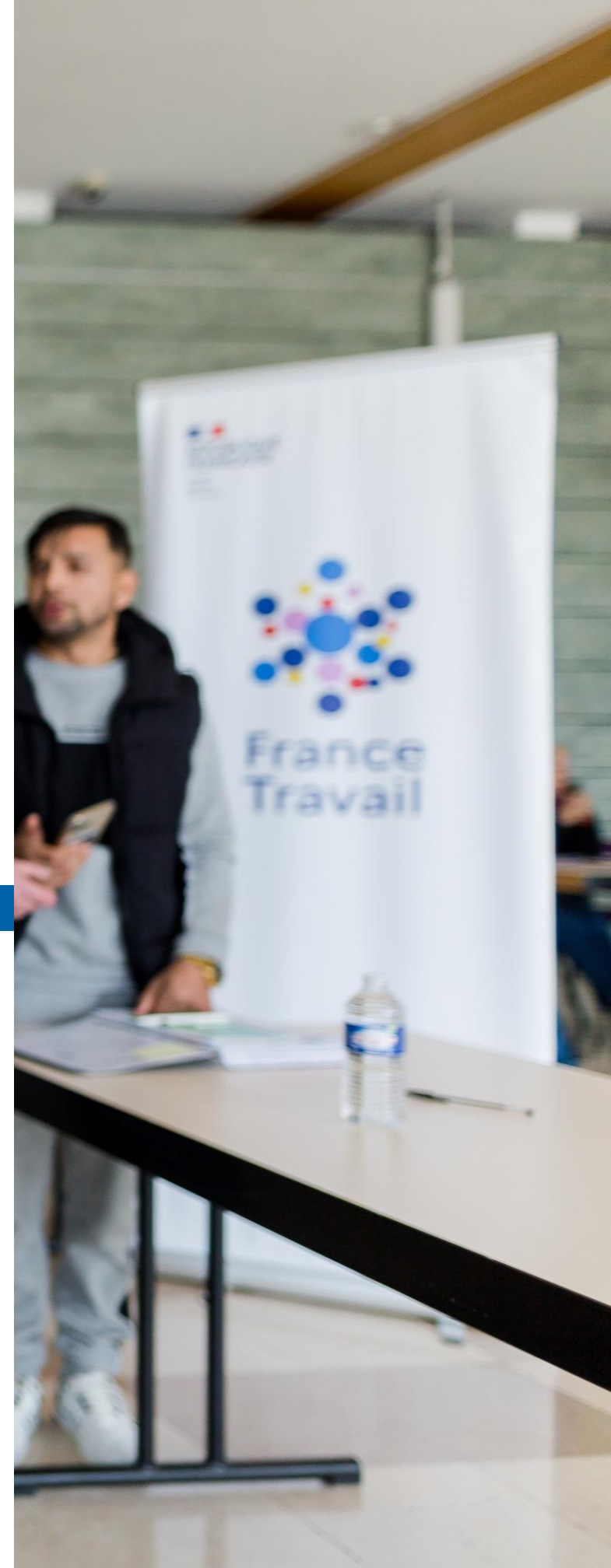


# DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

## Quelles réalités territoriales dans l'Ouest breton ?

WEBINAIRE | 20 MARS 2026

PRÉSENTATION





## 2 projets sur 3

jugés difficiles par les employeurs de l'Ouest breton en 2022, un niveau de tension inégalé durant les dernières années



**5,7 %** de taux de chômage au 4<sup>e</sup> trimestre 2022 en Bretagne, un niveau historiquement bas (**6,1 %** au 2<sup>e</sup> trimestre 2025)



**-30 000** actifs de 25 à 59 ans dans l'Ouest breton à l'horizon 2050 selon le scénario central des projections démographiques de l'Insee



## 49 308

projets de recrutement en 2023 dans l'Ouest breton (**163 344** en Bretagne), un niveau record

- 1 | Introduction**
- 2 | Comprendre les fondements des difficultés de recrutement**
- 3 | Cartographie des difficultés de recrutement**
- 4 | L'accès aux services et la qualité de l'emploi en question**
- 5 | Des politiques locales et initiatives territoriales au service de l'emploi**
- 6 | Quelles perspectives dans un marché du travail sous pression ?**



UNE APPROCHE TERRITORIALISÉE DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

01 | INTRODUCTION

# Une étude sur les difficultés de recrutement, pour quoi faire ?

**Le constat : une intensification des difficultés de recrutement depuis la sortie de la crise sanitaire, affectant tous les secteurs d'activité.**

**Les difficultés de recrutement trouvent leur origine dans de nombreux facteurs interdépendants : facteurs économiques, géographiques, socio-démographiques...**

**L'objectif : offrir une lecture systémique pour comprendre les dynamiques du marché de l'emploi local, ses contraintes, d'éventuelles spécificités territoriales, pour permettre aux acteurs locaux d'identifier des solutions adaptées et garantir un marché du travail équilibré.**

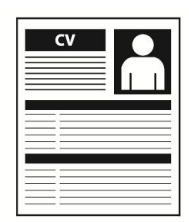


A large, stylized grey number '2' is positioned on the left side of the page, partially overlapping a blue horizontal band.

UNE APPROCHE TERRITORIALISÉE DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

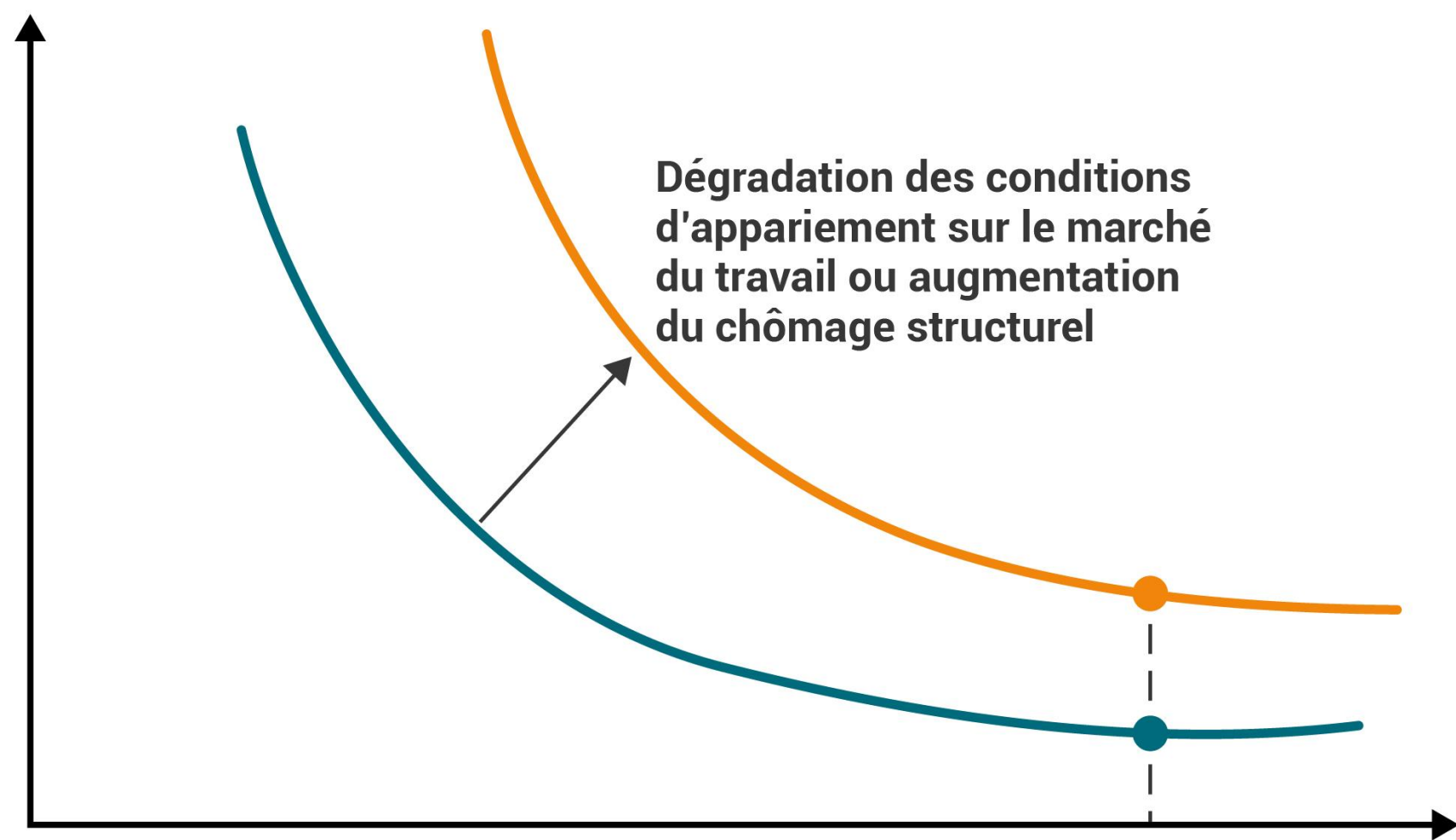
02 | **COMPRENDRE LES FONDEMENTS DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT**

# Difficultés de recrutement, de quoi parle-t-on ?



Difficultés de recrutement

Postes vacants



Dégradation des conditions d'appariement sur le marché du travail ou augmentation du chômage structurel



