



## ÉCLAIRAGES ET SYNTHÈSES

### DIPLÔMES, COMPÉTENCES TECHNIQUES OU COMPORTEMENTALES : QUELLES SONT LES PRINCIPALES ATTENTES DES ENTREPRISES ?



#### SOMMAIRE

- p.2 Diplôme, compétences techniques ou comportementales, quelles places leurs attribuent les recruteurs ?
- p.6 Quelles sont les compétences attendues selon les métiers ?
- p.8 Quelles sont les évolutions de compétences anticipées par les entreprises ?

#### L'essentiel

Avec le progrès technique et les modifications de la demande sociale, les compétences attendues par les employeurs dans leur recrutement évoluent. Six employeurs sur dix estiment que les compétences comportementales sont plus importantes que les compétences techniques. On peut cependant distinguer quatre grands types de secteurs : ceux qui privilégient les compétences comportementales sans donner de grande importance au diplôme, ceux qui s'attachent davantage aux compétences techniques sans pour autant non plus les objectiver principalement par un diplôme, ceux qui mettent en avant les diplômes sans qu'ils soient d'un type bien déterminé et enfin ceux qui demandent des diplômes précis chez les candidats.

Les compétences comportementales comme la capacité à travailler en équipe, le fait d'être autonome et celui de respecter les règles et les consignes sont jugées indispensables par la quasi-totalité des employeurs. Quant à l'exigence du sens de la relation client, elle s'est largement diffusée à l'ensemble des métiers.

À un horizon de deux ans, les plus grands établissements anticipent une évolution des besoins en compétences bureautiques et informatiques plus importante que dans le reste de l'économie. Le besoin de davantage d'autonomie et de sens des initiatives est anticipé par 60% des établissements. La maîtrise des normes d'hygiène, de sécurité et de qualité est citée par 45% des établissements. Par ailleurs, parmi les établissements envisageant des évolutions de compétences, 10% pensent recruter sur de nouveaux métiers.

Frédéric LAINÉ

Direction des Statistiques, des Études et de l'Évaluation



Avec le progrès technique et les modifications de la demande sociale, les compétences attendues par les employeurs dans leur recrutement évoluent. L'enquête complémentaire Besoins en main d'œuvre (BMO) 2017 permet d'identifier ces principales attentes mais aussi les évolutions des compétences que les employeurs anticipent dans un avenir proche.

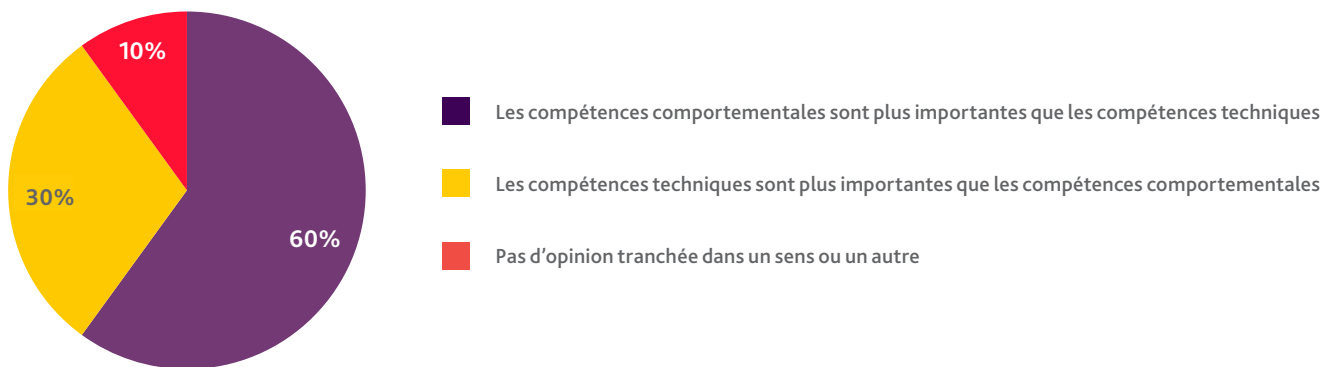
## Compétences techniques, comportementales, diplômes : qu'attendent les recruteurs des candidats ?

### Six employeurs sur dix valorisent en priorité les compétences comportementales

Lors d'un recrutement, l'employeur recherche un candidat pouvant mettre en œuvre dans son emploi diverses compétences, qui peuvent être comportementales (capacité à travailler en équipe ou à communiquer par exemple) ou techniques. 60% des employeurs estiment que les compétences comportementales sont plus importantes que les compétences techniques [cf. Graphique 1]. Les compétences comportementales sont d'ailleurs souvent mentionnées dans les raisons *in fine* de choix d'un candidat (Bergeat, Rémy, 2017)<sup>1</sup>.

#### Graphique 1

#### IMPORTANCE ACCORDÉE PAR LES EMPLOYEURS AUX COMPÉTENCES COMPOSITEMENTALES PAR RAPPORT AUX COMPÉTENCES TECHNIQUES



Source : enquête complémentaire BMO 2017, Pôle emploi, BVA et Crédoc.  
 Champ : établissements ayant eu besoin de recruter en 2016.

### Des difficultés passées dans la gestion des ressources humaines accentuent l'importance accordée aux compétences comportementales

L'importance accordée aux compétences comportementales varie relativement peu selon la taille de l'établissement. Seuls les très petits établissements (de moins de 5 salariés) mettent en avant plus que les autres les compétences comportementales, pour un même secteur.

En revanche, le vécu de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines influence l'opinion du recruteur : à secteur et taille donnés, le fait de déclarer avoir eu des difficultés à garder le personnel l'an passé<sup>2</sup> augmente de 36% les chances d'approuver l'idée que les compétences comportementales sont plus importantes. De même, le fait d'avoir éprouvé des difficultés de recrutement en raison de problèmes d'attitude ou de motivation des candidats multiplie par deux les chances de considérer les compétences comportementales comme plus importantes.

1. Marchal (2015) estime cependant que le fait d'insister sur ces compétences comportementales peut aussi dans certains cas témoigner d'un « embarras » des recruteurs pour objectiver les compétences dont ils ont besoin.

2. Sur les difficultés à garder le personnel ou à recruter, voir Buchner, Gaumont, Lainé et Duchon (2017)

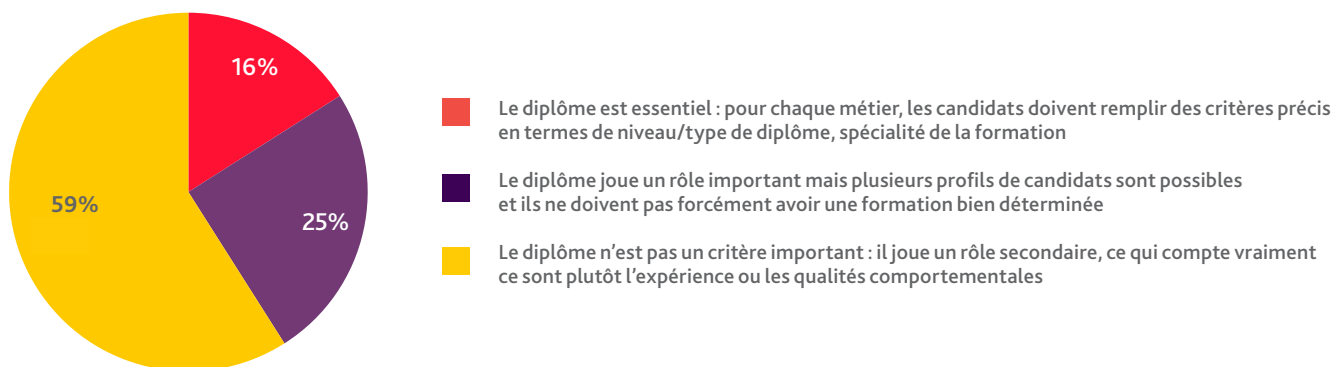
## Les petits établissements accordent une place moins importante au diplôme

Les diplômes détenus par les candidats constituent pour le recruteur une information sur les compétences qu'ils maîtrisent. Pour certains métiers la détention d'un diplôme précis constitue par ailleurs une obligation légale ou réglementaire.

