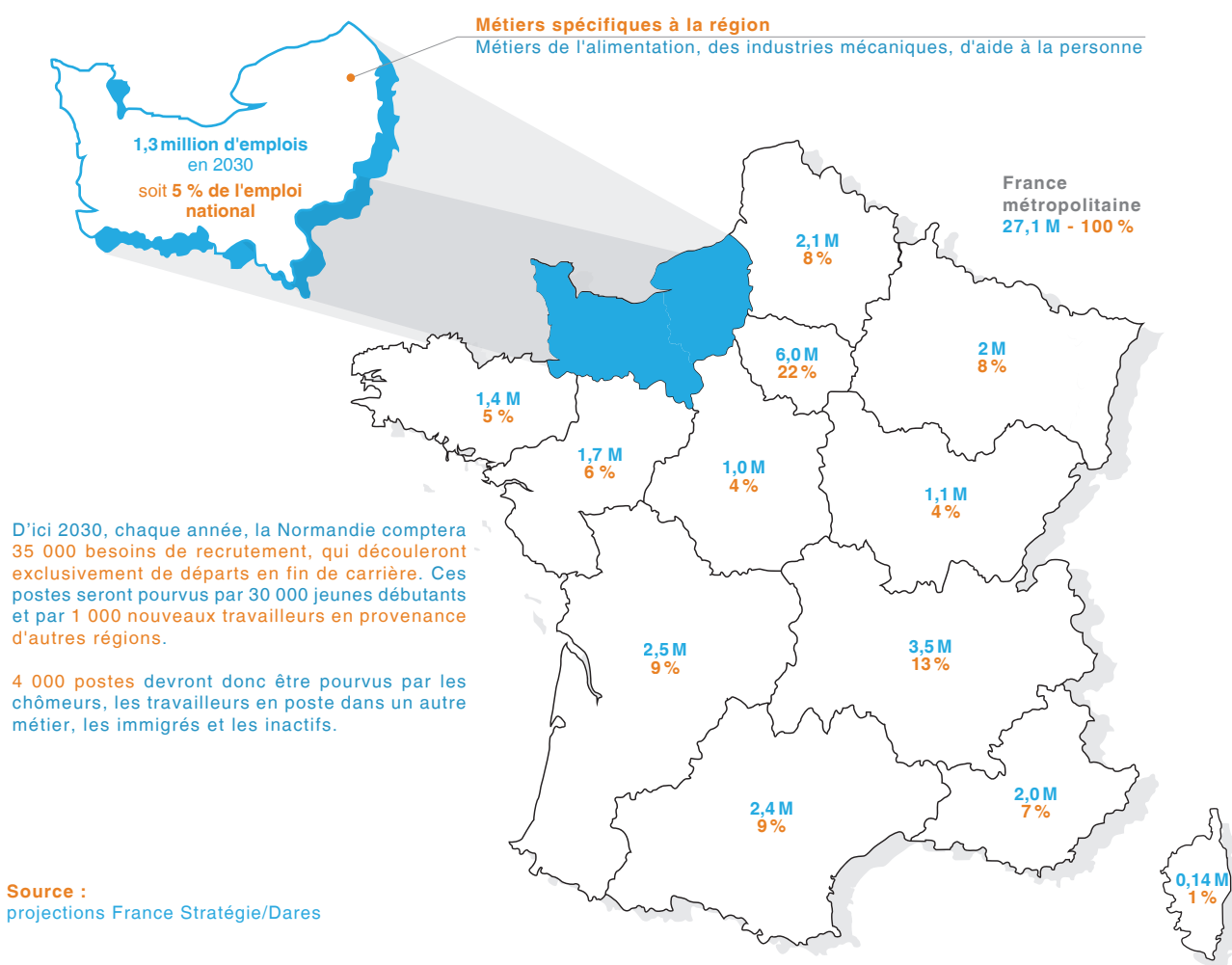


Quelles perspectives de recrutement en Normandie ?

Les *Métiers en 2030* dresse un panorama des dynamiques de recrutement dans la décennie à venir en France. Ces projections sont déclinées sur les treize régions métropolitaines, en tenant compte de leurs spécificités de métiers, d'activités et de démographie¹.



1. Voir France Stratégie et Dares (2022), *Métiers 2030. Quels métiers en 2030 ?*, rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications, mars, 198 pages. Et France Stratégie et Dares (2023), *Les métiers en 2030 : quelles perspectives de recrutement en région ?*, rapport du groupe PMQ, janvier, 196 pages.

DÉFINITIONS ET MÉTHODES

Après avoir dressé en 2022 le panorama des dynamiques de recrutement en France d'ici 2030, France Stratégie et la Dares ont décliné ces projections pour les treize régions métropolitaines, en tenant compte de leurs spécificités de métiers, d'activités et de démographie. Quels seront dans chaque région les métiers les plus dynamiques ? Ceux qui connaîtront les plus forts besoins de recrutement, compte tenu des départs en fin de carrière ? Ceux pour lesquels les déséquilibres entre les viviers et les ressources en main-d'œuvre seront les plus élevés ?

