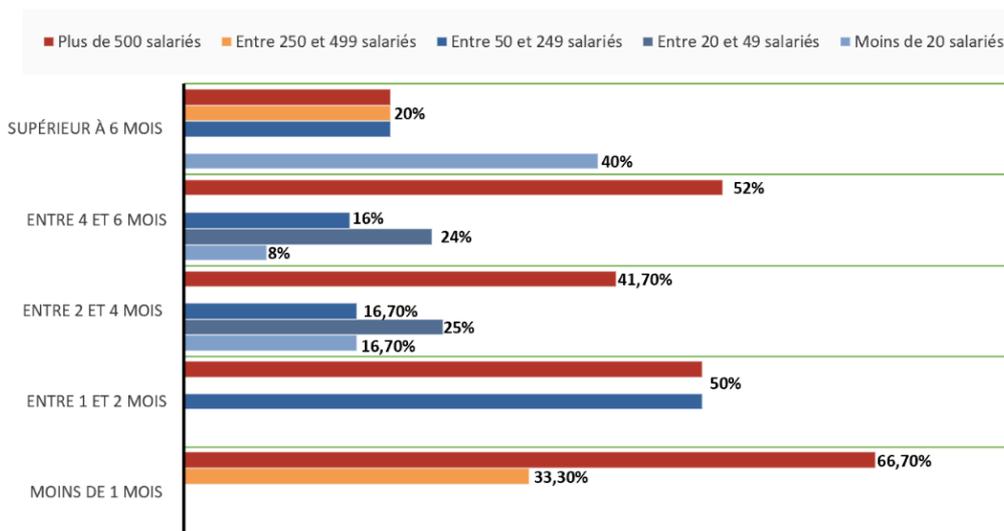
## ii) Dans le secteur du numérique



## Taux de démission en fonction de l'effectif des entreprises



## Efficacité des recrutements en fonction de l'effectif des entreprises



Ces graphiques nous montrent que les entreprises de plus de 500 salariés (moyennes et grandes entreprises) recrutent sur des postes en tension beaucoup plus rapidement que les TPE/PME qui peuvent mettre jusqu'à 6 mois pour trouver leurs nouveaux collaborateurs.

Toutefois, près de 55 % des répondants estiment qu'il est très difficile de conserver leurs talents. Pour les métiers liés au développement informatique, l'ancienneté des salariés est comprise entre 1 et 5 ans. Pour les autres métiers, les professionnels interrogés considèrent que l'ancienneté se situe plutôt entre 5 et 15 ans. Enfin, notre enquête par questionnaire a révélé que les TPE/PME ont beaucoup plus de facilité à retenir leurs talents que les grands groupes. Ainsi, contrairement à ce que l'on pourrait penser, les ETI et grandes entreprises ont du mal à conserver leurs talents. Cela peut s'expliquer par le fait que les informaticiens sont régulièrement sollicités par des entreprises concurrentes, ou par des plus petites en termes d'effectifs, qui proposent des conditions de travail plus attractives.

50,9% des professionnels RH du secteur du numérique déclarent que le turn-over se situe entre 5 et 14%. Les principales raisons invoquées pour ces départs sont les démissions et les ruptures conventionnelles.

La conséquence de cette difficulté est un turn-over perçu comme important par les professionnels RH ou chefs d'entreprises comme l'évoque Lionel, dirigeant d'une PME de services informatiques, en accord avec le ressenti de son réseau professionnel constitué de recruteurs de profils issus de l'informatique.

La cause principale liée à cette difficulté est que les entreprises du secteur n'ont pas forcément de politique de fidélisation des salariés (par exemple : la rupture conventionnelle est préférée à la démission). Le stress lié à la charge de travail (gestion des projets et des urgences) ainsi que les techniques de management trop autoritaires ou inadaptées ont également tendance à mener à une fuite des talents.

Ce ressenti des RH reste cependant à tempérer. L'INSEE, dans un rapport publié en avril 2014 indiquait qu'en France le taux moyen de turn-over était de 15 %, tous secteurs d'activités confondus. À moins de 5%, le taux de turn-over d'une entreprise est donc considéré comme très faible. Il est faible entre 5 et 10% et moyen jusqu'à 15%. Au-delà, il est considéré comme élevé. Toutefois, ces chiffres doivent être pris en compte individuellement, en fonction du contexte de l'entreprise et de son secteur d'activité. En effet, il peut être plus élevé dans les domaines du commerce et des services en avoisinant les 50 %.

Par rapport à la moyenne nationale, nous aurions donc tendance à affirmer **que** tant que ce taux demeure à 15 %, la situation n'est pas critique. En effet, de nombreux éléments peuvent justifier un taux élevé (employés saisonniers, intérimaires...) tout comme bien d'autres éléments peuvent incriminer un taux trop faible. À bien des égards, un turn-over trop faible peut également être un signe de la perte de vitesse de l'entreprise, qui se cache dans sa zone de confort. Elle fait preuve de moins de créativité, d'innovation et se passe de talents extérieurs qui l'auraient amenée à grandir.

### iii) Dans le secteur de l'industrie

En ce qui concerne les conditions de travail, différentes causes peuvent justifier des tensions sur ce secteur :

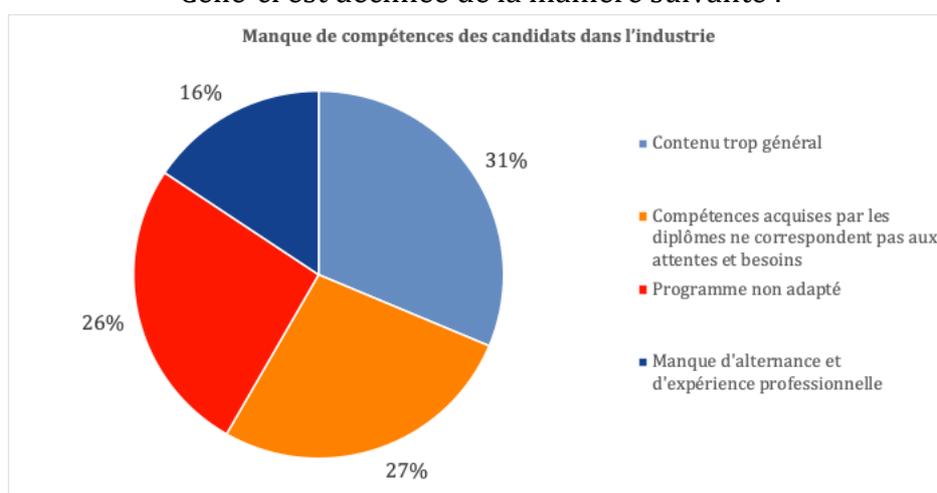
- **Le manque de compétences des candidats** (82,1 %) : cette raison s'explique par le manque de formations proposées dans la région Auvergne-Rhône-Alpes.
- **Des conditions de travail difficiles** (59 %), en effet les métiers de l'industrie sont majoritairement manuels et les horaires de travail sont généralement importants.
- **Un secteur géographique peu attractif** (38,5 %) : il est rare que les entreprises industrielles soient situées en zone urbaine. Elles sont davantage localisées dans des zones industrielles.
- **La rémunération et les avantages sociaux** (35,9 %) : qui sont souvent jugés trop faibles
- **L'équilibre vie professionnelle et personnelle** (33,3 %) : les salariés ont des horaires postés ce qui impacte leur vie personnelle.

Les exemples de **Blédina, Carrier et Serge Ferrari** confirment ces tendances :

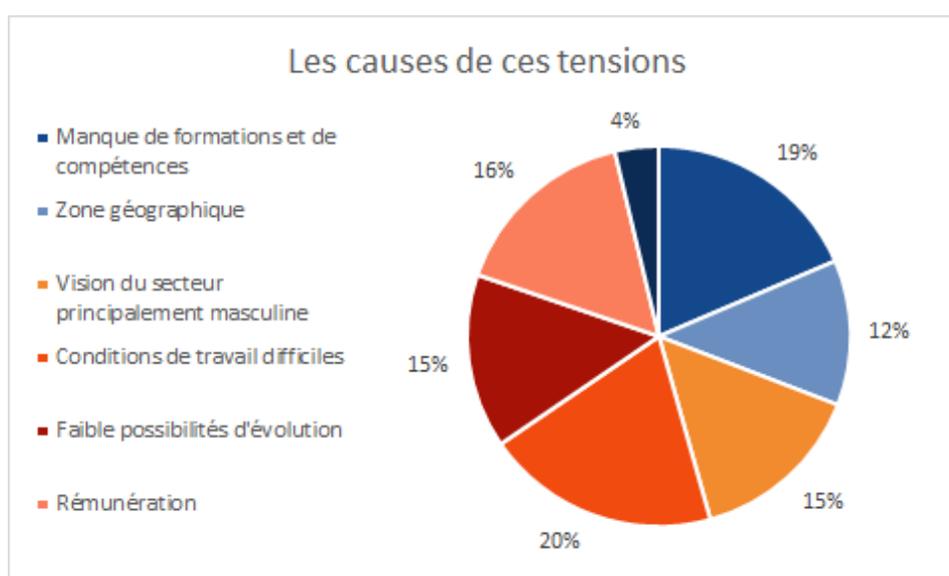
- Chez **Blédina**, les causes qui peuvent justifier ces tensions sont liées aux horaires postés et au rythme de vie décalé (manque d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle), aux conditions de travail difficiles ainsi qu'au manque d'intérêt pour le poste.
- Chez **Carrier**, cela s'explique par un manque d'attractivité au niveau des jeunes.
- Chez **Serge Ferrari**, Adrien TREZEAUX, chaudronnier, explique qu'une fois en poste, aucune formation n'est proposée de peur de perdre ensuite un bon profil sur lequel l'entreprise a beaucoup investi. Les entreprises du secteur proposent donc peu de formation et de montée en compétences. Il y a des compétences, mais elles sont rares, les entreprises préfèrent donc conserver les talents au même poste.

Le manque de compétences des candidats à l'issue des formations initiales est la raison principale.

Celle-ci est déclinée de la manière suivante :



#### iv) Dans le secteur du TP/BTP



Concernant les conditions de travail, 33,9 % des répondants estiment qu'elles sont plutôt difficiles sur les différents postes du secteur.

Les postes considérés comme les plus difficiles sont ceux de chef de chantier, maçon, menuisier et ouvrier de l'agencement et de l'isolation avec un taux de réponse de plus de 35 %, contre 22,2 % pour les plombiers, chauffagistes et électriciens.

La principale conséquence de ces conditions de travail difficiles est l'ancienneté relativement faible sur ce type de poste, avec une moyenne comprise entre 1 et 5 ans dans 40 % des cas.

En outre, 71,4 % des départs sont dus à une démission. Les entreprises du secteur rencontrent donc des difficultés à conserver leurs talents.

Toutefois, il existe des solutions pour remédier à ce problème. Ainsi, nous avons constaté que plusieurs facteurs pouvaient convaincre les salariés à rester dans leurs entreprises actuelles : en particulier, une politique de rémunération attractive (pour 93,8% des répondants), une mobilité interne facilitée (pour 66,3% des répondants), un environnement de travail agréable et collaboratif (pour 50% des répondants) et des possibilités de formation et de développement des compétences régulières (pour 50% des répondants).

