



Baromètre « *Transitions & Compétences* »

Rapport de résultats

Normandie

SOMMAIRE

01 | Méthodologie
p.3

02 | Principaux
enseignements
p.7

03 | L'activité des
entreprises
p.9

04 | La transition
écologique et
énergétique
p.13

05 | La transition
numérique
p.25

06 | La transition
démographique
p.38

1. Méthodologie

Méthodologie : Enquête et atelier d'échanges



Recueil



Echantillon

Enquête réalisée en mix méthodologie web et téléphone entre **décembre 2024 et avril 2025** à partir du fichier des entreprises relevant du champ OPCO EP, enrichi d'Access Panels (*panels qualifiés d'individus volontaires pour participer à des enquêtes opérées par BVA*) dans l'objectif d'atteindre le nombre de répondants souhaité pour l'étude (*environ 10 000 répondants au niveau national*).

Enquête complétée par l'organisation, le 8 avril 2025, d'un atelier d'échanges et de discussions en ligne, auprès d'entreprises de la Région.

Pour l'enquête, 425 entreprises répondantes (établissements principaux) de la région Normandie relevant du champ OPCO EP.

La constitution de l'échantillon national a fait l'objet d'un raisonnement par branche professionnelle, dans le but de disposer de bases statistiques suffisamment solides pour chacune d'entre elles. Ainsi, certaines branches ont été volontairement surreprésentées dans l'échantillon interrogé, et inversement.

Au total, 40 branches professionnelles sont représentées dans l'échantillon de répondants de la région (en complément de l'interprofession). Comme au niveau national, la branche professionnelle « personnel des cabinets médicaux » est la plus représentée (67 répondants) devant celle des « cabinets dentaires » (41 répondants). La branche « boucheries » est la troisième plus représentée avec 34 répondants.

Afin de garantir la représentativité finale de l'échantillon vis-à-vis de la population cible (entreprises relevant du champ OPCO EP), un redressement statistique a été appliqué. Ce redressement a porté sur trois variables clés : la branche professionnelle, la taille de l'entreprise et la région d'implantation.

Pour l'atelier, 9 entreprises ont participé (détail slide 6).

Méthodologie : Enquête et atelier d'échanges



Résultats

Ce rapport présente les **résultats de l'enquête au niveau de la région** selon les principaux critères d'analyse retenus et avec une comparaison par rapport à l'ensemble des résultats nationaux. Les **principaux constats** issus de l'atelier d'échanges sont également présentés.

Lorsqu'un résultat régional est décrit comme "significativement supérieur (+) / inférieur au global (-)", cela signifie que cette donnée montre une différence notable par rapport à la moyenne globale, et que cette différence a été confirmée statistiquement avec un faible risque d'erreur. En d'autres termes, il est peu probable que cette différence soit due à une variation aléatoire.

- Plusieurs facteurs peuvent influencer le test de significativité comme l'écart de point à la population d'ensemble (plus l'écart entre les deux groupes est important, plus la différence observée est susceptible d'être statistiquement significative) ou la taille de l'échantillon que l'on compare (plus la taille de ce dernier est importante, plus la précision de l'estimation statistique est élevée, une différence significative sera alors plus facile à détecter avec un échantillon important qu'avec un petit échantillon)
- Même si un écart de résultats n'est pas considéré comme statistiquement significatif, un écart d'un certain nombre de points peut tout de même indiquer une tendance dans les données.

Précisions méthodologiques sur l'atelier d'échanges

RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'ATELIER * :

- **COMPRENDRE les logiques des transformations et leurs impacts**
- **CERNER la manière dont les entreprises se saisissent ou non des sujets** : sensibilisées ou non ? investissent ou non ? par quelle approche ? contradictions éventuelles ? ...
- **ILLUSTRER ces transitions par des « verbatims » et témoignages d'entreprises**
- **RECUEILLIR les besoins concrets des entreprises en matière d'accompagnement** face à l'évolution de l'activité, des emplois et des besoins en compétences.

	Fonction	Secteur d'activité	Effectif
1	Directrice financière et RH	Immobilier	11 à 49 salariés
2	Co-gérant	Esthétique, cosmétique et enseignement technique et professionnel liés aux métiers de l'esthétique et de la parfumerie	5 à 10 salariés
3	Gérante	Interprofession du champ d'intervention d'Opco EP	1 à 4 salariés
4	Gérante	Vétérinaires : personnel salarié des cabinets et cliniques vétérinaires Vétérinaires praticiens salariés	1 à 4 salariés
5	Gérant	Charcuterie de détail	1 à 4 salariés
6	Gérante	Entreprises des services à la personne	11 à 49 salariés
7	Gérante	Imprimerie de labeur et industries graphiques	11 à 49 salariés
8	Gérante	Entreprises d'architecture	1 à 4 salariés
9	Responsable de formation et RH & DRH Directeur de formation	Entreprises des services à la personne	1 à 4 salariés

* L'atelier de la région Normandie a été introduit par Vanessa-Marie COUZINET, déléguée régionale à l'OPCO EP, et animé par Isabelle GULPHE LACHAUD de BVA People Consulting avec l'appui de Maximilien DUBOIS, Chef de Projet Observation à l'OPCO EP.