UN EXERCICE ORIGINAL

Depuis les années 1990, la prospective des métiers est réalisée à l'échelle nationale. Si certains observatoires régionaux de l'emploi ont pu par le passé décliner régionalement ces exercices nationaux, aucun panorama ne permettait jusqu'à présent de comparer les territoires entre eux, à partir d'une méthode et d'une projection macroéconomique cohérentes. C'est désormais chose faite avec la régionalisation des *Métiers en 2030*. Cette régionalisation des projections est néanmoins limitée à la France métropolitaine, les données rétrospectives étant trop limitées pour assurer la robustesse des simulations dans les territoires ultramarins.

BESOINS DE RECRUTEMENT VERSUS RESSOURCES EN MAIN-D'ŒUVRE

Comme au niveau national, les besoins de recrutement ou postes à pourvoir par région – les deux expressions sont utilisées ici indifféremment – sont la somme des créations ou destructions nettes d'emplois et du nombre de départs en fin de carrière. S'y ajoutent, au niveau régional, les départs nets des actifs en emploi qui déménagent dans une autre région. Pour occuper ces postes, le vivier de recrutement par

région est constitué des jeunes débutant en emploi et des mobilités géographiques nettes entrantes de professionnels ayant rejoint la région. La confrontation de ces deux flux fait ainsi apparaître des risques d'inadéquation entre les besoins de recrutement anticipés dans les différentes régions et le vivier potentiel de candidats à ces postes. Ces déséquilibres potentiels indiquent que, sans être toujours les plus créateurs d'emplois nets, des métiers pourraient manquer de main-d'œuvre (agents d'entretien, aides à domicile, aides-soignants, ouvriers qualifiés de la manutention, cadres commerciaux et technico-commerciaux par exemple) ; ou qu'à l'inverse, dans d'autres métiers, les ressources en main-d'œuvre seraient supérieures aux besoins des employeurs (employés de l'hôtellerie-restauration, ouvriers peu qualifiés de la manutention, militaires, policiers et pompiers par exemple).

Les écarts entre les besoins de recrutement et les viviers de recrutement donnent à voir l'évolution probable des tensions de recrutement. Comme au niveau national, il est ainsi intéressant de confronter les déséquilibres partiels à l'horizon de 2030 avec l'intensité actuelle des tensions, mesurée au début de la période de projection (2019)². Si le déséquilibre anticipé en 2030 est fortement positif, la tension risquerait de s'accroître ou d'apparaître ; s'il est fortement négatif, la tension pourrait se réduire ; si le déséquilibre est faible, alors le niveau de tension actuel resterait identique.

En dehors des incertitudes inhérentes aux projections, les déséquilibres identifiés ne signifient pas que les postes resteront non pourvus, mais que, pour parvenir à équilibrer besoins et viviers de main-d'œuvre, il faudra recruter des professionnels exerçant un autre métier, des chômeurs, des inactifs ou des immigrants entrés sur le territoire au cours de la période de projection.

2. Niang M., Lainé F. et Chartier F. (2021), « Les tensions sur le marché du travail en 2020 », *Dares Résultats*, n° 69, Dares/Pôle emploi, novembre.



Beaucoup de professionnels accèdent ainsi au cours de leur carrière à des postes de qualification supérieure, et donc changent de métier. Et la baisse du taux de chômage dans le scénario de référence correspond à 450 000 personnes qui devraient retrouver un emploi et ainsi contribuer à la réduction des déséquilibres.

QUID DES DÉMÉNAGEMENTS D'UNE RÉGION À UNE AUTRE ?

En dehors des départs en fin de carrière simulés d'emblée par l'Insee au niveau régional, les créations nettes d'emplois et les flux de jeunes débutants par métier issus de la projection nationale³ ont été répartis entre les régions en prolongeant les tendances passées. Les migrations interrégionales des travailleurs – qui libéreront un poste dans une région pour occuper un nouvel emploi dans une autre – sont modélisées à partir des déménagements identifiés dans le recensement. Elles ne tiennent pas compte des déménagements les plus récents qui ont pu s'accélérer depuis la pandémie de Covid-19, dans la mesure où le recul manque pour déterminer leur ampleur et leur caractère structurel. Le travail transfrontalier n'est pas davantage intégré dans les migrations interrégionales et pourrait accroître les difficultés de recrutement, en particulier dans les régions Grand Est et Auvergne-Rhône-Alpes.

PORTRAITS STATISTIQUES : UNE MISE AU POINT EN PLUSIEURS ÉTAPES

Pour synthétiser ce diagnostic prospectif par région, des portraits statistiques sont proposés pour chaque région métropolitaine.

L'ampleur des flux anticipés sur le marché du travail est d'abord mise en regard des projections nationales. On est alors en mesure de situer chaque région par rapport à la dynamique d'emploi sur le territoire métropolitain et à la démographie sur le marché du travail.

Le diagnostic prospectif est ensuite affiné par métier. Quels seraient les métiers les plus dynamiques d'ici 2030 ? Compte tenu des départs en fin de carrière, lesquels feraient face aux plus forts besoins de recrutement ? Enfin, quels seront les métiers où les déséquilibres entre les viviers et les ressources en main-d'œuvre seraient les plus élevés, c'est-à-dire ceux pour lesquels les recrutements deviendraient potentiellement plus difficiles ?

Des spécificités se font jour pour la Normandie. Ce premier panorama met déjà en valeur les métiers dont les perspectives de recrutement diffèrent de la moyenne nationale.