16% des employeurs interrogés accordent au diplôme une place primordiale pour les candidats aux principaux métiers de l'établissement, les candidats devant avoir un diplôme précis, en termes de niveau, type ou spécialité de formation. Un quart lui attribuent un rôle important, mais sans aller jusqu'à exiger systématiquement un niveau ou une spécialité de formation particulière. Enfin une majorité (59%) accorde au diplôme une place secondaire et valorisent les compétences comportementales ou l'expérience [cf. Graphique 2]. Ces résultats font écho aux analyses réalisées sur le lien entre spécialité de formation et métier exercé, qui montrent que la spécialité de formation joue un rôle secondaire dans la plupart des métiers (Chardon, 2005).

Graphique 2

### PLACE DES DIPLÔMES DÉTENUS PAR LES CANDIDATS : L'OPINION DES EMPLOYEURS

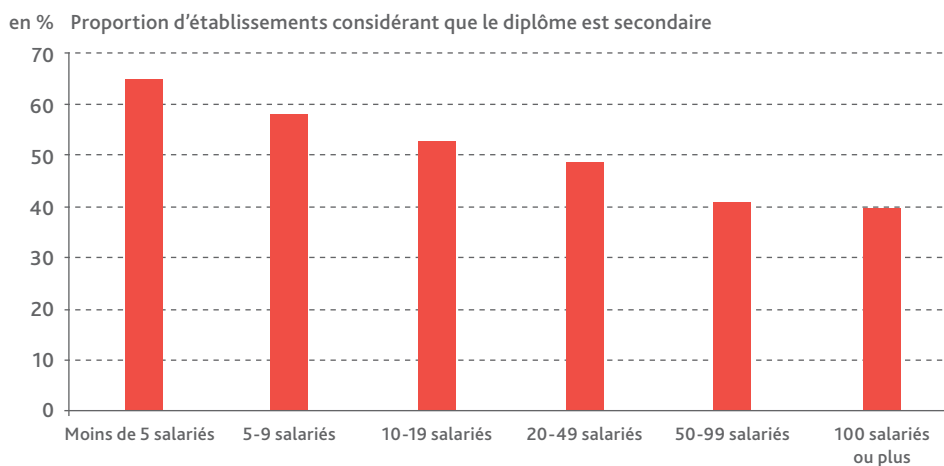


Source : enquête complémentaire BMO 2017, Pôle emploi, BVA et Crédoc.  
Champ : établissements ayant eu besoin de recruter en 2016.

Une majorité des petits établissements attribuent un rôle secondaire au diplôme (65% des établissements de moins de 5 salariés et 58% de ceux entre 5 et 9 salariés, [cf. Graphique 3]), à la différence des plus grands établissements qui lui accordent une place plus importante (seuls 40 % des établissements de plus de 50 salariés considèrent qu'il est secondaire). Ce résultat se vérifie même à secteur donné et fait écho aux analyses de Bentabet, Michum et Trouvé (1999) sur les petites entreprises qui accordent davantage d'importance à l'acquisition des compétences « sur le tas ». Les établissements recruteurs pour lesquels les projets de recrutements sont davantage en CDI que l'ensemble des établissements accordent également plus d'importance au diplôme (47% contre 33% pour le reste des établissements)<sup>3</sup>.

Graphique 3

### LES DIPLÔMES DÉTENUS PAR LES CANDIDATS : L'OPINION DES EMPLOYEURS SELON LA TAILLE DE L'ÉTABLISSEMENT



Source : enquête complémentaire BMO 2017, Pôle emploi, BVA et Crédoc.  
Champ : établissements ayant eu besoin de recruter en 2016.

3. Ce résultat est vérifié « toutes choses égales par ailleurs », c'est-à-dire en neutralisant les effets du secteur, de la taille de l'établissement et de la proportion de cadres dans les projets de recrutements.

Quatre grands types de secteur d'activité peuvent être identifiés en fonction de la place respective accordée aux compétences techniques et aux compétences comportementales, et du poids du diplôme dans le recrutement.

### D'abord les compétences comportementales et une importance secondaire du diplôme pour l'hébergement et restauration, le commerce et le secteur agro-alimentaire

Les compétences comportementales sont mises en exergue dans des secteurs en prise avec le public, comme l'hébergement et la restauration, le commerce de gros et de détail, les activités immobilières, le secteur agro-alimentaire (qui comprend aussi bien les boulangeries et pâtisseries artisanales que le reste des industries agroalimentaires) et les transports [cf. Graphique 4, groupe A]. Dans ces secteurs, le diplôme est considéré comme secondaire. L'agriculture est dans le même cas de figure, avec cependant une place un peu moins importante attribuée aux compétences comportementales.

### Des compétences techniques davantage mises en avant dans la construction, la réparation automobile et l'industrie, sans que le diplôme joue un rôle important

Le secteur de la construction, le commerce et la réparation automobile et dans une moindre mesure l'industrie accordent également une place secondaire au diplôme, mais mettent davantage en avant les compétences techniques que l'ensemble des employeurs [cf. Graphique 4, groupe B]. Les établissements de plus grande taille vont cependant accorder plus de poids au diplôme que ceux de taille plus petite.

### Le diplôme joue un rôle important dans les activités financières et d'assurances, les activités informatiques et les activités scientifiques et techniques

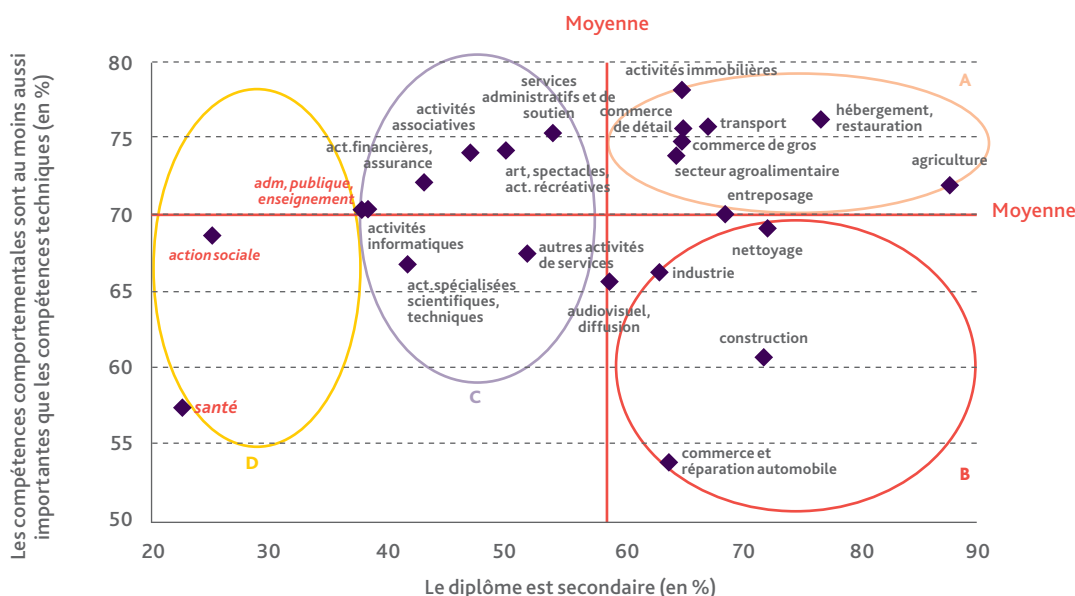
Au contraire, d'autres secteurs accordent une place plus importante au diplôme, sans toutefois que celui-ci soit nécessairement d'un type déterminé, plusieurs profils étant possibles. C'est le cas de secteurs qui accordent une place relativement importante aux compétences comportementales, comme les activités financières et d'assurances et les services administratifs et de soutien (hors secteur du nettoyage), ou de secteurs dans lesquels les compétences techniques ont un poids relativement plus important, comme les activités informatiques et les activités scientifiques et techniques [cf. Graphique 4, groupe C].