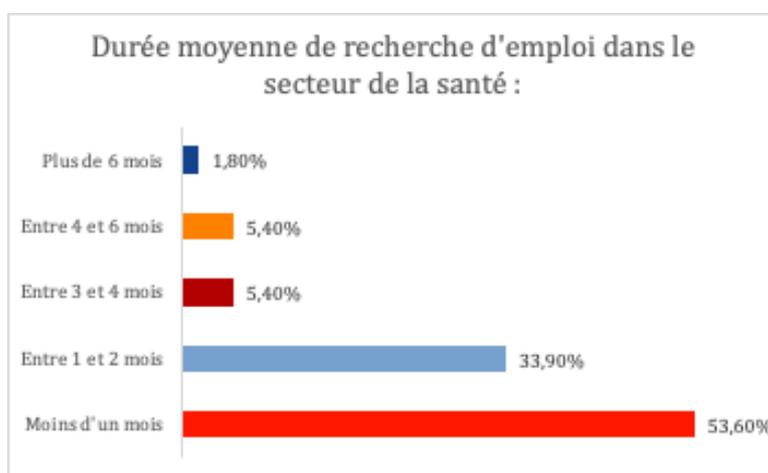
En comparaison, voici ce que nous disent les RH sur les différents aspects de rétention de leurs talents :

- Chez **BLANCHARD&BLAZQUEZ**, il y a beaucoup de mobilité, les salariés restant en moyenne 2 ou 3 ans sur leur poste. Cependant, il ne s'agit pas forcément d'une mobilité due à un turn-over très important. La mobilité interne est également très importante, puisque les salariés de l'entreprise sont prioritaires pour les postes qui se libèrent. En effet, voir les salariés évoluer au sein de l'entreprise est très valorisant chez **BLANCHARD&BLAZQUEZ**.  
De plus, il existe de nombreux avantages au sein de l'entreprise : primes de transport, de repas, etc. Pour compléter ces avantages, l'entreprise a mis en place un accord d'intéressement et revalorise les salaires chaque année. La collaboration est également importante, la prise de parole est encouragée et l'entreprise prône la transparence. Les collaborateurs ressentent et apprécient cette collaboration.
- Dans l'entreprise de Monsieur GIRAUDON, les évolutions professionnelles sont également possibles, mais très limitées en raison de la taille de l'entreprise. La transparence est cependant très importante pour lui sur ce sujet. De plus, il engage un maximum d'employés qui habitent à proximité de l'entreprise afin d'assurer un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le but est de limiter l'apparition d'une grande fatigue et donc de plus de risques sur les chantiers.

### III) Quels constats font les salariés en poste (ou en recherche d'emploi)

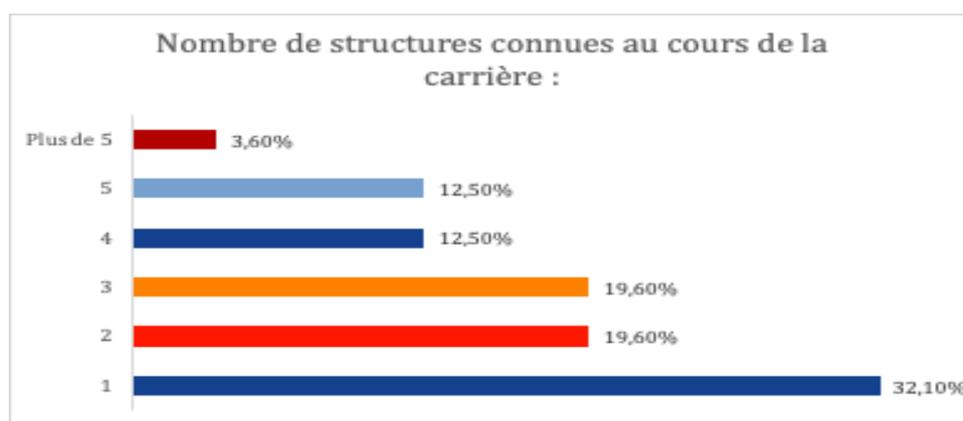
#### 1) Des problématiques d'insertion professionnelle et d'embauche

##### i) Dans le secteur de la santé



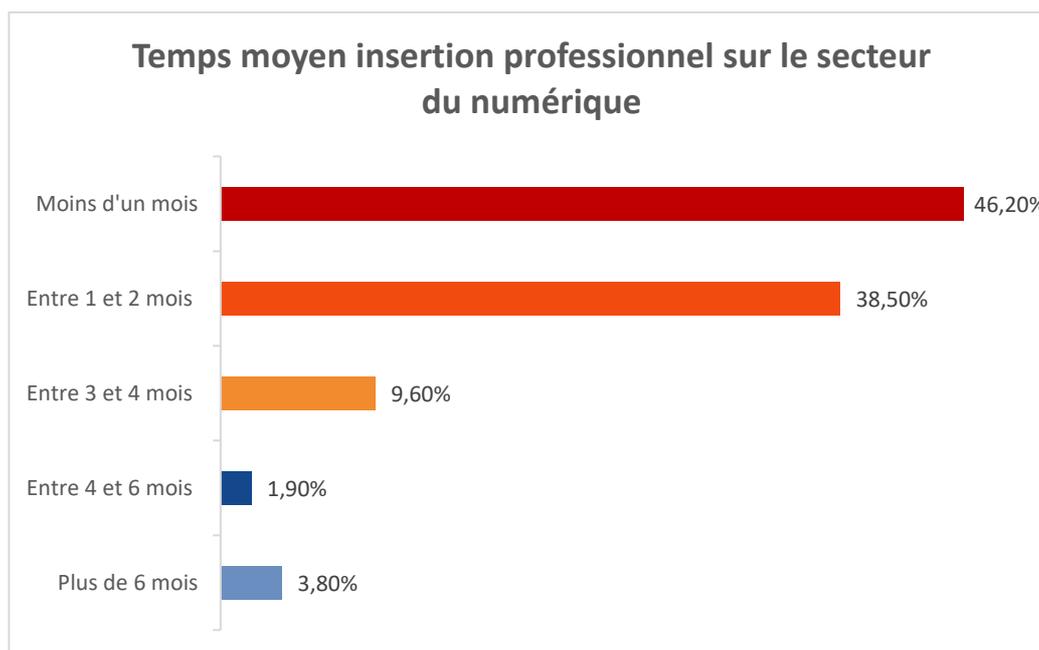
Les résultats de notre enquête montrent que 53,6 % des répondants pensent qu'il fallait, en moyenne, moins d'un mois pour trouver un nouveau poste dans le secteur de la santé. Par ailleurs, 33,9 % ont répondu que cela prend généralement entre 1 et 2 mois.

Selon une enquête **StepStone** datant de 2014, afin de trouver un emploi, il faudrait en moyenne 7 mois et demi entre le début de recherches et la signature du contrat de travail. Il apparaît donc que la majorité de nos répondants ne connaissent pas ou très peu de difficultés d'embauche. Dès lors, nous pouvons nous demander si cette facilité à trouver un nouvel emploi peut avoir une conséquence directe sur la fidélité des salariés.



D'après notre questionnaire, 32,1 % des répondants n'ont connu qu'une seule structure au cours de leur carrière. Il apparaît donc que le personnel de santé recherche une certaine stabilité, et ne change pas souvent de structures au cours de sa carrière.

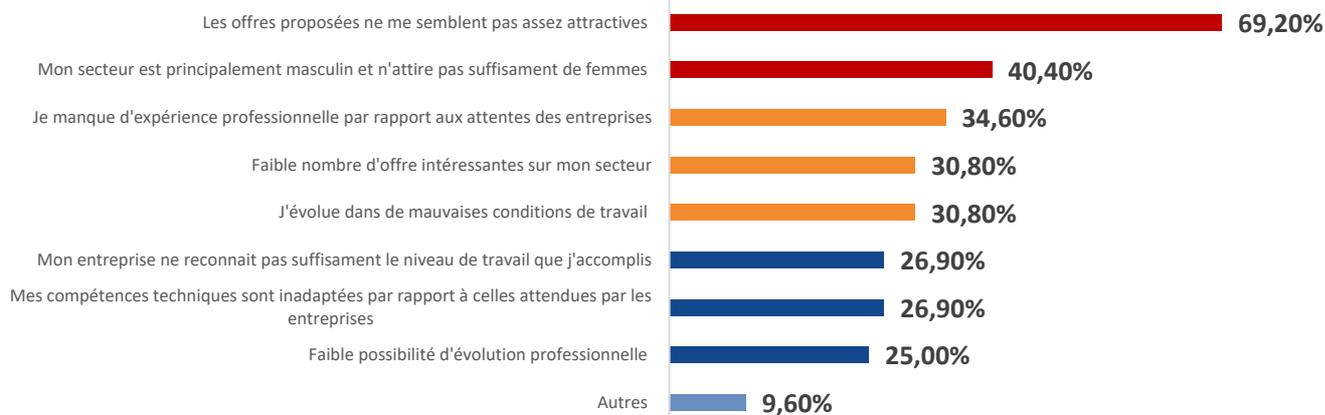
ii) Dans le secteur du numérique



Les résultats de notre enquête montrent que 78 % des répondants pensent qu'ils ne rencontreraient « aucune difficulté » à trouver un nouveau poste. Plus précisément, 46,2 % d'entre eux estiment qu'il leur faudrait moins d'un mois pour trouver un nouveau poste et 38,5 % entre 1 et 2 mois. Cette tendance a été confirmée lors de nos entretiens avec Sébastien ROBERT et Arnaud BUTTIGNOL, qui ont affirmé que les professionnels du secteur informatique (novices ou expérimentés) ne rencontraient aucune difficulté à trouver un emploi.

Plus généralement, les professionnels interrogés ont constaté un renversement du rapport de force entre les recruteurs et les professionnels du numérique. Désormais, ce sont souvent les recruteurs qui tentent de convaincre les professionnels de rejoindre leur entreprise, et non l'inverse. Ainsi, 71,2 % des répondants affirment être régulièrement contactés par des chasseurs de têtes et des entreprises concurrentes.

## Les causes les plus importantes justifiant des "tensions" sur le secteur du numérique



En raison de ce renversement des pouvoirs, les professionnels du secteur sont désormais très exigeants quant à l'offre proposée par les entreprises. Ainsi, près de 70 % des répondants estiment que l'une des principales sources de tension dans le secteur est le manque d'offres attractives, que ce soit au niveau financier ou des conditions de travail.

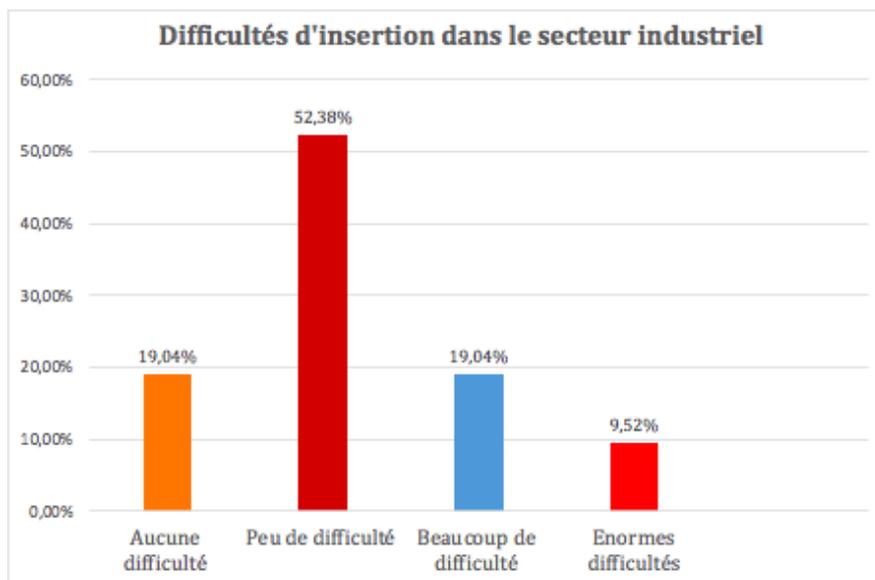
La deuxième source de tension identifiée est l'inégalité entre les hommes et les femmes sur le secteur. Ainsi, 40 % des salariés du numérique interrogés déplorent un manque de femmes sur le secteur. Pour Nicolas et Lionel, cela s'explique par l'image du métier. Dans la conscience collective, le secteur n'est pas assez féminin. L'informaticien est souvent isolé, peu sociable et à un aspect un peu « geek » qui n'attire pas forcément les filles. Sébastien tempère toutefois ces propos en affirmant que ce déséquilibre s'est fortement réduit ces dernières années. Les écarts s'expliquent désormais par le fait que les profils ayant de fortes compétences en informatique sont principalement masculins, du fait notamment que l'intérêt des femmes pour ce secteur est assez récent.

Enfin, les réponses à notre questionnaire mettent également en évidence les inégalités entre les zones géographiques. Ainsi, 67,3 % des répondants affirment privilégier, à conditions égales, un poste en zone urbaine contre 17,3 % pour un poste en zone périurbaine et 15,4 % en zone rurale.

### iii) Dans le secteur de l'industrie

Pour commencer notre analyse, nous souhaitons d'abord présenter le profil des personnes qui ont répondu à notre questionnaire. La quasi-majorité de nos répondants ont indiqué qu'ils appartenaient au secteur de la métallurgie (47,6 %). L'industrie chimique est représentée par 19 % des répondants et l'industrie automobile par 14,3 %. Les répondants restants ont répondu « autre », car leur secteur d'activité ne figurait pas dans la liste de choix proposée par notre questionnaire. Plus généralement, trois métiers de l'industrie sont représentés :

- 42,9 % régleurs ;
- 19 % chaudronnier ;
- 4,8 % tôliers ;
- 33,3 % des répondants ont coché la case « autre » pour les mêmes raisons énoncées auparavant.