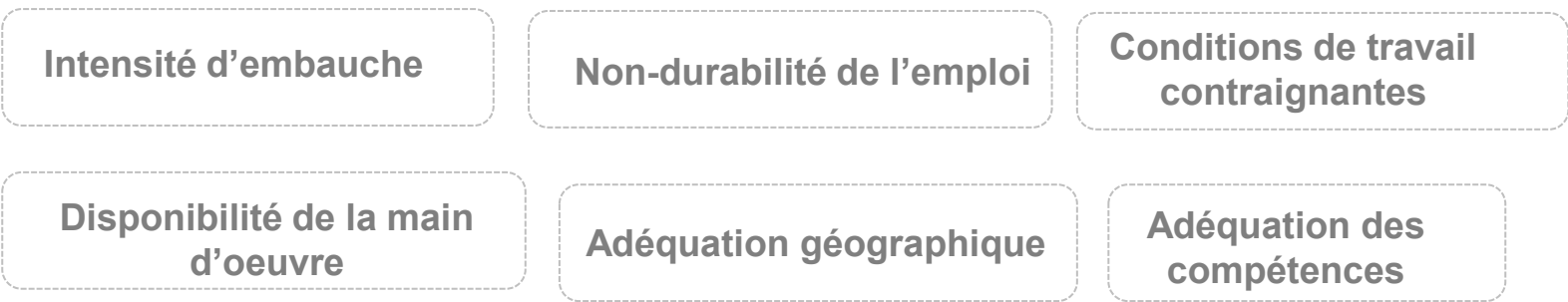
Difficulté à trouver un emploi

Taux de chômage

# Des facteurs sous-jacents aux difficultés de recrutement

**La tension**

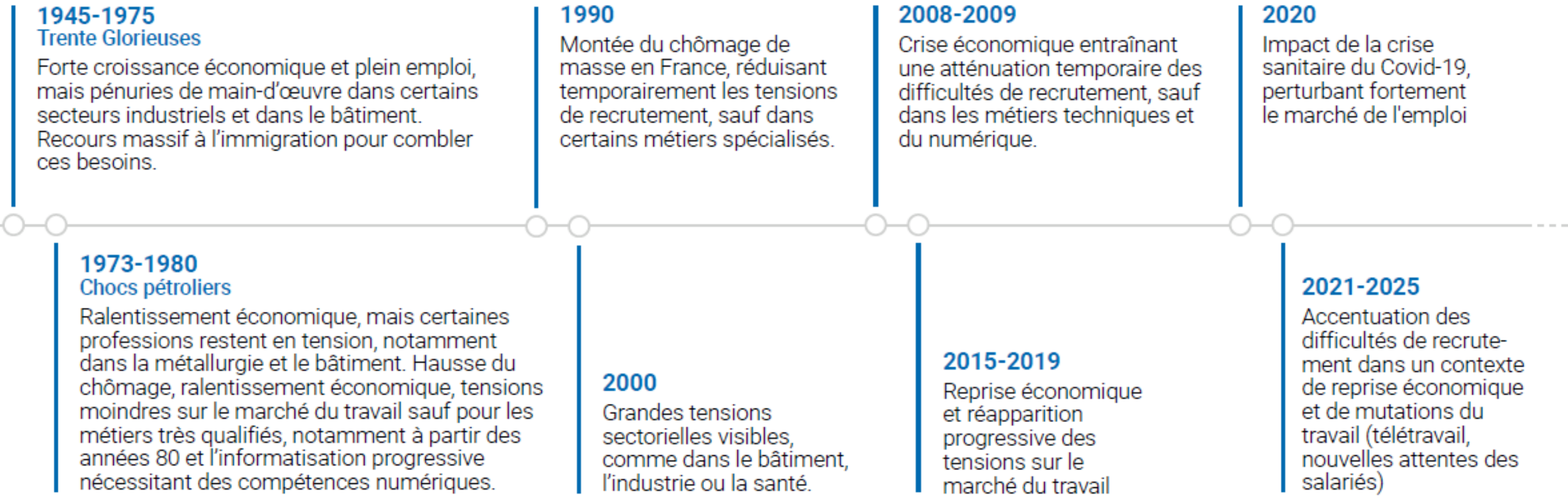
- Rapport entre le flux d'offres et le nombre de demandeur·euses d'emploi
- Le taux d'écoulement de la demande d'emploi
- La part des projets de recrutement jugés difficiles



# Des difficultés de recrutement qui se sont complexifiées au fil du temps

## Rétrospective des difficultés de recrutement en France depuis la fin de la 2<sup>nd</sup>e Guerre Mondiale

### Évolution du marché du travail et des tensions de recrutement en France (1945-2025)





UNE APPROCHE TERRITORIALISÉE DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

03 | CARTOGRAPHIE DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

## 131 700 projets de recrutement formulés en 2025

En recul de 14 % sur un an, un retour à des proportions similaires à celles observées avant la crise sanitaire.

Un recul plus expliqué par une année 2024 très riche en projet (163 000 projets), que par un effondrement des projets en 2025.

## Des niveaux exceptionnels d'intention de recrutement en sortie de crise sanitaire

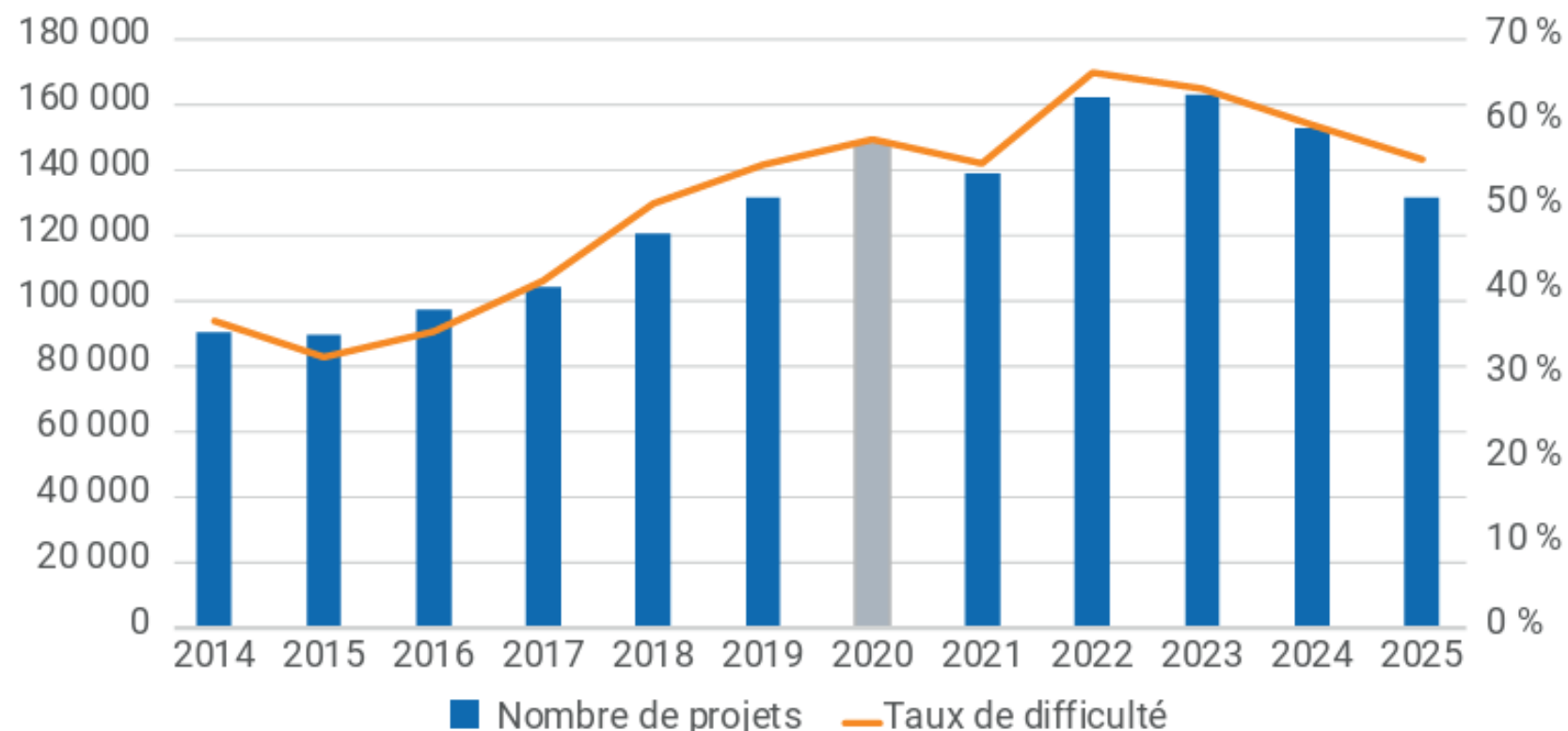
Près de 160 000 projets formulés chaque année entre 2022 et 2024.

Des volumes jamais observés dans de telles proportions.

Une « euphorie » qui semble se tarir pour de nombreuses raisons...

... Mais une économie bretonne qui reste résiliente.

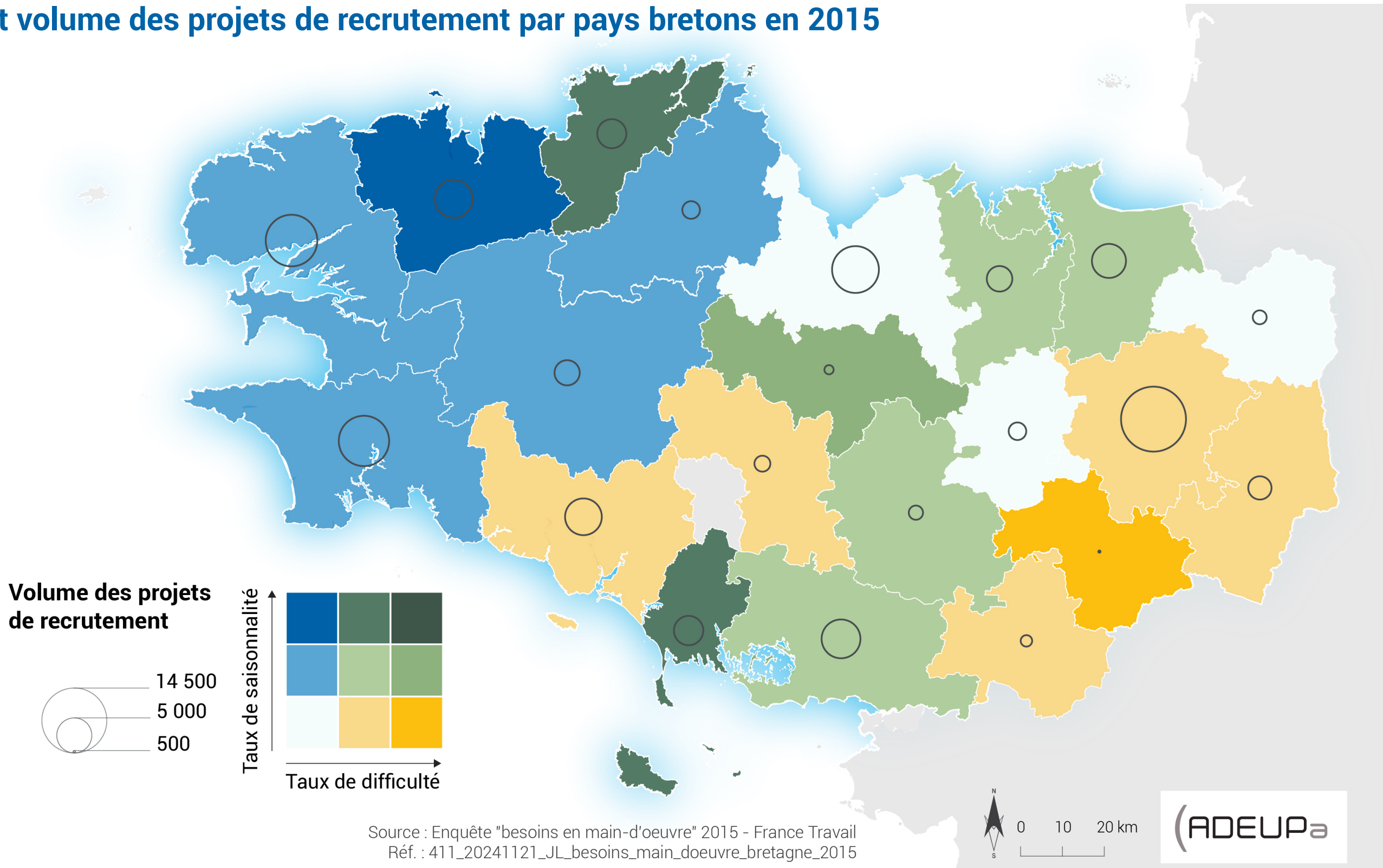
Nombre de projets de recrutements des employeurs bretons entre 2014 et 2025 et taux de difficulté