### Le diplôme occupe une place primordiale dans la santé, l'action sociale, l'enseignement et l'administration publique

Enfin une place essentielle est accordée au diplôme pour la santé, l'action sociale, l'enseignement et l'administration publique [cf. Graphique 4, groupe D], les candidats devant, plus que dans d'autres secteurs, détenir un diplôme précis que ce soit en termes de niveau, de type de diplôme ou de spécialité de formation. Ces différents secteurs rassemblent en effet des emplois assez qualifiés, et nombre de métiers réglementés pour lesquels un diplôme précis est nécessaire<sup>4</sup>. Au sein ce groupe, le secteur de la santé met davantage en valeur les compétences techniques.

Graphique 4

### DIPLÔME, COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES OU COMPÉTENCES TECHNIQUES



Source : enquête complémentaire BMO 2017, Pôle emploi, BVA et Crédoc. Champ : établissements ayant eu besoin de recruter en 2016.

Lecture : dans le secteur de l'agriculture, 88% des établissements considèrent que le diplôme est secondaire et 72% des établissements estiment que les compétences comportementales sont au moins aussi importantes que les compétences techniques (plus importante ou pas d'opinion tranchée entre les deux). Les secteurs en rouge et en italique attribuent au diplôme un rôle plus essentiel (critère précis de diplôme, niveau et spécialité de formation déterminés) que la moyenne générale.

4. Sur les difficultés à garder le personnel ou à recruter, voir Buchner, Gaumont, Lainé et Duchon (2017).

## Quelles sont les compétences attendues selon les métiers ?

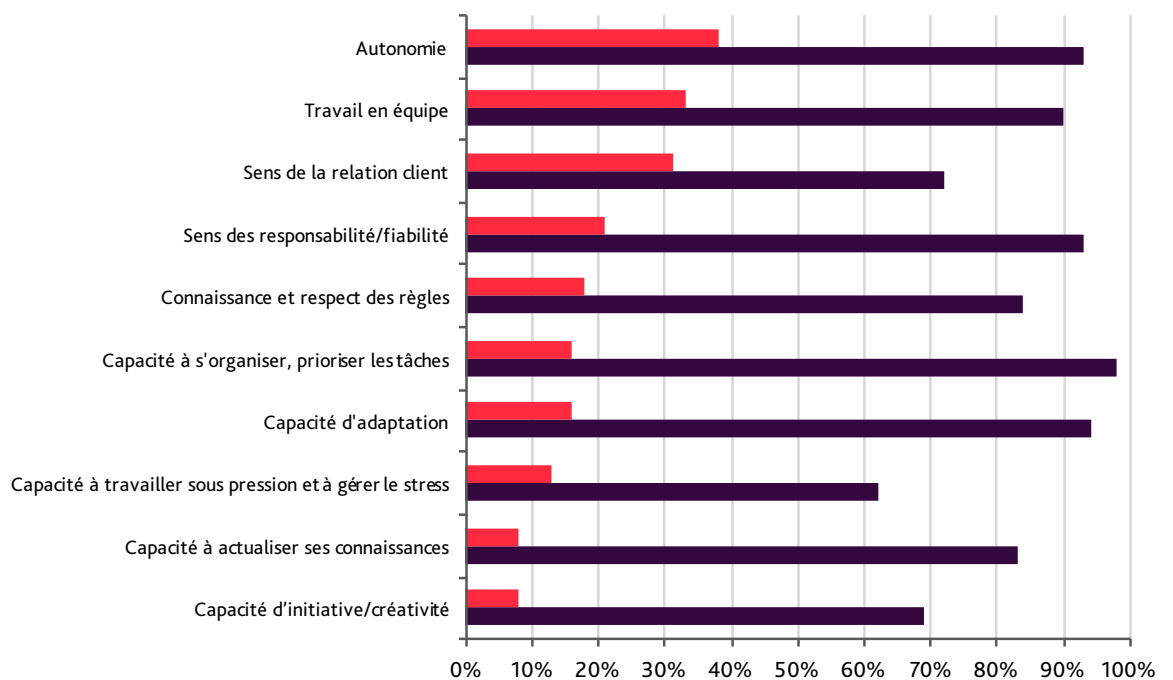
Les qualités précises attendues chez les candidats varient selon les métiers. À côté des compétences techniques spécifiques, elles peuvent relever de compétences comportementales comme le travail en équipe ou la capacité à être autonome, ou correspondre à des compétences de base comme les compétences en matière d'usage des outils informatiques. Enfin les recruteurs peuvent avoir des exigences en matière de disponibilité par rapport aux horaires de travail, de polyvalence ou d'expérience [cf. Encadré 1].

### Des compétences comportementales très largement demandées

Les compétences comportementales sont très largement demandées : sur 10 mentionnées dans l'enquête, 7 sont citées comme indispensables par plus de 80% des employeurs [cf. Graphique 5]. En particulier l'autonomie, la capacité à travailler en équipe, le sens des responsabilités, la capacité à s'organiser et la capacité d'adaptation sont citées par au moins 90% des recruteurs et constituent donc un socle de base attendues très largement.

Graphique 5

### LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES PRIORITAIRES SELON LES EMPLOYEURS



■ Citée par les employeurs comme qualité indispensable ■ Citée dans les trois premières qualités prioritaires indispensables

Lecture : 93% des employeurs considèrent que la capacité à être autonome est une qualité indispensable et 38% la citent dans les trois premières qualités mentionnées dans l'enquête.

Source : enquête complémentaire BMO 2017, Pôle emploi, BVA et Crédoc.

Dans ce contexte il est difficile de mettre en évidence des spécificités par métiers, même si **l'autonomie** est citée davantage parmi les trois premières qualités prioritaires dans des métiers où on travaille de manière plus isolée, comme par exemple les salariés agricoles (hors travaux de maraichage, jardinage et viticulture), les attachés commerciaux, les ouvriers du second œuvre du bâtiment et les aides à domicile [cf. Annexe 1].

