

– LES MÉTIERS CADRES EN TENSION, UNE APPROCHE TERRITORIALE –

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2016-03

JANVIER 2016

– Une analyse qualitative des *verbatim* de l'enquête de suivi des offres et de tension

Les difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées pour recruter un cadre sont nombreuses. Certaines tensions sont liées aux secteurs d'activités des établissements recruteurs et/ou aux métiers spécifiques des postes à pourvoir. Ces tensions ont été décrites par l'Apec dans un premier rapport d'étude publié en mai 2014¹. Ce rapport d'étude présente maintenant les autres difficultés liées à la localisation géographique des établissements recruteurs de cadres et plus précisément ce qu'elles recouvrent mais aussi les spécificités territoriales des tensions, qu'elles soient d'origine géographique ou non, indissociables du tissu économique local.

Cette étude révèle des difficultés de recrutement liées à la localisation géographique accrues dans des territoires jugés peu attractifs par les cadres (zones rurales...). Celles-ci se conjuguent souvent au manque de candidats dans certains métiers et au décalage de rémunération entre les recruteurs et les candidats. Selon les régions, les tensions se déclinent différemment selon le tissu économique et les profils recherchés, même si l'on retrouve des caractéristiques communes : manque de profils expérimentés et / ou de compétences techniques et transversales.

1. *Les tensions du marché de l'emploi cadre*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2014-41, mai 2014



–LA LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DES POSTES ACCENTUE LA TENSION POUR CERTAINS RECRUTEMENTS DE CADRES–

Pour certaines entreprises, leur localisation géographique est un frein essentiel au recrutement, et tout particulièrement de cadres. Cette raison se retrouve à l'échelle de la région, du département ou de la commune. C'est le cas par exemple des entreprises situées à distance d'une grande ville, en milieu rural ou dans des régions frontalières. Parfois, ces situations géographiques sont jugées peu attractives pour les cadres et renforcent des difficultés préexistantes au recrutement : faible intérêt du secteur pour les candidats, vivier local de candidats peu important, absence ou insuffisance d'infrastructures, notamment de transport, rémunération plus faible que dans d'autres régions, etc. Dans d'autres cas, les entreprises ont à faire face à la concurrence d'entreprises dans les pays voisins, qui offrent des conditions d'emploi plus avantageuses à la population active locale.

– LE MANQUE D'ATTRACTIVITÉ GÉOGRAPHIQUE EST EN GÉNÉRAL ASSOCIÉ À D'AUTRES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Le facteur géographique est une raison explicative exclusive dans 20 % des citations recueillies. C'est-à-dire que le recruteur explique ses difficultés de recrutement uniquement par la localisation géographique de l'établissement accueillant le cadre. Les entreprises de l'ingénierie-R&D sont particulièrement nombreuses à faire ce constat, en lien avec le fait qu'elles recrutent de nombreux cadres.

Les recrutements de cadres expérimentés sont plus difficiles dans certaines zones jugées peu attractives.

Le problème de localisation du poste est dans la plupart des cas associé à d'autres difficultés de recrutement. Les entreprises qui déclarent rencontrer des difficultés de recrutement recherchent souvent des cadres ayant un profil expérimenté et des compétences mêlant expertise technique, management et développement commercial. D'une manière générale, ces cadres sont moins enclins à changer d'entreprise². Ils sont plus exigeants en termes de poste ou de rémunération par exemple. La localisation géographique du poste peut être un frein supplémentaire à leur mobilité professionnelle.

« *Simplement, on a très peu de candidats malgré des salaires très intéressants. C'est un profil très spécifique dans notre corps de métier. Il faut des bases commerciales en agronomie et un sens relationnel proche du monde agricole. La situation géographique en Champagne-Ardenne (Reims, Troyes ou Chaumont) quand on n'est pas dans une grande métropole, c'est plus compliqué pour appâter un candidat.* » (Poste de conseiller foncier dans le secteur de la construction)³

« *On veut quelqu'un qui puisse manager des équipes de 120 personnes en ayant un profil très technique sur des injections de plastique en chaînes de montage et qui vienne sur Le Neubourg en Haute-Normandie. C'est une petite commune et les gens ne sont pas tous prêts à venir y travailler.* » (Poste de responsable de moulage dans le secteur de la chimie-caoutchouc-plastique)

« *Il y a un problème géographique car nous sommes à Mâcon. Le besoin est très spécifique, il faut des compétences techniques fortes.* » (Poste d'automaticien dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

« *Il faut des spécificités sur les connaissances de packaging. La personne doit avoir une expérience en pharmacie et en cosmétique. On veut quelqu'un d'expérimenté. Dans le département du Nord, il n'y a pas d'industrie pharmaceutique et cosmétique, donc j'ai peu de retours.* » (Poste de chargé de mission packaging dans le secteur de la formation initiale et continue)

2. Panorama des mobilités professionnelles des cadres, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2015-63, juin 2015

3. Note de lecture : Le *verbatim* exprimant les raisons et les difficultés de recrutement concerne le poste de conseiller foncier. L'entreprise dans laquelle travaille le recruteur à l'origine de ce *verbatim* relève du secteur de la construction.

La rareté des candidats pour certains postes cadres exacerbe la tension dans les zones les moins attractives.

Le manque de candidats est souvent évoqué par les entreprises pour expliquer leurs difficultés de recrutements. Elle renforce bien évidemment les problèmes liés à la localisation géographique des postes. Lorsque les candidats sont rares sur le marché, il est plus difficile de les faire venir dans des zones géographiques jugées peu attractives.

« Il y a très peu de candidats sur le marché et on n'arrive pas à en trouver. Nous rencontrons des difficultés liées à la localisation, les candidats sont très exigeants sur la localisation de la société et du poste. » (Poste d'ingénieur thermicien dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

Pour certaines entreprises, la recherche de candidats dans le vivier local est une priorité. La pénurie perçue par les entreprises est donc entretenue par les limites du marché sur lequel elles souhaitent recruter. Leurs motivations sont diverses, elles peuvent être justifiées par les besoins propres du poste comme la connaissance des spécificités locales ou le fait de disposer d'un réseau professionnel dans la région.

« Aujourd'hui, on a très peu de personnes exerçant ce métier. Il faut des gens qui exercent ce métier sur la Gironde, mais ce sont des métiers très politiques et il nous faut du réseau. » (Poste de développeur foncier dans le secteur des activités des organisations associatives et administration publique)

« Il fallait quelqu'un qui connaisse le territoire et les entreprises du bassin de Val de Lorraine. » (Poste de chargé de mission en développement économique dans le secteur des activités des organisations associatives et administration publique)

Lorsque des candidats sont présents sur le marché local, ils ne correspondent pas forcément au profil recherché. Dans certains cas, les entreprises semblent limiter leur recherche au vivier local : la pénurie de profils serait donc dans ces cas-là d'abord liée à un problème de *sourcing*.

« On recrute dans le même secteur (intra-secteur), quelqu'un qui soit dans la région où nous sommes,

dans le Sud. C'est restreint en France. » (Poste de cadre en recherche et développement dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« Cela tient à la situation géographique, il est difficile de trouver des candidats dans la région Nord-Pas-de-Calais. » (Poste d'ingénieur soutien logistique intégré dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

Pour certains métiers de cadres en tension, la concurrence est très forte entre les entreprises et exacerbe le problème de localisation. Les espaces les moins attractifs (zones rurales, isolées, etc.) sont pénalisés au profit de bassins d'emploi plus importants offrant des perspectives plus intéressantes pour les cadres.

« C'est multi-critères. Il y a peu de candidatures pertinentes. C'est dû à la localisation à Poitiers. Le Pôle Mutuelle et assurances de Niort absorbe beaucoup de développeurs avec des salaires plus attractifs. » (Poste d'ingénieur développeur en informatique dans le secteur de la formation initiale et continue)

Les difficultés de recrutement dans des zones peu attractives sont renforcées par des rémunérations insuffisantes.

Les entreprises situées en province ont plus de difficultés à faire venir certains cadres (cadres dirigeants, experts, etc.) du fait de niveaux de salaire plus faibles qu'en Ile-de-France. Ces cadres ont des atouts en termes de négociation (souvent en poste, très recherchés par les entreprises) et leurs attentes en matière de rémunération sont potentiellement élevées, ce qui contribue à rendre plus difficiles les recrutements. Ces entreprises ne sont donc pas nécessairement confrontées à une pénurie de candidats sur leurs offres mais sont limitées par les budgets pour financer ces postes.

« C'est dû au salaire que nous proposons qui n'est pas assez attractif, et nous sommes proches de la région parisienne, nous n'avons pas les moyens de payer autant que Peugeot ou Citroën. » (Poste de directeur de site dans le secteur du transport et de la logistique)

« On a eu beaucoup de candidats parisiens et, en termes de rémunération, forcément, cela engendrait des pertes pour eux car on ne propose pas des salaires parisiens. » (Poste de responsable financier dans le secteur de l'immobilier)

Ces difficultés sont renforcées lorsque l'entreprise se situe à l'écart des métropoles et des bassins d'emploi. Le manque d'attractivité de la zone d'emploi, si elle n'est pas compensée par une rémunération significative, peut freiner les candidatures.

« C'est le lieu assez excentré (Bourgogne, Côte-d'Or) et le salaire pas suffisamment attractif qui rendent la chose compliquée. » (Poste de chargé d'affaires techniques dans le secteur des activités des organisations associatives et administration publique)

« On veut quelqu'un qui puisse se déplacer (les résidences ne sont pas forcément desservies par les transports en commun et il y a des horaires coupés et décalés) et le niveau de rémunération n'est pas suffisamment attractif. Les infirmières viennent du public mais on ne peut pas suivre leur salaire avec la reprise d'ancienneté. En plus, il y a une pénurie de profils sur ce poste d'infirmière coordinatrice. » (Poste d'infirmière coordinatrice dans le secteur de la santé-action sociale)

CERTAINES LOCALISATIONS GÉOGRAPHIQUES SONT JUGÉES DIFFICILES

L'éloignement des métropoles et/ou la situation de l'entreprise en zone rurale sont présentés comme des freins au recrutement de cadres par les entreprises.

Ainsi, les recrutements dans des communes d'Ile-de-France ou proches de l'agglomération parisienne peuvent être difficiles du fait de l'attractivité de Paris et de la proche banlieue pour les cadres. Cette problématique se retrouve aussi dans des communes à proximité des métropoles en province (Rennes, Lyon, Marseille, etc.). Ces métropoles sont plus attractives pour les cadres, du fait des infrastructures qu'elles proposent mais aussi potentiellement des

perspectives de mobilité professionnelle qu'elles permettent aux cadres ou à leur conjoint. Cette problématique de l'éloignement des métropoles est souvent associée à d'autres difficultés de *sourcing* : l'attractivité du poste ou du secteur d'activité, le niveau de rémunération proposé, la recherche d'un profil spécifique, etc.

« Un manque de candidatures pertinentes qui correspondent au profil. La mobilité des gens : nous sommes dans la Drôme et effectivement, il est très difficile de faire venir des candidats de Lyon, Marseille ou Montpellier, sans parler des villes plus lointaines. » (Poste d'ingénieur études de prix dans le secteur des services divers aux entreprises)

« La difficulté tient à la localisation car nous sommes au fin fond de la campagne et très éloignés des agglomérations. Nous ne sommes pas attractifs. » (Poste de technico-commercial dans le secteur du meuble, textile et autres industries manufacturières)

Ces difficultés sont liées à l'absence de transports collectifs ou la faiblesse des infrastructures routières. Les cadres doivent alors utiliser leur véhicule personnel pour se déplacer sur leur lieu de travail. Ce problème, très spécifique à l'Ile-de-France, se retrouve également pour d'autres localisations en province. En effet, lorsque l'entreprise se situe en milieu rural ou dans des petites villes, son éloignement des agglomérations plus importantes la rend peu attractive pour les cadres car cela implique soit des temps de trajet domicile-travail importants, soit d'emménager à proximité de l'entreprise. Dans ce dernier cas, se pose alors aussi éventuellement la question de l'emploi du conjoint.