2. Principaux enseignements

Principaux enseignements

L'activité des entreprises

- 58% des entreprises sont confiantes en l'avenir (national 61%).
- Les principales tendances qui impactent l'activité des entreprises sont la baisse du pouvoir d'achat des ménages (48%, national 47%), l'évolution des coûts de l'énergie et/ou des approvisionnements (33%, national 34%) et les difficultés de recrutement (27%, national 26%).

La transition écologique et énergétique

- 78% des entreprises disent prendre en compte les questions d'environnement et d'énergie dans leur quotidien (national 73%).
- Un enjeu prioritaire pour 27% des entreprises (national 24%), important mais pas prioritaire pour 55% (national 54%), et secondaire pour 18% (national 22%).
- Parmi les actions à mettre en place, les entreprises citent, en premier lieu, le fait de réduire, mieux gérer leurs déchets / faciliter leur recyclage (47%, national 49%), puis investir, trouver des solutions pour réduire leur facture énergétique (41%, national 33%) et sensibiliser et former leurs salariés (34%, national 35%).
- Les principales compétences nécessaires à l'entreprise sont : adopter des gestes et des pratiques permettant de faire des économies d'énergie, d'eau ou de matières premières dans leur activité (44%, national 40%), améliorer la gestion, le recyclage et le réemploi des déchets (33%, national 35%) et connaître et appliquer les normes et réglementations environnementales (27%, national 25%).
- 32% des entreprises disent avoir mis en place des actions de sensibilisation ou de formation des salariés (national 36%), et 25% souhaitent en mettre en place au cours de l'année à venir (national 33%).

La transition numérique

- Le développement du numérique est un enjeu prioritaire pour 26% des entreprises (national 27%), important mais pas prioritaire pour 45% (national 44%), et secondaire pour 29% (national 29%).
- Parmi les actions à mettre en place, les entreprises citent, en premier lieu, le fait de développer leur visibilité sur le Web (42%, national 44%), puis simplifier la gestion des devis, planning, facturation (30%, national 32%) et adapter leur offre/les services proposés aux nouveaux usages du public/de la clientèle (26%, national 28%).
- Les principales compétences nécessaires à l'entreprise sont : promouvoir leur entreprise sur les réseaux sociaux (38%, national 41%), se former à distance (26%, national 28%) et administrer / faire vivre leur site web (25%, national 31%).
- 21% des entreprises disent avoir mis en place des actions de sensibilisation ou de formation des salariés (national 30%), et 20% souhaitent en mettre en place au cours de l'année à venir (national 25%).

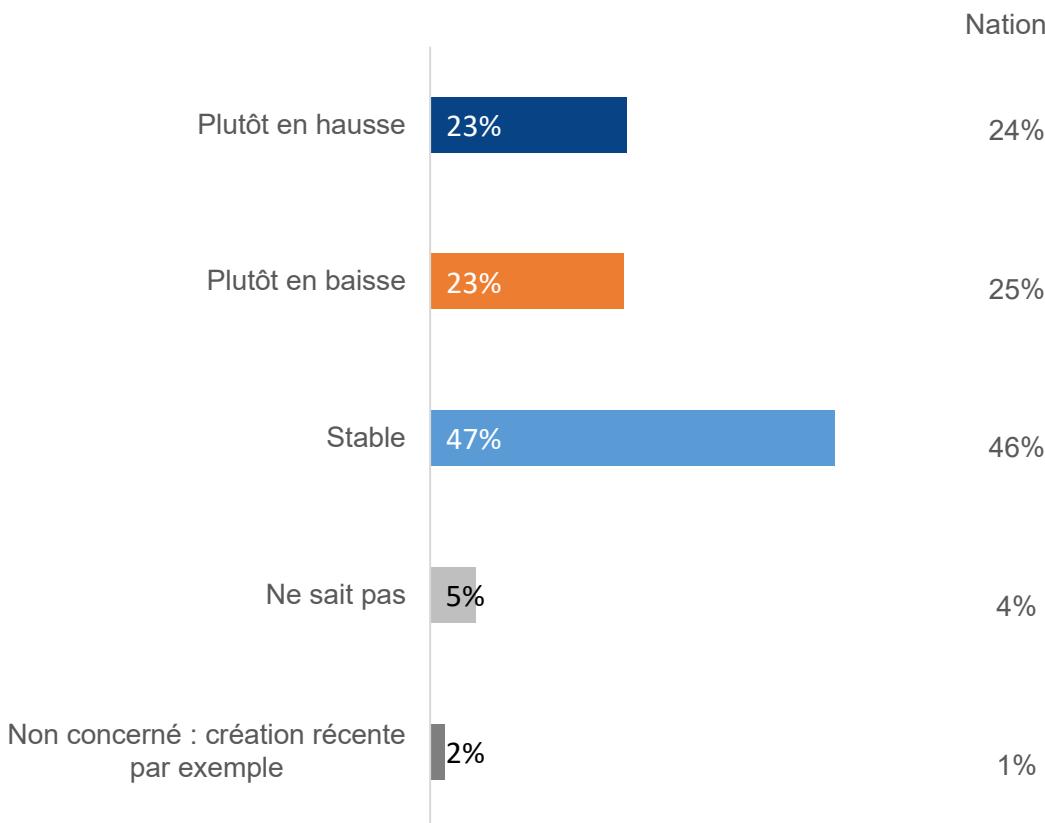
La transition démographique

- 22% des entreprises envisagent des recrutements pour l'année 2025 (national 23%). Principalement pour des remplacements à la suite d'un départ (46%, national 40%) et des créations de poste (41%, national 42%).
- 34% des entreprises disent rencontrer des difficultés de recrutement (d'importantes difficultés 19%, national 19%). Les principales raisons de ces difficultés de recrutement sont : le manque de candidat(e)s avec les compétences recherchées (68%, national 64%), le manque de candidat(e)s avec la certification ou le diplôme recherché(e) (57%, national 50%) et la localisation de leur entreprise (26%, national 17%).