Le fait de **savoir travailler en équipe** est particulièrement mis en exergue pour les ouvriers industriels, les ouvriers du gros œuvre du bâtiment, les ouvriers de la manutention, les ouvriers du maraichage, du jardinage ou de la viticulture, les métiers de la santé ou de l'action sociale ainsi que les informaticiens, qui sont toutes des professions où effectivement le travail s'organise dans un cadre collectif selon l'enquête Conditions de travail [cf. En savoir plus, Lainé, 2018].

**Le sens de la relation client**<sup>5</sup> (capacité à dialoguer, sens commercial, compréhension des besoins) est fort logiquement plus avancé dans les métiers en prise directe avec le public. Mais cette compétence est également mise en avant de façon significative dans la plupart des métiers d'ouvriers, preuve que l'exigence de cette compétence s'est largement diffusée dans la plupart des métiers. Pour un même métier, cette compétence est également davantage mise en exergue par les établissements de petite taille, sans

5. Le sens de la relation client est à la fois une compétence comportementale et une compétence technique qui nécessite d'apprécier et de répondre aux besoins des clients

doute parce que les salariés des petites unités sont davantage en prise avec la clientèle, même à position professionnelle identique [cf. [En savoir plus, Lainé, 2018](#)].

La connaissance et le **respect des règles, procédures et consignes** sont plus cités pour les ouvriers industriels, comptables, ouvriers de la réparation automobile, techniciens de la maintenance, conducteurs de véhicule, cuisiniers et aides-soignants, où les règles procédurales et les normes jouent un rôle essentiel.

**Le sens des responsabilités et la fiabilité** sont mentionnés davantage pour les techniciens et agents de maîtrise industriels, les conducteurs de véhicule, les agents d'entretien et les aides à domicile. Pour ces deux derniers métiers, le sens des responsabilités est attendu dans un contexte où le travail s'effectue souvent de façon isolée, sans procédure de contrôle systématique des tâches effectuées.

**Être capable d'initiative et être créatif** sont davantage mis en avant pour des métiers du commerce (attachés ou cadres commerciaux), des métiers de cadres techniques et de professions intellectuelles comme les ingénieurs, les informaticiens et les professionnels des arts et spectacles. On les retrouve également plus fortement cités pour des métiers d'ouvriers et d'employés qualifiés relevant du champ de l'artisanat : ouvriers du second œuvre du bâtiment, cuisiniers et coiffeurs, esthéticiens. Pour un même métier, ces compétences sont aussi plus souvent demandées dans les établissements de moins de 20 salariés.

**Être capable de travailler sous pression et de gérer le stress** est davantage demandé lorsque le travail exige fréquemment de répondre immédiatement à la demande<sup>6</sup>. Cette compétence est davantage mise en avant pour les cadres administratifs ou commerciaux ainsi que pour les cuisiniers et employés de l'hôtellerie-restauration.

### Les exigences de compétences de base en utilisation des outils informatiques et en compétences de lecture et écriture sont très liées

En sus de ces différentes compétences comportementales, des compétences techniques de base comme la lecture et la rédaction de documents, ou la bureautique et l'utilisation des outils informatique sont mentionnées par les recruteurs.

**Savoir lire et rédiger des documents** est cité par 57% des employeurs [cf. Annexe 2]. Cette compétence est mentionnée bien entendu davantage pour les métiers de cadres, ceux de la gestion-administration des entreprises, de la banque et des assurances ou pour les informaticiens. Mais cette exigence est avancée aussi par une majorité d'employeurs pour les ouvriers du second œuvre du bâtiment, les ouvriers de la réparation automobile, les conducteurs de véhicule et les aides à domicile.

Les exigences en matière de **compétences bureautiques et d'utilisation des outils informatiques** et de compétences de lecture et d'écriture sont très liées. Les compétences bureautiques sont citées par 40% des employeurs, pour le métier principal dans lequel ils comptent recruter. Ces compétences sont presque incontournables pour les métiers de cadres et les métiers de la gestion-administration et sont fréquemment citées pour les attachés commerciaux (75%), les techniciens et agents de maîtrise de type industriel ou de la maintenance (près de 60%), ou les enseignants et les formateurs. Ces compétences sont considérées également comme importantes pour les vendeurs (indispensables pour 45% des employeurs) et les ouvriers de la réparation automobile (40%).

## Encadré 1 : D'autres critères pris en compte par les recruteurs : polyvalence, disponibilité et expérience

### La polyvalence est davantage mise en avant pour les ouvriers et employés de service et dans les petites entreprises

Près de 80% des recruteurs exigent de la **polyvalence**. Pour un même métier cette qualité est davantage mise en avant par les petits établissements de moins de 20 salariés ou par les établissements nouvellement créés. Ces résultats font écho aux analyses de Bentabet et al. (op.cit) sur les très petites entreprises à partir d'entretiens qualitatifs.

Cette qualité fait partie des trois premières qualités mentionnées dans 16% des cas, avec une fréquence plus importante pour les ouvriers et employés de service, plus précisément pour les salariés agricoles, les ouvriers industriels, les ouvriers de la maintenance ou de la réparation automobile, les ouvriers de la manutention et les aides à domicile.

6. Savoir travailler sous pression est en effet davantage exigé dans les métiers où, selon l'enquête Conditions de travail, une réponse immédiate à la demande s'impose [cf. [En savoir plus, Lainé, 2018](#)].

## La disponibilité est davantage citée pour les métiers à horaires décalés et dans les petits établissements

Huit employeurs sur dix mettent en avant **la disponibilité par rapport aux horaires de travail**. Ce critère est plus cité dans des métiers où les plages de travail horaires peuvent être décalées par rapport à la norme usuelle (travail le week-end ou le soir) ou être fluctuants : sont principalement concernés les ouvriers agricoles, les conducteurs de véhicule, les caissiers et employés de libre-service, les bouchers, charcutiers et boulangers, les cuisiniers, les coiffeurs et les aides à domicile. La disponibilité est également davantage mentionnée par les petits établissements.

## L'expérience citée par une majorité d'employeurs

**L'expérience** constitue pour beaucoup d'employeurs un gage de compétences acquises. Elle est jugée indispensable par une majorité d'employeurs (62%), avec un pic pour les métiers d'ouvriers du bâtiment et travaux publics, les métiers de la maintenance, les comptables, les coiffeurs-esthéticiens et les professionnels des arts et spectacles. Une expérience insuffisante fait d'ailleurs partie des lacunes les plus citées par les employeurs en cas de difficultés de recrutement, et est particulièrement mentionnée dans le bâtiment et les travaux publics et l'industrie [cf. **En savoir plus**, Buchner, Gaumont, Lainé et Duchon, 2017]. Inversement ce critère est moins avancé pour les secrétaires, les employés administratifs d'entreprise, les caissiers et vendeurs, les employés de l'hôtellerie-restauration et les agents d'entretien, ces métiers offrant ainsi des opportunités pour des personnes moins expérimentées.

## Les compétences des candidats recrutés correspondent-elles aux attentes des entreprises ?

Au vu des compétences effectivement mises en œuvre par les salariés recrutés, les attentes des employeurs peuvent être comblées ou au contraire insatisfaites. Parmi l'ensemble des établissements ayant recruté en 2016, 7% estiment qu'il n'y avait pas de correspondance entre leurs attentes et la réalité et 42% que cette correspondance n'était que partielle. Le sentiment de non correspondance, totale ou partielle, est plus élevé parmi les établissements qui déclarent en même temps avoir eu des difficultés à recruter. Les secteurs exprimant le plus un hiatus entre la compétence effective et celle attendue sont l'hébergement, la restauration et le commerce de gros. A contrario les employeurs des secteurs tels que les activités informatiques, l'audiovisuel et les télécommunications ou les arts et spectacles sont plus satisfaits que l'ensemble des employeurs.