Pour aller plus loin, on s'intéresse ensuite aux métiers qui sont spécifiques à la région (part dans l'emploi régional supérieure au reste du territoire), reflétant des spécialisations géographiques agricoles, industrielles ou de services. En fonction de la dynamique de recrutement et des candidats à ces métiers, des difficultés potentielles de recrutement sont identifiées.

Enfin, une typologie des métiers se dessine pour la région. La confrontation des besoins et des ressources en main-d'œuvre en 2030 dessine pour chaque région une typologie des métiers en fonction de leurs modes d'alimentation et de leur dynamisme démographique et économique.

3. Seul le scénario de référence est décliné régionalement.

DE NOMBREUX DÉPARTS EN FIN DE CARRIÈRE

UNE DYNAMIQUE DÉMOGRAPHIQUE ET D'EMPLOI PLUS FAIBLE QU'AU NIVEAU NATIONAL

En 2019, 1,3 million de personnes sont en emploi en Normandie, soit 5 % de l'emploi de la France métropolitaine. D'ici 2030, les besoins de recrutement cumulés sur la période de projection devraient atteindre 30 % du stock d'emploi de 2019, une proportion légèrement inférieure à la moyenne métropolitaine (Graphique 1), alors même que l'emploi de cette région resterait stable d'ici 2030 (contre +4 % en France métropolitaine).

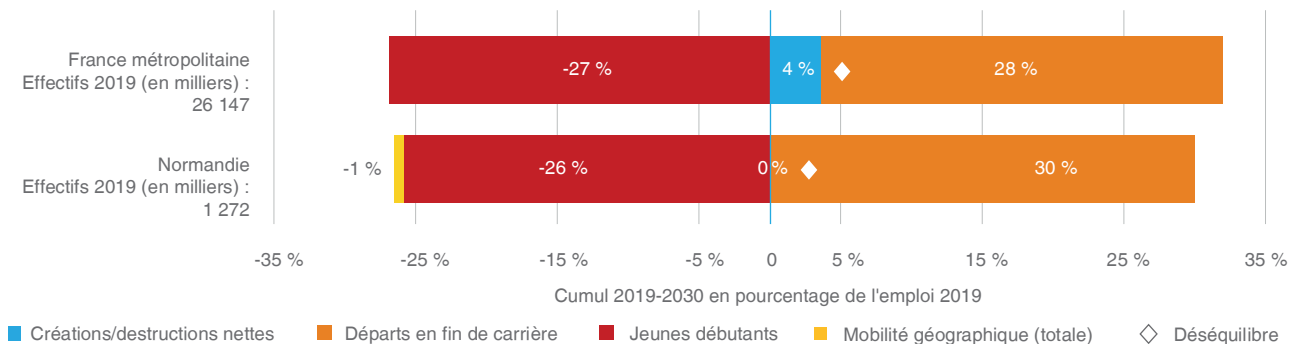
En effet, les départs en fin de carrière y seraient supérieurs à la moyenne métropolitaine (30 % de l'emploi de 2019, contre 28 % dans l'Hexagone). La proportion de jeunes qui y débuteraient leur carrière pour occuper les postes laissés vacants par les seniors correspondrait à celle observée dans l'Hexagone (26 % contre 27 %). Les besoins de recrutement seraient atténués par les arrivées nettes de professionnels en provenance d'autres régions (1 % de l'emploi de 2019). Au total, les postes non pourvus par les jeunes débutants dans la région et les travailleurs nouvellement résidents représenteraient 3 % de l'emploi actuel de la région Normandie et devraient alors être alimentés par les sorties du chômage, les reprises d'activité ou les immigrants qui ne sont pas pris en compte ici.

LES MÉTIERS LES PLUS CRÉATEURS D'EMPLOIS

À l'horizon de 2030, les métiers d'ouvriers de la manutention, d'ingénieurs et cadres du privé, et les professionnels du *care* (aide et soin) seraient parmi les plus créateurs d'emplois en Normandie (Graphique 2) à l'instar du territoire métropolitain. En revanche, les professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants ainsi que les attachés commerciaux figureraient parmi les plus dynamiques sur le territoire normand alors que ce n'est pas le cas sur le territoire métropolitain.

Dans la région normande, la croissance de l'emploi serait légèrement supérieure à celle de la France métropolitaine pour quatre des dix métiers les plus dynamiques d'ici 2030 : les ouvriers qualifiés de la manutention, les personnels d'études et de recherche, les professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants ainsi que les attachés commerciaux. Pour les autres, la progression de l'emploi serait systématiquement moins forte. Ce moindre dynamisme par rapport au reste du territoire ne doit pas masquer une tendance structurelle : la montée en qualification des emplois. Ainsi, la part des emplois de cadres et de professions intermédiaires est passée respectivement de 7 % en 1982 à 12 % en 2014 et de 16 % en 1982 à 25 % en 2014⁴. Ces tendances, observées par le passé (2009-2018), sont prolongées en projection.