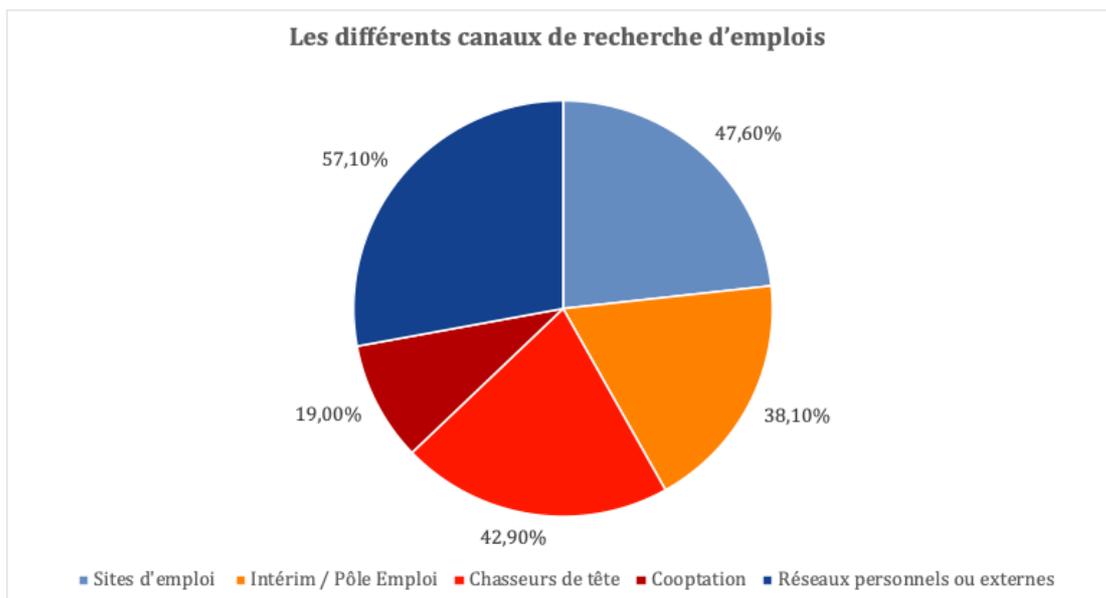


Les résultats de notre questionnaire montrent que la majorité des répondants (52,38 %) rencontrent peu de difficultés à trouver un poste rapidement dans le secteur industriel. Plus précisément, 90,5 % d'entre eux estiment qu'il leur faudrait moins de 4 mois pour trouver un nouveau poste dans ce secteur. Ces chiffres répondent bien à la définition des métiers en tension : il y a plus d'offres que de candidats donc ils trouvent facilement un poste.

Cette tendance a été confirmée lors de nos entretiens avec **Serge Ferrari** et **Comap**, qui affirment que malgré une première phase d'intérim, ils ont trouvé rapidement un poste correspondant à leur diplôme (régleur et chaudronnier). Cette réalité a été également partiellement approuvée en entretien par l'entreprise **Carrier**, où la DRH a affirmé qu'il existait deux cas de figure : soit les salariés partaient au début de leur contrat, soit ils restaient longtemps au sein de l'entreprise. La RRH de **Tecumseh** confirme elle aussi cette tendance en indiquant qu'aucune stratégie n'est mise en place pour maintenir les collaborateurs sur les postes en tension, car bien qu'ils rencontrent des difficultés à recruter, une fois en poste il y a un très faible taux de turn-over.

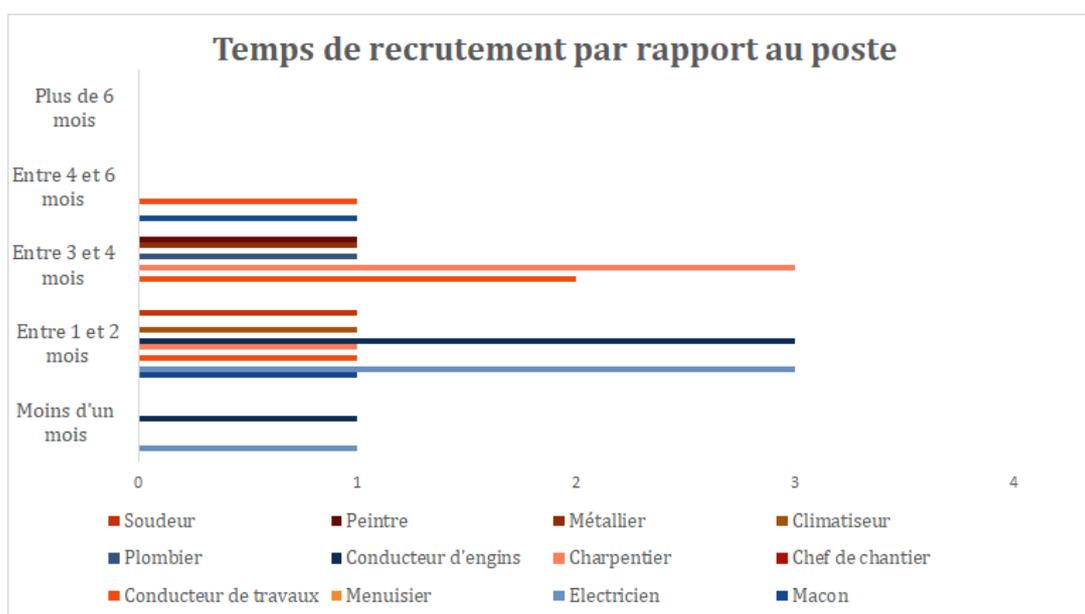
Il apparaît donc que la majorité de nos répondants ne connaissent pas ou très peu de difficultés d'embauche. Dès lors, nous pouvons nous demander si cette facilité à trouver un nouvel emploi peut entraîner une conséquence sur la fidélité des salariés.

33,3 % des répondants n'ont encore jamais eu de ruptures de contrat. Pour les répondants ayant eu une rupture de contrat, il s'agit principalement de démissions ou de ruptures de CDD et fins de mission. Les réponses sont variées et ne semblent pas suivre de logique. Cependant, à la lumière de nos entretiens, nous notons une tendance importante. En effet, au début de leur carrière, les répondants occupent des emplois temporaires ou dans plusieurs entreprises en contrat à durée déterminée avant de signer un contrat à durée indéterminée et de se stabiliser. Cette tendance se retrouve chez les entreprises interrogées **Serge Ferrari** ou **Comap**.



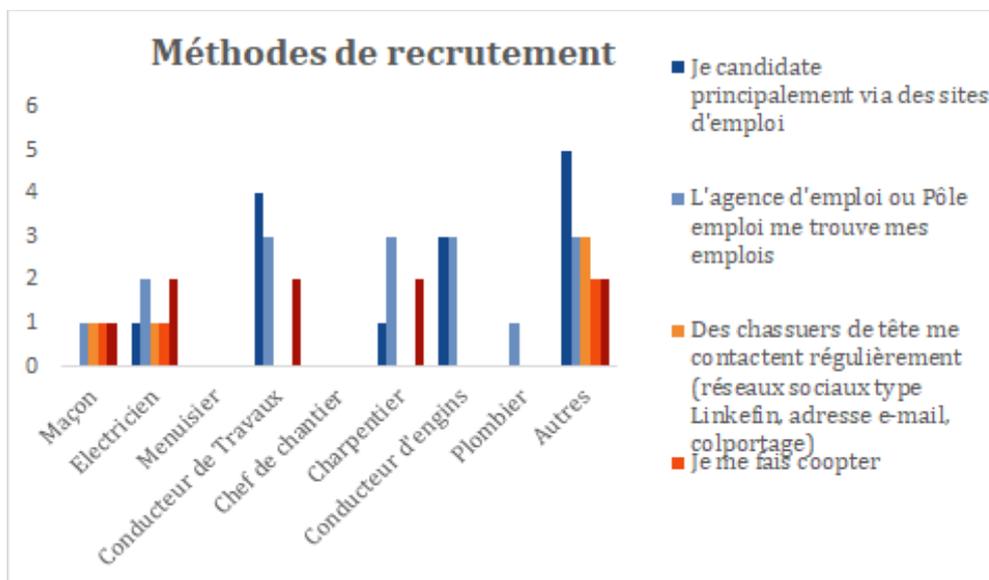
Concernant les canaux de recherche d'emploi, nous pouvons constater que le réseau représente le canal majoritaire, suivi de près des candidatures sur des jobboards, de la chasse de tête et de l'agence d'intérim. D'après notre interprétation, les postes en tension sont publiés sur le plus grand nombre de canaux possible pour mettre le plus de chance du côté des recruteurs.

**iv) Dans le secteur du TP/BTP**

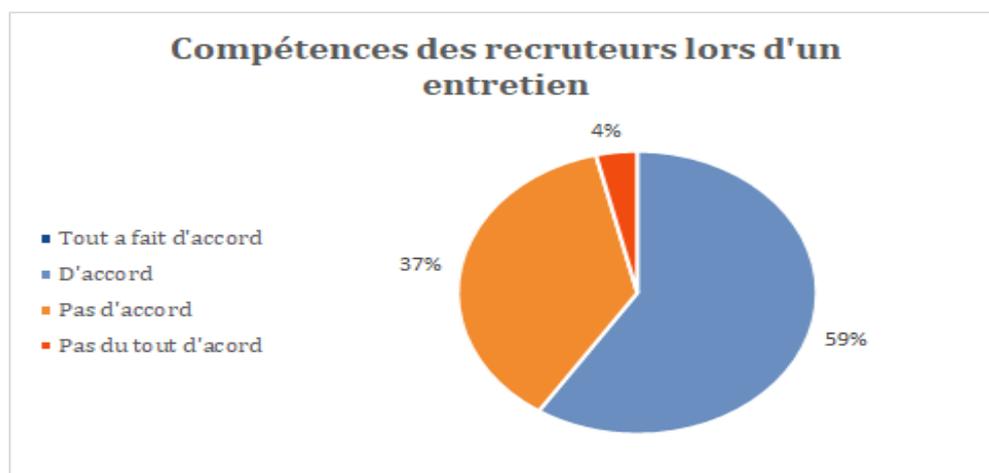


Les résultats de notre questionnaire montrent que la majorité des répondants rencontrent peu de difficultés à trouver un poste rapidement dans le secteur industriel. Ainsi, 18 répondants estiment rencontrer peu de difficulté à trouver un poste dans ce secteur. Il faut compter en moyenne entre 1 et 2 mois pour 11 des répondants et entre 3 et 4 mois pour 9 des répondants.

Comme nous l'avons vu précédemment les offres ne manquent pas dans le secteur du BTP. Là où auparavant les candidats avaient de réelles difficultés, ils ont désormais le choix. Cette tendance a été confirmée lors de notre entretien avec un charpentier qui nous a confirmé que « trouver une nouvelle mission est un jeu d'enfant ».



Nous pouvons constater sur le graphique ci-dessus que la majorité des professionnels du secteur semblent utiliser les sites d'emploi pour trouver leurs nouveaux postes. Le processus de recrutement se poursuit ensuite par un entretien qui peut être mené à la fois avec un professionnel RH et un professionnel de la fonction.