## Quelles sont les évolutions de compétences anticipées par les entreprises ?

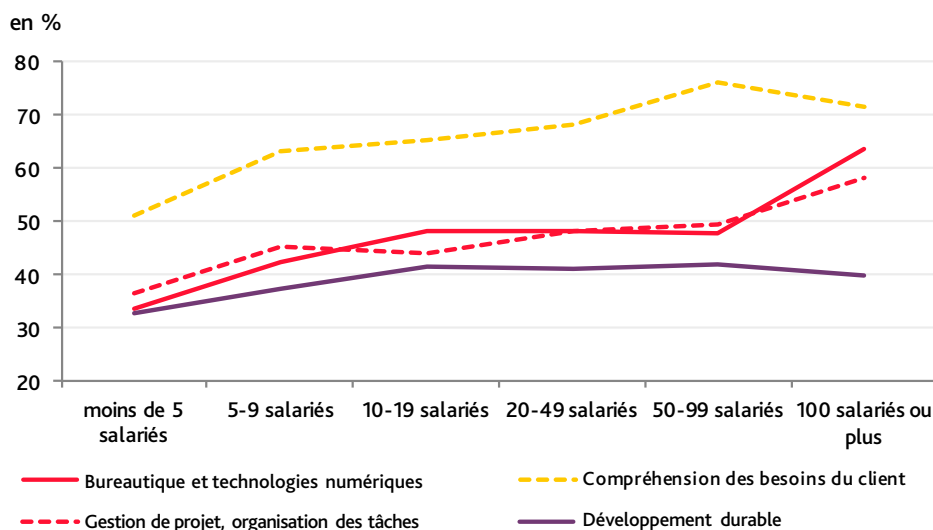
Quelles sont les évolutions anticipées par les employeurs en matière de compétences dans les deux ans à venir ? Cette question a été posée aux 20 000 employeurs interrogés.

### L'évolution des compétences vers la bureautique et l'informatique est davantage mentionnée par les plus grands établissements

Quatre employeurs sur dix estiment que les compétences de leurs salariés devront se développer dans le domaine de la bureautique et des technologies numériques (programmation informatique et usage d'internet). Cette opinion est plus fréquente dans les établissements de plus de 100 salariés [cf. **Graphique 6**] et les secteurs déjà en prise avec l'informatique [cf. **Tableau 1**]. En revanche cette perspective est faiblement citée pour l'agriculture (16% des employeurs) et l'hébergement et restauration (24% des employeurs).

Par ailleurs, 34% des employeurs pensent que la lecture et la rédaction de documents vont prendre plus de poids dans les compétences nécessaires des salariés, ce point étant relativement partagé dans tous les secteurs d'activité, même si les employeurs le mettent plus en avant dans certains d'entre eux, comme les activités spécialisées, scientifiques et techniques. L'évolution des compétences dans le domaine des mathématiques ou de la maîtrise de logiciel de calcul est envisagée par 20% des employeurs. Elle est davantage citée dans les secteurs qui demandent des fortes compétences scientifiques et techniques (activités scientifiques et techniques ou informatiques) et dans le commerce.

Graphique 6

**ANTICIPATIONS D'ÉVOLUTIONS DE COMPÉTENCES SELON LA TAILLE DE L'ÉTABLISSEMENT**

Source : enquête complémentaire BMO 2017, Pôle emploi, BVA et Crédoc.

### **Maitrise des normes de sécurité, d'hygiène et de qualité et maitrise de la notion de développement durable sont liées et sont surtout envisagées dans le secteur des industries agroalimentaires ou dans l'hébergement-restauration**

Le développement de la connaissance et de la maîtrise des normes et procédures de sécurité, d'hygiène et de qualité est envisagé par 45% des établissements, avec de fortes disparités sectorielles selon le produit ou les services vendus. Les secteurs les plus impliqués sont l'hébergement et la restauration et les industries agroalimentaires (environ 65% chacun), la construction, l'industrie, le commerce et la réparation automobile, le transport et entreposage, les services aux personnes et la santé et action sociale. Pour un même secteur, les établissements de plus de 20 salariés et ceux de création récente se sentent davantage concernés.

La connaissance et la maîtrise des normes et des gestes de développement durables (normes environnementales, manière d'économiser de l'énergie, recyclage, déchets) devrait prendre plus d'importance pour 35% des établissements ; les industries agroalimentaires, l'hébergement et restauration et la construction se disent davantage concernées (environ 45% des établissements), de même que l'agriculture et le secteur des boulangeries, pâtisseries, charcuteries. Cette évolution envisagée est assez corrélée avec celle portant sur les normes et les procédures de sécurité, d'hygiène et de qualité.

### **La gestion de projet et l'organisation des tâches : des compétences qui vont prendre de l'ampleur pour 40% des employeurs**

Pour 40% des établissements, les compétences devront se développer dans le domaine de la gestion de projet, la planification et l'organisation des tâches ; les secteurs les plus concernés sont des activités à forte proportion de cadres ou de professions intermédiaires : activités informatiques (60% des établissements), édition, audiovisuel et télécommunications (48%), activités spécialisées, scientifiques et techniques, enseignement-administration publique et activités associatives.

### **60% des établissements anticipent plus d'autonomie et de capacité d'initiative, en particulier ceux concernés par des compétences techniques en évolution**

Un développement de l'autonomie et de la capacité d'initiative des salariés est estimé nécessaire par 60% des établissements. Cet avis est assez répandu dans l'ensemble des secteurs d'activité mais plus fréquent dans les grands établissements. A taille et secteur équivalents, cette orientation est davantage envisagée lorsque d'autres évolutions sont mentionnées comme la bureautique et l'informatique, le développement durable, les normes de qualité et la gestion de projet.

### **Prendre davantage en compte les besoins des clients : en tête le commerce, l'hébergement-restauration et les activités informatiques**

Monter en compétences par rapport à la prise en compte des besoins des clients est mis en exergue par 56% des établissements, en particulier dans le commerce de détail (68%) et le commerce de gros (63%), l'hébergement et la restauration, les activités informatiques (69%) et les services aux personnes (63%). A taille et secteur donnés, cette évolution est davantage citée par les établissements de création récente ou ceux qui mentionnent également des évolutions vers la bureautique et l'informatique, la gestion de projet, le développement durable ou les normes de qualité.



## La maîtrise des langues étrangères, une évolution qui concerne davantage les secteurs de l'information et de la communication, de l'hébergement-restauration, du commerce et du transport

La maîtrise des langues étrangères est envisagée comme devant évoluer par 21% des employeurs, avec un maximum pour les activités informatiques (40%), l'hébergement-restauration (39%) suivis par le secteur de l'édition, audiovisuel, communication, les activités commerciales (commerce de gros et de détail) et le transport et entreposage. A secteur et taille donnés, les langues étrangères sont également davantage mentionnées par les employeurs d'Ile-de-France et de Provence-Alpes-Côte d'Azur. Les établissements récemment créés les citent également davantage.