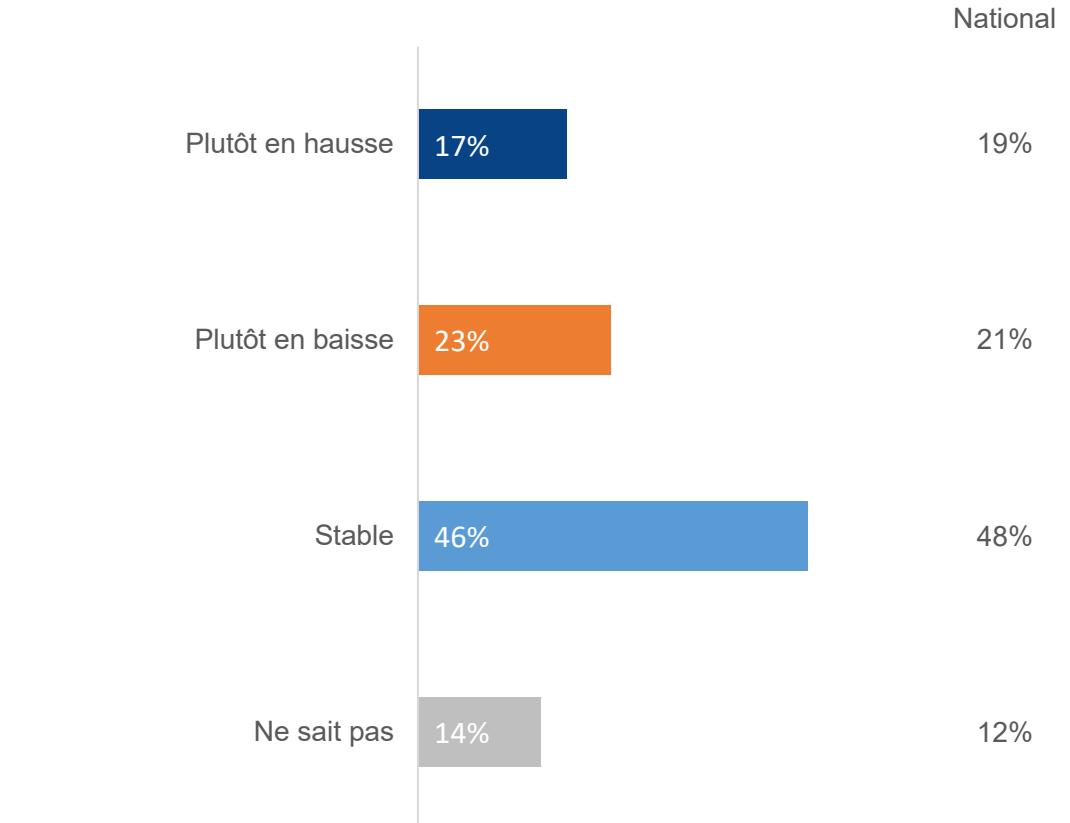
3. L'activité des entreprises

Évolution de l'activité des entreprises

Évolution constatée par rapport à 2023

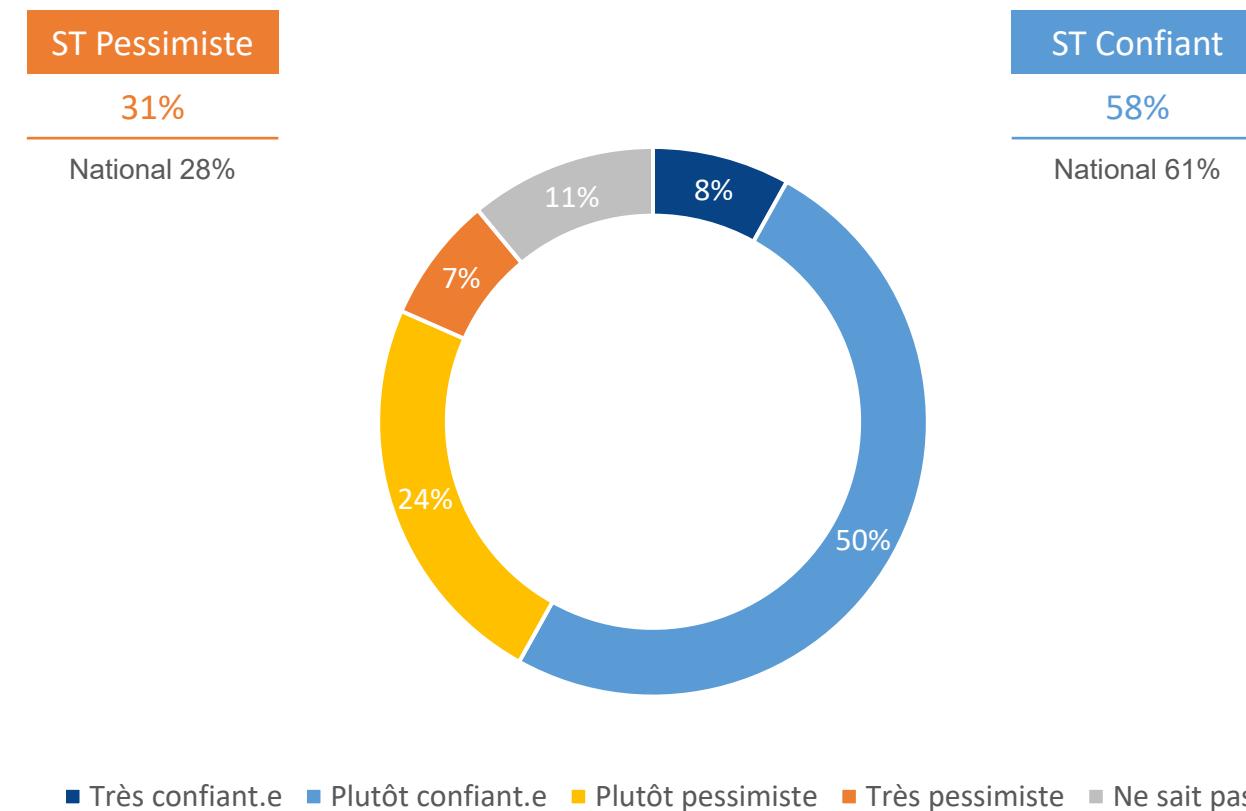