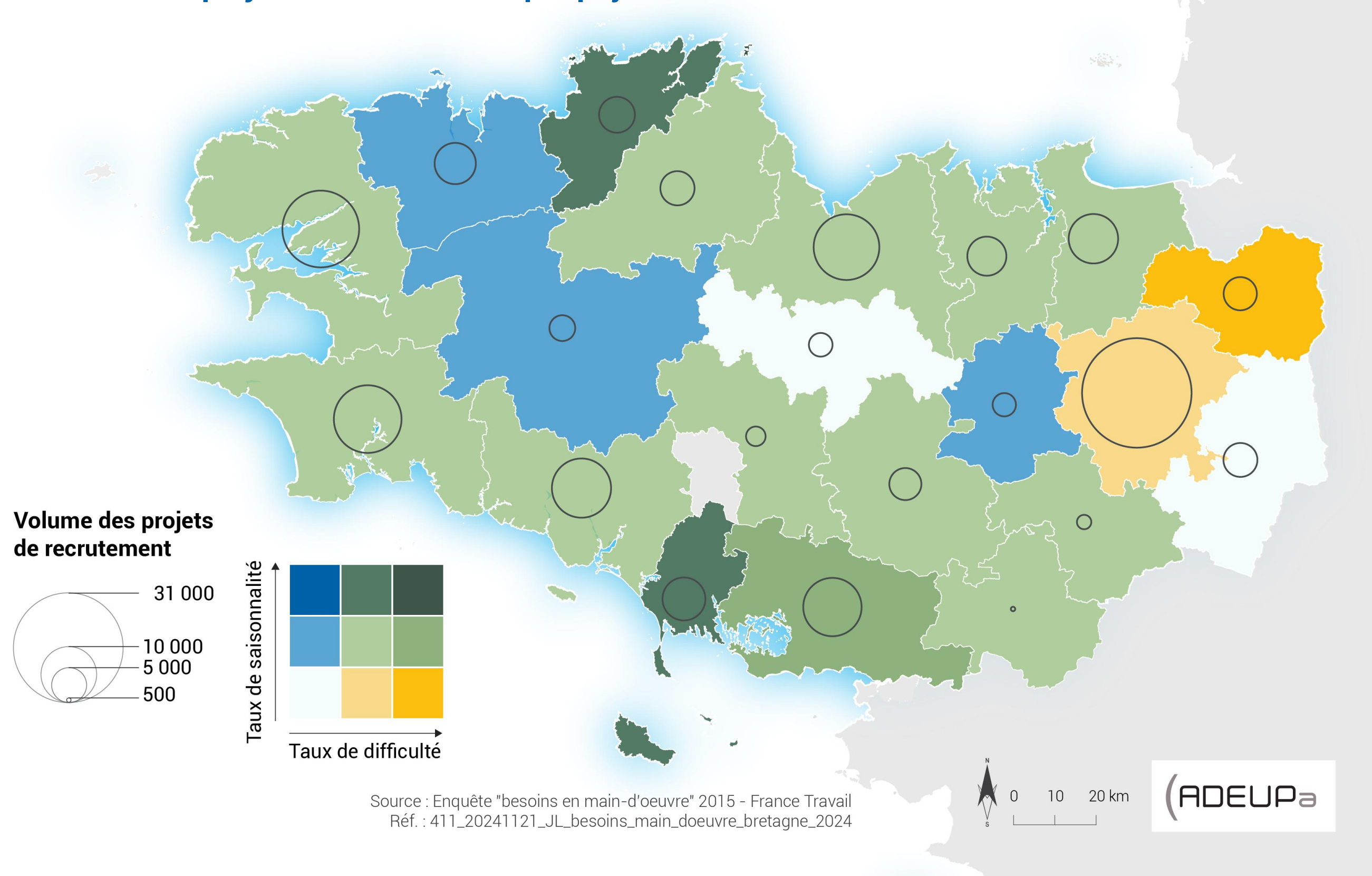
NB : les données de l'année 2020 sont considérées comme non fiables compte tenu de la crise sanitaire

Source : Enquête des besoins en main-d'oeuvre - France Travail

# Croisement entre le taux de difficulté et taux de saisonnalité des besoins en main-d'œuvre et volume des projets de recrutement par pays bretons en 2015



# Croisement entre le taux de difficulté et taux de saisonnalité des besoins en main-d'œuvre et volume des projets de recrutement par pays bretons en 2024



## **Cartographie des difficultés de recrutement, un diagnostic territorial**

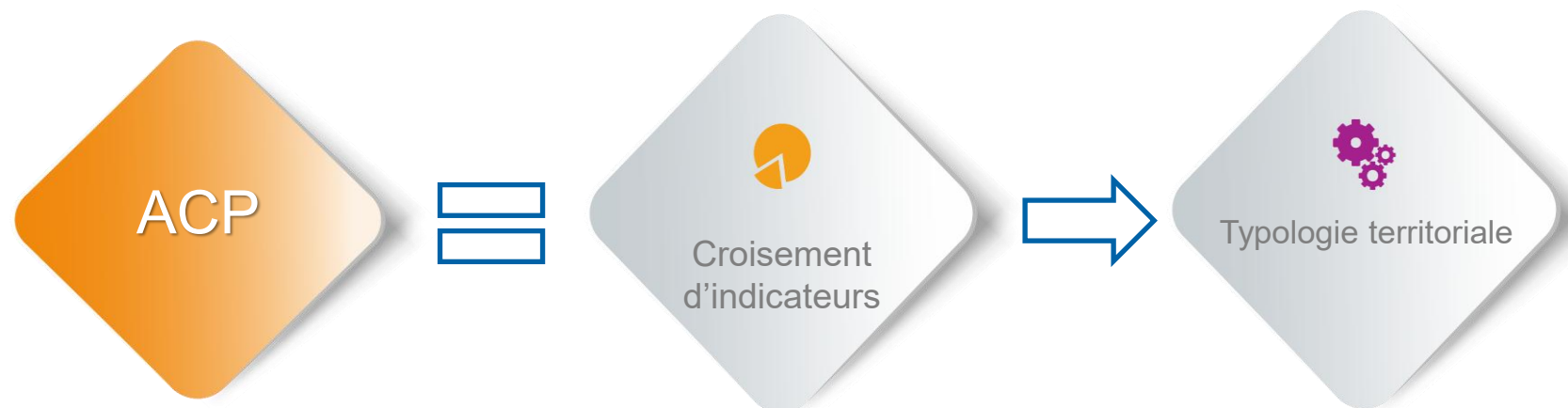
Réalisation d'une analyse en composante principale (ACP) afin de réaliser une approche la plus fine des difficultés de recrutement.

L'ACP repose sur le croisement de plusieurs indicateurs thématiques et permettent d'avoir une « carte d'identité » de chaque territoire (habitat, emploi, population active...).