Tableau 1

### ORIENTATION DE L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN %)

| Secteurs  | Bureautique et technologies numériques | Lecture, compréhension, rédaction de documents | Mathématiques, logiciels de calcul | Compréhension des besoins du client | Gestion de projet, planification/organisation des tâches | Autonomie/esprit d'initiative | Normes et gestes de développement durable | Hygiène, sécurité, qualité | Langues étrangères |
|---|--|--|------------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------|---|----------------------------|--------------------|
| Agriculture   | 16                                     | 22   | 15                                 | 30                                  | 28   | 56                            | 40  | 46                         | 8                  |
| Industries agro-alimentaires (hors boulangerie, pâtisserie) | 30                                     | 35   | 24                                 | 49                                  | 40   | 58                            | 46  | 63                         | 20                 |
| Boulangeries, pâtisseries, charcuteries                     | 16                                     | 27   | 30                                 | 55                                  | 36   | 60                            | 40  | 65                         | 14                 |
| Industrie (hors IAA)  | 37                                     | 37   | 22                                 | 49                                  | 36   | 61                            | 37  | 52                         | 18                 |
| Construction  | 22                                     | 36   | 24                                 | 50                                  | 38   | 60                            | 45  | 55                         | 9                  |
| Commerce de gros  | 52                                     | 37   | 25                                 | 63                                  | 46   | 64                            | 35  | 40                         | 34                 |
| Commerce et réparation automobile                           | 41                                     | 38   | 20                                 | 56                                  | 34   | 58                            | 35  | 47                         | 14                 |
| Commerce de détail  | 40                                     | 30   | 27                                 | 68                                  | 38   | 64                            | 30  | 41                         | 25                 |
| Transport et entreposage                                    | 34                                     | 34   | 16                                 | 60                                  | 33   | 60                            | 34  | 52                         | 24                 |
| Hébergement et restauration                                 | 24                                     | 31   | 22                                 | 62                                  | 39   | 63                            | 46  | 64                         | 39                 |
| Edition, audiovisuel télécommunications                     | 49                                     | 30   | 15                                 | 55                                  | 48   | 48                            | 18  | 18                         | 34                 |
| Activités informatiques et information                      | 68                                     | 47   | 33                                 | 69                                  | 60   | 68                            | 19  | 23                         | 40                 |
| Activités financières et d'assurance                        | 57                                     | 37   | 18                                 | 54                                  | 39   | 57                            | 21  | 26                         | 16                 |
| Activités immobilières                                      | 48                                     | 40   | 20                                 | 57                                  | 38   | 57                            | 29  | 28                         | 24                 |
| Activités spécialisées, scientifique, techniques            | 55                                     | 40   | 28                                 | 57                                  | 46   | 59                            | 33  | 33                         | 24                 |
| Services administratifs et de soutien                       | 39                                     | 38   | 16                                 | 60                                  | 39   | 62                            | 34  | 44                         | 22                 |
| Administration publique, enseignement                       | 48                                     | 39   | 15                                 | 58                                  | 45   | 59                            | 32  | 38                         | 17                 |
| Santé et action sociale                                     | 43                                     | 29   | 13                                 | 46                                  | 33   | 46                            | 25  | 47                         | 14                 |
| Art, spectacles, activités recreatives                      | 38                                     | 31   | 11                                 | 50                                  | 42   | 55                            | 26  | 31                         | 20                 |
| Activités associatives                                      | 49                                     | 36   | 13                                 | 49                                  | 50   | 51                            | 31  | 28                         | 18                 |
| Services aux personnes                                      | 27                                     | 27   | 17                                 | 63                                  | 37   | 60                            | 33  | 50                         | 19                 |
| <b>Ensemble</b>   | <b>38</b>                              | <b>34</b>                                      | <b>20</b>                          | <b>56</b>                           | <b>40</b>  | <b>60</b>                     | <b>35</b>                                 | <b>45</b>                  | <b>21</b>          |

Source : enquête complémentaire BMO 2017, Pôle emploi, BVA et Crédoc.

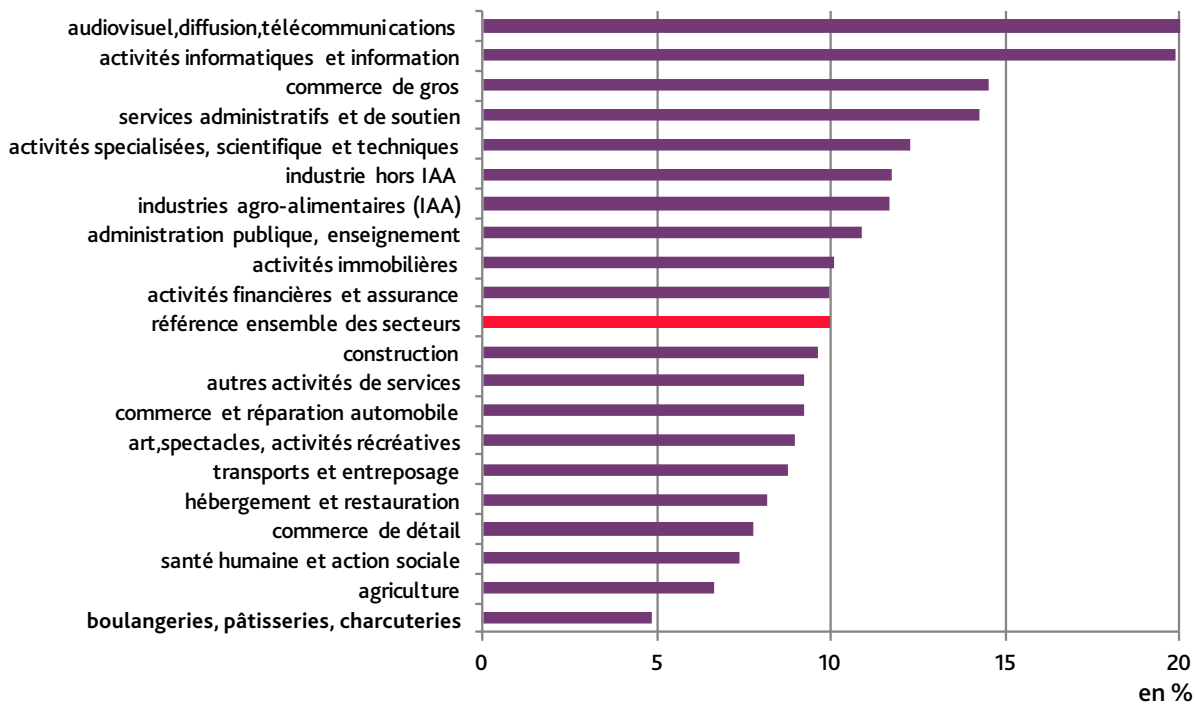
Lecture : dans le secteur de l'agriculture, 16% des établissements estiment que les compétences des salariés vont devoir évoluer dans les deux ans vers la bureautique et les technologies numériques. Sont surlignées les valeurs supérieures d'au moins 20% à la moyenne de l'ensemble des secteurs.

## Pour répondre à ces évolutions anticipées, 10% des établissements envisagent de recruter plus sur de nouveaux métiers

Face aux évolutions anticipées des besoins de compétences, 10% des établissements estiment qu'ils vont recruter dans de nouveaux métiers. Cette proportion s'élève à 22% dans les établissements de plus de 100 salariés, les grands établissements ont une variété de métiers plus importante qui les amènent davantage à recruter dans des domaines inhabituels. Les activités informatiques et l'audiovisuel et les télécommunications, fortement touchés par les évolutions numériques, sont également les secteurs qui déclarent le plus une telle intention [cf. Graphique 7].