Évolution prévue par rapport à 2024



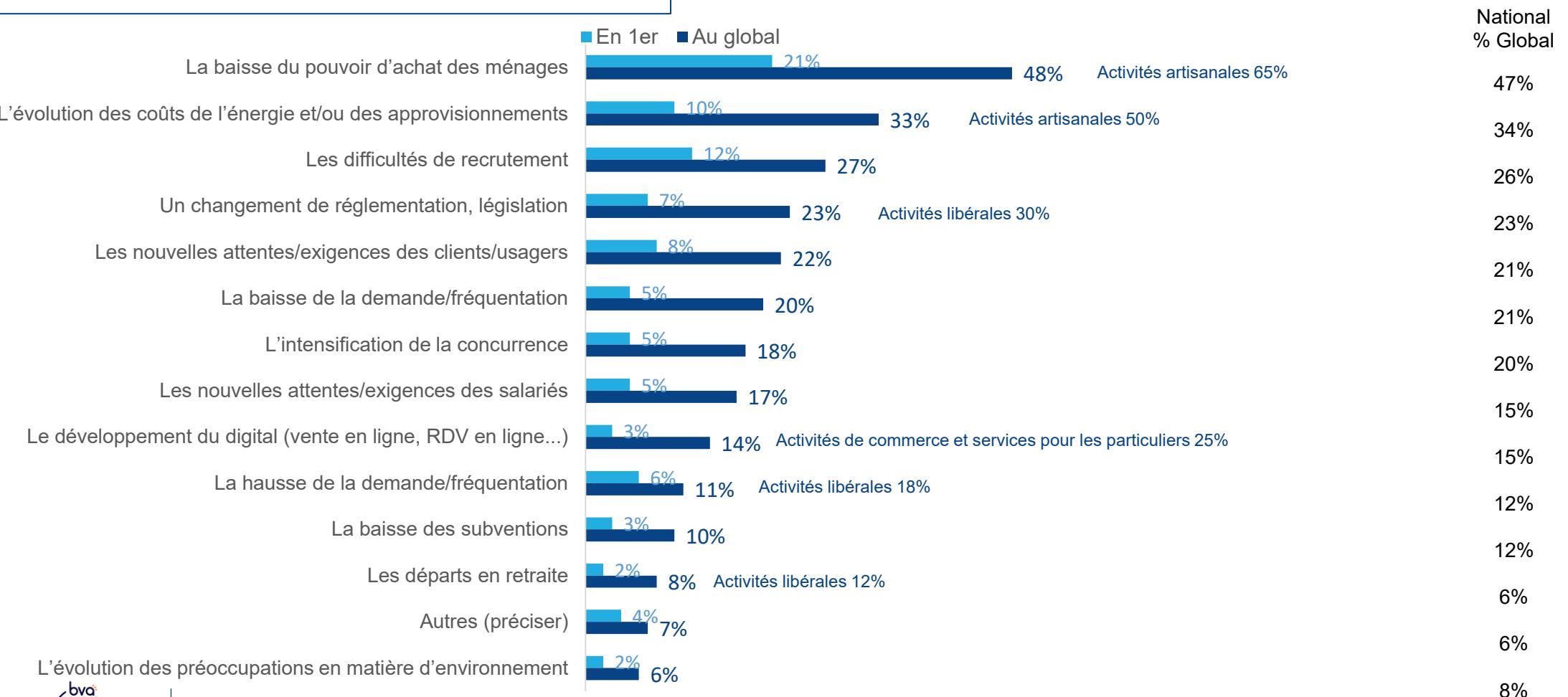
Confiance en l'avenir

Confiance en l'avenir de l'entreprise



Tendances impactant l'activité

Tendances qui impactent l'activité des entreprises