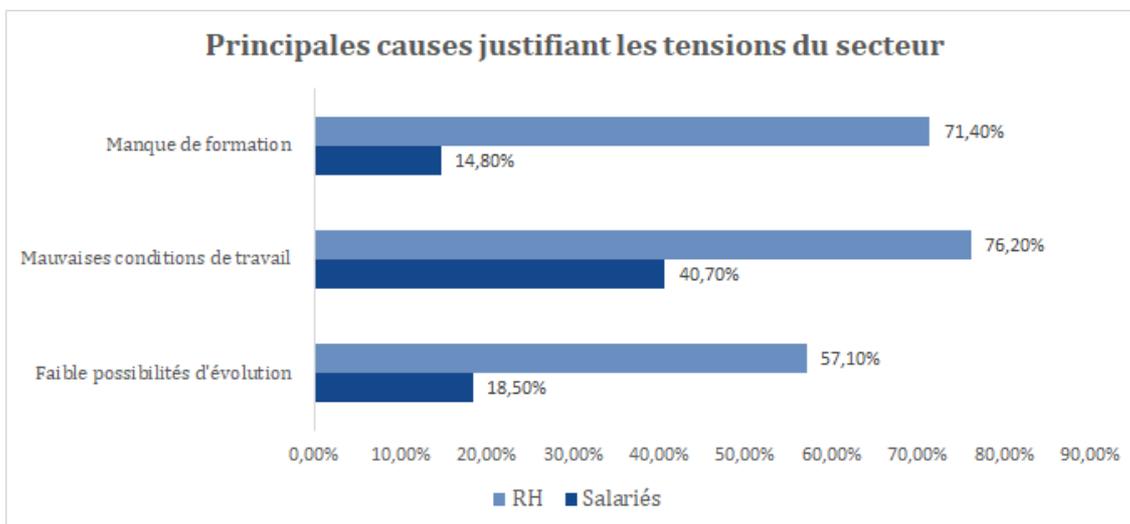


Dans le cadre de ces entretiens, la question du professionnalisme des RH peut se poser.

En particulier, nous pouvons nous demander s'ils sont suffisamment formés pour évaluer les compétences des candidats lors d'un entretien. À la suite de notre enquête par questionnaire, nous avons constaté que 59 % des répondants considèrent qu'ils sont suffisamment formés pour mener des entretiens. En revanche, 37 % d'entre eux ne sont pas d'accord. Certains candidats sont même allés plus loin en disant qu'ils pensaient que cela leur avait même été préjudiciable pour l'obtention d'un emploi.

Pour remédier à ce problème, 26 des répondants pensent que les recruteurs ou professionnels RH devraient être accompagnés d'un professionnel de la fonction (manager) pour les questions plus

« techniques ». Cette tendance a été confirmée lors de notre entretien avec un salarié climatiseur qui nous a affirmé que : « La présence d'un professionnel RH m'a permis d'aborder des sujets directement liés au contrat ce qui est un réel avantage pour la compréhension du fonctionnement administratif (paie, processus recrutement) ».



Nous pouvons voir, grâce au graphique ci-dessus, que les deux parties (RH et salariés) estiment que le manque de formation est l'une des causes les plus importantes de tension dans le secteur. Cependant, si nous analysons plus en détail les résultats de notre enquête, il semble que cette tension ne soit pas perçue de façon homogène.

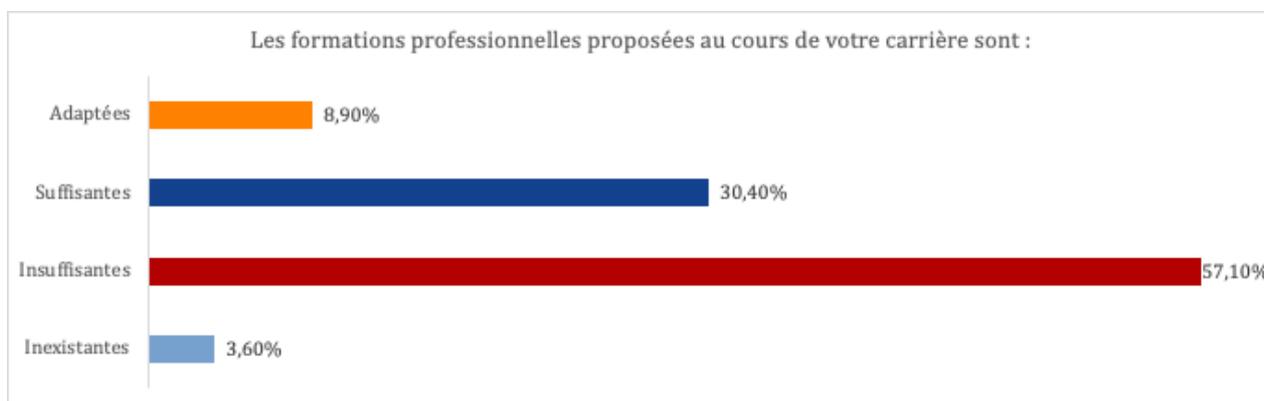
Les professionnels RH estiment que les formations sont très théoriques et que les écoles ne forment pas assez à la réalité du terrain, alors que les salariés interrogés estiment au contraire que leur formation correspond parfaitement aux attentes des entreprises.

En revanche, il existe un point de tension sur laquelle les deux parties s'accordent : les mauvaises conditions de travail. Cependant, les professionnels RH octroient plus d'importance à cette cause. Cela veut peut signifier que les RH voient plus de difficultés dans le poste que les travailleurs eux-mêmes, ou que les salariés ne considèrent pas leurs conditions de travail comme difficiles. On peut émettre l'hypothèse d'une « intériorisation » de la pénibilité (elle n'est pas forcément conscientisée par ceux qui la vivent).

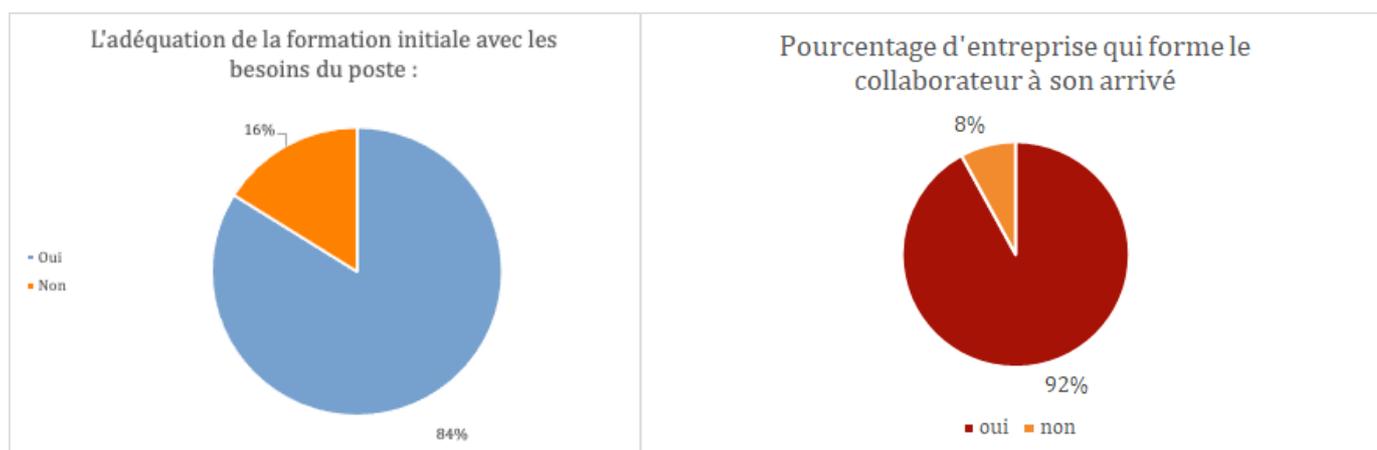
La dernière cause de tension identifiée est la faible possibilité d'évolution professionnelle. En effet, les RH affirment que les salariés ne progressent pas facilement au sein de ce secteur. De leur côté, les salariés ne considèrent pas cette tension comme l'une des plus importantes dans leur secteur. Il est vrai que dans les petites structures du BTP, le taux d'évolution reste faible. « Je rencontre le problème avec un jeune de 25 ans que j'ai embauché il y a deux ans et qui souhaiterait passer responsable d'équipe d'une année sur l'autre. Malheureusement, je ne peux pas le faire évoluer donc je lui dis que si c'est ce qu'il souhaite, il faut aller dans de grandes entreprises. » Pierre Éric GIRAUDON, chef d'entreprise.

## 2) Des problématiques de développement des compétences des salariés / candidats

### i) Dans le secteur de la santé



En ce qui concerne la formation, 57,1 % des répondants estiment que les formations professionnelles proposées au cours de leur carrière sont insuffisantes.

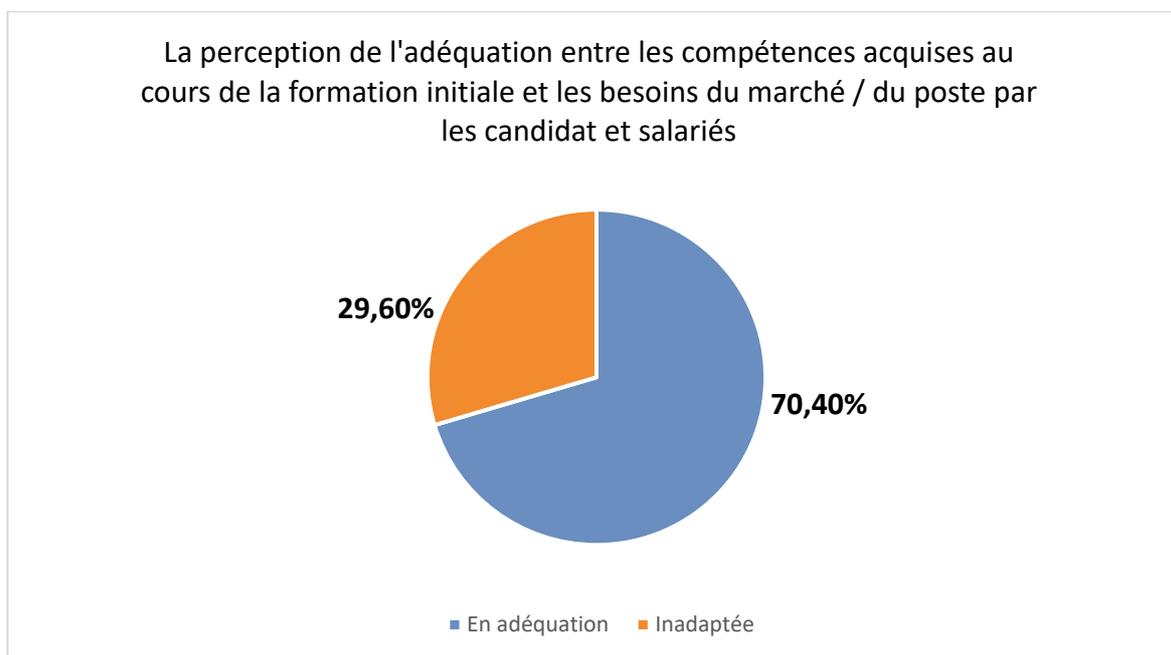


Nous avons également interrogé les professionnels sur leur formation initiale, et une très large majorité des répondants (83,9 %) estiment que les compétences acquises lors de leur formation initiale correspondent aux attentes de leur poste.

En comparaison, 92 % des entreprises forment leurs employés dès leur entrée en fonction. La perception entre les professionnels de la santé et les professionnels des RH semble donc être la même en ce qui concerne la formation.

Cette tendance est confirmée par l'infirmière Sandrine Tissot : dans le domaine infirmier, la formation initiale correspond aux attentes du poste, mais reste très générale et est complétée par l'expérience que le professionnel acquiert après sa prise de fonction. Plus précisément : "Les formations initiales ne sont pas assez complètes. Les étudiants apprennent un minimum de connaissances qui sont ensuite complétées une fois sur le lieu de travail (stage). On apprend une fois sur le tas. Une fois dans le monde professionnel, il faut se former chaque fois que l'on change de spécialité, car les traitements ne sont pas les mêmes, il faut donc se remettre à niveau".