« C'est un poste qui n'est pas très attractif, avec des missions redondantes et il y a peu de formation dans le domaine. Notre localisation géographique en Moselle est loin des grandes villes. C'est mal desservi en train et en infrastructures routières. » (Poste d'ingénieur études de prix dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« On est dans une zone géographique excentrée, c'est l'Essonne mais on est loin des transports. On cherche des juristes opérationnels et les candidats sont souvent plutôt théoriques dans leur approche. »

(Poste de chargé d'études financières/auditeur interne dans le secteur du conseil et gestion des entreprises)

Si la région parisienne n'est pas pénalisée en termes de viviers de candidats, certaines communes sont délaissées au profit de la capitale. Par ailleurs, les recruteurs suggèrent également que les difficultés peuvent tenir aux représentations des cadres sur les communes dans lesquelles se trouvent les postes à pourvoir.

« Les profils ne sont pas forcément en adéquation avec le poste et il y a aussi l'environnement de Villiers-sur-Marne. » (Poste de cadre infirmier dans le secteur de la santé-action sociale)

« Un niveau de technicité assez élevé, on est spécialisé en mesures dans les domaines mécanique, électricité ou thermique. Ce sont des profils très pointus, les candidats sont rares. Le secteur géographique est peu attirant également (Trappes). » (Postes d'ingénieurs dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

D'une façon générale, la principale difficulté reste l'éloignement des axes routiers et des transports collectifs dans les départements autour de Paris.

« Il faut trouver le candidat qui accepte de venir travailler en Seine-et-Marne sans transport en commun. On est à Moissy-Cramayel. » (Poste de directeur des opérations clients dans le secteur des transports et de la logistique)

« Je ne trouve pas les bonnes compétences, les salaires sont trop élevés. Les candidats n'habitent pas au bon endroit (nous sommes en Seine-et-Marne). » (Poste de chef de produits dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

LES PROBLÈMES DE LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE SONT PLUS PRÉGNANTS DANS LES SECTEURS DU COMMERCE, DE LA CONSTRUCTION ET DE L'INDUSTRIE

Dans certains secteurs d'activité, les entreprises

ont plus fréquemment évoqué des problèmes de localisation géographique ou de mobilité, très souvent en lien avec d'autres problématiques non géographiques. C'est le cas du commerce, de la construction et de l'industrie.

Dans le secteur du **commerce**, ce sont surtout les entreprises en commerce interentreprises et en distribution généraliste et spécialisée qui ont déclaré rencontrer des problèmes de localisation pour pourvoir leurs postes. Dans ces secteurs, les entreprises ont des exigences importantes en termes de compétences et de maîtrise d'une langue étrangère dans leurs recrutements de cadres. Les compétences attendues sont à la fois techniques, commerciales et managériales, notamment pour des postes de direction. La crise qui traverse ce secteur d'activité accroît les problèmes de recrutements. La localisation géographique des postes vient renforcer les difficultés de recrutements de cadres commerciaux ou managers. Il est difficile de trouver des compétences sur le marché local et d'attirer des candidats dans des zones isolées, où les salaires proposés sont plus faibles qu'ailleurs.

« Des difficultés liées tout d'abord à la localisation. Des villes comme Reims où l'on cherche depuis plusieurs mois et on ne trouve personne. On recherche des personnes qui ont obligatoirement de l'expérience en management de point de vente télécom et c'est très difficile d'en trouver. Et surtout, c'est lié au fait que c'est une petite ville donc forcément il y a peu de candidats. » (Poste de manager de point de vente dans le secteur du commerce interentreprises)

« C'est difficile dans le sens où je devais trouver des personnes expérimentées mais pas trop, ayant 1 à 4 ans d'expérience. J'ai reçu des candidats trop expérimentés pour le poste, avec plus de 4 ans d'expérience et avec une demande salariale trop importante. Il y a des difficultés sur le bassin de l'emploi par rapport à la localisation car sur la région de Perpignan, les profils que nous recherchons sont plutôt rares. » (Poste d'adjoint au directeur de magasin dans le secteur de la distribution généraliste et spécialisée)

« C'est lié au faible vivier de candidats sur cette région, la Haute-Saône, qui plus est sur la fonction commerciale. » (Poste d'attaché commercial dans le secteur du commerce interentreprises)

Dans la **construction**, les contraintes en termes de mobilité géographique renforcent des difficultés existantes dans le recrutement de cadres (recherche de profils pointus et expérimentés, manque de candidats, mobilité géographique/itinérance dans le cas des chantiers, secteur peu attractif malgré des niveaux de salaire élevés pour les cadres.

« La difficulté est de trouver un profil adéquat et d'attirer les gens. Le problème d'attractivité est lié à notre secteur d'activité, le bâtiment, et à notre localisation (les Ardennes). Il y a peu de candidatures correspondant au profil attendu. » (Poste d'attaché technico-commercial dans le secteur de la construction)

« Le poste nécessite 9 mois de déplacements sur l'année, donc il y a des difficultés personnelles pour les candidats. » (Poste de responsable de chantier dans le secteur de la construction)

Dans certaines **activités industrielles** (mécanique-métallurgie, chimie-caoutchouc-plastique, agro-alimentaire, industrie pharmaceutique), les métiers difficiles à pourvoir sont principalement des postes d'expertise, avec une forte expérience dans le domaine. Les cadres recherchés doivent en outre posséder des compétences en management d'équipes. La localisation des postes dans des régions peu attractives renforce ces difficultés. Par ailleurs, la concurrence est forte entre les entreprises pour attirer les cadres expérimentés. Ces entreprises situées dans des régions peu attractives pour les candidats connaissent également des difficultés pour recruter des cadres dans les fonctions supports de certains secteurs d'activité peu attractifs.

« Les difficultés, ce sont de trouver les compétences sur le marché et notre localisation dans le Loir-et-Cher. Il y a la notoriété et la localisation, qui complexifient la donne. » (Poste de responsable packaging dans l'industrie pharmaceutique)

« Le poste de comptable fiscal est un poste de siège, donc ils sont tous à Paris. La difficulté est due à notre situation géographique, nous nous situons à Compiègne. » (Poste de comptable dans le secteur de la mécanique-métallurgie) ●

LES CABINETS DE RECRUTEMENT SOULIGNENT LE MANQUE DE MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE DES CADRES EXPÉRIMENTÉS.

Les cabinets de recrutement sont principalement sollicités sur des recrutements complexes, lorsque l'entreprise n'a pas pu finaliser le recrutement par elle-même ou sait d'avance qu'elle aura des difficultés pour trouver les bons candidats⁴. Le problème de localisation géographique des postes est régulièrement évoqué par les cabinets interrogés comme une contrainte au recrutement de cadres dans des fonctions en tension (ingénierie, production industrielle-travaux et chantier) ou pour des profils complexes (commercial, direction d'entreprise).

« Généralement, dans le secteur industriel, la difficulté de recrutement est liée à la localisation géographique et à l'expertise produits des candidats. Par exemple, une société qui va recruter pour son siège en Haute-Loire ou à Limoges un cadre avec certains types de responsabilité : c'est difficile de faire bouger ces cadres de la capitale ou des grandes métropoles. Sur les fonctions cadres, les clients attendent des expertises précises (des techniques de métiers liées à des processus de fabrication) même s'il y a moins ce problème dans la prestation de services, et une expérience confirmée. » (Postes cadres dans le secteur industriel)

Ces cadres, souvent expérimentés, sont assez peu mobiles d'une région à l'autre, d'une zone d'emploi à l'autre. Les incertitudes liées au contexte économique, la faible attractivité de la zone d'emploi mais aussi d'autres facteurs propres à l'entreprise (absence d'aides au déménagement, rémunération insuffisante, conditions d'emploi, etc.) expliquent cette frilosité.

« Les gens n'arrivent pas à vendre leur maison donc ils ne sont pas mobiles. Ils recherchent surtout la sécurité de l'emploi. Je pense aussi que la rémunération ne les encourage pas. » (Poste de cadre dans l'industrie agroalimentaire)

« Il y a un problème de mobilité et il n'y a pas d'aide au déplacement et à l'emménagement. » (Poste de chef de rayon)

« La rémunération proposée par le client n'était pas en adéquation avec les prétentions salariales. De plus, le poste étant basé dans une petite ville en Moselle, les candidats ne souhaitaient pas s'y déplacer. » (Poste de directeur technique dans l'industrie automobile-aéronautique et autres matériels de transport)

En outre, le manque d'attractivité de certains territoires, en termes d'emploi et de conditions de vie, et les temps de trajets domicile-travail sont des freins à la mobilité géographique des candidats.

« Il est difficile de recruter dès qu'on est dans des zones géographiques excentrées des grandes villes. Par exemple, la région Midi-Pyrénées (sauf Toulouse) ou les villes de Rodez, Brive et Tarnos : dans ces endroits-là, quel que soit le poste, on va rencontrer des difficultés par rapport à l'attractivité de la région. Cela pose des problèmes pour les possibilités d'embauche du conjoint. » (Postes cadres en général)

« J'ai du mal en Ile-de-France parce que les profils ne correspondent pas forcément en termes de diplômes et ils sont mobiles à seulement 1 ou 2 heures de leur domicile mais ne veulent pas déménager. Le problème est qu'il y a de l'astreinte en magasin, donc il faut quelqu'un qui habite à côté. » (Poste de chef de secteur maintenance)

⁴ Le recours aux intermédiaires du recrutement : pratiques et perceptions, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2014-44, juin 2014.