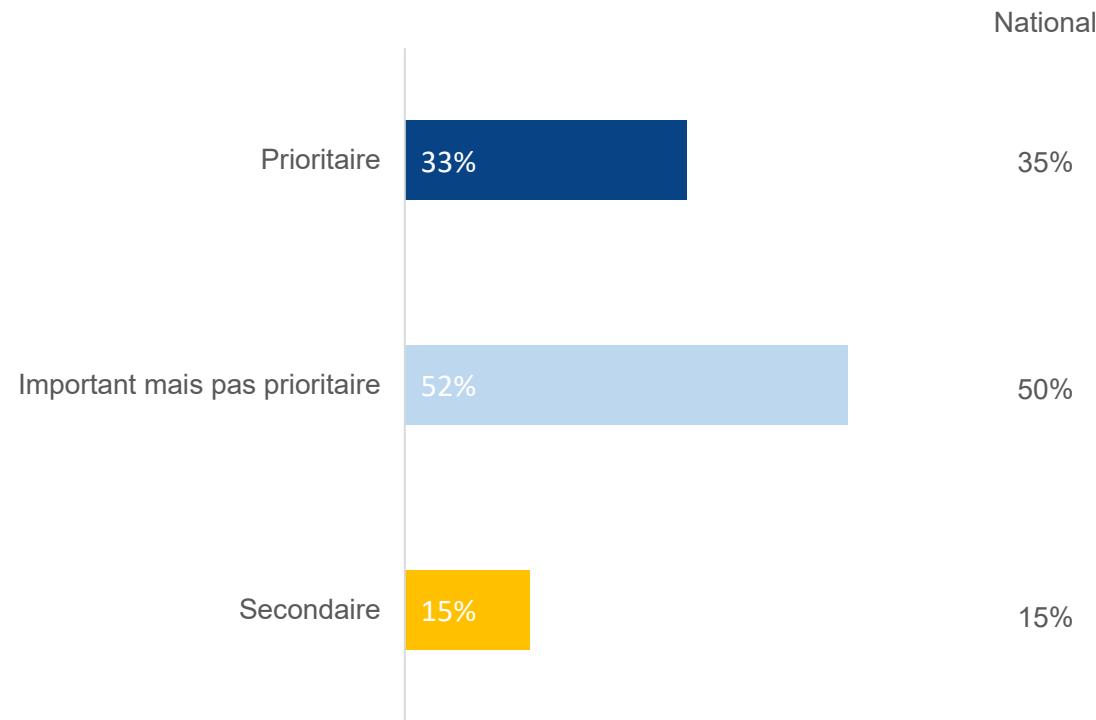


4. La transition écologique et énergétique

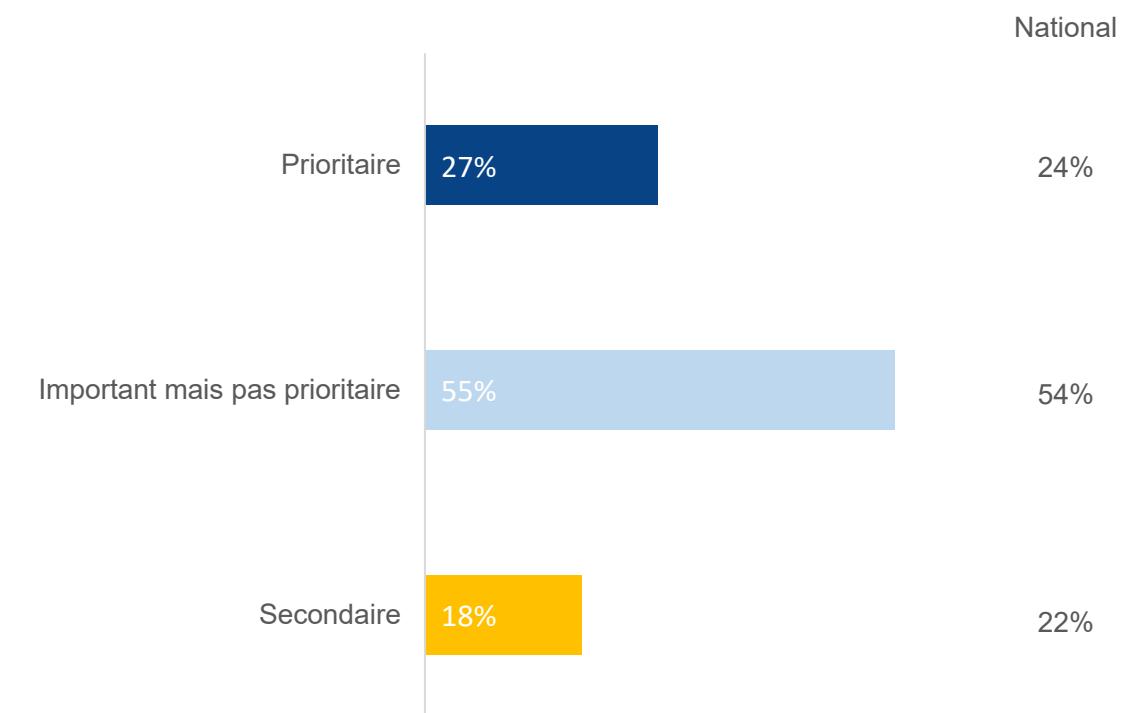
Enjeux des questions d'environnement et d'énergie