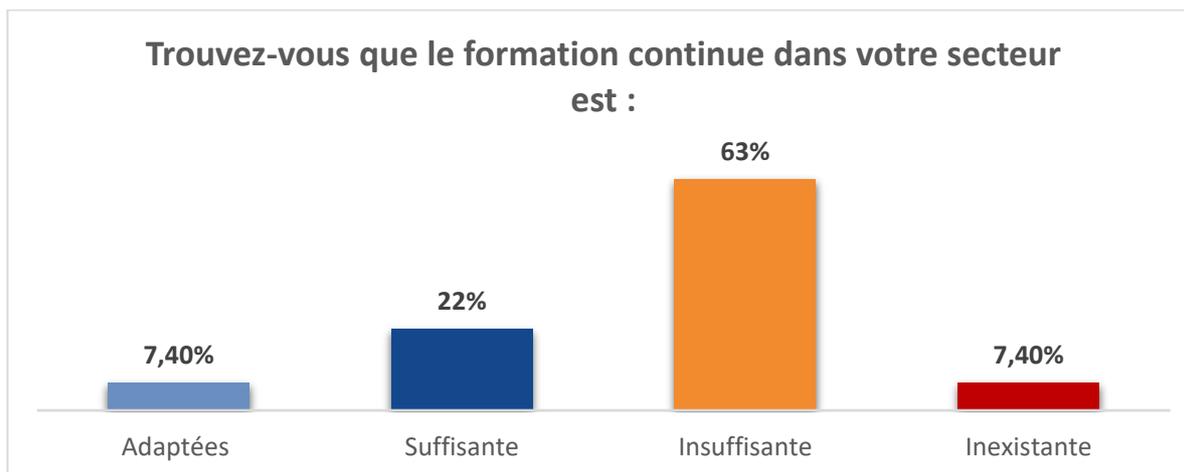
## ii) Dans le secteur du numérique



En matière de formation, 70,4 % des professionnels interrogés estiment que les compétences acquises lors de leur formation initiale correspondent aux attentes du marché et à leur poste actuel. Nous pouvons donc noter une différence assez importante avec le chiffre recueilli lors de l'enquête RH (seulement 43,4 %). Selon nous, cet écart pourrait être dû à une méconnaissance des attentes des recruteurs de la part des étudiants.

Frédéric LIBAUD pense notamment que les jeunes se spécialisent trop et qu'ils sont également trop formés au codage. Ils ont donc parfois beaucoup de lacunes dans d'autres domaines comme la communication ou la gestion de projet et manquent de bon sens. La conséquence est que certaines compétences sont très rares sur le marché, peu présentes dans la formation initiale : big data, cloud, cybersécurité.

Cependant, l'avis général des personnes interrogées est que les formations initiales restent très utiles et plutôt formatrices. Elles permettent d'acquérir et de développer de nombreuses compétences et connaissances théoriques et de terrain, notamment lorsqu'elles s'inscrivent dans le cadre d'une formation en alternance.



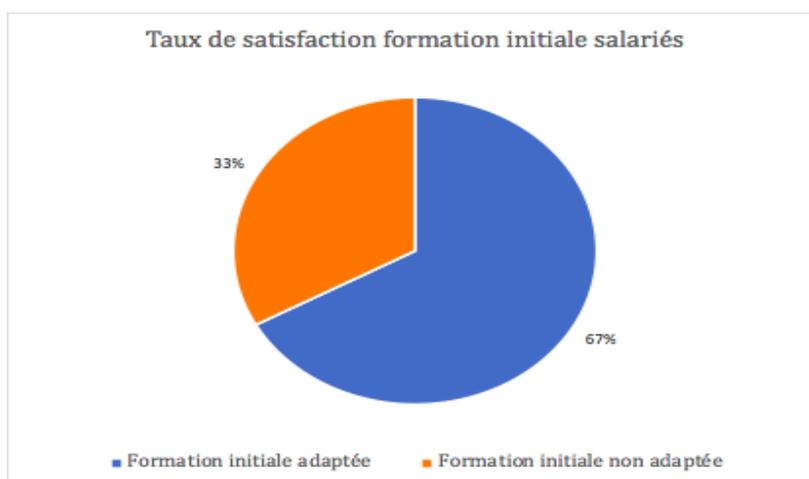
Concernant la formation continue, 63 % des professionnels interrogés jugent qu'elle est encore insuffisante dans le secteur. Pour 53 % d'entre eux, elle est également plutôt adaptée aux besoins du marché.

Cette tendance a été confirmée lors de nos entretiens, notamment avec Sébastien, qui a pu bénéficier d'une formation de formateur et de gestion de projet. Ces deux formations qualitatives lui ont permis de mieux comprendre son poste et de gagner en responsabilité. La formation continue a permis à ce salarié d'évoluer au sein de son entreprise actuelle en passant d'un poste d'ingénieur support technique pour la formation aux logiciels à un poste de responsable de la formation interne des informaticiens sur les différents logiciels.

La pertinence des offres de formation est un véritable levier de développement professionnel et de rétention des talents dans le secteur du numérique pour les salariés, surtout avec l'intervention du service RH qui pilote ce processus comme le souligne Nicolas, ingénieur radio chez **Orange**. Cette entreprise met à disposition un catalogue de formations sur une plateforme librement accessible à tous les salariés du groupe. En faisant du développement des compétences un axe stratégique, les salariés peuvent développer leurs compétences dans des domaines variés et apporter une plus grande valeur ajoutée à l'entreprise. Cela permet également aux employés d'être mobiles vers d'autres postes avec un service RH qui pilote les parcours professionnels souhaités par leurs employés.

À travers ces deux témoignages, nous avons pu confirmer que les formations proposées dans le secteur étaient très qualitatives. Cependant, comme nous l'avons vu au début de ce paragraphe, elles ne sont pas encore quantitatives, ce qui semble très dommageable. En effet, tous les acteurs interrogés (RH ou salariés) ont confirmé qu'elle était une source de rétention des talents et de gains de productivité pour l'entreprise.

### iii) Dans le secteur de l'industrie

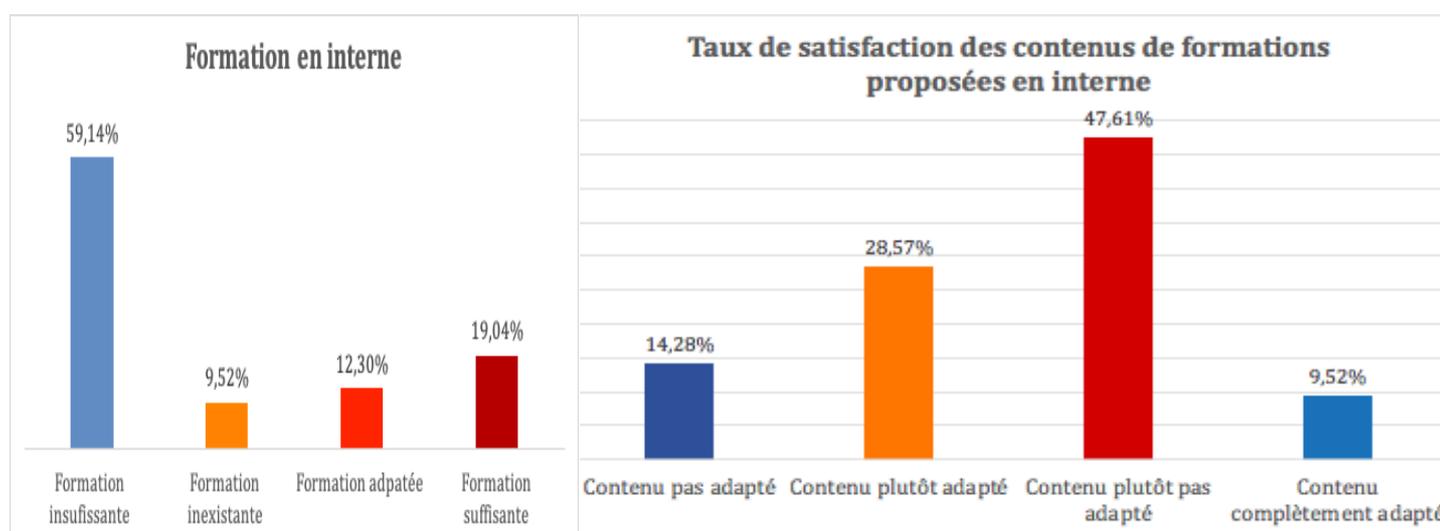


Concernant la formation initiale, 67 % des répondants estiment que les compétences acquises lors de leur formation initiale correspondent aux attentes de leur poste. Pour les 33 % restant, les principales raisons de l'inefficacité des formations initiales sont :

- Un contenu trop généraliste (3 répondants)
- Un manque d'alternance et d'expériences professionnelles (3 répondants)

Les réponses aux entretiens que nous avons menés, confirme cette tendance puisque sur trois entretiens deux nous ont fait remonter que leur formation initiale leur avait convenu alors que le troisième estimait qu'elle était trop théorique.

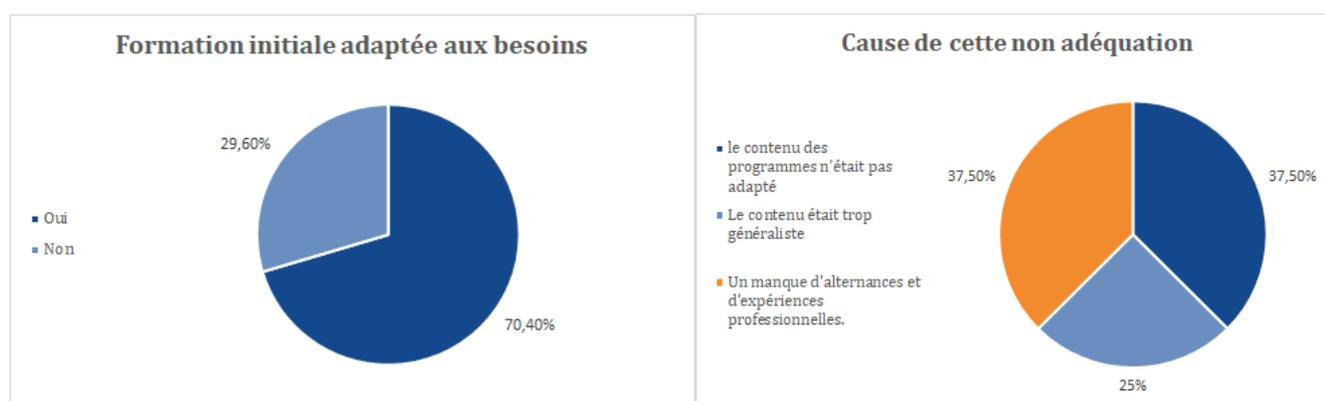
Concernant la formation continue, 59 % des professionnels interrogés estiment qu'elle est encore insuffisante dans le secteur. Pire encore, pour 47 % d'entre eux, elle n'est également pas adaptée aux besoins du marché.



Les trois entretiens salariés que nous avons menés confirment ce point. Selon les professionnels interrogés, cela est essentiellement dû au fait que les formations dispensées sont obligatoires et non choisies par les salariés.

Selon notre interprétation et toujours en lien avec la problématique des métiers en tension dans l'industrie, les formations dispensées sont peu « ouvertes » à d'autres compétences par peur d'une fuite des talents ou qu'ils évoluent vers d'autres postes avec plus de responsabilités. C'est le cas de M. Trezeaux, qui aimerait être chef d'équipe, mais sa demande a toujours été refusée. Il nous dit également que l'entreprise préfère recruter en externe pour ce type de poste. Il est conscient que ces compétences sont importantes, mais ne voit pas de possibilités d'évolution professionnelle.

#### iv) Dans le secteur du TP/BTP



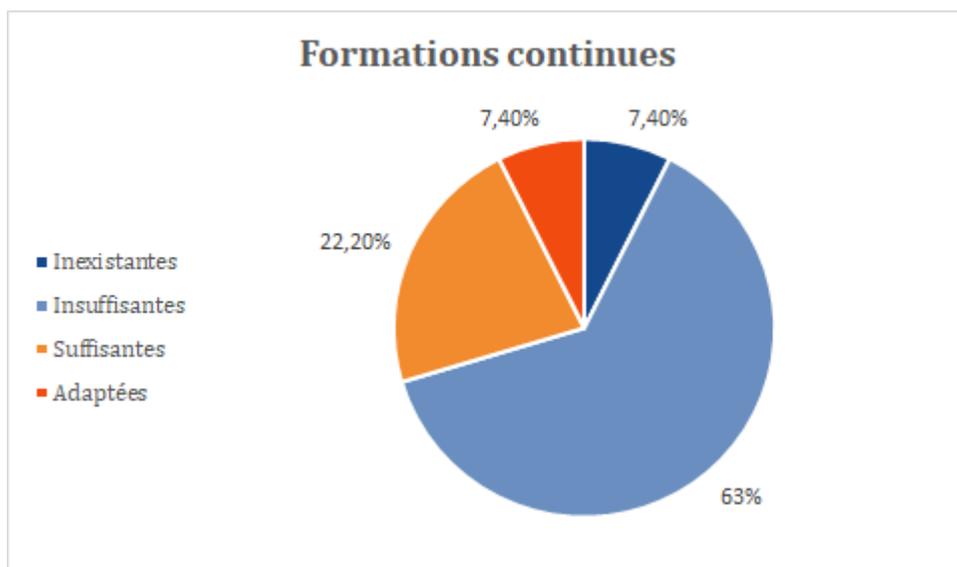
Dans le secteur du BTP, 70 %, des professionnels ont répondu que la formation initiale répondait aux besoins et attentes du poste. Pour les répondants restants, les principales raisons de l'inefficacité des formations initiales sont :

- Pour 37,5 % des répondants, le contenu des programmes n'était pas adapté
- Pour 25 %, le contenu était trop généraliste
- Pour 37,5 %, il manque des contrats en alternance et d'insertion en milieu professionnel

Les employés que nous avons interrogés ont apporté des réponses différentes aux chiffres que nous avons recueillis. Ainsi, deux des trois répondants nous ont dit que les formations initiales n'étaient pas du tout adaptées aux besoins sur le terrain. En effet, certaines formations proposent des tronc communs qui sont très généralistes. Ils nous ont aussi fait part de leur manque d'expérience professionnelle à leur sortie d'études. Cependant, le 3e répondant a bénéficié d'une formation très adaptée et spécialisée aux besoins terrain, son école s'adaptant aux évolutions du métier de façon régulière.