Graphique 1 – Total des flux pour la Normandie entre 2019 et 2030 et comparaison avec les flux au niveau national (en pourcentage de l'emploi de 2019)



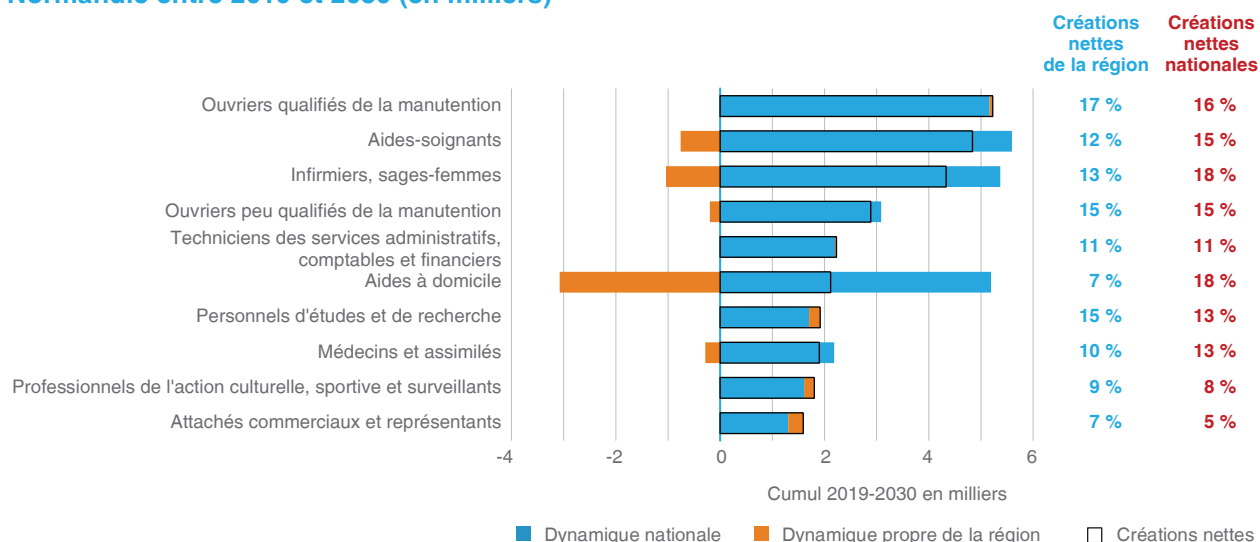
Note : les mobilités géographiques incluent ici l'ensemble des changements de région des actifs en emploi, y compris ceux impliquant des changements de métier. *Ipsa facto*, elles sont donc neutres sur le déséquilibre potentiel de la France métropolitaine.

Lecture : entre 2019 et 2030, en Normandie, le déséquilibre potentiel entre les 30 % de besoins de recrutement (soit 30 % de départs en fin de carrière et des créations nettes d'emplois nulles) et les 27 % de ressources en main-d'œuvre (26 % de jeunes débutants et 1 % de travailleurs en provenance d'autres régions) représenterait 3 % des 1,3 million d'emplois de la région en 2019.

Champ : France métropolitaine. **Source :** projections France Stratégie/Dares

4. Moisan M. (2018), « Les emplois de plus en plus qualifiés en Normandie », *Insee Analyses – Normandie*, n° 40, janvier.

Graphique 2 – Décomposition de la création nette pour les dix métiers les plus créateurs d'emplois en Normandie entre 2019 et 2030 (en milliers)



Champ : France métropolitaine

Lecture : entre 2019 et 2030, 5 000 emplois seraient créés parmi les aides-soignants en Normandie. Ces créations représentent 12 % de l'emploi du métier en 2019. En comparaison, les créations nettes d'emplois parmi les aides-soignants en France métropolitaine correspondent à 15 % de l'emploi métropolitain.

Parmi les 5 000 créations d'emplois attendues chez les aides-soignants en Normandie, 6 000 proviennent de l'évolution de l'emploi national et -1 000 sont liés à la baisse tendancielle de la part de la région Normandie dans l'emploi de ce métier.

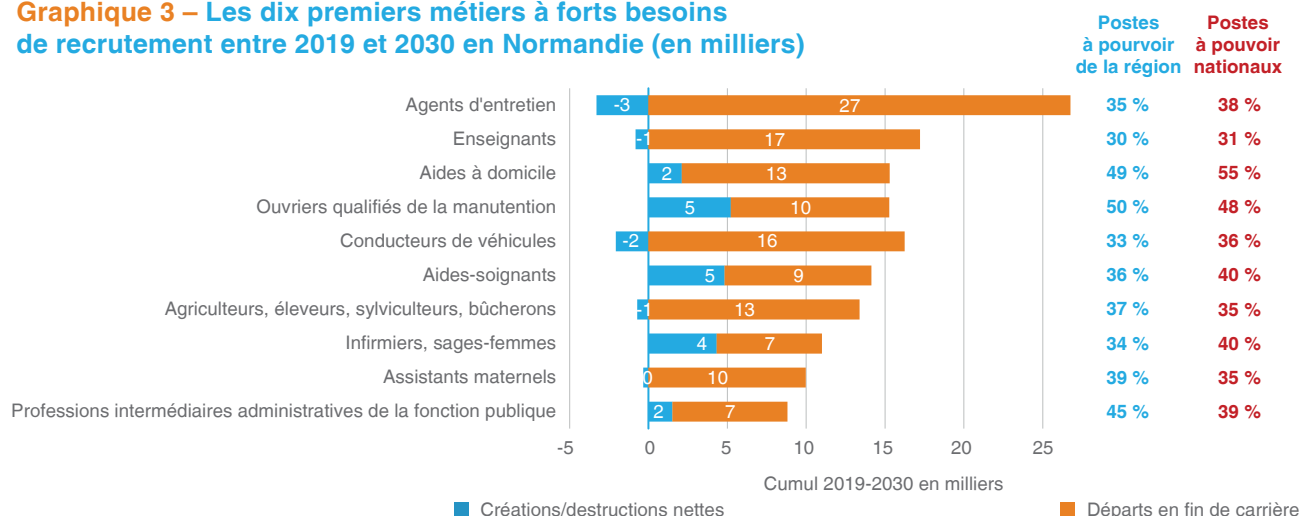
Source : projections France Stratégie/Dares