Importance des questions d'environnement et d'énergie

... Pour la société française

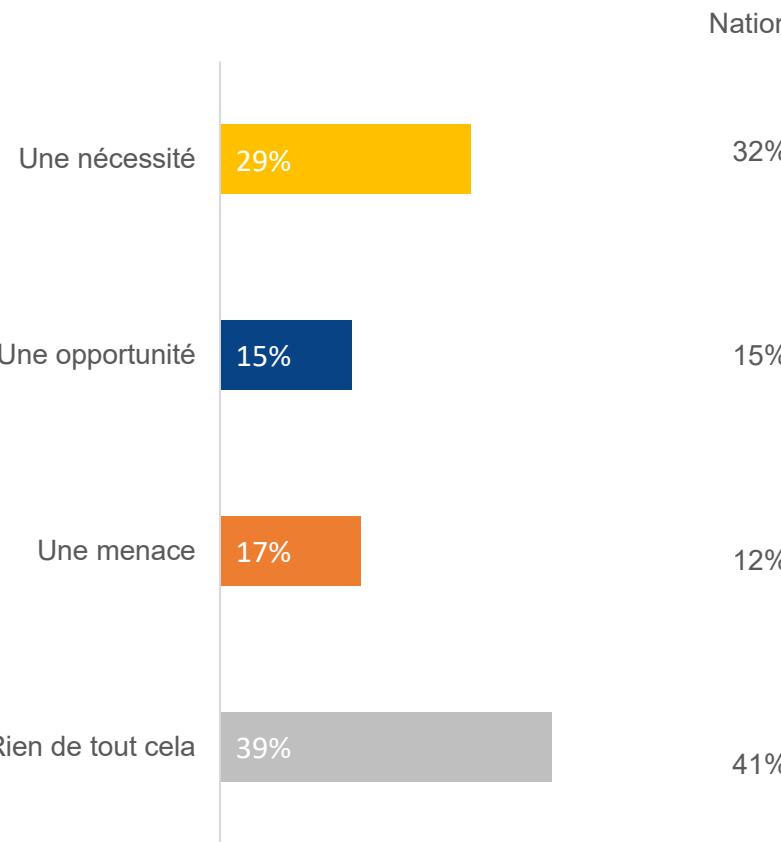


... Pour l'entreprise

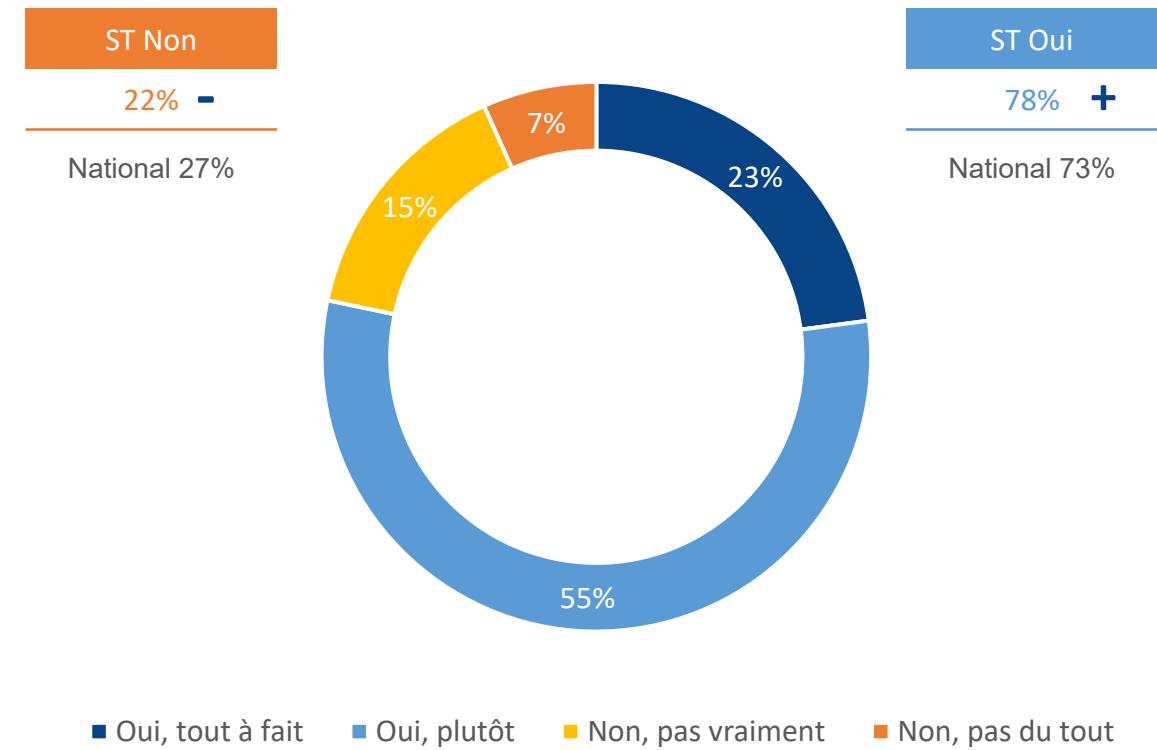


Prise en compte des questions d'environnement et d'énergie