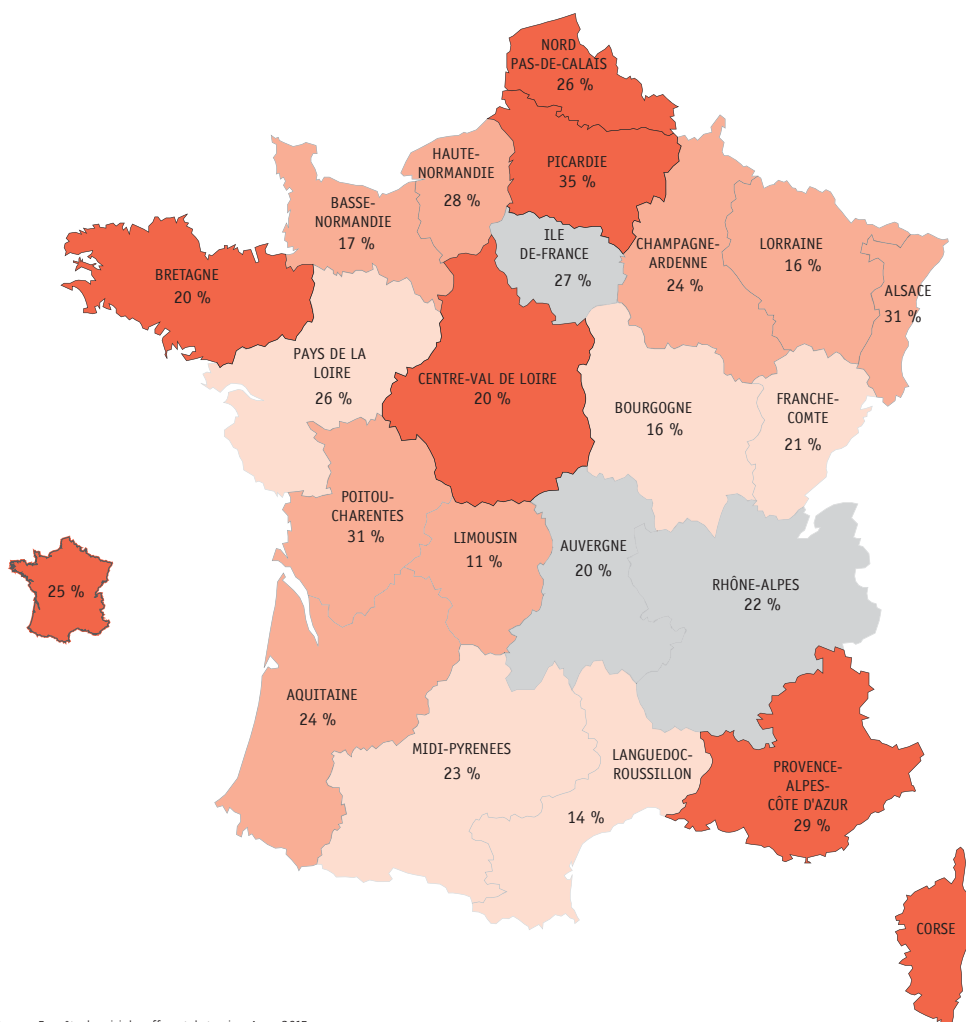
–LES TENSIONS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE PRÉSENTENT DES FORMES DIVERSES SELON LES RÉGIONS–

Le sentiment de tension est mesuré de deux façons dans l'enquête de suivi des offres : d'une part, la difficulté à trouver des candidats pour le poste de l'offre de référence, attachée donc à une fonction, d'autre part, les recruteurs sont invités à positionner leurs difficultés dans le recrutement de leurs cadres en général sur une échelle de 1 à 10. 1 signifie qu'ils ne rencontrent pas de difficultés et 10 qu'ils rencontrent énormément de difficultés. La tension

est mesurée par la fréquence des positionnements entre 8 et 10. Ce sentiment de tension global varie peu d'un trimestre à l'autre : en moyenne, un quart des entreprises considèrent que leurs recrutements de cadres sont difficiles (**figure 1**). Au niveau régional, les données de l'enquête n'étant pas représentatives des secteurs, elles sont données à titre indicatif.

–Figure 1–

Part des entreprises déclarant leurs recrutements de cadres difficiles selon les régions en 2014 (8 à 10)⁵



5. Pour la carte comme dans les textes, l'analyse a été réalisée sur les 21 anciennes régions, puis regroupée selon les nouvelles régions (12 car la Corse n'est pas distinguée de PACA).

Source : Enquête de suivi des offres et de tension, Apec, 2015

L'analyse des *verbatim* des recruteurs interrogés permet d'obtenir des informations plus fines sur les spécificités territoriales par rapport à la tension. Ainsi, le critère de localisation géographique des emplois reste un facteur déterminant de tension dans cette approche régionale. Toutefois, il figure parmi d'autres critères, et ressort peu ou pas du tout selon les régions observées.

Les difficultés de recrutements de cadres dans les régions tiennent aux spécificités du tissu économique (secteurs d'activité, taille des entreprises...) mais également à leurs caractéristiques locales (ruralité, régions frontalières...). Ainsi, les tensions en matière de recrutement se déclinent différemment selon les régions même si l'on retrouve des caractéristiques communes : le manque de profils dans l'ingénierie (en R&D et production industrielle) et dans l'informatique (sur des postes de développeur-concepteur), et celui de profils expérimentés pour des postes de commerciaux, les attentes très fortes des entreprises en termes d'expérience technique et sectorielle, de compétences techniques et transversales (management, maîtrise de langue(s) étrangère(s), etc.).

ALSACE-CHAMPAGNE-ARDENNE-LORRAINE

Alsace

En Alsace, les recruteurs rencontrent des difficultés de recrutement aussi bien dans les secteurs du commerce, de l'industrie que des services.

Dans le commerce, les tensions concernent principalement les métiers de commercial, responsable/manager de rayon, de département, responsable/directeur de magasin... Ces tensions sont dues à des problèmes d'inadéquation entre le profil du candidat et celui recherché, d'absence de compétences requises (maîtrise des langues étrangères, expertise dans un domaine/secteur

particulier...) ou d'expérience. Les recruteurs évoquent également des prétentions salariales supérieures au salaire proposé et des conditions d'exercice contraignantes pour les métiers commerciaux notamment (mobilité géographique, déplacements professionnels pendant plusieurs jours...)

« Il y a souvent une inadéquation au niveau du salaire proposé, sur les langues, l'anglais et l'allemand. » (Poste de chef des ventes dans le secteur du commerce interentreprises)

« Soit les candidats demandent une rémunération trop élevée soit ils n'ont pas assez d'expérience. » (Poste d'acheteur dans le secteur de la distribution généraliste et spécialisée)

« C'est toujours le problème géographique et l'adéquation entre le candidat et le poste. » (Poste de cadre commercial dans le secteur du commerce interentreprises)

« Les difficultés sont liées à l'expérience professionnelle et la mobilité requises. Ce sont des postes où les personnes doivent se déplacer et doivent découcher. » (Poste d'attaché commercial dans le secteur du commerce interentreprises)

Dans l'industrie, plusieurs secteurs assez proches sont concernés par des problèmes de recrutement : **l'automobile-aéronautique et autres matériels de transport, la mécanique-métallurgie et les équipements électriques et électroniques**, des secteurs d'activité spécifiques à la région. Les difficultés de recrutement sont liées au manque de candidatures adaptées (expertise technique, compétences linguistiques...) mais aussi à la rareté de certains profils.

« Il y a peu de profils en adéquation avec le poste. » (Poste de responsable qualité client dans le secteur de l'automobile-aéronautique et autres matériels de transport)

« Le manque d'expertise technique et la rareté de la compétence. » (Poste d'ingénieur électronique sûreté de fonctionnement dans le secteur des équipements électriques et électroniques)

« Cela est dû à la rareté, sur le marché, des compétences en expertise de câblage ferroviaire. »

(Poste d'expert câblage dans le secteur de l'automobile-aéronautique et autres matériels de transport)

« C'est dû à la spécificité de ce poste, peu de profils existent sur le marché du travail. » (Poste de technicien méthodes dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

Dans les services et en particulier l'**ingénierie-R&D et les activités informatiques**, les tensions concernent principalement les postes techniques, d'ingénieurs ou les postes de commerciaux.

Pour ces derniers, les recruteurs évoquent des problèmes liés aux compétences mais également à la personnalité (motivation...) des candidats.

« Les difficultés étaient financières et également relatives aux compétences, aux langues étrangères. » (Poste de commercial dans le secteur du conseil et de la gestion des entreprises)

« C'était une problématique de personnalité. On veut du dynamisme, de la fermeté, de l'implication et de la diplomatie. Il fallait en plus être mobile, le poste impliquait beaucoup de déplacements et aussi le savoir-faire du métier pour développer un réseau commercial. » (Poste de développeur réseau dans le secteur du conseil et de la gestion des entreprises)

Pour les postes d'ingénieurs, les bonnes candidatures font défaut du fait des compétences techniques attendues et de la rareté des profils. Cela est renforcé par la localisation géographique du poste qui n'incite pas les candidats à postuler.

« On a un barème draconien. Le niveau d'études est, idéalement, Bac +5 avec 3 à 4 ans d'expérience et des connaissances dans une technologie très pointue, en l'occurrence un langage informatique qui s'appelle Cobol. » (Postes d'ingénieur(s) études & développement et chef(s) de projets toutes technologies dans le secteur des activités informatiques)

« C'est un poste très spécifique (secteur des explosifs) et le profil est rare. » (Poste de chercheur matériaux de protection dans le secteur de l'ingénierie – R&D)

« La rareté des profils sur le marché. Il y a peu de bons candidats qui correspondent au profil sachant que pour ce poste-là, l'aspect géographique joue un petit peu aussi. J'ai des postes dans l'Est de la France qui n'attirent que les locaux dont le profil correspond rarement. » (Poste d'ingénieur développement.net dans le secteur de l'ingénierie – R&D)

« Il faut faire venir les candidats sur la région Alsace. » (Postes de médecin de pharmacovigilance et chef de projets cliniques dans le secteur de l'ingénierie – R&D)

Lorraine

En Lorraine, les tensions en matière de recrutement concernent aussi les **secteurs du commerce, de l'industrie et des services**. Dans ces secteurs, les raisons évoquées par les recruteurs se rejoignent en grande partie.

Quel que soit le secteur d'activité, les raisons de ces problèmes de recrutements sont liées au manque de candidatures et aux profils qui ne correspondent pas aux attentes des recruteurs en matière d'expertise technique, d'expérience professionnelle, de compétences (managériale, maîtrise de l'allemand...). Les recruteurs déplorent aussi le fait que les candidats n'ont pas une bonne connaissance terrain de la région (du bassin, des entreprises, etc.). « C'est difficile de trouver des candidats expérimentés dans les pompes à vide avec une technologie particulière. » (Poste d'ingénieur commercial dans le secteur du commerce interentreprises)

Pour certains métiers, ce sont les conditions d'emploi parfois contraignantes qui expliquent le manque de candidatures (mobilité géographique induite par des déplacements professionnels...).

« La difficulté est liée à la mobilité des candidats. On a besoin d'une mobilité nationale et généralement les candidats ne sont mobiles que sur un plan régional. » (Poste de conducteur de travaux dans le secteur de l'ingénierie–R&D)

La rareté de certains profils constitue également un inconvénient, qui vient se rajouter au problème de recrutement.

« C'est un métier qui est rare. Il n'y a pas beaucoup de bons métrologues et les bons éléments sont en poste. » (Poste de métrologue dans le secteur de la gestion des déchets)

Ces tensions qui sont largement liées au profil du candidat sont renforcées par la localisation géographique du poste : la région n'étant pas attractive (zone rurale, manque d'infrastructures routières...), peu de candidats postulent. Notons toutefois que la concurrence du Luxembourg, proche, n'est pas mentionnée par les recruteurs.

« Les difficultés sont liées à l'expérience en régulation et à la localisation. Le poste est à Epinal dans les Vosges. » (Poste d'ingénieur contrôle régulation dans le secteur du commerce interentreprises)

« L'expérience professionnelle des candidats ne correspond pas au profil recherché. De plus, les profils que nous recevons sont des profils juniors alors que je recherche des profils avec 4 à 5 ans d'expérience. Par ailleurs, nous rencontrons des problèmes de mobilité avec les candidats. Ils ne sont pas prêts à déménager. » (Poste de responsable régional magasin dans le secteur agroalimentaire)

« Il fallait quelqu'un prêt à venir dans les Vosges et avec les compétences que nous demandions, à savoir la gestion d'un service de 50 personnes. » (Poste de responsable maintenance dans le secteur de la chimie-caoutchouc-plastique)

« Ce sont les mêmes difficultés que celles évoquées précédemment : peu de candidatures correspondant au profil recherché et difficulté liée à la localisation de l'agence en Moselle. » (Postes de chargés d'études environnement dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« Notre localisation géographique dans le (57), Phalsbourg est loin des grandes villes, c'est mal desservi en train et en infrastructures routières. » (Poste d'ingénieur études de prix dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

Champagne

Dans la région, les recruteurs font état de difficultés de recrutement dans l'industrie et particulièrement dans les services.