Nous avons pu également nous entretenir avec deux formateurs de CAP et BE en maçonnerie et en électricité au sein de la même école. Selon le formateur en menuiserie, les programmes sont « inadaptés à la réalité des chantiers ». « Il y a un réel travail à faire sur la revue des programmes ». En parallèle, le formateur en électricité constate une réelle avancée des programmes avec notamment la mise en place de projets au sein des écoles permettant de former les jeunes aux nouveaux aspects des métiers.

Nous pouvons donc constater que la qualité des formations fluctue en fonction des écoles, mais surtout des matières enseignées et donc des référentiels académiques.



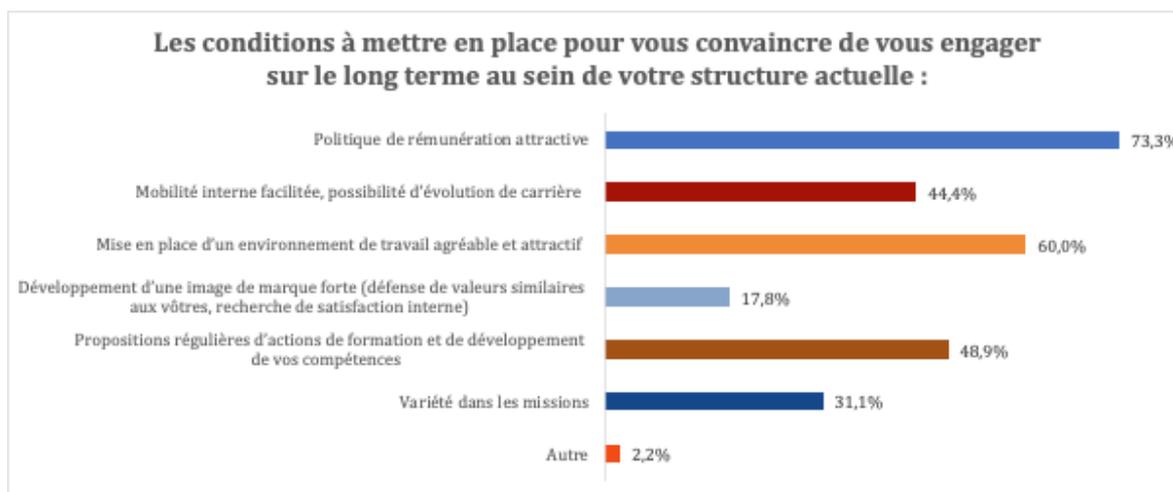
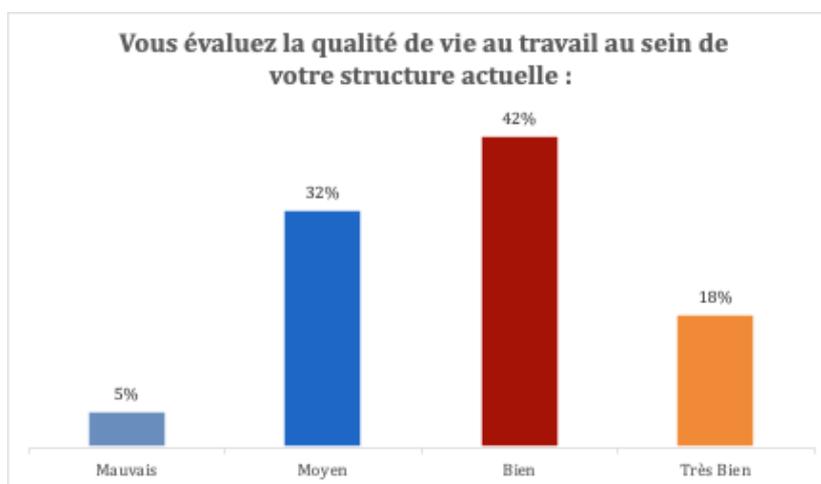
Concernant la formation continue, la majorité des répondants (63 %) estiment que ces dernières sont insuffisantes au cours de leurs carrières.

Les entreprises ont tendance à former les salariés sur les habilitations obligatoires et non sur d'autres compétences qui pourraient également être importantes ce qui engendre un certain nombre de problèmes :

- « La mise en place de ces formations dépend du profil de chacun et de sa capacité/volonté à évoluer » (Alexandre, technicien BE).
- « Mon employeur va sélectionner un petit nombre de salariés pour effectuer les formations qui vont par la suite former les autres salariés. Le problème c'est qu'en étant formés en interne, nous ne pouvons justifier d'un certificat de formation ». (Thomas, charpentier).

### 3) Des problématiques liées à leur qualité de vie au travail et à leur fidélisation

#### i) Dans le secteur de la santé



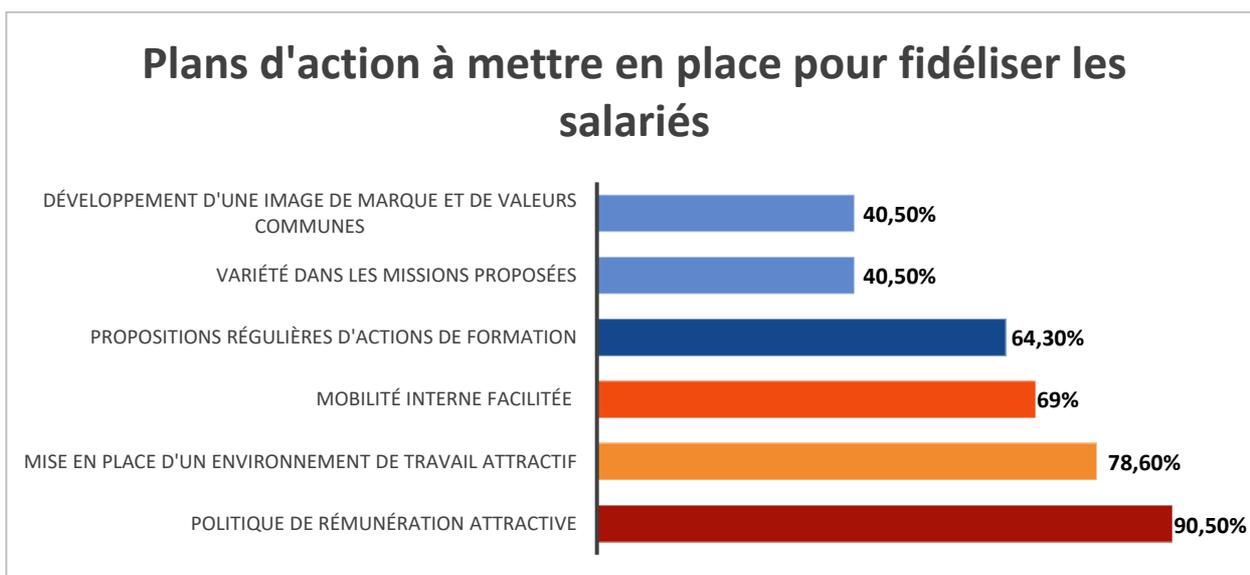
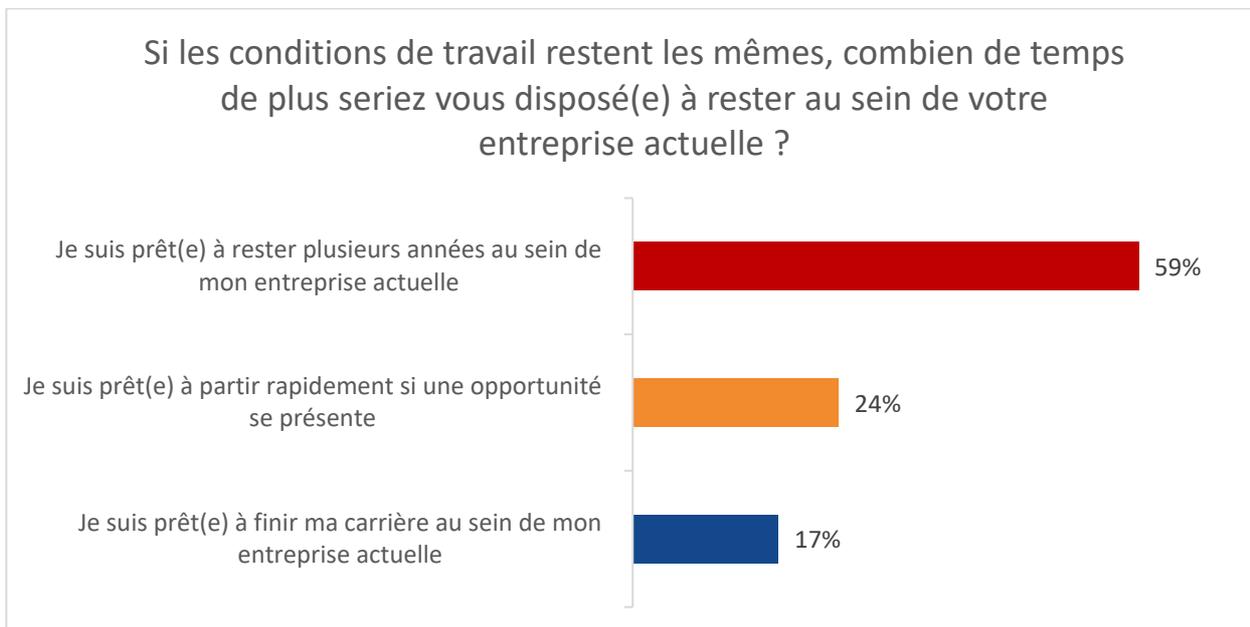
Nous avons demandé aux salariés d'évaluer leurs conditions de travail sur une échelle de 1 à 4. Les réponses sont plutôt partagées. En effet, 42 % des répondants trouvent que leur qualité de vie au travail est plutôt bonne et 34 % plutôt mauvaises.

De plus concernant la fidélisation, 73,3 % estiment que si une politique de rémunération plus avantageuse était mise en place, ils seraient prêts à s'engager à plus long terme dans leur structure.

La qualité de vie au travail peut varier, d'un service à l'autre. En effet, les hôpitaux mettent en place plus de moyens dans certains services pour améliorer les conditions de travail, c'est le cas par exemple pour le service de réanimation. La différence entre le secteur privé et public joue également puisque les horaires de travail sont souvent plus contraignants dans le secteur public tandis que le secteur privé privilégie des horaires de journée.

Bien que les résultats de l'enquête soient mitigés, beaucoup des répondants indiquent qu'une amélioration des conditions de travail favoriserait une bonne qualité de vie au travail. À travers cela, ils entendent le remplacement des collaborateurs en arrêt de travail, la mise à disposition d'un matériel adapté et un nombre suffisant de soignants dans les services.

## ii) Dans le secteur du numérique



Dans les premières parties de notre rapport, nous avons évoqué les tensions existantes sur le marché du numérique. À la suite de ce premier constat, nous pensions que cela aurait un impact important sur la rétention des salariés. Or, il semble que ce ne soit pas forcément le cas.

En effet, 40 % des employés interrogés n'ont connu qu'une seule entreprise depuis le début de leur carrière et 40 % entre 2 et 3 entreprises. Plus précisément, 57,7 % des personnes interrogées se disent prêtes à rester quelques années dans leur entreprise actuelle si les conditions de travail restent les mêmes, et 15,4 % d'entre elles se disent même prêtes à finir leur carrière dans leur structure actuelle. À l'inverse, « seulement » 23,1 % des répondants sont prêts à quitter leur entreprise dès qu'une opportunité se présentera. Le désir de quitter son entreprise n'est donc pas si répandu, malgré les nombreuses opportunités offertes aux salariés du numérique.