LES MÉTIERS À FORTS BESOINS DE RECRUTEMENT

Les métiers qui afficheraient le plus de postes à pourvoir en Normandie sont des métiers déjà présents aux premières places dans la hiérarchie nationale des métiers aux plus forts besoins de recrutement (Graphique 3). Certains d'entre eux, comme les enseignants et les conducteurs de véhicules, ne sont pas créateurs d'emplois mais leurs départs en fin de carrière devraient être très nombreux dans la décennie à venir. Dans d'autres professions, les forts besoins de

recrutement seraient alimentés aussi bien par des créations nettes d'emplois que par des départs en fin de carrière, à l'instar des aides-soignants et des infirmiers/sages-femmes. La région normande se caractérise par un poids plus important de la fonction publique hospitalière dans l'emploi public local que le reste du territoire métropolitain (hors Île-de-France)⁵. Comme au niveau national, les métiers de services à la personne, en particulier les aides à domicile, pourraient être confrontés à d'importants besoins en main-d'œuvre liés au vieillissement démographique, en particulier dans les départements

Graphique 3 – Les dix premiers métiers à forts besoins de recrutement entre 2019 et 2030 en Normandie (en milliers)



Champ : France métropolitaine

Lecture : entre 2019 et 2030, 24 000 postes seraient à pourvoir parmi les agents d'entretien, dont 27 000 dus aux départs en fin de carrière et -3 000 à la contraction de l'emploi. Ces postes à pourvoir représenteraient 35 % de l'emploi de ce métier en 2019 en Normandie et 38 % de l'emploi national.

Source : projections France Stratégie/Dares

5. Horvais A.-S., Merel A. et Poupet C. (2022), « 310 000 emplois dans la fonction publique », Insee Analyses – Normandie, n° 105, juillet.

de l'Eure et du Calvados⁶. D'ores et déjà, et quel que soit l'âge, le taux de recours aux services à la personne est plus élevé en Normandie qu'en France de province.

Certains des métiers aux plus forts besoins de recrutement en Normandie n'apparaissent pas dans le classement national. On pense aux agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons, aux assistants maternels et aux professions intermédiaires de la fonction publique. Dans ces métiers à la pyramide des âges élevés, la dynamique des besoins de recrutement est exclusivement tirée par les départs en fin de carrière.

LES DÉSÉQUILIBRES LES PLUS MARQUÉS

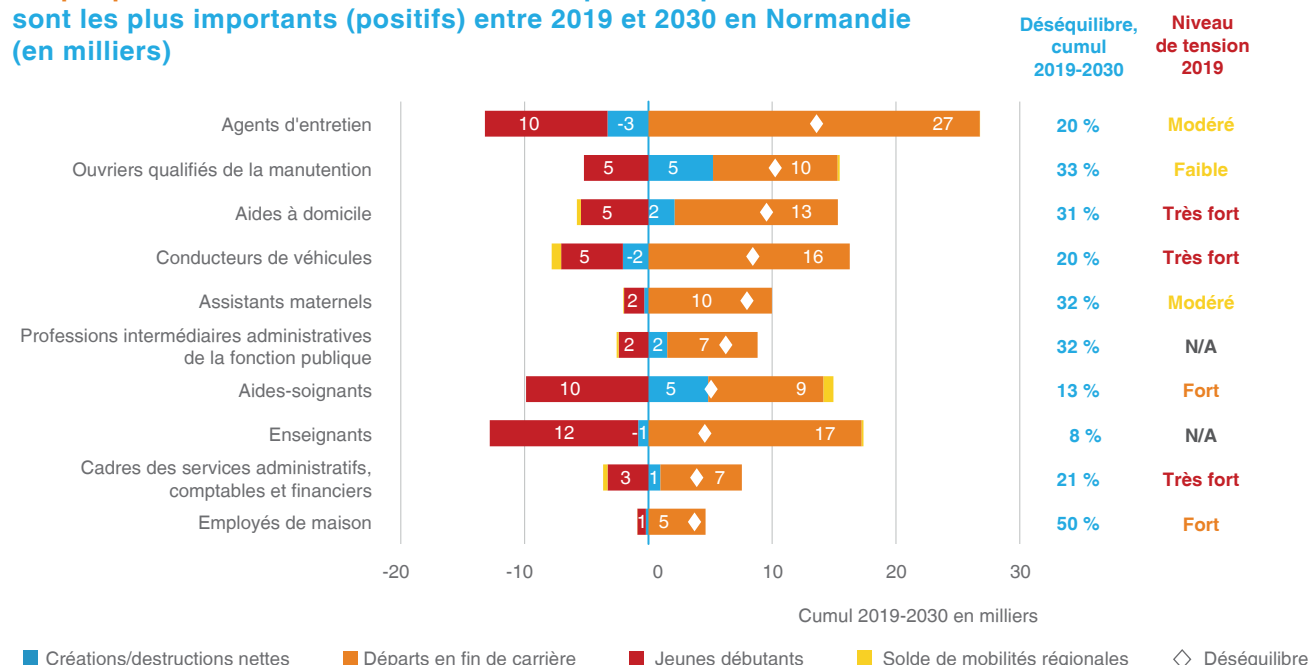
Les métiers qui afficheraient les déséquilibres potentiels les plus élevés en Normandie d'ici 2030 (c'est-à-dire des recrutements qui deviendraient potentiellement plus difficiles) font majoritairement partie de ceux qui auraient les plus forts besoins de recrutement (Graphique 4). Un tiers des besoins de recrutement des ouvriers qualifiés de la manutention et des aides-soignants est porté par les créations nettes d'em-