Dans **l'industrie**, les tensions concernent les métiers techniques, d'ingénieurs... Elles sont dues essentiellement à un manque de candidats adaptés aux profils recherchés : absence de compétences, d'expertise spécifique au secteur d'activité...

« Cela est dû au manque de profils formés sur ce marché de l'emploi. » (Poste de responsable support technique papetier dans le secteur du bois-papier-imprimerie)

« Des difficultés à trouver des personnes ayant la connaissance de notre métier (composants passifs)... » (Poste d'ingénieur technico-commercial dans le secteur des équipements électriques et électroniques)

« On ne trouve pas de profil correspondant. Ils n'ont pas de connaissance du métier des charpentes métalliques. » (Poste d'ingénieur de calculs charpente métallique dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

Dans **les services**, ce sont dans les secteurs des organisations associatives-administration publique et santé-action sociale que se posent des problèmes de recrutement.

Dans le **secteur des organisations associatives-administration publique**, les tensions ne concernent pas de métiers en particulier. Les difficultés de recrutement sont liées au manque de candidatures correspondant au besoin. Cela est à rapprocher de la problématique de la localisation du poste.

« J'ai eu des difficultés à trouver le profil adéquat pour ce poste, plus le critère géographique. » (Poste de responsable administratif et financier dans le secteur des activités des organisations associatives-administration publique)

Dans le **secteur de la santé-action sociale**, les métiers spécifiques, à savoir ceux de la fonction santé-social-culture sont les plus difficiles à pourvoir en raison du manque de formation des candidats (nature, niveau...) par rapport à la demande, ainsi qu'au fait que la région semble peu attractive.

« Il n'y a pas assez de personnes formées par rapport à la demande. » (Poste de médecin dans le secteur de la santé-action sociale)

« Il y a des difficultés quant au niveau de diplôme exigé et des difficultés liées à la situation géographique de nos institutions (Haute-Marne). » (Poste de chef de service dans le secteur de la santé-action sociale)

AQUITAINE-LIMOUSIN-POITOU-CHARENTES

Aquitaine

Les difficultés de recrutement rencontrées dans cette région sont liées à la recherche de profils très spécialisés ayant une expérience dans le secteur

d'activité de l'entreprise (ex : responsable QSE⁶ dans le bâtiment, ingénieur production textile...) et au manque de candidatures dans certains métiers (chef de projet CESTI⁷, commerciaux B to B dans le nettoyage industriel, ingénieur en corrosion...).

Le secteur de l'**ingénierie-R&D** est très présent dans la région, notamment dans les activités de chimie, optique et aéronautique. Les difficultés rencontrées par ces entreprises sont transversales à ce secteur : les métiers en tension concernent surtout les profils ingénieurs où les candidats sont peu nombreux dans certains domaines très spécifiques (énergies fossiles, sécurité des technologies de l'information par exemple) mais il peut également être difficile pour les entreprises de recruter des cadres expérimentés pour des postes supports.

« Il y a peu de profils adéquats, de personnes formées dans cette activité. » (Poste de coordinateur HSE forage dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« Il y avait des candidats qui n'avaient pas l'expérience que l'on demandait ou qui ne correspondaient pas à la demande. » (Poste de chargé de mission juridique réglementaire SSE⁸ dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

Ce constat se retrouve pour les **activités informatiques**, également très présentes dans le tissu économique régional. La tension exprimée par les entreprises sur le territoire reflète les difficultés inhérentes au recrutement de concepteurs et de développeurs : les profils expérimentés sont rares et très demandés, les attentes des recruteurs concernent des compétences nouvelles ou en émergence, et des compétences transversales (gestion de projets, maîtrise de langue(s) étrangère(s)...) sont aussi requises.

Les entreprises relevant du commerce (**distribution généraliste et spécialisée, commerce interentreprises**) expriment très fréquemment des difficultés à recruter des cadres, principalement sur des postes de direction de magasin ou d'agence, de commercial, de chef de rayon. Les candidatures reçues ne sont en général pas adaptées aux besoins de l'entreprise, en termes de formation technique et d'expérience professionnelle.

« Beaucoup de candidats reçus n'avaient pas du tout idée de ce qu'était le métier de chef de pâtisserie.

Ils n'avaient pas d'expérience en management ni en gestion, ce qui est le plus gros des soucis. » (Poste de chef de rayon pâtisserie dans le secteur de la distribution généraliste et spécialisée)

Poitou-Charentes

Au sein de la région, Poitiers et Niort sont les principaux bassins d'emploi, avec une forte concentration de compagnies d'assurances à Niort et des activités de soutien aux entreprises à Poitiers. Dans cette région, certaines entreprises ont des difficultés à recruter des cadres dans les secteurs d'activités **banque-assurances**, et **activités juridiques et comptables**. Elles évoquent principalement le manque d'attractivité de la région pour les cadres.

Les établissements et les associations en **santé-action sociale** et **activités des organisations associatives-administration publique** ont également du mal à recruter des professionnels de santé du fait de la pénurie de candidats et de salaires peu attractifs.

« C'est dû à l'expérience demandée dans le métier ainsi qu'à la zone géographique. Nous sommes à Poitiers et ce type d'offre fonctionne difficilement dans les villes de taille moyenne. » (Poste d'auditeur senior dans le secteur des activités juridiques et comptables)

« On travaille dans la menuiserie et on a du mal à trouver des candidats possédant suffisamment d'expérience. » (Postes de commerciaux, managers et responsables d'agence dans le secteur de la construction)

Dans les autres secteurs, on retrouve principalement des problématiques liées au manque d'expertise technique ou sectorielle, souvent pour des postes de technico-commercial.

Limousin

Les métiers déclarés en tension par les entreprises sont assez divers et concernent quasiment toutes les fonctions (par exemple : consultant industriel, responsable RH, commercial, chef de projet mécanique, animateur qualité).

La principale explication apportée par les recruteurs est le manque d'attractivité de la région pour les

6. Qualité, sécurité, environnement

7. Centre d'Évaluation de la Sécurité des Technologies de l'Information

8. SSE : Santé, sécurité, environnement

cadres expérimentés. En outre, les petites entreprises constituent l'essentiel du tissu économique de la région et rencontrent des difficultés spécifiques pour attirer ces profils. Elles proposent des rémunérations trop faibles par rapport au marché pour pallier le problème de localisation.

« C'est un problème de localisation (Limousin) et de niveau de salaire. Les entreprises de petite taille ont du mal à rémunérer des commerciaux compétents qui ont des exigences au niveau des salaires. Les salaires ne sont pas assez attractifs. » (Poste de commercial dans le secteur du conseil et gestion des entreprises)

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Rhône-Alpes

En région Rhône-Alpes, les entreprises rencontrent des difficultés de recrutements dans plusieurs secteurs d'activité spécifiques à la région.

Dans l'industrie, il s'agit des équipements électriques et électroniques, la mécanique-métallurgie et l'industrie pharmaceutique.

Dans ces secteurs industriels, les tensions évoquées portent sur les profils de cadres managers dans les services techniques : dans les équipements électriques et électroniques, pour des postes de directeur/responsable qualité, et dans l'industrie pharmaceutique, pour des postes en contrôle, qualité, réglementation, maintenance. Le manque de candidats experts et expérimentés dans le domaine d'activité et ayant des compétences managériales constitue le principal facteur de tension.

« C'est principalement le manque de connaissances, il y a un manque d'expérience par rapport à notre domaine d'activité. » (Poste de directeur qualité dans le secteur des équipements électriques et électroniques)

Et lorsque les recruteurs trouvent des candidats adaptés, ils sont confrontés à des prétentions salariales qu'ils jugent élevées.

« Il est dur d'avoir et l'expertise technique et l'expérience managériale. Quand il nous arrive de trouver un candidat, ses prétentions salariales sont trop élevées. » (Poste de responsable contrôle qualité dans le secteur de l'industrie pharmaceutique)

Les problèmes de recrutements sont également prégnants pour les postes d'ingénieurs (ingénieur R&D, ingénieur d'études, ingénieur procédé, etc.). Les raisons invoquées sont principalement liées à la difficulté de trouver des profils d'experts, spécifiques à ces industries qui développent des activités de pointe.

« Les compétences techniques étaient difficiles à trouver sur le marché du travail. » (Poste d'ingénieur lithographie dans le secteur des équipements électriques et électroniques)

« Il y a une pénurie de candidats adaptés à notre corps de métier. » (Poste d'ingénieur R&D dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

« C'est difficile d'avoir des candidats avec de l'expérience réglementaire dans le secteur médical. » (Poste d'ingénieur réglementation dans le secteur des équipements électriques et électroniques)

En raison de la proximité des secteurs industriels avec celui de l'**ingénierie-R&D**, les tensions en matière de recrutement sont également présentes dans ce dernier secteur. Les raisons évoquées rejoignent en grande partie celles explicitées dans les secteurs industriels étudiés précédemment. Dans la région, la recherche-développement scientifique constitue une forte spécificité sectorielle, avec l'implantation de nombreux centres de R&D publics et privés dans les domaines des nanotechnologies, l'électronique, l'énergie et le biomédical. Ce sont principalement les postes d'ingénieurs qui sont difficiles à pourvoir, ceux d'ingénieurs études comme ceux d'ingénieurs projets. Sur certains postes spécifiques, dans des activités de niche, qui requièrent des compétences pointues/précises, les recruteurs se trouvent confrontés à un manque de candidats qualifiés.

« On est sur des métiers cibles, des niches. C'est une population d'experts pas facile à trouver. » (Poste

d'ingénieur équipement sous pression dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« Les compétences spécifiques dans des pièces plastiques sont difficiles à trouver. » (Poste d'ingénieur en conception mécanique dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

À cette absence d'expertise et de qualification des candidats s'ajoute le manque d'expérience, condition indispensable au poste.

« Cela vient du niveau d'expérience, nous avons demandé une première expérience sur des projets industriels, mais les candidats n'avaient que peu d'expérience sur les logiciels demandés, ils ont seulement des connaissances, ils ne les maîtrisent pas et ne les ont manipulés que très rarement. » (Poste d'ingénieur planning dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« On n'a pas de candidats qui correspondent au profil. Il faut maîtriser un logiciel précis et aucun candidat ne maîtrise ce logiciel. Après on a des débutants qui postulent et on a besoin de candidats ayant au moins 5 à 7 années d'expérience. » (Poste de chef de projet dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

Dans le **secteur du commerce**, les recruteurs évoquent également des tensions pour trouver les bons candidats.

Dans la **distribution généraliste et spécialisée**, les difficultés à recruter concernent certains métiers, principalement dans le domaine de la vente en magasin : directeur de magasin, responsable de boutique, responsable de rayon, de secteur, manager de rayon, de département...

Pour les postes de direction de magasin, les candidats sont rares et ne correspondent pas au profil recherché. En effet, selon les univers de vente des magasins, les compétences peuvent être plus ou moins spécifiques, et une double compétence technique et managériale est recherchée.

« On ne reçoit pas de cv de qualité. On recherche une expérience en vente assistée du client et pas seulement en libre-service, conseil. » (Poste de responsables de boutiques dans le secteur de la distribution généraliste et spécialisée)

« Les profils sont rares pour ce poste, la spécialité de la branche librairie ajoute une difficulté. On recherche des profils qui doivent inclure des qualités de manager et une culture générale importante.