Graphique 7

### INTENTION DE RECRUTER DANS DE NOUVEAUX MÉTIERS



Source : enquête complémentaire BMO 2017. Champ : ensemble des établissements envisageant de développer les compétences des salariés vers au moins un des domaines cités dans l'enquête (y compris les compétences techniques propres aux métiers de l'établissement).

Lecture : parmi les établissements du secteur de l'audiovisuel, diffusion et télécommunications qui estiment que les compétences de leurs salariés devraient se développer vers au moins un des domaines cités dans l'enquête, 20% envisagent de recruter dans de nouveaux métiers.

## Source et méthode :

### L'enquête complémentaire BMO 2017

L'étude s'appuie sur l'enquête complémentaire à l'enquête Besoins en main d'œuvre (BMO) 2017. Menée pour la septième année consécutive auprès de 20 000 établissements hors administration d'Etat, cette enquête porte sur un échantillon téléphonique représentatif de l'enquête principale. Elle complète l'enquête principale par un ensemble de questions visant à comprendre la nature des difficultés de recrutement, les raisons de ne pas embaucher, les canaux de recrutements ainsi que les compétences et qualités recherchées par les employeurs.

Les questions de l'enquête complémentaire BMO 2017 qui ont été mobilisées pour cette étude :

### Les préférences des employeurs par rapport au diplôme et par rapport aux compétences comportementales versus les compétences techniques

Deux questions ont été posées pour apprécier le regard des employeurs par rapport au diplôme, aux compétences techniques ou aux compétences comportementales.

1- Concernant les diplômes détenus par les candidats, diriez-vous que...

- Le diplôme est essentiel : pour chaque métier, les candidats doivent remplir des critères précis en termes de niveau/ type de diplôme, spécialité de la formation
- Le diplôme joue un rôle important mais plusieurs profils de candidats sont possibles et ils ne doivent pas forcément avoir une formation bien déterminée
- Le diplôme n'est pas un critère important : il joue un rôle secondaire, ce qui compte vraiment ce sont plutôt l'expérience ou les qualités comportementales

2- De manière générale, les qualités comportementales d'un candidat (savoir être par exemple autonomie, sens des responsabilités...) sont-elles plus importantes que ses compétences techniques, ses diplômes...?

Cette question a été posée aux établissements ayant eu besoin de recruter l'année précédente, soit 8 800 établissements.

### Les qualités attendues chez les candidats selon les métiers

Sur le métier principal sur lequel porte les recrutements projetés, deux questions ont été posées :

- par rapport à une liste de qualités, le recruteur doit énoncer celles qu'il juge indispensables chez les candidats. Cette liste comporte des compétences comportementales, des compétences transversales relatives à la maîtrise de la bureautique et informatique ou la capacité à lire/rédiger des documents écrits et enfin des qualités telles que l'expérience et la polyvalence, la disponibilité.
- le recruteur doit ensuite mentionner les trois premières qualités.

Environ 4 400 établissements recruteurs ont répondu à cette question.

### L'orientation des compétences à un horizon de deux ans

Des questions relatives à l'orientation des compétences nécessaires pour les salariés ont été posées aux 20 000 établissements enquêtés : « Vers quels grands domaines pensez-vous que les compétences de vos salariés devront évoluer dans les 2 prochaines années ? ».

### Des réponses par famille professionnelle

Les métiers sont codifiés en s'appuyant sur la nomenclature des familles professionnelles. Des familles professionnelles ont été regroupées afin d'avoir des effectifs significatifs. Les métiers ou groupe de métiers aux effectifs trop faibles n'ont pas fait l'objet d'exploitation statistique.

Annexe 1:

LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES ATTENDUES CHEZ LES CANDIDATS \*

| Ensemble des métiers : qualité indispensable                                | Autonomie | Travail en équipe | Sens des responsabilités/ fiabilité | Capacité d'adaptation | Capacité à s'organiser, prioriser les tâches | Connaissance et respect des règles | Capacité d'initiative/ créativité | Capacité à actualiser ses connaissances | Capacité à travailler sous pression et à gérer le stress | Sens de la relation client |
|---|-----------|-------------------|-------------------------------------|-----------------------|--|------------------------------------|-----------------------------------|---|--|----------------------------|
| Ensemble des métiers : parmi les trois premières qualités recherchées       | 93%       | 90%               | 93%                                 | 94%                   | 98%  | 84%                                | 69%                               | 83%                                     | 62%  | 72%                        |
| Agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons                            | 38%       | 33%               | 21%                                 | 16%                   | 16%  | 18%                                | 8%                                | 8%                                      | 13%  | 31%                        |
| Marâchers, jardiniers, viticulteurs   | ++        |                   |                                     |                       |  |                                    |                                   |   |  |                            |
| Ouvriers du gros œuvre et des travaux publics                               | ++        | ++                |                                     |                       |  |                                    |                                   |   |  |                            |
| Ouvriers du second œuvre  | ++        | ++                |                                     |                       |  | ++                                 | ++                                |   |  |                            |
| Ouvriers industriels  |           | ++                |                                     |                       |  | ++                                 |                                   |   |  |                            |
| Techniciens et agents de maîtrise industriels                               |           |                   | ++                                  |                       |  |                                    |                                   |   |  |                            |
| Ingénieurs et cadres techniques   |           |                   |                                     |                       |  | ++                                 | ++                                |   |  |                            |
| Ouvriers de la réparation automobile  |           |                   |                                     |                       |  | ++                                 |                                   |   |  |                            |
| Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance                         |           |                   |                                     |                       |  | ++                                 | ++                                |   |  |                            |
| Ouvriers de la manutention  |           | ++                |                                     |                       |  | ++                                 |                                   |   |  |                            |
| Conducteurs de véhicule   |           |                   | ++                                  |                       |  | ++                                 |                                   |   |  | ++                         |
| Secrétaires   |           |                   |                                     |                       | ++   |                                    |                                   | ++                                      |  | ++                         |
| Comptables  |           |                   |                                     |                       | ++   | ++                                 |                                   | ++                                      |  | ++                         |
| Employés administratifs d'entreprise  |           |                   |                                     | ++                    |  | ++                                 |                                   |   |  | ++                         |
| Techniciens et cadres des services administratifs, comptables et financiers |           |                   |                                     |                       |  |                                    |                                   |   | ++   | ++                         |
| Informaticiens  |           | ++                |                                     |                       |  |                                    | ++                                | ++                                      |  |                            |
| Métiers de la banque et des assurances                                      |           |                   |                                     |                       |  |                                    |                                   | ++                                      |  | ++                         |
| Cassiers, employés de libre service   |           |                   |                                     |                       |  |                                    |                                   |   |  | ++                         |
| Vendeurs  |           |                   |                                     |                       |  |                                    |                                   |   |  | ++                         |
| Attachés commerciaux et représentants                                       |           |                   |                                     |                       |  |                                    | ++                                |   |  | ++                         |
| Cadres commerciaux et technico-commerciaux                                  | ++        |                   |                                     |                       | ++   |                                    | ++                                |   | ++   | ++                         |
| Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration        |           |                   |                                     |                       |  |                                    |                                   |   | ++   | ++                         |
| Cuisiniers et aides-cuisiniers  |           |                   |                                     |                       |  | ++                                 | ++                                |   | ++   |                            |
| Coiffeurs, esthéticiens   |           |                   |                                     |                       |  |                                    | ++                                |   |  |                            |
| Aides à domicile et aides ménagères   | ++        |                   | ++                                  |                       |  |                                    |                                   |   |  | ++                         |
| Agents d'entretien  |           |                   | ++                                  |                       |  | ++                                 |                                   |   |  |                            |
| Professionnels des arts et spectacles                                       |           |                   |                                     |                       |  |                                    | ++                                |   |  |                            |
| Aides-soignants et assimilés  |           | ++                |                                     |                       |  | ++                                 |                                   | ++                                      |  |                            |
| Professions paramédicales   |           |                   |                                     |                       |  |                                    |                                   | ++                                      |  | ++                         |
| Professionnels de l'action sociale et de l'orientation                      |           | ++                |                                     | ++                    |  |                                    |                                   |   |  |                            |
| Professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants             |           | ++                | ++                                  |                       |  |                                    |                                   |   |  |                            |
| Formateurs, enseignants   |           |                   |                                     |                       |  | ++                                 |                                   | ++                                      |  |                            |