ploi. Pour toutes les autres professions à fort déséquilibre, ce sont uniquement les départs en fin de carrière qui alimentent les postes à pourvoir.

Dans les métiers aux déséquilibres potentiels positifs les plus élevés, le nombre de jeunes débutants n'y serait pas suffisant pour pourvoir les postes anticipés, y compris pour les aides à domicile, les conducteurs de véhicules et les cadres administratifs et financiers qui pourraient bénéficier de ressources additionnelles de travailleurs en provenance d'autres régions.

Hormis chez les ouvriers qualifiés de la manutention, les agents d'entretien et les assistants maternels, tous ces métiers⁷ les plus en déséquilibre sont actuellement en forte ou très forte tension sur le marché du travail. Leurs difficultés de recrutement risquent donc de s'accroître d'ici 2030 si rien n'est fait pour y répondre. Pour beaucoup de ces métiers, l'appel à d'autres travailleurs déjà en poste ou la montée en qualification de ceux appartenant au même domaine professionnel pourraient, comme par le passé, venir combler les postes qui resteraient non pourvus par les jeunes débutants.

Graphique 4 – Les dix métiers où les déséquilibres potentiels sont les plus importants (positifs) entre 2019 et 2030 en Normandie (en milliers)



Champ : France métropolitaine.

Lecture : entre 2019 et 2030, parmi les agents d'entretien en Normandie, le déséquilibre potentiel entre les 24 000 besoins de recrutement (soit 27 000 départs en fin de carrière moins 3 000 destructions d'emplois) et le nombre de jeunes débutants (10 000) serait de 14 000. Ces besoins non couverts représenteraient deux emplois de 2019 sur dix de ce métier (20 %). Les tensions étant modérées sur les recrutements dans ce métier en Normandie en 2019, elles pourraient se renforcer d'ici 2030 si rien n'est fait pour y répondre.

Source : projections France Stratégie/Dares

6. Hurard C., Mura B., Bérard C. et Keromnes B. (2018), « En Normandie, le vieillissement de la population pourrait entraîner une forte croissance des services à la personne », *Insee Analyses – Normandie*, n° 54, décembre.