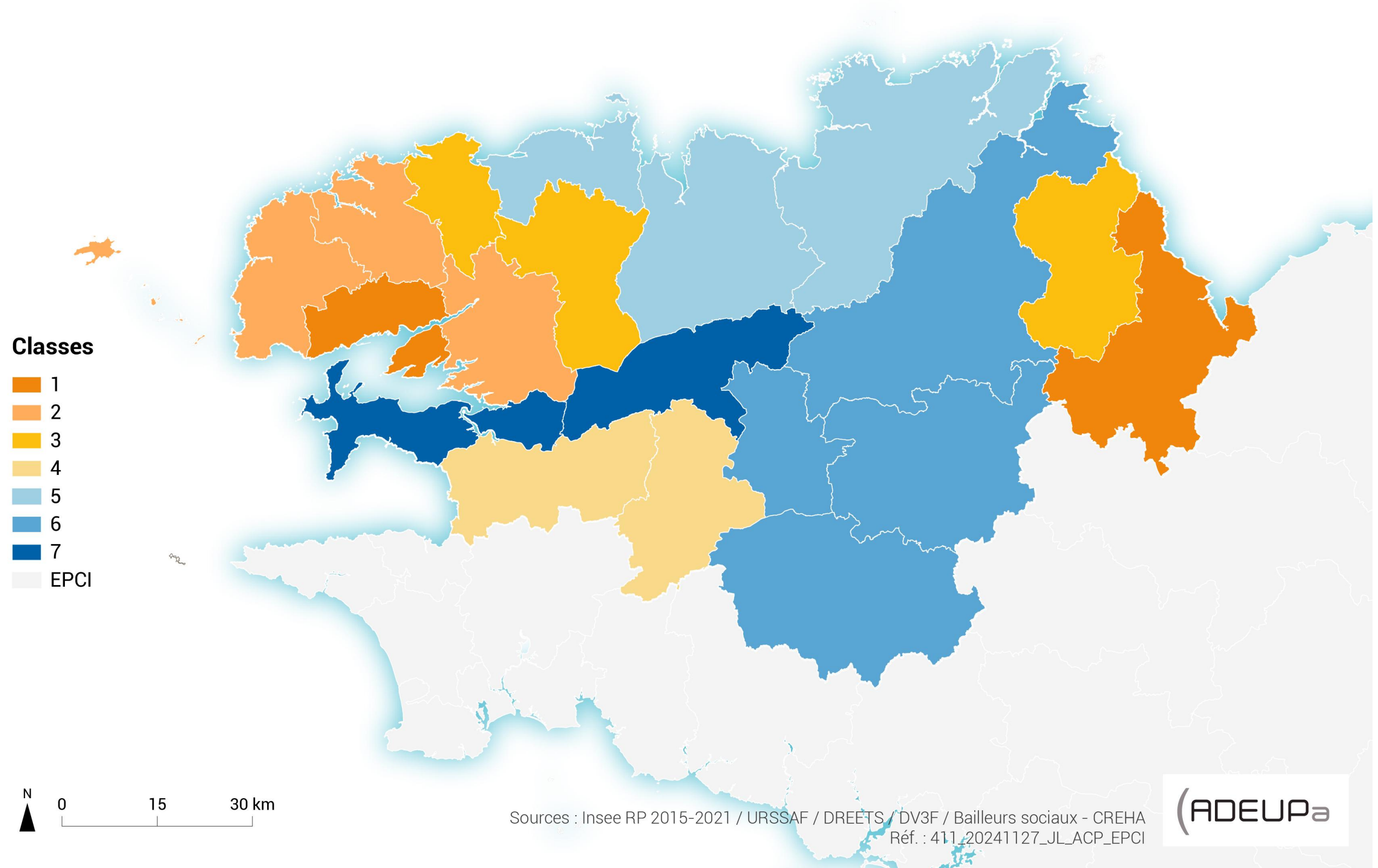
L'outil analyse chaque indicateur et croise les variables, pour dégager une typologie de territoires.

Ainsi, l'ACP permet de brosser le portrait de chaque famille de territoire, et des variables qui influencent localement le plus les difficultés de recrutement.

L'ACP constitue l'un des cœurs de l'analyse, et permet une approche jusqu'à l'échelle communale.













# Typologie des EPCI selon les facteurs d'impact des difficultés de recrutement dans l'Ouest breton



# Des gammes de services au bénéfice du marché de l'emploi

L'attractivité territoriale, un carburant indispensable au fonctionnement du marché de l'emploi. Des territoires plus ou moins bien positionnés...

## Nombre d'équipements/services pour 100 000 habitants

	 Établissements scolaires	 Lycées, enseignement supérieur et formations continues	 Établissements d'accueil de jeunes enfants	 Médecins généralistes	 Spécialistes en santé	 Commerces de gamme intermédiaire	 Commerces de gamme supérieure	 Artisans du BTP de proximité	 Coiffure, esthétique	 Boulangeries, pâtisseries
Brest*	68	22	15	113	102	280	68	657	180	55
Guingamp	106	18	6	68	12	352	80	870	196	76
Morlaix	93	15	8	77	15	338	74	789	180	83
Sbaa	77	31	10	71	44	369	85	844	197	62
COB	83	17	4	59	4	170	38	525	140	55
Lannion	89	12	12	85	13	413	94	842	202	85

\*pour le Pays de Brest, l'étendue géographique sur 7 EPCI peut expliquer la moindre densité de certains services et masquer des niveaux hétérogènes entre chaque territoire. (Cf fiche territoriale du Pays de Brest)

Source : Insee BPE 2024 – Traitement ADEUPa



UNE APPROCHE TERRITORIALISÉE DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

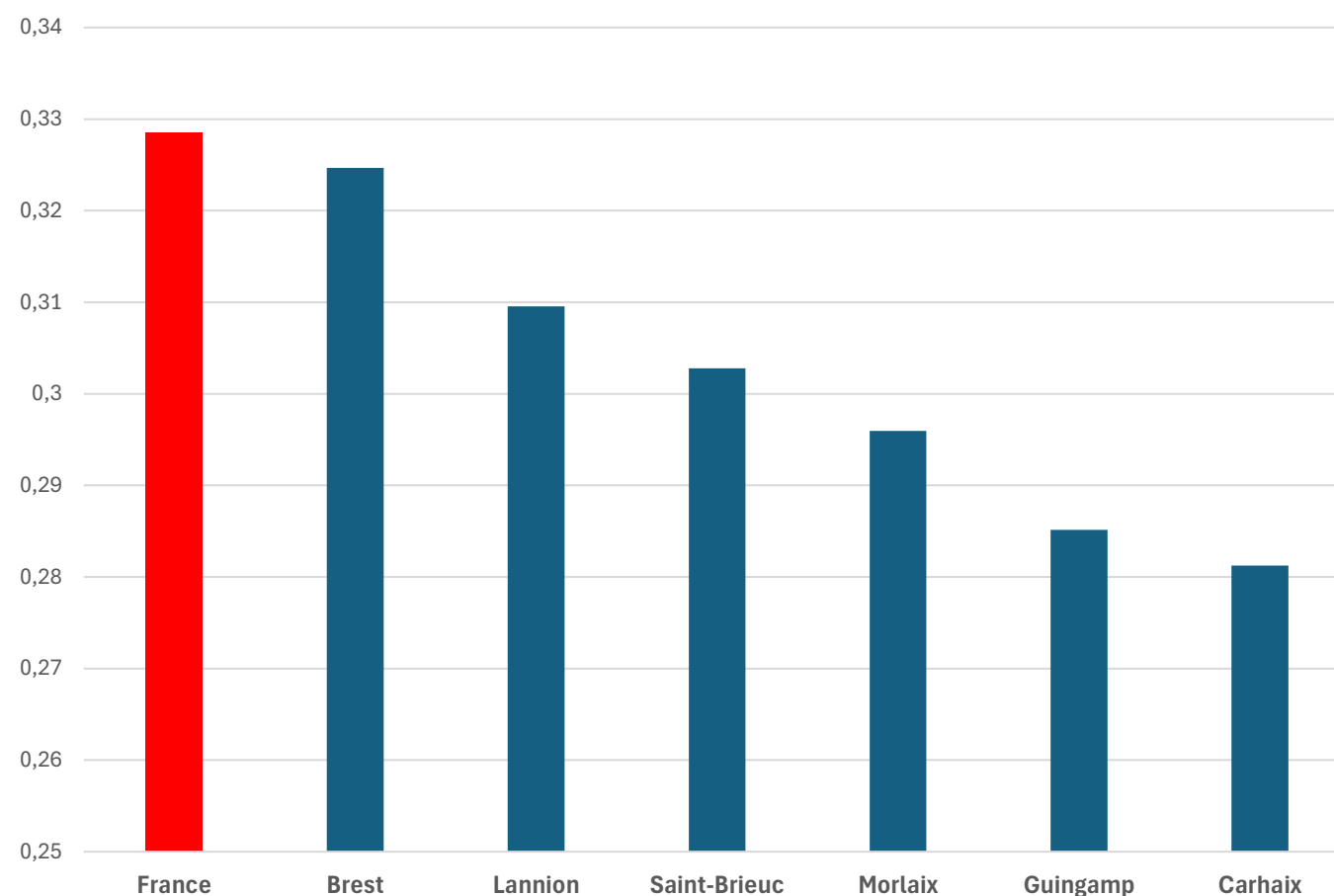
04 | L'ACCÈS AUX SERVICES ET LA QUALITÉ DE L'EMPLOI EN QUESTION

## Qualité de l'emploi : une question de rémunération ?

La dimension « salaires » évalue le niveau de revenu et le niveau de satisfaction salariale par famille professionnelle



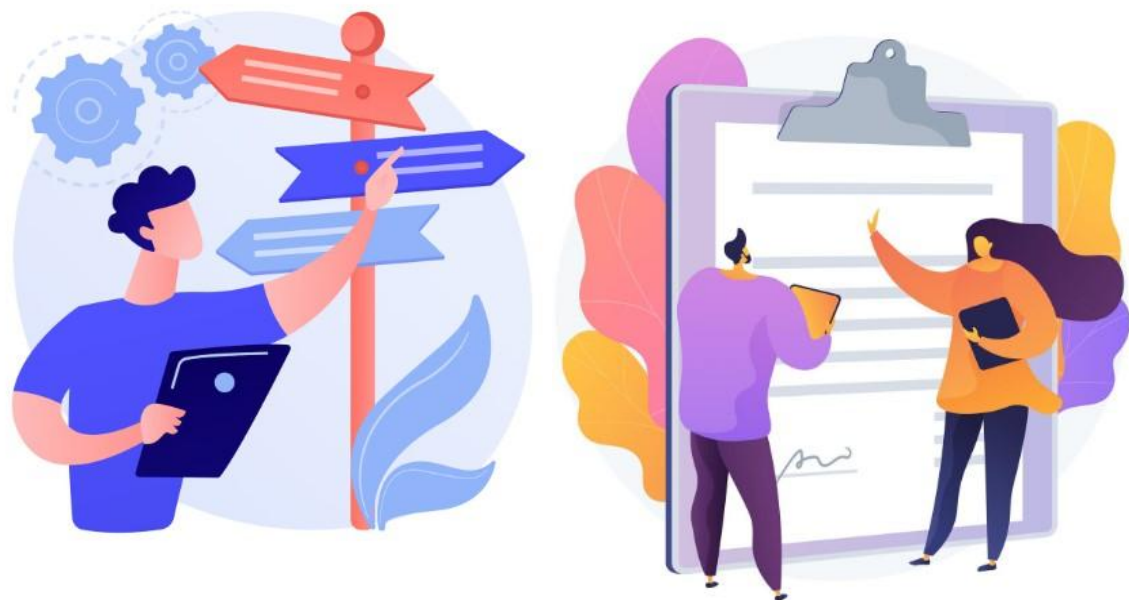
Indice composite « salaires » dans les zones d'emploi de l'Ouest breton