Perception des questions d'environnement et d'énergie



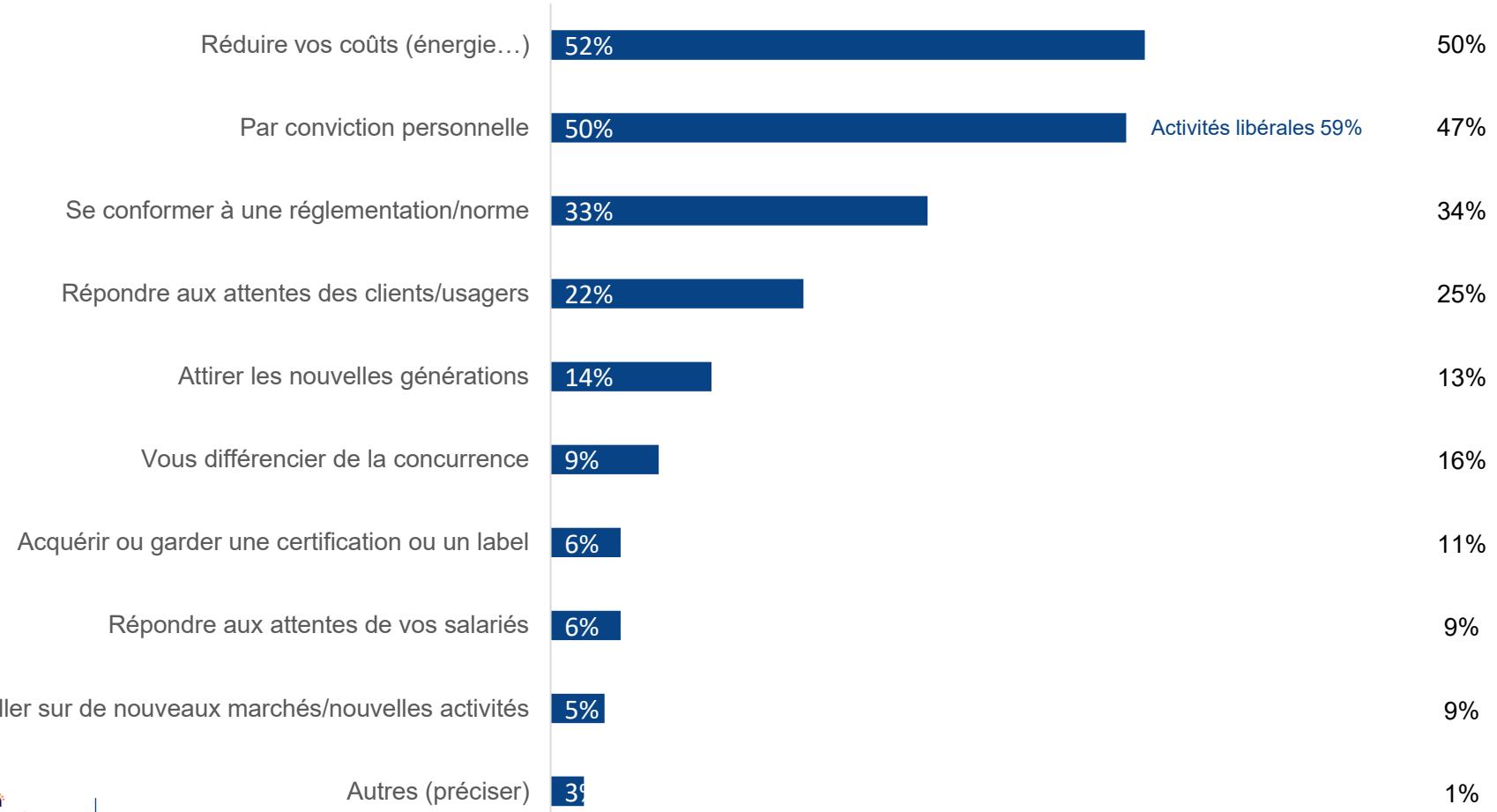
Prise en compte des questions d'environnement et d'énergie



Raisons de l'engagement

Raisons pour lesquelles les entreprises seraient amenées à s'engager davantage sur les questions d'environnement et d'énergie