\* La connaissance et le respect des règles et le sens de la relation client sont la fois des compétences comportementales et des compétences techniques

Le signe ++ indique que cette compétence est davantage mise en avant que dans l'ensemble des métiers.

Source : Enquête complémentaire BMO 2017. Pôle emploi, BVA et Crédoc.

Lecture : 93% des employeurs déclarent que l'autonomie est une compétence indispensable pour un candidat au métier dans lequel ils envisagent de recruter le plus.

La liste des principaux métiers concernés sont les métiers pour lesquels la compétence est significativement plus citée soit dans les trois premières qualités indispensables (autonomie, travail en équipe, sens des responsabilités, capacité d'adaptation, capacité à s'organiser, capacité à respecter les règles), soit comme compétence indispensable (capacité à respecter les règles, capacité d'initiative, capacité à travailler sous pression et à gérer les stress, sens de la relation client).

## Annexe 2 :

**LES COMPÉTENCES EN LECTURE/RÉDACTION DE DOCUMENT ET EN BUREAUTIQUE/INFORMATIQUE  
 LES EXIGENCES POUR L'EXPÉRIENCE, LA POLYVALENCE ET LA DISPONIBILITÉ**

|  | Lecture/<br>rédaction<br>de documents | Bureautique/<br>informatique | Expérience | Polyvalence | Disponibilité |
|--|---------------------------------------|------------------------------|------------|-------------|---------------|
| <b>Ensemble des métiers : qualité indispensable</b>                  | <b>57%</b>                            | <b>40%</b>                   | <b>61%</b> | <b>78%</b>  | <b>79%</b>    |
| Agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons                     | -                                     | -                            | +          | +           | +             |
| Maraîchers, jardiniers, viticulteurs                                 | -                                     | -                            | o          | o           | +             |
| Ouvriers du gros œuvre et des travaux publics                        | -                                     | -                            | ++         | +           | +             |
| Ouvriers du second œuvre   | +                                     | -                            | ++         | +           | o             |
| Ouvriers industriels   | o                                     | -                            | o          | +           | o             |
| Techniciens et agents de maîtrise industriels                        | ++                                    | ++                           | -          | o           | -             |
| Ouvriers de la maintenance   | +                                     | -                            | +          | +           | o             |
| Ouvriers de la réparation automobile                                 | ++                                    | +                            | +          | -           | -             |
| Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance                  | +                                     | ++                           | +          | +           | +             |
| Ingénieurs et cadres techniques                                      | ++                                    | ++                           | +          | o           | o             |
| Ouvriers de la manutention   | -                                     | -                            | -          | +           | o             |
| Conducteurs de véhicule  | +                                     | -                            | -          | o           | +             |
| Secrétaires  | ++                                    | ++                           | -          | +           | -             |
| Comptables   | ++                                    | ++                           | +          | -           | -             |
| Employés administratifs d'entreprise                                 | +                                     | ++                           | -          | -           | -             |
| Cadres des services administratifs, comptables et financiers         | ++                                    | ++                           | +          | o           | -             |
| Informaticiens   | ++                                    | ++                           | o          | -           | -             |
| Métiers de la banque et des assurances                               | ++                                    | ++                           | +          | o           | -             |
| Caissiers, employés de libre service                                 | -                                     | -                            | -          | +           | +             |
| Vendeurs   | -                                     | +                            | -          | +           | +             |
| Attachés commerciaux et représentants                                | ++                                    | ++                           | +          | o           | o             |
| Cadres commerciaux et technico-commerciaux                           | ++                                    | ++                           | o          | o           | o             |
| Bouchers, charcutiers, boulangers                                    | -                                     | -                            | +          | +           | +             |
| Cuisiniers et aides-cuisiniers                                       | -                                     | -                            | +          | +           | +             |
| Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration | -                                     | -                            | o          | +           | +             |
| Coiffeurs, esthéticiens  | -                                     | -                            | ++         | +           | +             |
| Aides à domicile et aides ménagères                                  | o                                     | -                            | +          | +           | ++            |
| Agents d'entretien   | -                                     | -                            | -          | +           | +             |
| Professionnels des arts et des spectacles                            | -                                     | ++                           | ++         | -           | +             |
| Aides-soignants  | +                                     | o                            | +          | -           | +             |
| Professions para-médicales   | ++                                    | ++                           | +          | -           | -             |
| Professionnels de l'action sociale et de l'orientation               | ++                                    | ++                           | -          | o           | -             |
| Professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants      | -                                     | -                            | -          | o           | +             |
| Formateurs, enseignants  | ++                                    | ++                           | +          | o           | +             |

Source : Enquête complémentaire BMO 2017, Pôle emploi, BVA et Crédoc.

Champ : établissements potentiellement recruteurs sur 2017.

Lecture : 57% des employeurs déclarent que la lecture et la rédaction de documents est une compétence indispensable pour un candidat pour le métier dans lequel ils envisagent de recruter le plus.

++ : supérieur de 20% à la moyenne générale

+ : supérieur de moins de 20% à la moyenne générale

o : inférieur de moins de 20% à la moyenne générale

- : inférieur d'au moins 20% à la moyenne générale







## EN SAVOIR PLUS

Bentabet E., Michum S., Trouvé P. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Étude n°72, Cereq.

Bergeat M. et Rémy V. (2017), « Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ? » *Dares analyses*, n°064.

Buchner D., Gaumont S., Lainé F. et Duchon D. (2017), « Enquête « Besoins en main d'œuvre » : les employeurs prévoient de recruter davantage en 2017 », *Éclairages et synthèses*, n°34, avril, Pôle emploi.

Chardon (2005), « La spécialité de formation joue un rôle secondaire pour accéder à la plupart des métiers », *Économie et statistique*, n°388-389.

Lainé F. (2016), « Les compétences attendues par les employeurs et les pratiques de recrutement », *Éclairages et synthèses*, n°22, Pôle emploi.

Lainé F. (2018), « Mobilités entre les métiers et situations de travail transversales », *Éclairages et synthèses*, n°41, Pôle emploi.

Marchal E. (2015), *Les embarras des recruteurs*, Éditions EHESS

Directeur de la publication  
**Jean BASSÈRES**

Directeur de la rédaction  
**Cyril NOUVEAU**

Réalisation  
**Direction des Statistiques, des Études et de l'Évaluation**

**Pôle emploi**,  
1 avenue du Docteur Gley  
75987 Paris cedex 20

**[www.pole-emploi.org](http://www.pole-emploi.org)**