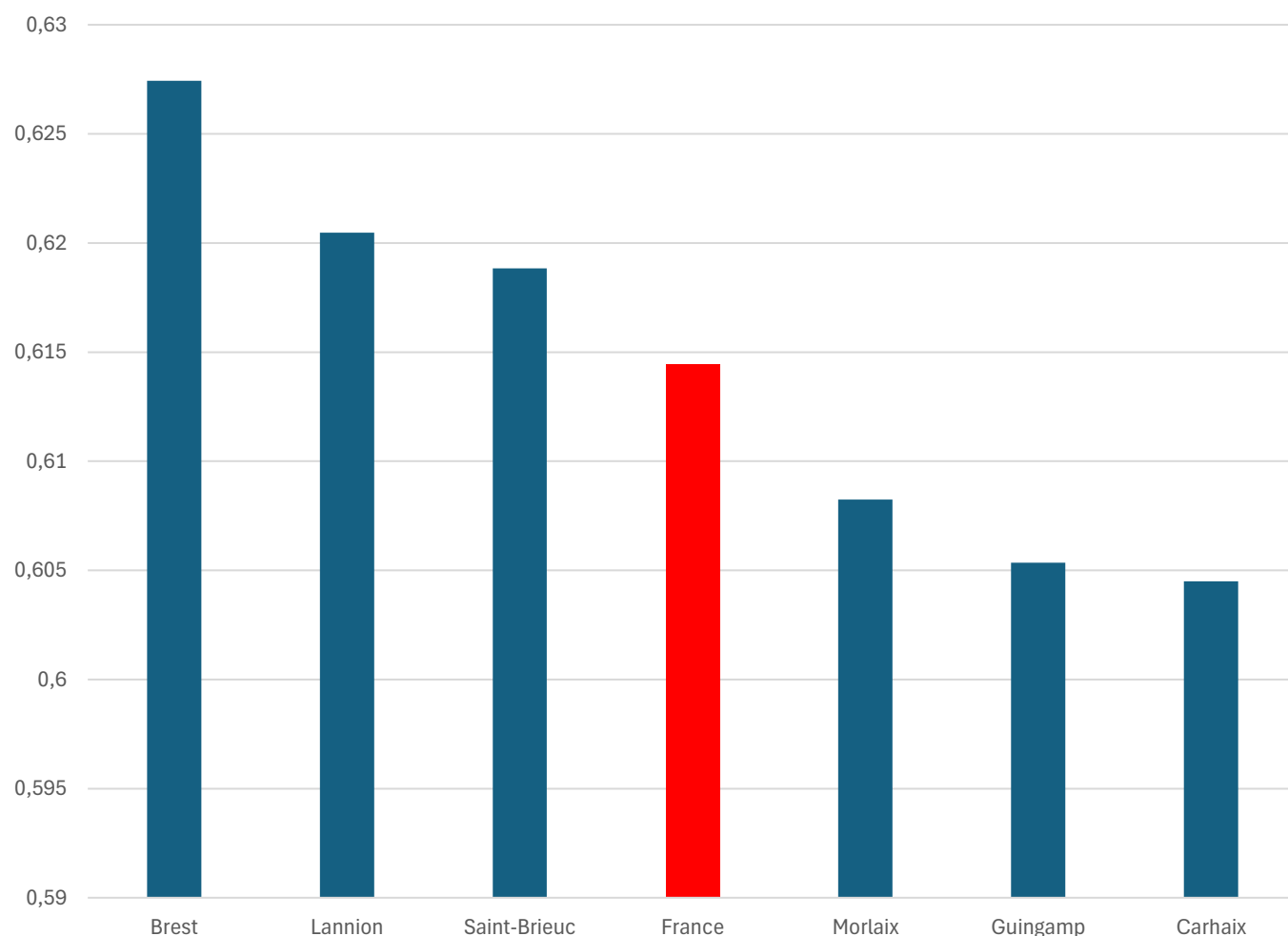
source : France stratégie - DARES

## Qualité de l'emploi : une question de conditions d'emploi ?

La dimension « conditions d'emploi » mesure les différentes typologies de contrats dans l'économie comme les CDD, ou l'intérim. Elle intègre des indicateurs de pérennisation de contrats (CDIsation) et à l'inverse le sentiment d'insécurité de l'emploi



Indice composite « conditions d'emploi » dans les zones d'emploi de l'Ouest breton



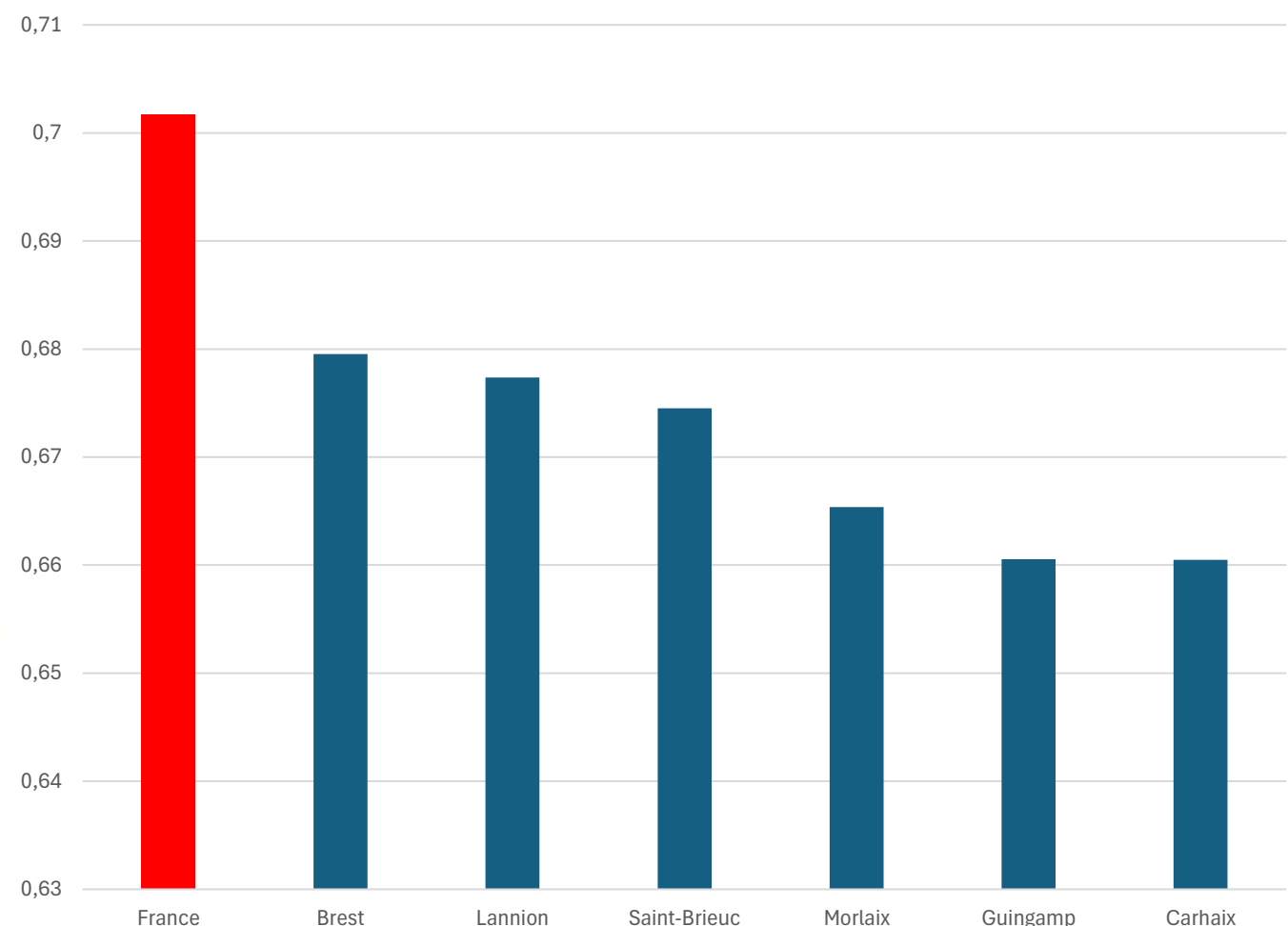
source : France stratégie - DARES

## Qualité de l'emploi : une question de conditions de travail ?

La dimension « conditions de travail » prend en considération toutes les formes de pénibilités physiques, accidents du travail mais aussi la dimension psychologique comme le travail sous pression ou sujet à beaucoup d'émotion. La question du sentiment d'utilité sociale est aussi intégrée car de plus en plus prégnante aujourd'hui



Indice composite « conditions de travail » dans les zones d'emploi de l'Ouest breton