Cela s'explique notamment par l'amélioration des conditions de travail. Ainsi, 78 % des répondants sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » pour dire que les conditions de travail actuelles sont

satisfaisantes. Les tensions sur les conditions de travail semblent minoritaires, puisque seuls 22 % des répondants en font état.

Les entreprises font de la marque employeur et de la qualité de vie au travail un véritable levier pour attirer et fidéliser les salariés. Ces dernières années, les entreprises ont adopté un mode de management moins pyramidal. Elles ont davantage développé le partage de valeurs communes avec leurs salariés. Dès lors, les salariés du numérique se reconnaissent dans leurs entreprises, adhèrent au projet, et sont moins enclins à partir rapidement.

Le témoignage de Lionel dirigeant d'une société de service informatique vient confirmer ces propos. Dans son entreprise, il veille à ce que l'environnement de travail proposé à ses employés soit le plus bienveillant possible. Cela passe par un feed-back régulier, une communication régulière et un management participatif. Ainsi, bien que la rémunération proposée à ses salariés ne soit pas au même niveau que celle des grands groupes, la qualité de vie au travail développée au sein de son entreprise lui a permis de fidéliser les cinq salariés qu'il a embauchés depuis 2019.

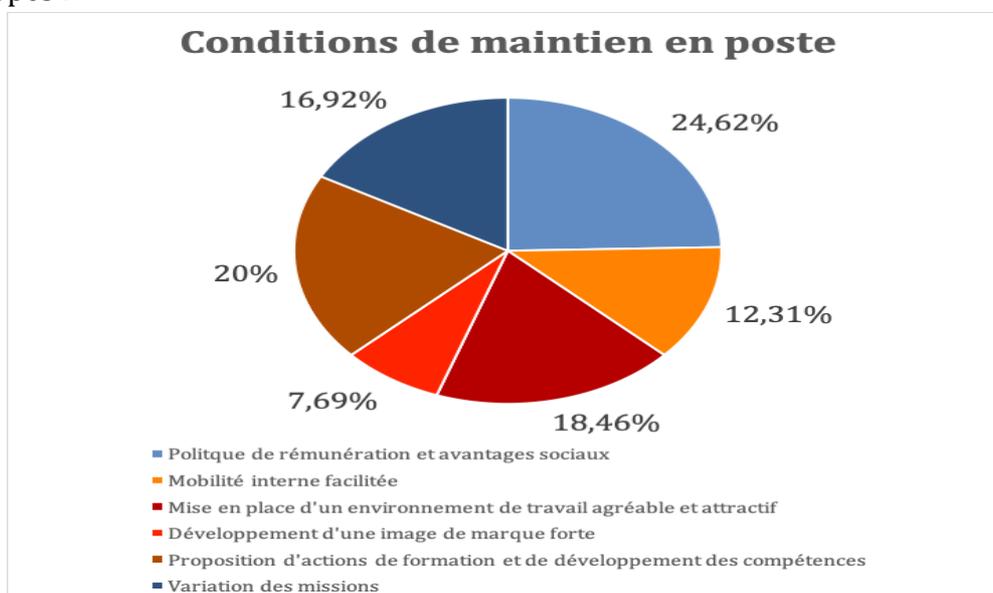
### iii) Dans le secteur de l'industrie

Dans le secteur industriel, la qualité de vie au travail obtient une moyenne de 3,8/5 d'après le panel des répondants. En effet, comme le confirme l'entreprise **Bledina**, les conditions de travail sont difficiles, mais les entreprises essaient de moderniser les espaces de travail afin d'attirer plus de candidats.

**Bledina** a signé un accord égalité H/F permettant la mise en place d'avantages pour les femmes : des horaires de travail aménagés, salles d'allaitement dans chaque usine, etc.

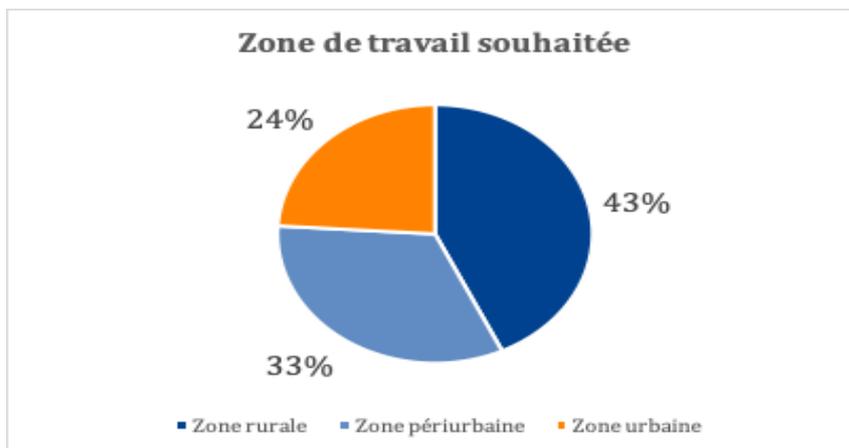
Néanmoins, sur les 21 répondants, 52 % d'entre eux sont prêts à quitter leur entreprise rapidement si une opportunité se présentait. 38 % partiraient dans les années à venir et seulement 10 % finiront leur carrière au sein de leur entreprise actuelle.

Afin d'être engagés sur le long terme dans leur structure, les salariés souhaitent que les points suivants soient développés :



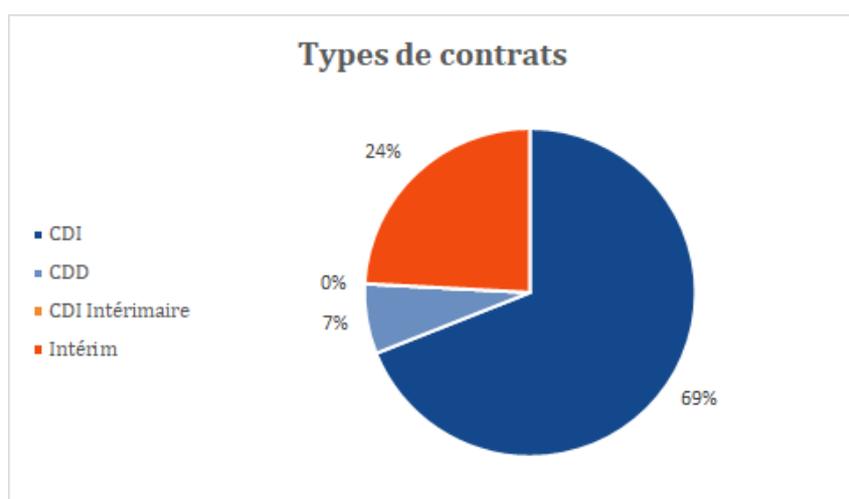
La politique de rémunération et avantages sociaux représente donc aujourd’hui un point intéressant à développer pour les répondants, suivi de près par la formation et le développement des compétences. Des propositions seront soumises dans la partie « Préconisations ».

Les salariés du secteur industriel interrogés souhaitent davantage que leur poste de travail soit en zone rurale ou périurbaine, comme le montrent les statistiques suivantes :



Ce taux de réponse s’explique par la localisation des entreprises industrielles, comme le confirment les répondants de nos entretiens. De plus, avec le contexte sanitaire actuel, une grande tendance apparaît : de nombreux collaborateurs souhaitent s’éloigner du centre-ville que ce soit pour des raisons personnelles et professionnelles. Cette tendance se reflète également pour 3 répondants sur 5 qui sont prêts à changer de région pour un nouveau poste.

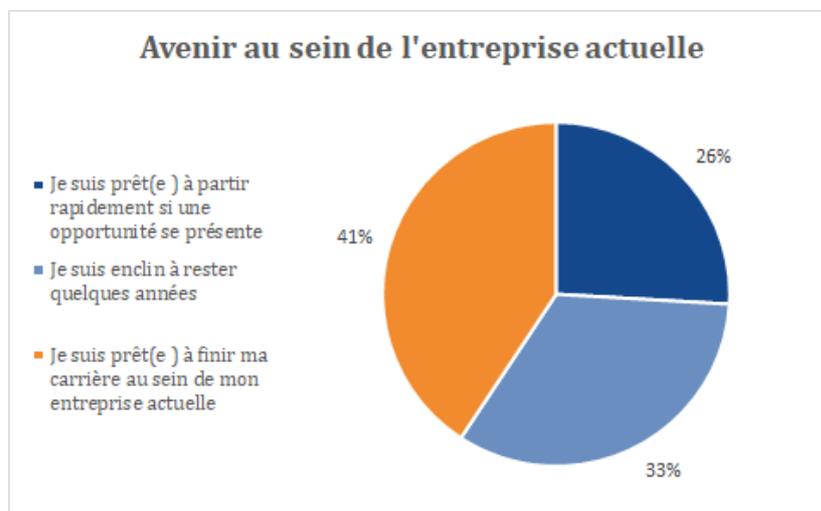
#### iv) Dans le secteur du TP/BTP



69 % des répondants sont en CDI. Du fait que nous ayons obtenu seulement 27 réponses, nous préférons vous prévenir que cette analyse peut présenter un biais.

Nous estimons que ce taux contredit une de nos hypothèses qui était de dire que le secteur du BTP est un secteur précaire dans lequel il y a beaucoup de contrats d’intérim et de CDD.

D'après nos entretiens, pour un début de carrière dans le secteur, la majorité des candidats vont avoir recours à l'intérim. Selon Samir, salarié du bâtiment, il s'agit « d'un bon moyen de découvrir tous types de missions et se spécialiser par la suite ». « Par la suite, j'ai cherché un CDI afin d'obtenir une situation plus stable ».

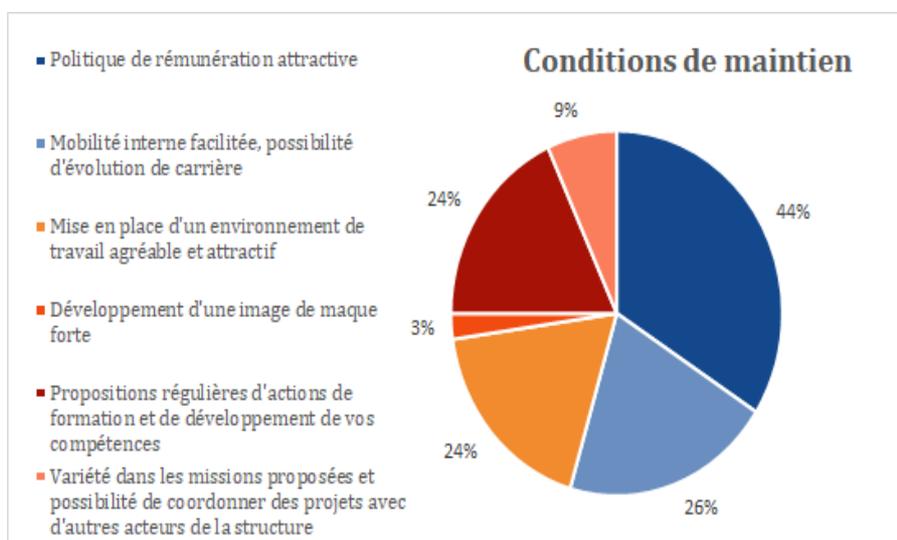


Néanmoins, sur les 27 répondants, 25 % d'entre eux sont prêts à quitter leur entreprise rapidement si une opportunité se présentait. 38 % partiraient dans les années à venir et seulement 37 % finiront leur carrière au sein de leur entreprise actuelle.

Alexandre, technicien BE au sein d'un grand groupe dit avoir beaucoup de nombreux avantages au sein de son entreprise : « Je suis augmenté régulièrement et je peux évoluer assez facilement, je suis donc tout à fait prêt à rester au sein de cette entreprise. Je suis jeune, je pense quand même vouloir découvrir d'autres entreprises. »

A contrario Thomas, charpentier au sein d'une petite entreprise d'une dizaine de salariés dit être prêt à rester quelques années, mais ne se voit pas continuer au vu du manque d'avantages.