L'environnement est concurrentiel. En termes de secteur géographique : bouger vers Grenoble a posé des problèmes pour des candidats qu'on avait sélectionnés. » (Poste de directeur de magasin dans le secteur de la distribution généraliste et spécialisée)

La problématique de localisation géographique des postes et du manque de mobilité géographique des candidats est beaucoup plus perceptible pour les métiers de managers de rayons et départements, au-delà du fait que les candidatures reçues ne correspondent pas aux profils attendus.

Sur les métiers de bouche, les tensions sont très présentes : les candidatures sont rares en raison d'une certaine désaffection pour ces métiers et la localisation géographique du poste joue également.

« Il y a un défaut de candidatures, c'est un métier en tension. » (Poste de manager de rayon boucherie dans le secteur de la distribution généraliste et spécialisée)

Auvergne⁹

Les métiers déclarés en tension par les entreprises de la région sont très divers. Les difficultés de recrutement sont surtout liées au manque d'expérience des candidats ou à une recherche de polyvalence difficile à trouver.

Les établissements du secteur **santé-action sociale** déclarent des difficultés de recrutement pour des postes de médecins du fait d'un manque de candidats et de cadres socio-éducatifs ayant le profil attendu.

—

BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

—

Bourgogne

En Bourgogne, dans l'industrie, les tensions sont évoquées principalement dans le secteur de la mécanique-métallurgie. Les entreprises des services rencontrent également des problèmes de recrutement.

Dans la mécanique-métallurgie, les raisons des difficultés de recrutement sont liées à plusieurs facteurs. Les recruteurs ont du mal à trouver des

9. Peu de verbatim et la localisation est peu évoquée

candidatures adaptées aux profils recherchés : des candidats qui possèdent une double compétence, technique et managériale ou internationale par exemple.

La région est fortement représentée par deux domaines d'activité spécifiques que sont la métallurgie et la fabrication d'équipements électriques, des domaines qui recourent à des technologies de haute précision et de fait à des compétences qualifiées et pointues.

« Nous demandons des compétences techniques, il faut que la personne ait une formation d'ingénieur. » (Poste d'ingénieur mécanique dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

« Sur ces postes d'ingénieur mécanique et de responsable automatique, on a du mal à trouver des candidats qui ont à la fois des compétences techniques dans la mécanique, et des compétences de management. » (Poste de responsable automatisme / ingénieur mécanique dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

« Il nous faut quelqu'un qui soit commercial et en plus technique. On travaille pour l'aéronautique et ce n'est pas facile. » (Poste de technico-commercial dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

Outre la difficulté à trouver les bons candidats, la localisation géographique du poste est un élément qui joue en défaveur des recruteurs dans la région. Cela se vérifie d'autant plus pour des métiers rares ou qui s'exercent plus fréquemment dans certaines villes ou bassins d'emploi spécifiques.

« Il y a un problème géographique car nous sommes à Mâcon. Le besoin est très spécifique, il faut des compétences techniques fortes. » (Poste d'automaticien dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

« Notre localisation géographique pose problème. Nous sommes en Bourgogne, à Auxerre ce qui n'est pas idéal pour la robotique. » (Poste de chef de projet robotique/chargé d'affaires dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

« La localisation car nous sommes à Auxerre et ce sont des métiers très localisés sur Paris et Toulouse. » (Poste de soft création de software dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

D'une façon générale, ces problèmes de recrutement sont également présents dans **d'autres secteurs**

industriels : l'industrie pharmaceutique, la chimie-caoutchouc-plastique...

« Nous n'arrivons pas à trouver des candidats ayant une double formation, des scientifiques ayant de l'expérience en études de marchés. » (Poste de chargé d'études marketing dans le secteur de l'industrie pharmaceutique)

« On a un métier, c'est la vente de l'adhésif. Il faut avoir des connaissances techniques sur toutes les masses adhésives. Il n'y a pas d'école pour notre métier. » (Poste de commercial itinérant adhésif technique industriel dans le secteur de la chimie-caoutchouc-plastique)

« Nous avons un problème de localisation (le poste est en Côte d'Or). » (Poste d'ingénieur en recherche développement dans le secteur des équipements électriques et électroniques)

Les raisons des tensions présentes dans **les entreprises de services** rejoignent en grande partie celles des entreprises industrielles : manque de candidatures, profils inadaptés par rapport au besoin (durée expérience, domaine de spécialité, niveau de formation...). Ces difficultés de recrutement sont renforcées par la localisation géographique du poste : zone rurale, peu attractive...

« Le gaz est un secteur spécifique de l'entreprise et ils recherchent des gens issus de la mécanique des fluides. De plus c'est localisé à côté de Dijon. » (Poste de technico-commercial dans le secteur du conseil et de la gestion des entreprises)

« Il y a une pénurie de profils expérimentés et un manque d'attractivité à Dijon. » (Poste d'ingénieur de fluide dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« On a un problème géographique important car nous sommes dans la Saône (59) ou la Nièvre, et ce sont des zones un peu sinistrées. » (Poste de chef d'agence dans le secteur des services divers aux entreprises)

Franche-Comté

En Franche Comté, les tensions en matière de recrutement sont particulièrement présentes pour les postes d'ingénieur d'études et d'ingénieur / chef de projet... dans **les secteurs automobile-aéronautique et autres matériels de transport**, et **chimie-caoutchouc-plastique**, deux secteurs emblématiques de la région. Sont

aussi concernés par ces problèmes de recrutement les postes cadres de production industrielle (ingénieur industrialisation, responsable de production...) et ceux des services techniques (ingénieur process, responsable qualité...).

Les recruteurs évoquent le manque de candidats et des difficultés à trouver les candidatures adaptées en termes de compétences et d'expérience.

« *Il y a peu de candidatures et peu de compétences.* » (Poste de chef de projet plasturgie réalisation d'outillages dans le secteur de l'industrie de la chimie-caoutchouc-plastique)

« *Il y a trop de candidats jeunes diplômés.* » (Poste d'ingénieur produits spécialisé en mécanique des fluides dans le secteur de l'automobile-aéronautique et autres matériels de transport)

En **ingénierie-R&D**, les difficultés de recrutement portent principalement sur des postes techniques, les raisons invoquées sont identiques à celles évoquées ci-dessus.

« *Une difficulté liée aux centrales électriques.* » (Poste de superviseur hygiène sécurité environnement dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« *Les logiciels utilisés sont très spécifiques, beaucoup de profils ne correspondent pas du fait de cette spécificité.* » (Poste d'ingénieur calcul dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

Au-delà du fait que les candidatures ne sont pas toujours adaptées aux profils recherchés, la problématique de la localisation géographique vient se rajouter et constitue une entrave supplémentaire pour les recruteurs. En effet, cette région frontalière avec la Suisse semble peu attractive pour les candidats.

« *On cherche quelqu'un d'expérimenté et les personnes qu'on trouve, cela ne les intéresse pas de venir ici à cause de la localisation géographique. Même si le coût de la vie ici est moindre par rapport à Paris. Une offre salaire versus grande agglomération. Le problème de la localisation du Jura.* » (Poste de responsable méthodes dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« *C'est difficile surtout en raison [] de la situation géographique. Nous sommes dans le Haut Jura, proche de la frontière suisse.* » (Poste de chargé de projet SI métier dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

« *La localisation de mon entreprise car elle est à Besançon et la ville n'est pas attractive.* » (Poste de chargé d'études en transports déplacements dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« *C'est un poste peu courant qui allie à la fois le marketing et le marketing terrain. C'est aussi à cause de la localisation géographique dans le Jura.* » (Poste de chargé de marketing opérationnel dans le secteur du meuble-textile et autres industries manufacturières)

— BRETAGNE

—
Les difficultés rencontrées dans cette région sont liées à un manque de candidats sur des métiers d'expertise, au manque d'expérience ou de polyvalence, à la localisation géographique des postes ou encore à des rémunérations attendues jugées trop élevées.

L'industrie agroalimentaire est un secteur emblématique de la région et fortement pourvoyeur d'emplois. Les entreprises ont notamment du mal à recruter dans les fonctions de production industrielle (responsable d'atelier, chargé de mission production, ingénieur planning...) et de services techniques (responsable HSE, responsable maintenance...). Les difficultés tiennent essentiellement au manque d'expérience sectorielle des candidats et à la localisation géographique des postes, souvent en milieu rural à proximité des zones de production.

« *De manière générale, le secteur d'activité de l'agroalimentaire n'attire pas aujourd'hui avec ce que l'on a entendu dans la presse. Il y a aussi la localisation en Nord Finistère. C'est difficile de trouver la bonne adéquation entre les offres métiers et la demande. Beaucoup de personnes postulent et ne sont pas qualifiées alors que nos offres requièrent des candidats hautement qualifiés. Beaucoup de juniors postulent sans avoir l'expérience demandée. Enfin le système de rémunération manque d'attractivité. Il y a des entreprises qui payent plus, qui ont un meilleur système salarial.* » (Poste de responsable d'atelier dans l'industrie agroalimentaire)

« Je demandais une compétence très particulière, la maîtrise de l'hygiène et de la sécurité alimentaire sur la poudre infantile. » (Poste de responsable HSE dans l'industrie agroalimentaire)

Dans le secteur **banque-assurances**, les entreprises ont des difficultés à pourvoir les postes de commerciaux avec des candidatures souvent inadaptées à leurs attentes. Des difficultés sont également exprimées pour les recrutements dans le secteur de la **formation initiale et continue**, peu rémunérateur pour les cadres expérimentés.

CENTRE-VAL-DE-LOIRE

En région Centre, si les tensions sont plus souvent présentes dans le secteur des services, elles sont également notables dans l'industrie.

Dans l'industrie, parmi les secteurs qui rencontrent des difficultés de recrutement, on peut citer la mécanique-métallurgie, l'automobile-aéronautique et autres matériels de transports, les équipements électriques et électroniques et l'industrie pharmaceutique, des secteurs d'activité bien représentés dans la région Centre.

Dans **la mécanique-métallurgie**, les problèmes de recrutements touchent plus particulièrement les ingénieurs (automaticien, ingénieur conception méthodes...), les commerciaux/technico-commerciaux et les cadres en production industrielle et travaux chantiers (responsable d'exploitation, conducteur de travaux...).

La principale difficulté rencontrée par les recruteurs réside dans le fait que les candidats ne correspondent au profil recherché. Les recruteurs n'arrivent pas à trouver les bons candidats possédant les compétences et l'expertise requises (maîtrise de logiciels spécifiques, méthodes/outils travail, langues étrangères...).

Par ailleurs, la connaissance du métier, des produits, du marché, du domaine ou secteur d'activité... sont des éléments importants du poste qui font défaut aux candidats qui postulent.

« On ne trouvait pas les compétences que l'on recherchait notamment en langues (arabe ou russe) ainsi qu'au niveau de la connaissance du métier. » (Poste de chargé d'affaires dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

« Les difficultés sont dues à la connaissance du marché des candidats et à la connaissance des produits. La connaissance de la physiologie humaine nécessite des connaissances médicales. » (Poste de commercial dans le domaine du matériel de diagnostic médical dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

« On veut quelqu'un avec de l'expérience, des connaissances importantes des méthodes de développement avec des qualifications fournisseur et puis une connaissance sur les différents matériaux (plastique, zamac, inox). » (Poste d'ingénieur conception méthodes dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

« Il faut connaître toutes les responsabilités et les machines en CFAO, le logiciel TopSolid. » (Poste de responsable production dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

Dans **l'industrie de l'automobile-aéronautique et autres matériels de transports**, ce sont les postes en production industrielle et dans les services techniques, qui ont plus de difficultés à être pourvus. La localisation géographique des entreprises de ces secteurs plus particulièrement dans des zones rurales, excentrées... (comme par exemple Issoudun) constitue un inconvénient important qui n'incite pas les candidats à postuler.