7. L'administration publique ne fait pas partie du champ des tensions publiées par la Dares et Pôle emploi.

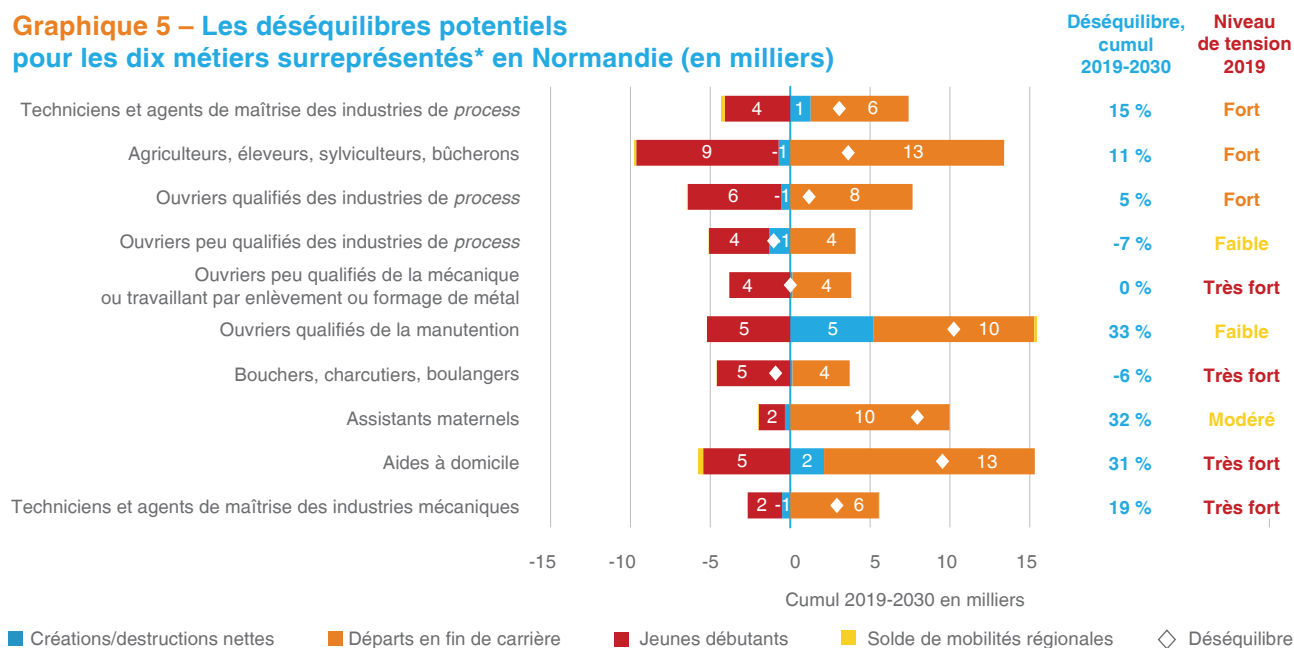
LES MÉTIERS SPÉCIFIQUES À LA RÉGION

Les métiers surreprésentés en Normandie sont ceux dont la part dans la région est supérieure à celle observée sur le reste du territoire (Graphique 5). Cette région se caractérise par un poids plus élevé des activités agricoles et industrielles. L'industrie agroalimentaire est particulièrement implantée dans cette région à la fois du fait du poids de l'agriculture dans l'économie locale – via notamment l'industrie laitière – mais aussi parce qu'elle est très liée à l'activité portuaire et à la transformation de produits d'importation (café, thé, chocolat...)⁸. Ainsi, parmi les métiers spécifiques à la région, on retrouve les professions agricoles (agriculteurs, éleveurs) et des industries de *process*, dont fait partie l'agroalimentaire (techniciens et ouvriers notamment). La surreprésentation des ouvriers qualifiés de la manutention tient notamment à la présence de deux complexes industrialoportuaires (Rouen et Le Havre) au sein desquels les professions de dockers, conducteurs de chariots élévateurs ou caristes sont représentés⁹. La Normandie fait également partie des régions

qui jouent un rôle important dans la production nationale d'électricité d'origine nucléaire : avec leurs huit réacteurs, les trois centrales normandes génèrent environ 15 % de l'électricité d'origine nucléaire en France¹⁰. L'importance de cette industrie peut expliquer la surreprésentation des métiers d'ouvriers travaillant par formage de métal (soudeurs nucléaires) ou des techniciens et des ouvriers des industries de *process* dans cette région.

Pour la majorité des métiers spécifiques à la région, les tensions actuelles sont fortes à très fortes. Compte tenu du niveau de déséquilibre anticipé, les difficultés sur les recrutements pourraient se maintenir d'ici 2030 dans toutes les professions, hormis chez les techniciens des industries mécaniques, les ouvriers qualifiés de la manutention, les assistants maternels et les aides à domicile où elles pourraient se renforcer en raison d'un déséquilibre positif important. Une partie de ces postes non pourvus par les jeunes débutants en emploi pourraient l'être comme par le passé par des actifs déjà en poste après une promotion (services à la personne, ouvriers qualifiés de la manutention et techniciens des industries mécaniques et de *process*).

Graphique 5 – Les déséquilibres potentiels pour les dix métiers surreprésentés* en Normandie (en milliers)



* Un métier est surreprésenté (ou spécifique) si son effectif est supérieur à 1 000, qu'il rassemble plus de 1 % de l'emploi régional et que sa part dans la région est supérieure à celle observée sur le reste du territoire métropolitain.

Champ : France métropolitaine.

Lecture : entre 2019 et 2030, parmi les agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons en Normandie, le déséquilibre potentiel entre les 12 000 besoins de recrutement (soit 13 000 départs en fin de carrière moins 1 000 destructions nettes d'emplois) et le nombre de jeunes débutants (9 000) serait de 4 000. Ces besoins non couverts représenteraient un emploi de 2019 sur dix de ce métier (11 %). Les tensions étant fortes sur les recrutements dans ce métier en Normandie en 2019, elles pourraient se maintenir d'ici 2030 si rien n'est fait pour y répondre.

Source : projections France Stratégie/Dares

- Boniou C., Dardailion B., Duclos V. et Gourlaouen Y. (2016), « La filière viande en Normandie, une part importante de l'agriculture régionale et de nombreux emplois dans les territoires ruraux », *Insee Analyses – Normandie*, n° 3, février.
- Poupet C., Roger P. et Silvestre É. (2019), « Des conditions d'emploi favorables dans les complexes portuaires de Rouen et du Havre », *Insee Analyses – Normandie*, n° 63, juillet.
- Gosselin S., Louza T. et Mura B. (2022), « Plus de 6 000 emplois générés par l'activité des centrales nucléaires normandes », *Insee Analyses – Normandie*, n° 104, juillet.