Plusieurs améliorations pourraient encourager les salariés à s'engager sur le long terme dans leurs entreprises. Voici les points à développer :



## IV) Préconisations

### 1) Préconisations générales

#### i) Recrutement :

##### ✓ **Développer les partenariats entre écoles et entreprises :**

Dans un environnement extrêmement concurrentiel, attirer les bons profils est primordial. Ils sont parfois le seul moyen pour les PME d'attirer des profils notamment dans le domaine de l'informatique.

Les partenariats-écoles permettent à l'entreprise de disposer d'un vivier de candidature et de pouvoir embaucher des alternants et des stagiaires.

Les entreprises peuvent participer aux forums de recrutement proposés par les écoles, permettant ainsi une mise en relation directe avec les étudiants en fin de cycle, mais également une visibilité.

Des présentations métiers auprès des écoles sont envisageables notamment pour faire connaître les différents secteurs en tension. Chez Tecumseh (industrie), cette pratique était courante, mais malheureusement stoppée par la crise de la COVID-19.

- ✓ **Développer des partenariats avec des institutions qui représentent les branches des métiers en tension** et qui jouent un rôle de « mise en relation » est un enjeu majeur. Le dispositif « concepteurs d'avenir » financé par l'État permet de mettre en relation les entreprises avec les jeunes à la recherche d'un stage par exemple.

#### ii) Mobilité

Pour tous les secteurs, il est difficile d'attirer des profils. Une fois recrutés il est donc préférable de faire évoluer les collaborateurs en interne en ayant des chemins de carrières déjà construits et des passerelles métiers identifiées.

- ✓ **La mise en place d'un accord GPEC permettant de favoriser la mobilité interne et d'anticiper les besoins sur les postes en tension s'offre comme une solution envisageable.**

#### iii) Externalisation

- ✓ **À cause des difficultés de recrutement rencontrées, les 4 secteurs envisagent ou externalisent déjà les recrutements vers des cabinets spécialisés.**

Cela peut se faire avec des cabinets de recrutement, des agences de travail temporaire ou Pôle Emploi. L'intérêt pour les entreprises est de recruter en masse sur des profils bien spécifiques.

Le fait de s'adresser à des professionnels du recrutement permet de se décharger du processus de recrutement que l'on sait long et difficile, de bénéficier de profils sérieux et vérifiés et d'accélérer la prise de décision.

Cependant, externaliser le recrutement vers les cabinets spécialisés nécessite un coût important pour les entreprises. C'est ce dont nous a informé Vanessa LEGRAIN, Responsable Recrutement et Formation de l'association Actis, spécialisée dans le domaine de la santé et du social : « Pour notre structure, sur un poste d'infirmière en santé au travail dans une zone rurale, le recrutement externalisé est le coût est de 6 mois de contrat ».

#### iv) Formation

Plusieurs actions pourraient être mises en place :

- ✓ Dans un premier temps, l'idée de **créer un programme de formation en interne avec des profils séniors favoriserait la transmission du savoir** et le développement des compétences. Cela valoriserait ainsi ces profils et enfin, pourrait attirer de nouveaux talents.
- ✓ Par ailleurs, la mise en place d'un **accord GPEC** permettrait de **favoriser la mobilité interne et d'anticiper les besoins sur les postes en tension**.
- ✓ Aussi, un **système de tutorat** pourrait être mis en place. Un collaborateur proche de la retraite ou ayant une grande ancienneté dans l'entreprise pourrait prendre un nouveau collaborateur sous son aile afin de l'accompagner dans sa prise de poste et son intégration.

#### v) Amélioration des conditions de travail - Fidélisation des candidats

Pour attirer des talents dans un secteur en tension, il est essentiel de proposer une politique attractive. Cela passe par différents points :

- ✓ **Prise en compte de l'ambiance de travail et de l'image que dégage l'entreprise**
- ✓ **Prise en considération de l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle (par exemple : mise en place du télétravail quand cela est possible)**
- ✓ **Mise en place de campagnes de communication afin d'augmenter la parité. Cette communication doit permettre de mettre en valeur les évolutions des métiers et la féminisation possible de certains secteurs. Pour aller plus loin, les entreprises peuvent, à l'instar de Danone, mettre en place un accord diversité inclusive. Cette pratique permet ainsi d'ouvrir les postes à des femmes sur des métiers en tensions (notamment dans les secteurs de l'industrie, de l'informatique et du BTP).**
- ✓ **Amélioration des lieux de pauses (par exemple : prévoir une salle d'allaitement)**
- ✓ **Possibilité d'assurer une gestion de la prévention des risques professionnels efficiente**
- ✓ **Possibilité donnée aux collaborateurs une gestion individuelle du temps de travail**
- ✓ **Possibilité d'offrir une rémunération attractive et diversifiée des avantages en nature**
- ✓ **Instauration d'un mode de reconnaissance de l'entreprise envers les collaborateurs**

## 2) Préconisations spécifiques par secteur d'activité

### i) Préconisations pour le secteur de la santé

En plus des préconisations communes évoquées précédemment, lors des entretiens, les professionnels de la santé (RH et salariés) ont mis en évidence d'autres axes de développement :

- ✓ **Réaliser plus de sourcing**, en consultant toutes les semaines les CV qui sont mis en ligne et en contactant les candidats directement.
- ✓ Dès le choix du cursus universitaire pour les étudiants en médecine, certaines spécialités jugées en tension **devraient être mises plus en avant que d'autres**. Cette solution a été soulignée par Rose FROMONT présidente de l'Association Philanthropique de Parents d'Enfants atteints de Leucémie ou autres cancers (APPEL) : *« Il faut mettre en place des solutions dès le choix des cursus pour les étudiants en médecine. Souvent, les premiers de la promo peuvent choisir les spécialités qu'ils veulent, il faudrait mettre ces spécialités dans les premiers choix, les mettre en avant en sensibilisant les étudiants à ces métiers »*.
- ✓ Mise en place **d'un fonds de financement** des formations destiné à financer les formations personnelles des salariés en lien avec les métiers de la structure. Cette solution a été soulignée par Vanessa LEGRAIN : *« Enfin cette année on met en place un fonds de formation : en fait, on va financer les formations personnelles des salariés, qu'ils font à titre individuel. Alors on va leur permettre d'avoir un chèque pour prendre en charge une partie de leurs frais, si c'est un rapport avec nos métiers. »*
- ✓ **Aide financière pour les étudiants** pour financer leur formation. C'est ce que nous indique Olivier MONTOLIU, cadre supérieur de santé au Centre Hospitalier des Monts Lyonnais *« Certains hôpitaux et cliniques proposent aux étudiants de les aider à financer leur formation, de les rémunérer un peu plus que prévu durant leur expérience chez eux, et en contrepartie ils leur demandent à la suite de leurs études de rester en tant que salariés autant de temps qu'aura duré leur formation dans l'établissement. »*
- ✓ Pour éviter la fuite des professionnels des zones rurales aux zones urbaines, il est intéressant de **regrouper les cabinets des zones urbaines/zones rurales** pour que les gens puissent travailler ensemble. Les communes offrent parfois des locaux pour que plusieurs médecins et infirmières puissent travailler ensemble dans un même lieu.

### ii) Préconisations pour le secteur du numérique

- ✓ Pour attirer les profils du numérique, le **saire** est un facteur important, mais pas seulement. Les entreprises doivent s'implanter dans un bassin d'emploi/**secteur géographique qui soit suffisamment attractif pour attirer les talents (zone urbaine ou périurbaine)**.
- ✓ Le déficit d'image et d'attractivité du numérique pour les populations féminines nécessite une collaboration entre les entreprises et les écoles à travers des témoignages afin de susciter des vocations.
- ✓ **Le management de l'entreprise doit être moderne et participatif**, car un management trop strict a tendance à faire fuir les jeunes. Il ne faut pas se contenter de le dire, il est

nécessaire de l'appliquer au quotidien avec les opérationnels. Les valeurs doivent être claires et partagées et être incarnées au sein de l'entreprise.

- ✓ **L'autoformation par l'e-learning** pourrait être une solution, car elle permet aux jeunes de découvrir beaucoup d'aspects différents et d'acquérir des compétences plus variées. De plus **si les professionnels proposaient des prestations de formation en adéquation avec les besoins du marché**, cela serait générateur d'une réelle valeur ajoutée. Cependant, peu de chefs d'entreprise sont impliqués de ce point de vue là pour le moment.
- ✓ Pour réduire les tensions sur le secteur, le **développement de l'apprentissage** est un facteur important afin de mêler pratique et expérience.
- ✓ **Développer l'intérêt des entreprises pour les formations accompagnées et financées de type PIC** (Plan d'investissement dans les compétences) **ou POE** (Préparation opérationnelle à l'emploi) qui donnent une chance aux profils divers, éloignés de l'emploi ou en reconversion, diplômés ou non. Cela permet de recruter des profils moins recherchés et donc plus faciles à attirer.

### iii) Préconisations pour le secteur du TP/BTP

- ✓ **Développer la communication auprès des jeunes** afin de rendre le secteur plus attrayant. L'image des métiers du BTP peut représenter un frein dans le recrutement, il est donc important de changer cette vision pour que les jeunes générations connaissent mieux les métiers du secteur. Comme nous l'a dit Monsieur GIRAUDON, si aujourd'hui les femmes restent sous représentées, il s'agit d'une « mauvaise communication à la base ».
- ✓ **Renforcer les liens avec les différents organismes de formation** pour faire passer aux salariés les certifications/habilitations nécessaires à leur poste. Il faut privilégier les partenariats entreprises – centre de formation pour que la mise en place des formations soit plus fluide. En effet, un organisme de formation connaissant bien l'entreprise et ses besoins pourra renouveler les formations presque « automatiquement ». Monsieur Larivé propose que les programmes de formation soient réalisés sur mesure en collaboration avec les organismes de formation afin que cela réponde réellement au besoin.
- ✓ **Création d'une école interne à l'entreprise** afin d'avoir les compétences requises sur les postes. Cela permettrait aux employeurs de former les collaborateurs sur leurs besoins réels et non sur des suppositions. Cela est facilement envisageable pour les grandes entreprises. Cependant pour les TPE, une alternative serait de faire un groupement de TPE.
- ✓ **Intégrer au sein des programmes de nouvelles phases professionnalisantes.** Selon Alexandre, salarié interrogé, les formations initiales ne permettent pas d'obtenir les compétences techniques nécessaires sur le poste. « J'ai réalisé un stage d'une semaine lors de ma première année et un stage d'un mois lors de la deuxième année. ».

## Conclusion

### Quels résultats peut-on tirer de notre enquête ?

L'objectif de cette enquête était de mettre en évidence les différents métiers dits "en tension" ainsi que les causes et solutions permettant de les limiter. Les hypothèses émises en amont de notre enquête sur les métiers et les causes de ces tensions se sont avérées proches de la réalité pour tous les secteurs.

Cependant, nous constatons tout de même certaines différences, ainsi que des écarts de perception entre les RH et les salariés :

- ✓ Les salariés ont une vision plus « terrain » et peuvent plus facilement évaluer les tensions qu'ils ressentent au sein même de leurs postes.
- ✓ Les RH ont une vision plus large et vont au-delà du poste en recherchant des causes externes, notamment celles liées aux qualifications et aux formations proposées.

Pour citer les cas du BTP et du Numérique, les RH et salariés se rejoignent sur le fait qu'il existe un décalage entre les formations proposées par certains organismes et les besoins du marché, et que les salariés ont actuellement plus de facilités à changer d'entreprises au cours de leur vie professionnelle. Néanmoins, la vision difficile des métiers du secteur est plus marquée du côté des RH que des salariés eux-mêmes.

D'après l'étude actualisée sur les besoins en main-d'œuvre en 2021, nous pouvons constater que les entreprises ont sûrement déjà mis en œuvre ces solutions puisque, malgré un contexte sanitaire incertain en 2020, les recrutements ont connu une hausse dans la plupart des secteurs en 2021 (augmentation de 22 % des projets de recrutement dans le secteur de la construction et de 15 % dans le secteur de la santé). Par ailleurs, un grand nombre de problématiques évoquées précédemment ont pu être anticipées comme les profils inadéquats à 75 % et les conditions de travail à 32 %.

Pour finir, les résultats de cette enquête nous ont montré que la problématique des métiers en tension est encore bien présente à l'heure actuelle. Si l'année 2021 s'annonce meilleure pour les entreprises, le principal défi pour les RH reste d'anticiper et de répondre au mieux à ces tensions.