Par ailleurs, les entreprises évoquent des difficultés à trouver les candidatures adéquates : manque de candidats dans certains domaines, profils peu qualifiés, compétences recherchées rares...

« La difficulté est relative à la mobilité et aux candidatures pas toujours adaptées à ce poste. » (Poste de responsable qualité programme dans le secteur de l'automobile-aéronautique et autres matériels de transports)

« Les recrutements sont ouverts depuis plus d'un an à la fois dans la région Centre et dans le domaine de la qualité où il y a pénurie. Beaucoup d'entreprises recherchent dans le domaine et peu de profils sont qualifiés. » (Poste d'ingénieur qualité développement dans le secteur de l'automobile-aéronautique et autres matériels de transports)

« C'est le domaine de la maintenance qui est compliqué. Aujourd'hui les gens qualifiés sont en poste. On n'a pas d'autres solutions sur ce type de compétences. » (Poste de responsable technique maintenance UPA-unité de production autonome-production dans le secteur de l'automobile-aéronautique et autres matériels de transports)

Dans **les équipements électriques et électroniques et l'industrie pharmaceutique**, les tensions concernent plus particulièrement les postes cadres dans les services techniques : qualité (brevet, réglementation, etc.), achats, logistique... Le manque de candidatures adaptées, le manque de candidats sur le marché local (spécificité ou rareté de certains métiers dans ces secteurs), renforcés par la localisation géographique peu attractive (zone excentrée, comme par exemple Dreux) expliquent en grande partie les problèmes de recrutement rencontrés par les entreprises.

« Nous cherchons des compétences techniques avec expérience dans le domaine de la mécanique sans pour autant basculer sur un poste de manager. » (Poste d'acheteur mécanique dans le secteur des équipements électriques et électroniques)

« Le profil est rare et la difficulté est due à la localisation dans le 28 vers Dreux. » (Poste de responsable device dans le secteur de l'industrie pharmaceutique)

« C'est de trouver les compétences sur le marché et notre localisation car nous sommes en Loir et Cher. Il y a la notoriété et la localisation qui complexifient la donne. » (Poste de responsable packaging dans le secteur de l'industrie pharmaceutique)

Dans les services, ce sont dans les secteurs banque-assurances, ingénierie-R&D et activités des organisations associatives-administration publique que les recruteurs évoquent le plus fréquemment des problèmes de recrutement.

Dans **la banque-assurances**, les profils commerciaux (chargés d'affaires, commerciaux, technico-commerciaux...) sont les plus difficiles à pourvoir, et dans une moindre mesure, des métiers plus spécifiques (en organisation, études...).

Les recruteurs évoquent un manque de candidatures en raison de certains aspects du métier peu attractifs (être mobile, se déplacer sur un territoire, faire de

la prospection...) et la localisation géographique du poste. Par ailleurs, les profils ne correspondent pas toujours à ce qui est attendu en termes de compétences, d'expertise technique ou d'expérience professionnelle. Les rémunérations proposées sont aussi inférieures à celles pratiquées dans les grands groupes et aux prétentions salariales des candidats.

« C'est difficile de trouver des candidats ayant une forte expertise technique. » (Poste de responsable d'affaires dans le secteur de la banque-assurances)

« Il y a peu de candidatures. Pour recruter un cadre commercial sédentaire tout va bien, mais dès qu'il faut se déplacer dans plusieurs départements, même s'il n'y a pas besoin de dormir hors de chez soi et même si je mets un CDI à 5 000 euros par mois, c'est très compliqué. Tous les chefs d'entreprise ont du mal à trouver des candidats qui se déplacent, qui doivent prendre leur voiture. Dès qu'il y a besoin de faire de la prospection, le recrutement est très compliqué. »

(Poste de cadre commercial dans le secteur de la banque-assurances)

« La non-attractivité de la zone de Bourges. On recherche quelqu'un d'expérimenté. » (Poste d'expert en organisation dans le secteur de la banque-assurances)

« La difficulté se situe sur la rémunération car par rapport à ces métiers-là nous proposons une rémunération qui doit être un peu inférieure à ce qui se pratique dans les grands groupes. La localisation : nous sommes sur Chartres mais nous recrutons aussi sur Brest et la Rochelle. La difficulté concerne les trois sites et vient de la rareté de ces profils notamment sur Chartres car on est quand même sur une zone excentrée. » (Poste de chargé d'affaires grand compte dans le secteur de la banque-assurances)

Compte tenu de la diversité des activités industrielles implantées dans la région et de la proximité de ces secteurs d'activité avec celui de l'**ingénierie-R&D**, les problèmes de recrutements que connaît ce secteur rejoignent ceux de l'industrie. Ainsi le manque de candidatures (profils techniques, spécifiques, rares sur le marché de l'emploi, etc.) et la localisation géographique peu attractive expliquent les tensions existantes. Ce sont principalement, les postes techniques (ingénieur ou responsable d'études/projets) qui sont concernés par ces difficultés de recrutement.

« Notre métier est vraiment très particulier, donc il n'y a pas forcément de formation adéquate. On fait de la façade et il n'y a pas de formation pour ça à part l'école d'architecture d'Ivry, donc ça en fait peu au niveau national. » (Poste de dessinateur / architecte façades dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« Les candidats sont peu mobiles. » (Poste d'ingénieur études traitement des eaux dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« C'est la localisation du poste (Issoudun 36) et le manque d'expérience qui posent problème. » (Poste de responsable programme dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

Dans le secteur des **activités des organisations associatives-administration publique**, qui regroupe différents types de structure, les recruteurs ont du mal à pourvoir aussi bien les métiers support (en administration, RH...) que certains métiers spécifiques. D'une façon générale, les raisons évoquées par les recruteurs restent les mêmes que pour les autres secteurs d'activité : manque de candidatures, candidats pas adaptés au profil recherché et localisation géographique.

« Il y a très peu de candidats, cela s'adresse à des juristes, et malgré cela, on a eu peu de candidats juristes. On est à Blois et le secteur géographique peut expliquer ce manque de candidats. » (Poste de chargé des relations sociales dans le secteur des activités des organisations associatives-administration publique)

« C'est un poste à double compétence (partie conseil-gestion et partie machinisme). C'est un poste très technique. » (Poste de conseiller d'entreprise spécialisé en machinisme dans le secteur des activités des organisations associatives-administration publique)

« C'est une activité complexe, cela nécessite un investissement, une présence très importante. Il y a peu de personnes formées et expérimentées dans ce domaine. » (Poste de cadre chargé de la protection de l'enfance dans le secteur des activités des organisations associatives-administration publique)

— ÎLE-DE-FRANCE

L'Île-de-France concentre une grande part des emplois cadres et, à ce titre, la tension déclarée dans la région pour certains postes et dans certains secteurs reflète les difficultés observées ailleurs sur le territoire. La localisation des postes dans des zones excentrées, éloignées des transports, peut être un frein important au recrutement de cadres dans la région.

Très présent dans la région, le secteur **ingénierie-R&D** a du mal à pourvoir certains postes cadres : les métiers d'ingénieur, de développeur, de chef de projet et certains métiers supports en commercial-marketing, en gestion-finance-administration, en services techniques sont souvent déclarés en tension. Ces difficultés tiennent principalement au manque de candidats expérimentés, ayant entre 5 et 10 ans d'expérience, à la rareté de certaines compétences en ingénierie (signalisation ferroviaire, mécanique, électricité, thermique, nucléaire, génie civil...) et à des salaires peu attractifs pour la région.

« Les candidats n'ont pas l'expérience souhaitée ou sont trop chers par rapport à notre grille salariale. » (Poste de chef de projet dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« Nous voulions une personne qui a des compétences dans la gestion des risques sur un projet. Il y a beaucoup d'ingénieurs HSQE au niveau industriel mais pas au niveau du projet. C'est un poste où l'on doit appréhender tous les aspects d'un projet. » (Poste d'ingénieur management des risques dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

Dans le secteur **conseil et gestion des entreprises** présent partout en France, les entreprises qui déclarent des difficultés dans le recrutement de cadres sont surtout concentrées en Île-de-France (et un peu en Rhône-Alpes). Une des spécificités de la région quant à la recherche de profils très spécialisés, aux compétences techniques

multiples et avec des expériences sectorielles explique ces difficultés. En revanche, dans les autres régions, les postes sont plus classiques.

« *Des compétences techniques, une consolidation maîtrisée des outils de consolidation et comptable et une expérience significative dans un domaine similaire à la micro-finance.* » (Poste de contrôleur financier dans le secteur du conseil et gestion des entreprises)

« *C'est une niche, ce n'est pas un poste générique comme un poste de comptable ou de financier, c'est plus un poste d'expertise. Ils sont difficiles à trouver si ce n'est par la chasse. Les autres canaux de recrutement ne fonctionnent pas ou très peu.* » (Poste de directeur de centres commerciaux dans le secteur du conseil et gestion des entreprises)

Dans le secteur des **activités des organisations associatives et administration publique**, les difficultés concernent à la fois des postes « cœur de métier » de type chargé de mission ou de projet, cadre de direction mais aussi des postes supports aux activités en gestion-finance-administration ou en informatique. Les tensions dans ce secteur d'activité sont d'abord liées aux contenus des postes, et à la rémunération qui est souvent inférieure à celle proposée sur le marché et le type de contrat.

« *Ce sont des profils qu'on ne retrouve pas, les gens sont déjà en poste. Nous sommes une collectivité ne disposant pas d'avantages et la rémunération que nous leur proposons est décalée par rapport à ce qu'ils ont déjà.* » (Poste de cadre spécialisé en finance de marché et budget dans le secteur des activités des organisations associatives et administration publique).

Pour les postes de chargé de mission/projet/développement des activités, les établissements et associations privilégient les cadres ayant une expérience du secteur ou de leur activité, ce qui peut ralentir les processus de recrutements. Pour les métiers médicaux et paramédicaux, les difficultés tiennent au manque de candidats sur le marché.

« *Il y a peu de postulants et les postulants que l'on reçoit ne sont pas complètement dans le profil. Il faut une expérience significative dans le métier. On demande au moins 5 ans d'expérience et les postulants n'en avaient aucune.* » (Poste de

responsable d'unités territoriales dans le secteur des activités des organisations associatives et administration publique)

En **banque et assurances**, la tension concerne différents types de poste : commercial, actuariaire, informatique, responsable de service, directeur d'agence, gestionnaire. Les difficultés sont liées à la rareté des profils sur le marché mais aussi au profil des postes, les entreprises ayant des attentes élevées concernant l'expérience du candidat ou la possession de compétences transversales (management, maîtrise de langue(s) étrangère(s), etc.). Ces difficultés se retrouvent aussi dans les autres régions (Centre, Pays de la Loire, Rhône-Alpes).

Dans les **activités informatiques**, les entreprises sont essentiellement confrontées à une pénurie de cadres en ingénierie et développement informatique, ce qui génère une forte concurrence entre les entreprises. Ce constat de tension n'est pas spécifique à la région Ile-de-France.

Dans le **commerce interentreprises**, la tension est forte pour les postes de commerciaux : les candidats doivent posséder à la fois une connaissance technique (produit/secteur) et des compétences commerciales. D'autres attentes sont attachées à ces compétences : la maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères, une expérience du management, la mobilité géographique. Les rémunérations proposées sont parfois insuffisantes pour attirer les candidats. Ces difficultés se retrouvent aussi dans les autres régions.