TYPLOGIE DES MÉTIERS EN NORMANDIE

en fonction de leur démographie et de leurs mobilités professionnelles

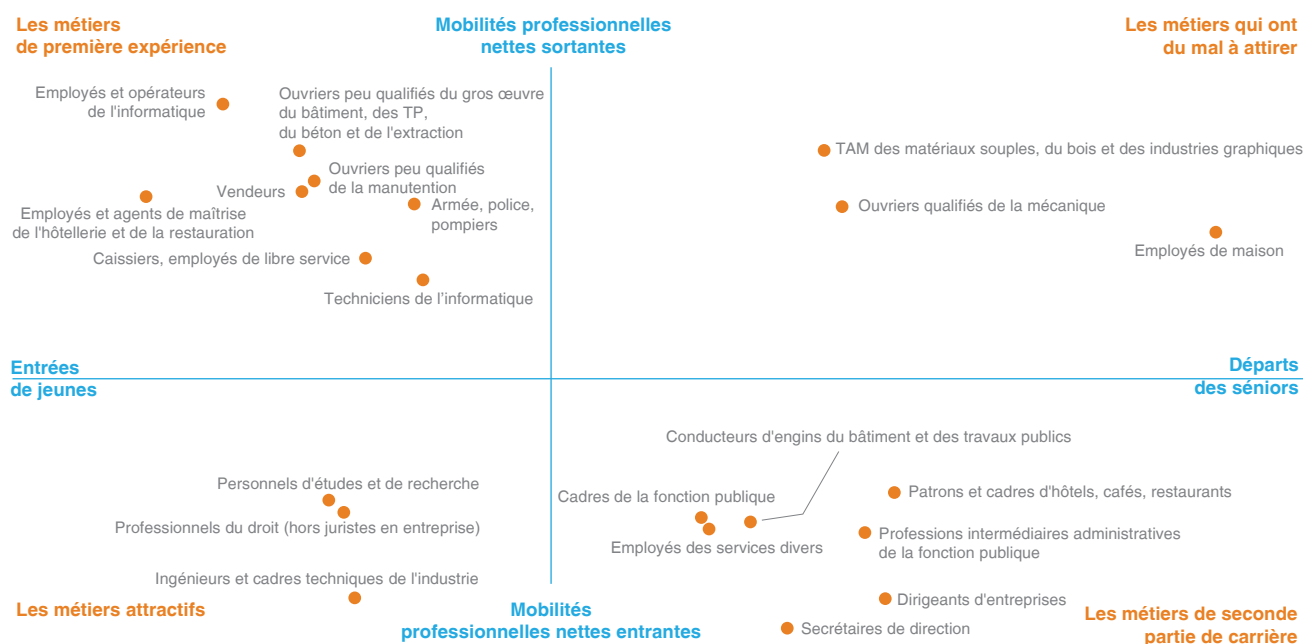
La confrontation des besoins et des ressources en main-d'œuvre en 2030 dessine une typologie des métiers en fonction de leurs modes d'alimentation et de leur dynamisme démographique et économique (Graphique 6).

Une première catégorie rassemble des métiers particulièrement attractifs à la fois pour les jeunes sortis d'études et pour les professionnels déjà en poste (mobilités professionnelles nettes entrantes), dynamiques en termes d'emploi et moins affectés par les départs en fin de carrière.

Une deuxième catégorie rassemble des métiers de première expérience, alimentés par des jeunes en début de carrière qui, après plusieurs années d'expérience, évoluent vers un poste de niveau de qualification supérieure ou vers d'autres métiers proches en termes de situations de travail. Les sorties importantes dans ces métiers témoignent soit d'une promotion, soit d'une faible attractivité en raison de conditions de travail jugées difficiles, soit encore de la non-durabilité de l'emploi, certains métiers cumulant toutes ces raisons.

Une troisième catégorie regroupe les métiers de seconde partie de carrière. Ils recrutent plutôt des personnels expérimentés – peu de jeunes débutants – conduisant à d'importants départs en fin de carrière. Ils ont par le passé attiré de nombreux professionnels en provenance d'autres métiers (mobilités nettes entrantes).

Une quatrième catégorie regroupe les métiers qui ont du mal à attirer. Ils se caractérisent par la maturité des personnels qui les occupent mais également par une faible attractivité pour les débutants.



Champ : France métropolitaine.

Lecture : les personnels d'études et de recherche ont plus d'entrées de jeunes que de départs en fin de carrière et ont des mobilités professionnelles nettes entrantes. Ils sont donc considérés comme des métiers attractifs en Normandie.

À gauche : les jeunes débutants sont supérieurs aux départs en fin de carrière dans le métier en Normandie (seuil de 10 % et effectifs supérieurs à 1 000).

À droite : les départs en fin de carrière sont supérieurs aux jeunes débutants dans le métier en Normandie (seuil de 10 % et effectifs supérieurs à 1 000).

En haut : les mobilités professionnelles sortantes sont supérieures aux mobilités professionnelles entrantes dans le métier (seuil de 10 % et effectifs supérieurs à 1 000).

En bas : les mobilités professionnelles entrantes sont supérieures aux mobilités professionnelles sortantes dans le métier (seuil de 10 % et effectifs supérieurs à 1 000).

Source : projections France Stratégie/Dares

FRANCE STRATÉGIE : Institution autonome placée auprès de la Première ministre, France Stratégie contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Elle anime le débat public et éclaire les choix collectifs sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Elle produit également des évaluations de politiques publiques à la demande du gouvernement. Les résultats de ses travaux s'adressent aux pouvoirs publics, à la société civile et aux citoyens.

DARES : La Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) est la direction du ministère du Travail qui produit des analyses, des études et des statistiques sur les thèmes du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