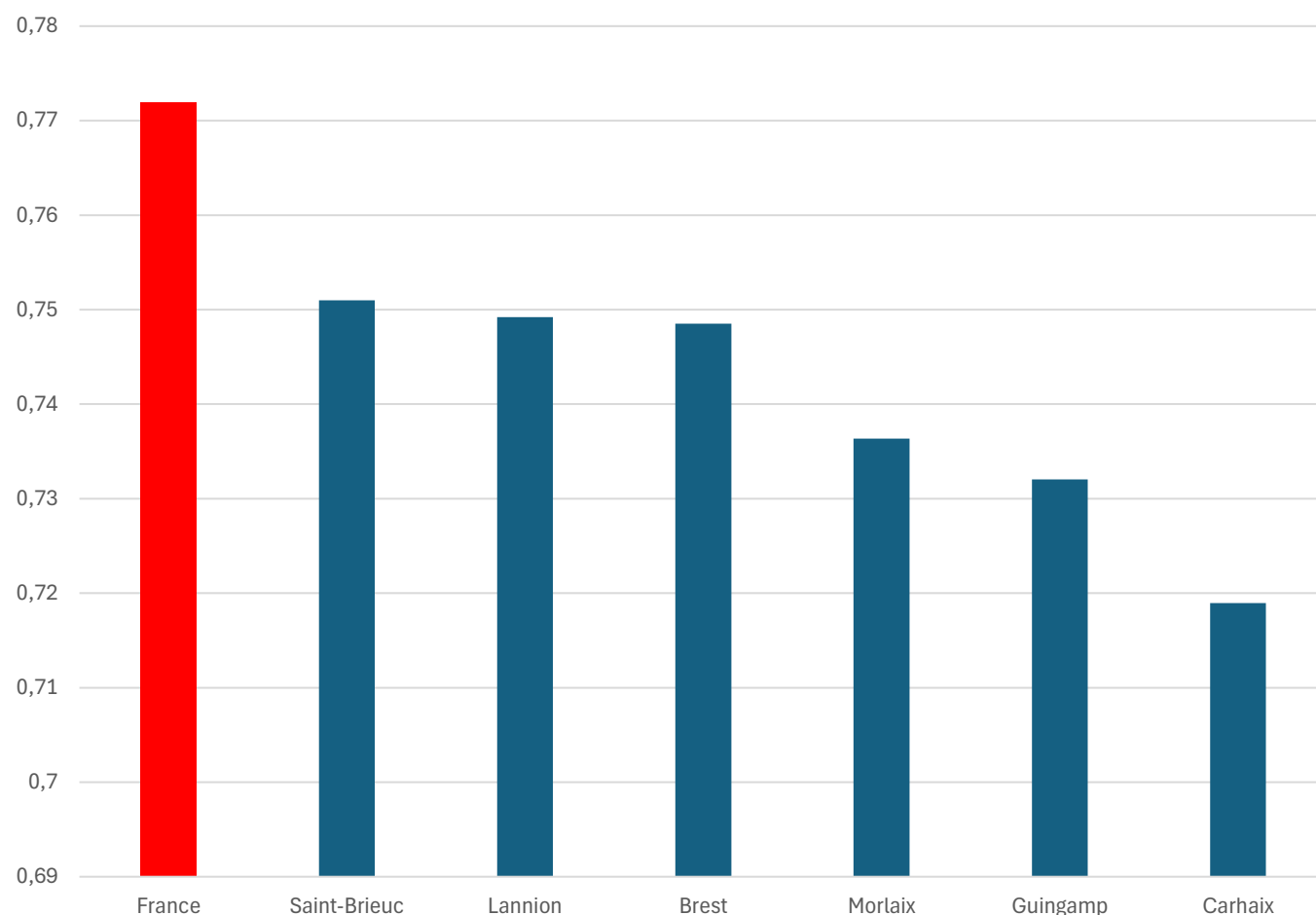
source : France stratégie - DARES

## Qualité de l'emploi : une question de temps de travail ?

La dimension « temps de travail » évalue les emplois selon le caractère atypique de leurs horaires comme le morcellement des journées, le travail le dimanche ou de nuit ainsi que les temps partiels ou les semaines à rallonge (ex : forfaits jours)



Indice composite « temps de travail » dans les zones d'emploi de l'Ouest breton



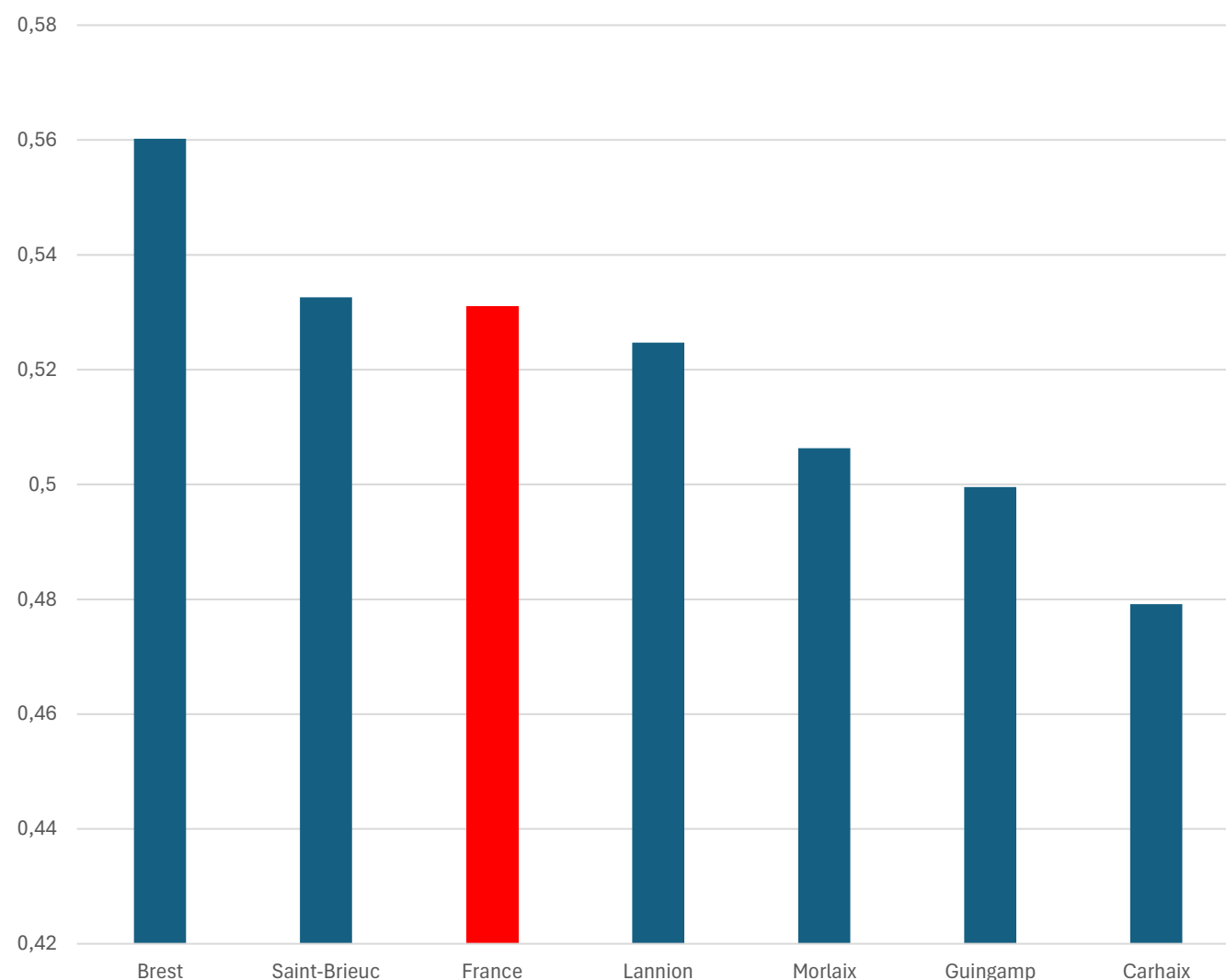
source : France stratégie - DARES

## Qualité de l'emploi : une question de perspectives de carrière ?

La dimension « trajectoires et carrières » mesure le potentiel de promotion et d'évolution d'une personne sur son poste, sa capacité de rebondir après une perte d'emploi ou encore les possibilités d'accès à des formations pour monter en compétences



Indice composite « trajectoires et carrières » dans les zones d'emploi de l'Ouest breton



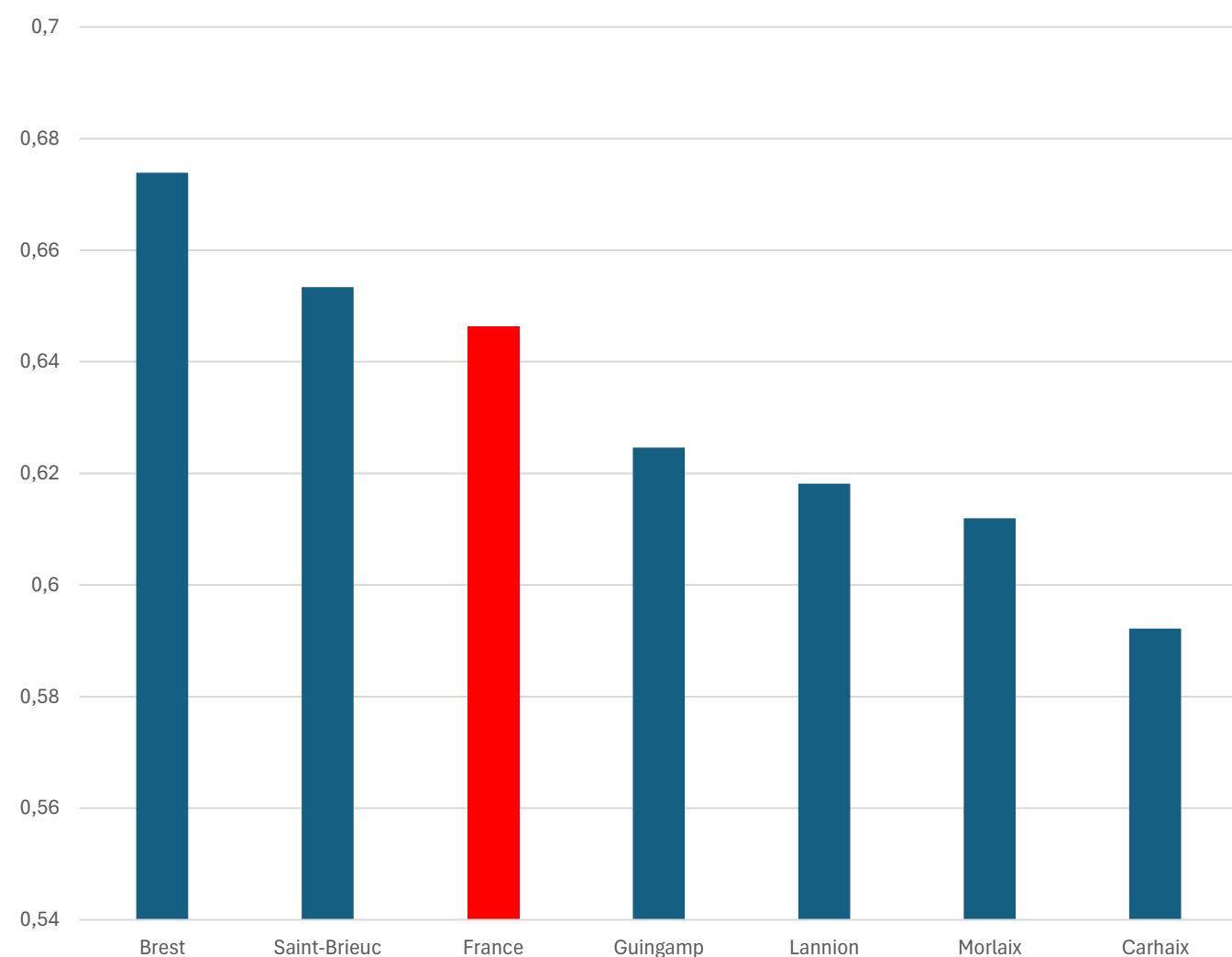
source : France stratégie - DARES

## Qualité de l'emploi : une question de gouvernance dans les entreprises ?

La dimension « représentation » présente plusieurs critères concernant la représentation du personnel au sein d'une entreprise, de niveau d'adhésion à une organisation syndicale ou encore de concertation lors d'un changement majeur dans l'organisation dont la portée est de garantir des bonnes conditions d'emploi