En **santé-action sociale**, les difficultés sont propres au secteur. Pour les professions médicales et paramédicales, il s'agit surtout d'un manque de candidats, associé à une rémunération trop faible ou aux conditions d'emploi (temps partiel/plein temps). Pour les autres professions (directeur d'établissement, gestion-finance-administration, etc.), les conditions d'emploi peu satisfaisantes (rémunération faible, astreintes) et la rareté des profils expérimentés sur le marché expliquent les difficultés des établissements à pourvoir les postes.

— LANGUEDOC-ROUSSILLON—MIDI-PYRÉNÉES —

Midi-Pyrénées

En région Midi Pyrénées, les recruteurs évoquent des tensions principalement dans le secteur de l'**ingénierie-R&D** pour des postes d'ingénieurs études.

À noter que ce secteur d'activité entretient des liens étroits avec des secteurs emblématiques dans la région comme l'aéronautique, l'automobile, les équipements électriques... De fait, les difficultés de recrutement de ces secteurs d'activité se rejoignent : mêmes métiers, mêmes profils...

Les difficultés de recrutement sont dues à un manque de profils sur le marché local (liée à une absence de compétences techniques spécifiques et d'une expérience requise...), des rémunérations qui ne correspondent pas aux prétentions salariales des candidats, la localisation géographique du poste peu attractive dès lors que l'on s'éloigne de Toulouse.

« *Ce sont des profils assez rares avec des compétences techniques très précises et l'on cherche en plus des personnes avec une expérience significative d'au minimum 3 ans.* » (Poste d'ingénieur calculs de structures aéronautiques dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« *Le secteur d'activité est précis, cela concerne le système de développement géomatique. Il y a peu de profils dans ce domaine.* » (Poste d'ingénieur de développement Java dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« *Un problème de logiciel spécifique à utiliser comme MicroStation. Trop de spécificités.* » (Poste de dessinateur en chaudronnerie dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« *Ce sont des profils techniques, on attend d'eux une compétence assez particulière car on travaille sur des structures ou des outillages. Il faut être assez compétitif en termes de salaire pour attirer les candidats.* » (Poste de dessinateur dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« *Il y a trop peu de profils pour ce poste (reconnaissance des visages via vidéo).* » (Poste d'ingénieur en traitement du signal dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« *La qualité des profils n'est pas adaptée à ce qu'on recherche. On a fait une annonce très générique, mais ce n'est pas une région très attractive, la localisation est à Figeac dans le Lot.* » (Poste d'ingénieur électronique dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

Languedoc-Roussillon

Dans le Languedoc-Roussillon, les recruteurs évoquent plus fréquemment des tensions en matière de recrutement dans les services. Elles sont également présentes dans l'industrie mais de façon moins soutenue.

Dans **les services**, les difficultés de recrutement concernent l'ensemble des secteurs d'activité, aussi bien pour des postes spécifiques à ces secteurs que pour des postes support. Les raisons tiennent au manque de candidats sur le marché local, à l'inadéquation des candidatures reçues par rapport aux profils recherchés (rareté du profil, absence de compétences techniques, de double compétence, du niveau d'expérience demandée...).

« *Dans la région, il n'y a pas beaucoup d'ingénieurs. Nous sommes à Montpellier. C'est plus simple à Toulouse, à Grenoble ou à Paris.* » (Poste d'ingénieur micro-électronique dans le secteur des activités informatiques)

« *Il n'y a pas de candidats ayant une expérience similaire et le diplôme correspondant.* » (Poste de chef de service éducatif dans le secteur des activités des organisations associatives et administration publique)

« *L'idée est de mixer une bonne compétence et une culture banque assurance mutualiste à la fois.* » (Poste de chef de projet dans le secteur de la banque-assurances)

« *Trouver les profils adéquats. La difficulté est de trouver des profils expérimentés dans les trois domaines : IT (information technology), média et télécom.* » (Poste de commercial IT média télécom dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« *Il y a une pénurie de candidats avec une spécificité technique très particulière car il s'agit d'assurer la maintenance technique des centrales bio-gaz. Peu de personnes savent pratiquer. Ce sont des centrales d'énergies renouvelables avec des moteurs très particuliers.* » (Poste de responsable bio-gaz dans le secteur des services divers aux entreprises)

Par ailleurs, le niveau de rémunération proposé et la localisation géographique du poste n'incitent pas les candidats à répondre.

« Pour ce poste, on a absolument besoin d'un niveau Master 2, avec 3 à 4 ans d'expérience en agence de recrutement ou en intérim. On a beaucoup de mal à avoir des personnes avec ce profil. Parmi les candidats qui ont ce profil, la rémunération va souvent bloquer. » (Poste de conseiller alternance et conseiller stage emploi dans le secteur de la formation initiale et continue)

« Les contraintes sont liées à notre situation géographique dans le Gard. » (Poste d'ingénieur géotechnicien dans le secteur du conseil et gestion des entreprises)

« Les candidats ne veulent pas venir sur Montpellier même s'ils sont au chômage. On a aussi des difficultés avec les compilateurs (ingénieur en compilation). C'est difficile car il y a peut-être 3 ou 5 écoles maximum en France. » (Poste de Asic design ingénieur dans le secteur des activités informatiques)

« C'est pour des raisons géographiques. C'est une structure de moyenne montagne qui est à 45 minutes de Perpignan. Ce n'est pas forcément le genre de poste qui intéresse les infirmiers déjà en poste. » (Poste de cadre infirmier dans le secteur de la santé-action sociale)

Dans **l'industrie**, il n'y a pas de tensions particulièrement notables dans un ou des secteurs en particulier. D'une façon générale, les recruteurs rencontrent des difficultés de recrutement pour les postes de commerciaux, de cadres en production industrielle ou des services techniques (qualité, amélioration continue, logistique...).

Souvent, les candidatures reçues ne correspondent pas aux profils recherchés : absence des compétences (techniques, linguistiques...) et du niveau d'expérience requis.

« On cherche des Bac +4 et une bonne connaissance de l'anglais car on travaille à l'export (notre site Internet est en anglais, c'est notre langue privilégiée). On recherche une double compétence scientifique et commerciale (profil rare). » (Poste de cadre en commercial et marketing dans le secteur de l'industrie pharmaceutique)

« La difficulté tient au profil recherché. Par rapport à notre métier et à notre secteur d'activité, la métallurgie, on ne trouve pas de personnes qui ont cette connaissance du métier. » (Poste de directeur de production dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

« Il faut avoir une certaine connaissance de la norme liée au médical, les gens travaillent plutôt dans l'aéronautique que dans le médical. » (Poste de responsable qualité site dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

« Les candidats n'ont pas le niveau d'anglais requis. » (Poste de coordinateur logistique et transport dans le secteur du meuble, textile et autres industries manufacturières)

— NORD-PAS-DE-CALAIS-PICARDIE

— Nord-Pas-de-Calais

Les difficultés rencontrées dans cette région sont liées au manque d'expérience des candidats, à un défaut de polyvalence ou d'expertise dans le métier, à un manque de candidatures, à la localisation géographique des postes ou encore à des rémunérations attendues jugées trop élevées.

La tension sur les postes cadres présente des spécificités dans trois secteurs d'activité : la distribution généraliste et spécialisée, l'ingénierie-R&D et les activités des organisations associatives et administration publique. En **distribution généraliste et spécialisée**, ce sont les postes de direction de magasin et de management de point de vente qui sont les plus difficiles à pourvoir. Les entreprises souffrent de leur défaut d'attractivité auprès des cadres et du manque d'expérience des candidats.

« On recherche des managers de terrain sur l'ensemble de nos métiers. Notre enseigne n'est pas attractive pour ces postes. » (Postes de directeur de centre et de responsable des ventes dans le secteur de la distribution généraliste et spécialisée)

En **ingénierie-R&D**, les entreprises de la région rencontrent les difficultés récurrentes dans ce secteur, notamment dans le recrutement d'ingénieurs experts dans des domaines très pointus (process de fabrication du sucre, brevets d'invention, validation pharmaceutique, eau potable...).

« *Le problème de la formation. Tout le monde sait faire de l'assainissement mais très peu savent faire de l'eau potable.* » (Poste de chef de projet eau potable dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

Dans le secteur des **activités des organisations associatives et administration publique**, les difficultés rencontrées en Nord-Pas-de-Calais tiennent au manque d'attractivité des postes. Les contrats en CDD et les faibles rémunérations renforcent les problèmes liés à la localisation géographique. Pour les métiers d'ingénierie et de recherche, les entreprises ont du mal à obtenir des candidatures adaptées.

« *Il y a peu de candidats surtout sur certains secteurs géographiques.* » (Poste de chargé de développement économique dans le secteur des activités des organisations associatives et administration publique)

Picardie

La tension est particulièrement évoquée dans deux secteurs d'activité industriels : la **mécanique-métallurgie** et la **chimie-caoutchouc-plastique**, des secteurs particulièrement représentés dans la région. Ce sont les cadres des services techniques (achats, qualité, essais) et les ingénieurs en R&D ou en production industrielle, qui sont les plus difficiles à recruter. Dans ces secteurs, les recruteurs de la région se heurtent à un manque de candidats et de compétences dans différents domaines (expertise technique, gestion de projet, maîtrise de langue(s) étrangère(s) ou encore à un défaut de connaissance sectorielle).

« *C'est un profil très rare sur le marché et les personnes que l'on trouve n'ont pas très envie de bouger.* » (Poste d'acheteur projet dans le secteur chimie-caoutchouc-plastique)

« *Il y a d'abord des difficultés de sourcing. Je n'ai pas forcément suffisamment de candidatures et l'expérience n'était pas forcément celle que*

j'attendais. Je voulais quelqu'un qui ait déjà travaillé dans un bureau d'études, qui ait déjà une expérience de gestion de projets et qui ait une capacité à communiquer et à fédérer. » (Poste de responsable gestion budget projets dans le secteur mécanique-métallurgie)

NORMANDIE

D'une manière générale, les tensions évoquées par les entreprises de la région sont liées à un manque de candidatures adaptées et à des problèmes relevant de la localisation géographique des postes. « *Notre localisation en Basse-Normandie pose problème. Les personnes qui sont à Paris ont du mal à aller dans cette région. Ce sont des postes à spécificités techniques et cela nous oblige à élargir la recherche.* » (Poste d'administrateur informatique dans le secteur des activités informatiques)

En Normandie, le secteur de l'**ingénierie-R&D** présente le plus de métiers en tension : les ingénieurs R&D et les ingénieurs technico-commerciaux sont les plus difficiles à recruter. Les recruteurs cherchent essentiellement des cadres ayant une expérience du secteur et des compétences techniques très pointues. Ces problématiques se retrouvent dans les secteurs industriels présents sur le territoire comme la mécanique-métallurgie ou la chimie-caoutchouc-plastique. Pour ces postes, outre les compétences techniques, est recherchée l'expérience en management de projet ou d'équipe.

« *Nous recherchons quelqu'un qui puisse calculer le coût de la structure métallique d'un bâtiment dans le tertiaire. La difficulté est de trouver des gens avec de l'expérience et qui soient autonomes.* » (Poste d'ingénieur structure calcul dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

Les activités de services présentent également des difficultés de recrutement dans cette région, notamment dans trois secteurs présentant de grandes proximités : **la santé-action sociale, la formation initiale et continue et les activités des organisations associatives et administration publique**. Les postes médicaux

et paramédicaux sont particulièrement difficiles à pourvoir en raison du manque de candidats. Les recrutements de cadres administratifs sont également en tension dans la région du fait d'exigences importantes en termes d'expérience et de profils.