Indice composite « représentation » dans les zones d'emploi de l'Ouest breton



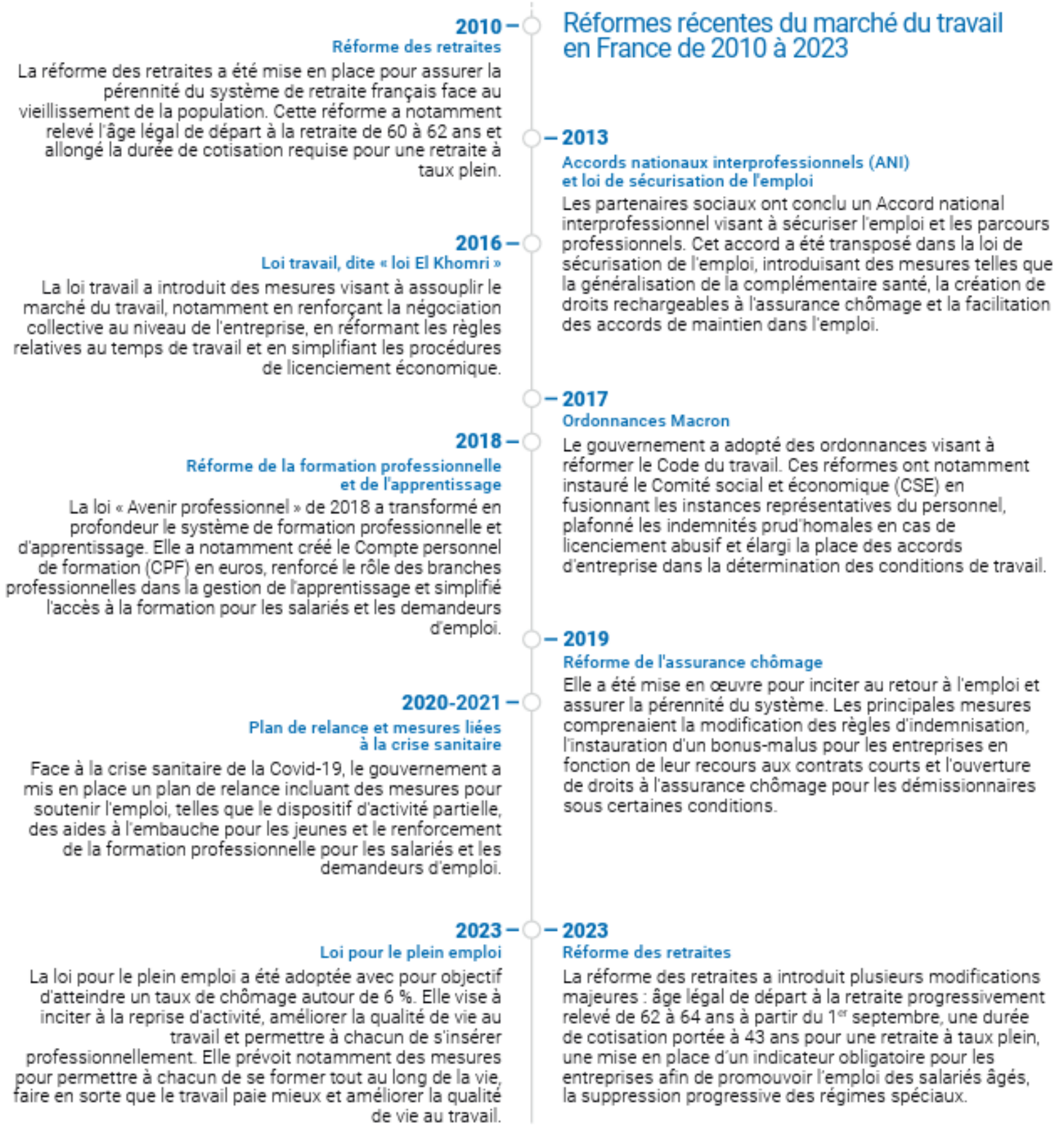
source : France stratégie - DARES

# 5

UNE APPROCHE TERRITORIALISÉE DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

05 | DES POLITIQUES LOCALES ET INITIATIVES TERRITORIALES AU SERVICE DE L'EMPLOI

## Réformes récentes du marché du travail en France de 2010 à 2023



## Axes clés de la réforme

- **Création de France Travail**
  - Transformation de Pôle emploi en guichet unique.
  - Coordination missions locales, Cap emploi, collectivités et acteurs sociaux.
- **Nouveau cadre pour les bénéficiaires du RSA**
  - Inscription automatique à France Travail.
  - Signature d'un contrat d'engagement (15 à 20 h d'activités hebdomadaires)
- **Accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi**
  - Suivi individualisé et adapté aux besoins des entreprises.
  - Actions ciblées pour lever les freins : mobilité, logement, garde d'enfants.
- **Inclusion des personnes en situation de handicap**
- **Extension de l'expérimentation "Territoires zéro chômeur de longue durée"**
  - Périmètre élargi.
  - Développement d'Entreprises à But d'Emploi (EBE).



# Une myriade d'acteurs et de dispositifs déployés dans l'Ouest breton

Panorama des acteurs de l'emploi par typologie d'intervention

## Pouvoirs publics



- État central
- Services régionaux de l'État (Direccte)
- Région
- Collectivités locales

## Développement économique



- Chambres consulaires (CCI, CMA, ...)
- Agences de développement économique

## Entreprises et partenaires sociaux



- Branches professionnelles, fédérations, syndicats
- Opco
- Commission paritaire nationale pour l'emploi
- Observatoire prospectif des métiers et des qualifications

## Opérateurs de l'emploi



### GÉNÉRALISTE

- France Travail
- Maison de l'emploi

### PUBLICS SPÉCIFIQUES

- Apec
- Mission locale
- PLIE
- Cap emploi/ Agefiph

### INFORMATION

- Centre Inffo
- Carif-Oref
- Cité des métiers
- Onisep

### FORMATION

- Afp
- CNFPT
- Greta
- Cnam
- ...

## Des initiatives locales concrètes...

- **Lannion-Trégor Communauté**
  - Un « Toit pour un emploi »
  - Mise à disposition de 25 scooters électriques et VAE à tarif modeste.
- **Guingamp-Paimpol Agglomération**
  - Un « Toit pour un emploi »
  - Mise disposition de scooters et de VAE
- **Pays du Centre-Ouest Bretagne**
  - Opération NERZH
- **Saint-Brieuc Armor Agglomération**
  - « Initiative emploi »
- **CC Pays des Abers**
  - Matinée de l'emploi
- **Communauté d'Agglomération du Pays de Landerneau Daoulas**
  - Territoire zéro jeune chômeur
- **Brest métropole**
  - Programme « Premières heures »



Forum de l'emploi saisonnier à plomodiern - Crédit : CCPCP

## ...Mais qui se heurtent à de nombreuses limites

### Le défi de l'évaluation :

- Un écosystème complexe
- Des effets difficiles à isoler
- Des limites en matière de données

Enfin, selon France Stratégie, les variables classiques qui qualifient une entreprise n'expliquent que 14 % du phénomène de difficultés de recrutement.

Les difficultés sont beaucoup plus diverses et profondes que ce que les caractéristiques de l'entreprise permettent de prédire, rendant l'action publique difficile.



Forum de l'emploi saisonnier à plomodiern - Crédit : CCPCP

UNE APPROCHE TERRITORIALISÉE DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

06 | QUELLES PERSPECTIVES DANS UN MARCHÉ DU TRAVAIL SOUS PRESSION ?

# Vers une pénurie d'actifs dans l'Ouest breton d'ici 2050 ?

**412 600 actifs en 2050**

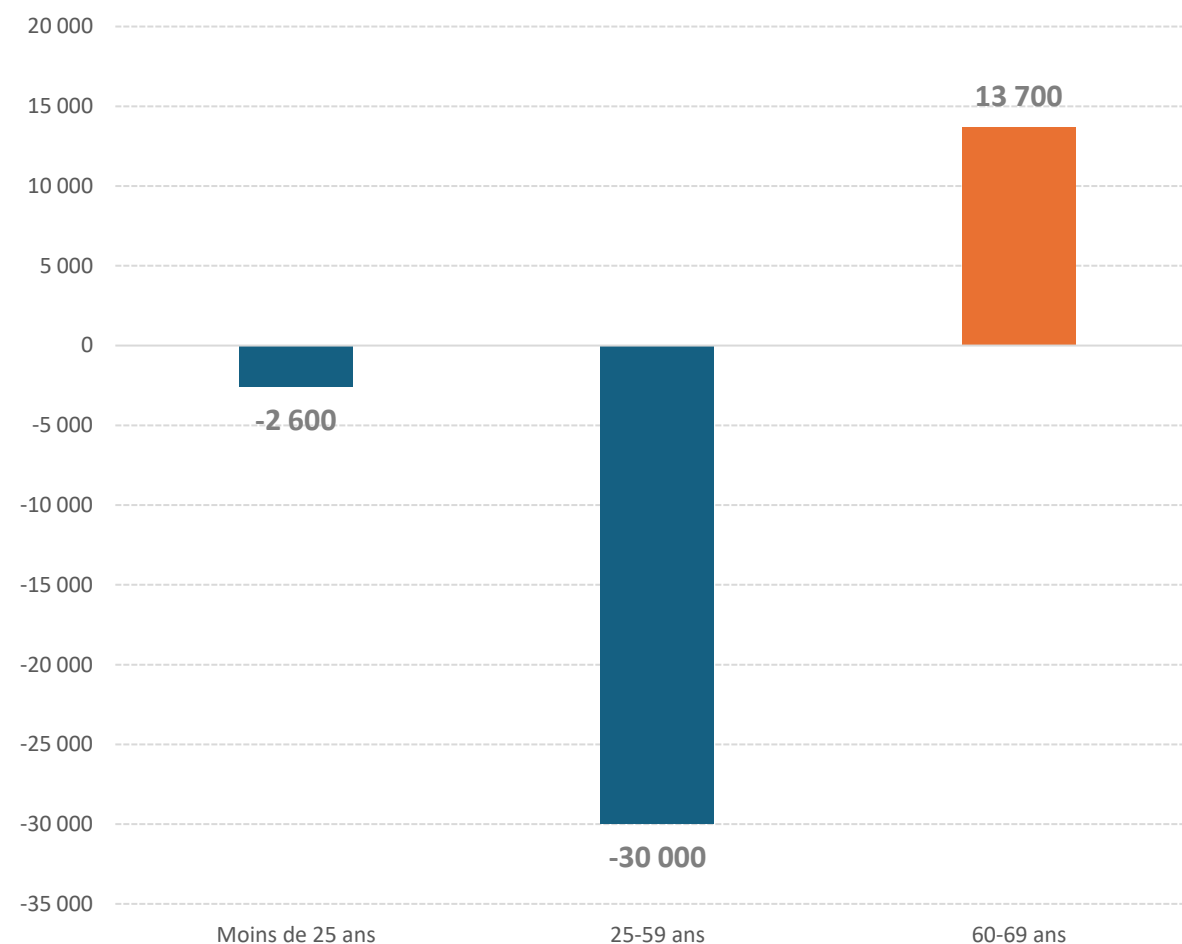
**-18 900 actifs en 30 ans**

**Retournement de tendance**

**Pic imminent**

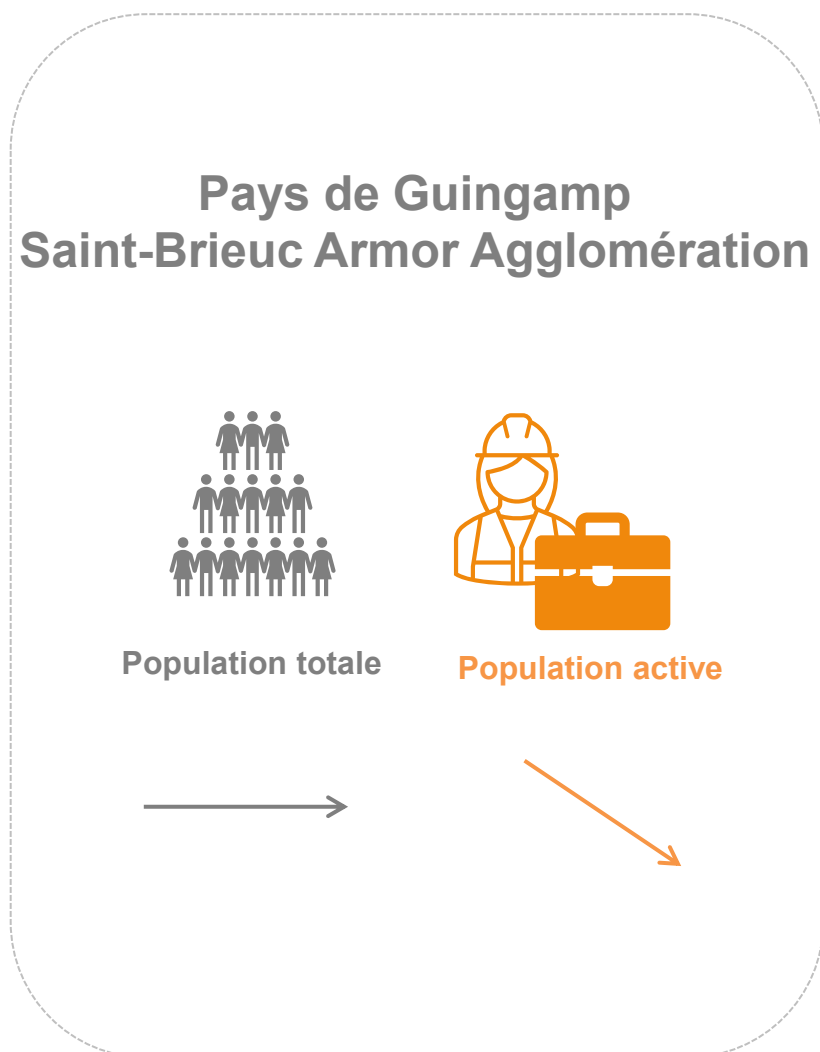
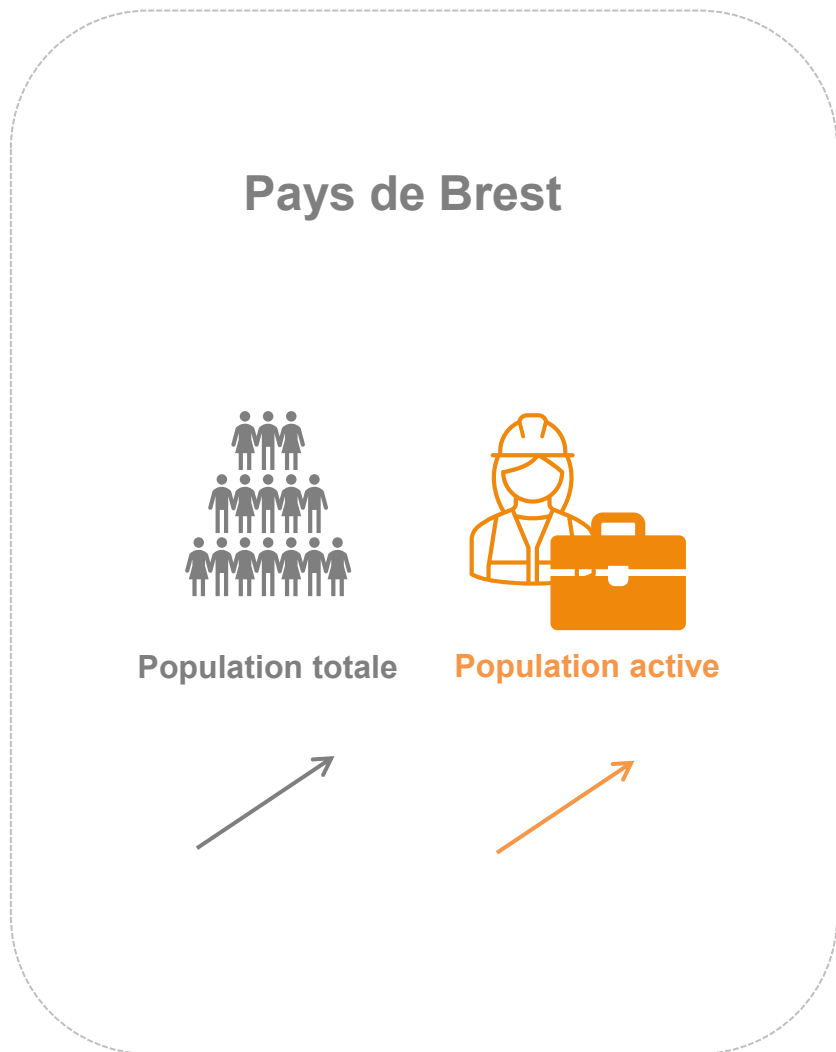


Projection de la population active de l'Ouest breton à l'horizon 2050 par classe d'âge



Source: Insee, Omphale 2022 - projection de population active – scénario central.

# Les territoires égaux en termes de dynamique ?



Pour aller plus loin

ÉCONOMIE | OUEST BRETON

## DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

QUELLES RÉALITÉS TERRITORIALES DANS L'OUEST BRETON ?

#1 | Février 2026 OBSERVATOIRE | Note d'analyse



Les difficultés de recrutement se présentent comme un phénomène naturel qui s'intensifie lorsque la conjoncture économique est favorable. La récente période de crise Covid a toutefois montré que ces tensions peuvent afficher un caractère anormalement élevé, cachant une réalité plurielle, où s'entremêlent dynamiques socio-démographiques, conditions de logement et de mobilité, structure économique des territoires, nature des métiers, attractivité des conditions de travail et pratiques internes aux entreprises. Cette combinaison multifactorielle explique la structuration de cet observatoire, et la nécessité d'articuler plusieurs angles d'analyse pour saisir la diversité des situations.

Dans l'Ouest breton, les emplois et les activités économiques apparaissent globalement moins attractifs qu'en moyenne nationale, accentuant les tensions déjà relevées dans de nombreux secteurs. Les travaux menés montrent par ailleurs que les critères habituellement mobilisés pour caractériser un poste ou une entreprise (taille, secteur, localisation, qualification recherchée) n'expliquent qu'une faible partie des problématiques de recrutement. L'essentiel de la réponse aux origines des difficultés semble reposer sur le fonctionnement propre à chaque organisation : pratiques RH, organisation du travail, capacités d'intégration et de fidélisation.

Si le ralentissement économique observé au cours de l'année 2025 contribue à une légère détente du marché du travail, les équilibres restent fragiles. Les perspectives démographiques de l'Ouest breton présentent en effet une persistance durable des tensions : en Bretagne, huit recrutements sur dix d'ici 2030 concerneront des départs en retraite, dans un contexte de stagnation, voire de recul, de la population active.

Cette note propose une lecture systémique des enjeux, croisant données quantitatives, analyses territoriales, éléments sectoriels et points de vue des acteurs locaux. Elle sera accompagnée de fiches territoriales déclinant ces dynamiques.

**49 308** projets de recrutement en 2023 dans l'Ouest breton (163 344 en Bretagne), un niveau record

**2 projets sur 3** jugés difficiles par les employeurs de l'Ouest breton en 2022, un niveau de tension inédit durant les dernières années

**5,7 %** de taux de chômage au 4<sup>e</sup> trimestre 2022 en Bretagne, un niveau historiquement bas (6,1 % au 2<sup>e</sup> trimestre 2022)

**38 000** demandeurs d'emploi de catégorie A en 2024

**-30 000** actifs de 25 à 59 ans dans l'Ouest breton à l'horizon 2030 selon le scénario central des projections démographiques de l'Insee

**ADEUPa**  
BREST • BRETAGNE

## Difficultés de recrutement : Quelles réalités territoriales dans l'Ouest breton ?

Adeupa – Février 2026



AGENCE D'URBANISME DE BREST • BRETAGNE  
18 rue Jean Jaurès - 29200 BREST  
Tél. 02 98 33 51 71

[www.adeupa-brest.fr](http://www.adeupa-brest.fr)