« C'est lié au fait que nous ne recrutons qu'en CDD et que le salaire n'est pas très élevé. Or on cherche une personne spécifique ayant de l'expérience dans des établissements publics. » (Poste de directeur administratif et financier dans le secteur des activités des organisations associatives et administration publique)

—

PAYS DE LA LOIRE

—

En région Pays de la Loire, si les tensions en matière de recrutement sont principalement évoquées dans les services, en particulier l'ingénierie-R&D, la formation initiale et continue et en banque-assurances, elles sont aussi présentes dans l'industrie mécanique et métallurgique.

Les recruteurs en **ingénierie-R&D** font état de difficultés de recrutement essentiellement pour les métiers d'ingénieurs ou responsables études, ingénieurs ou responsables projet, commerciaux ou technico-commerciaux mais également de cadres en process, qualité... Ces besoins en termes de profils se situent dans les activités navales, aéronautiques, informatiques, électriques/électroniques qui constituent des spécificités sectorielles de la région. Les problèmes de recrutements sont dus pour une grande partie à un manque de candidats adaptés au profil recherché. Le plus souvent, les compétences techniques requises (maîtrise d'un logiciel, connaissance de l'environnement sectoriel...) sont absentes et les candidats ne disposent pas toujours du niveau d'expérience demandé (4 à 5 ans généralement). Par ailleurs, pour ces postes d'ingénieurs, les profils à double compétence (technique et commerciale, technique et linguistique...), voire des profils polyvalents sont de plus en plus recherchés.

« Il faut des candidats maîtrisant un logiciel de calcul bien précis et ayant une expérience dans le domaine naval. » (Poste d'ingénieur en calcul naval dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« Très peu de gens répondent aux offres. Nous recherchons l'expérience et ce sont les sortis d'école qui postulent. » (Poste d'ingénieur électricité dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« C'est un profil très spécifique avec des compétences techniques pointues et un très bon anglais. » (Poste de responsable projet industriel dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« Il y a peu de candidats qui connaissent à la fois l'informatique et qui ont une formation d'ingénieur généraliste. » (Poste de chef de projet informatique dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« Les difficultés sont techniques. Nous avons des personnes qui ne connaissent pas notre environnement, qui ne pratiquent pas l'anglais et qui manquent d'expérience. » (Poste d'ingénieur technico-commercial dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

Dans **la banque-assurances**, différents métiers sont difficiles à pourvoir : les postes d'experts (en assurance) et de commerciaux. À noter que le secteur des assurances est fortement représenté sur la ville du Mans. Sur le marché local, il y a une pénurie de candidats. Par ailleurs, les profils des candidats ne sont pas adaptés : souvent ils ne possèdent pas le niveau d'expérience demandé ou ne disposent pas des compétences requises.

« C'est un profil en pénurie sur la Mayenne. » (Poste de directeur d'agence à Laval dans le secteur de la banque-assurances)

« Il y a un manque de profils adaptés sur le marché ainsi qu'un manque d'expérience des candidats en tant qu'expert. » (Postes d'experts en construction ou transports ou dommages dans le secteur de la banque-assurances)

« La spécificité de la recherche avec des exigences en termes d'expérience, de connaissance du domaine de l'assurance... » (Poste de responsable grands comptes dans le secteur de la banque-assurances)

Dans le secteur de **la formation initiale et continue**, les tensions sur les postes d'enseignants concernent aussi bien les disciplines généralistes et spécifiques, en formation initiale et formation continue. Ces difficultés de recrutement sont principalement liées au manque de candidats dans certaines disciplines techniques (notamment liées aux secteurs d'activité prédominants dans la région) et au fait qu'ils ne possèdent pas toujours le diplôme adéquat ou le niveau d'expérience requis.

« Des disciplines scientifiques, informatiques, des candidats difficiles à trouver. » (Poste d'enseignant formateur dans l'enseignement supérieur dans le secteur de la formation initiale et continue)

« Pour pouvoir enseigner chez nous, il nous faut un minimum d'expérience et de diplômes correspondants à la spécialité. On a reçu 7 cv [] et il y en a un qui est convocable. Les autres ne sont pas convocables car pas assez d'expérience ou pas le diplôme requis. » (Poste de formateur en construction mécanique dans le secteur de la formation initiale et continue)

« J'ai lancé une offre, on a eu une grosse dizaine de réponses mais aucune ne correspondait, peut-être qu'on recherchait quelque chose de trop pointu. » (Poste d'enseignant en gestion des risques dans le secteur de la formation initiale et continue)

Dans **la mécanique-métallurgie**, les tensions évoquées par les recruteurs portent sur les postes d'ingénieurs, chefs de projet, commerciaux, cadres en production industrielle ou en services techniques (qualité, achats, logistique, etc.). Différents facteurs expliquent ces problèmes de recrutement : un manque de profils adéquats par rapport à ceux recherchés, lié à l'absence de certaines compétences techniques (spécificité sectorielle, connaissance métier...) et linguistiques (maîtrise de l'anglais, de plusieurs langues étrangères...).

« Les difficultés tiennent à la compétence technique, à la maîtrise de l'anglais et aussi au peu de candidats disponibles sur le marché. » (Poste d'acheteur industriel dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

« Les profils adaptés sont rares et les compétences nécessaires rarissimes. » (Poste de responsable de production dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

« Un profil à compétence particulière et rare. Des langues (anglais et allemand). Une connaissance internationale et la connaissance du métier. » (Poste de directeur commercial France et export dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

« Le métier est peu répandu. Il y avait une double casquette sur ce poste, une partie de responsable avec des compétences automobiles importantes sur la qualité et une casquette de qualité projet. 2 aspects très difficiles à trouver. » (Poste de responsable qualité France dans le secteur de la mécanique-métallurgie)

PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

Dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, les tensions en matière de recrutement se concentrent dans le secteur de **l'ingénierie-R&D**. La région se caractérise par une diversité sectorielle, en particulier dans l'industrie : le transport maritime, l'industrie pharmaceutique, la fabrication de produits informatiques/électroniques/optiques, la métallurgie, la pétrochimie...

En raison de la proximité de ces activités avec l'ingénierie-R&D, les difficultés de recrutement présentes dans ce secteur traduisent également des besoins dans ces secteurs industriels.

Ce sont principalement des postes d'ingénieurs qui sont difficiles à pourvoir : ingénieur études, ingénieur conception, ingénieur/chef de projet, ingénieur d'affaires/chargé d'affaires... mais également des postes en process, méthodes (planification...). Certaines activités sont plus particulièrement concernées : le nucléaire et l'informatique.

Les problèmes de recrutements sont dus à un manque de candidats adaptés au profil recherché. S'agissant le plus souvent de profils très spécifiques, les candidats à ces postes sont rares, au niveau national et donc local, et les salaires proposés ne sont pas toujours en adéquation avec ces profils peu communs et qui font défaut sur le marché. Par ailleurs, ces postes d'ingénieurs requièrent un certain nombre d'années d'expérience (majoritairement de 3 à 4 ans, pour certains plus de 10 ans...) dont les candidats ne peuvent pas justifier.

« On ne trouve pas de profil. » (Poste d'ingénieur thermicien électrique dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« Ce que l'on recherchait était très spécifique. On demandait une personne ayant travaillé dans l'aéronautique et avec une connaissance de certains logiciels spécifiques de gestion de projet. » (Poste d'ingénieur projet dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« Il y a peu de profils expérimentés, nous voulons des candidats ayant plus de 15 ans d'expérience dans le domaine du nucléaire. » (Poste d'ingénieur projet dans le nucléaire dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« On en trouve mais c'est rarissime. C'est un métier assez récent mais il est difficile, ce sont des profils de 5 ans et les clients demandent des profils supérieurs. Il y a beaucoup de jeunes diplômés mais il faut de l'expérience. » (Poste d'ingénieur sûreté nucléaire dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« Ce sont des outils de calcul rarissimes et spécifiques, ce qui rend le recrutement difficile. Par ailleurs, le salaire proposé n'est pas forcément à la hauteur des attentes. » (Poste d'ingénieur calculs structures offshore dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« La rareté de ce type de profil avec une expérience en ingénierie nucléaire. » (Poste d'ingénieur en planification dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« Les compétences n'existent pas ou peu, elles sont rares et les années d'expérience font défaut. » (Poste d'informaticien en développement C++ dans le secteur de l'ingénierie-R&D)

« Je n'ai pas trouvé d'adéquation entre les candidatures que j'ai reçues et les exigences du client. Il n'y a pas beaucoup de personnes qui répondent à nos annonces pour ce type de poste de cadre technique dans l'ingénierie informatique, il faut aller les chercher. » (Poste de cadre technique dans l'ingénierie informatique dans le secteur de l'ingénierie-R&D) ●

–MÉTHODOLOGIE–

Cette étude s'appuie sur l'analyse des réponses fournies par les recruteurs (en entreprise et en cabinet de recrutement) à une question ouverte de l'enquête de l'Apec de suivi des offres et de tension au cours des 3 vagues d'interrogation de janvier, juillet et octobre 2014.

Chaque vague consiste en une interrogation de 1 500 recruteurs, en entreprise ou en cabinet de recrutement, qui ont confié une offre à l'Apec lors d'un trimestre de référence. Au total, ce sont donc 4 500 interrogations qui ont été exploitées.

L'interrogation porte principalement sur le recrutement lié à cette offre, mais également sur les éventuelles difficultés de recrutement liées à leurs recrutements de cadres en général.

Les recruteurs sont invités à répondre à cette question ouverte : « *Si vous avez lancé d'autres recrutements de cadres au cours de douze derniers mois, y-a-t-il des métiers, des postes pour lesquels vous avez rencontré des difficultés de recrutement ? Si oui, de quel ordre sont ces difficultés ?* ». Et, le recruteur a la possibilité de citer jusqu'à trois métiers en difficulté. Les *verbatim* se rapportant à la difficulté de trouver des candidatures adaptées au poste de l'offre de référence de l'interrogation ont aussi été mis à contribution.

L'approche qui a été retenue pour cette étude est double. Il s'agit :

- D'une part de mieux comprendre les problèmes de localisation géographique des postes énoncés par certains recruteurs. Les *verbatim* concernés ont été isolés et analysés en vue de repérer les problématiques associées, les postes concernés et les secteurs en difficulté sur ce thème, de façon transversale ;
- Et d'autre part, de recueillir des éléments de repérage de la tension à l'échelle régionale. L'échantillon de l'enquête « *Suivi des offres et tension* » n'étant pas représentatif au niveau des régions, l'analyse ne vise pas à recenser de façon exhaustive les spécificités de chaque territoire mais à repérer certaines tendances. Une analyse des *verbatim* pour les postes cadres en tension et les recrutements difficiles, par secteur d'activité a été menée à l'échelle de chaque région.

Pour en savoir plus :

- *Les marchés régionaux de l'emploi cadre en 2015*, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2015-62, Apec, juin 2015, ainsi que 21 documents régionaux
- *L'emploi cadre, une répartition très inégale sur le territoire*, Les études de l'emploi cadre, n°2015-32, Apec, mars 2015 ainsi que 21 *dossiers régionaux Attractivité et emploi cadre*

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr, rubrique **observatoire de l'emploi**

ISBN 978-2-7336-0898-2

JANVIER 2016

Cette étude a été réalisée par le département études et recherche de l'Apec.

Pilotage de l'étude : Laurence Bonnevaux.

Analyse et rédaction : Clotilde Binet, May Cha.

Maquette : Daniel Le Henry.

Direction du département : Pierre Lamblin.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

POUR CONTACTER L'APEC

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI
DE 9H À 19H

© Apec, 2016

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).



www.apec.fr