National



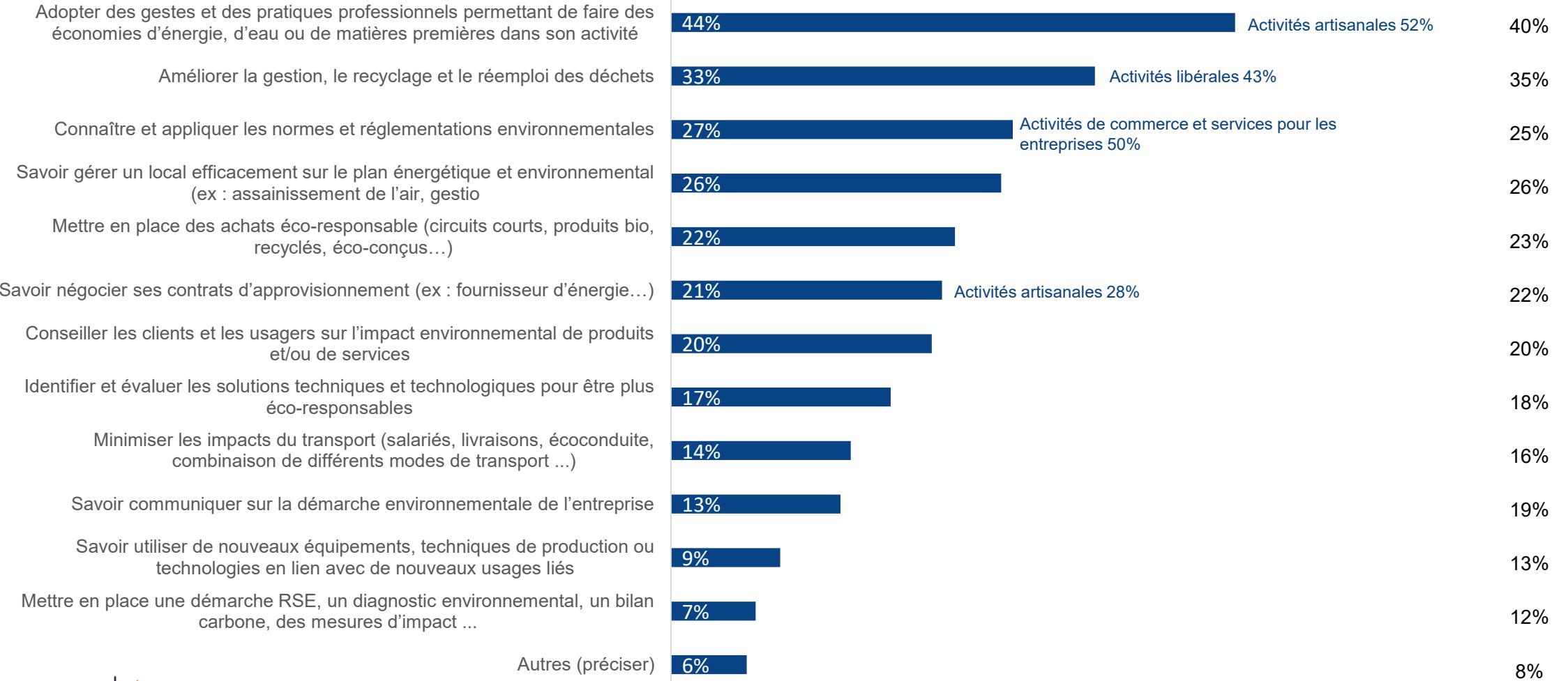
Les actions à mettre en place en lien avec la transition écologique et énergétique

Actions que les entreprises vont devoir mettre en place



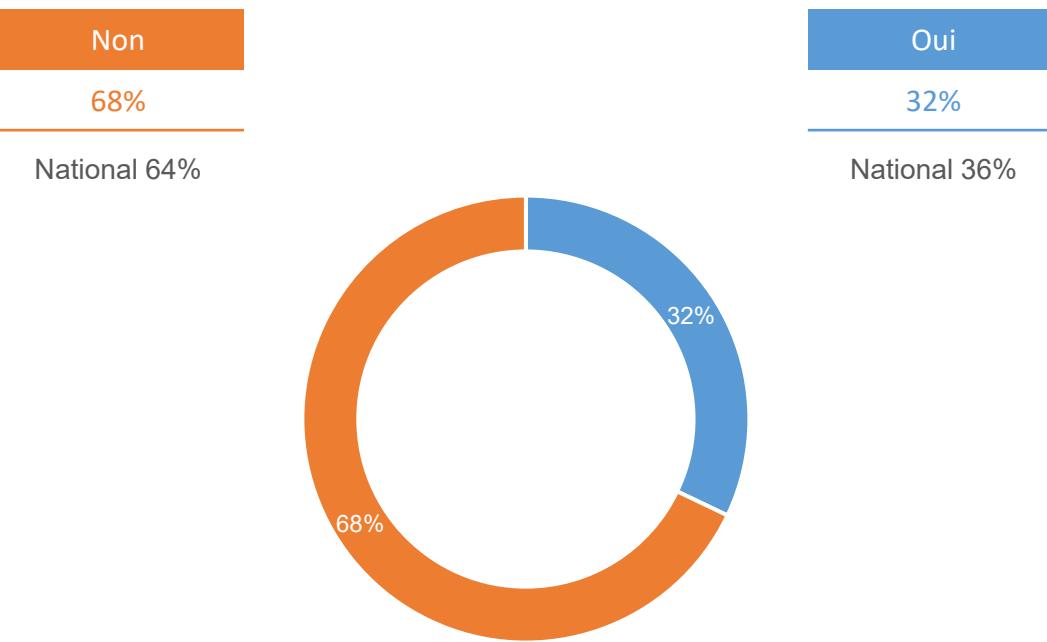
Compétences à développer en lien avec la transition écologique et énergétique

Compétences (nouvelles ou à développer) nécessaires à l'entreprise



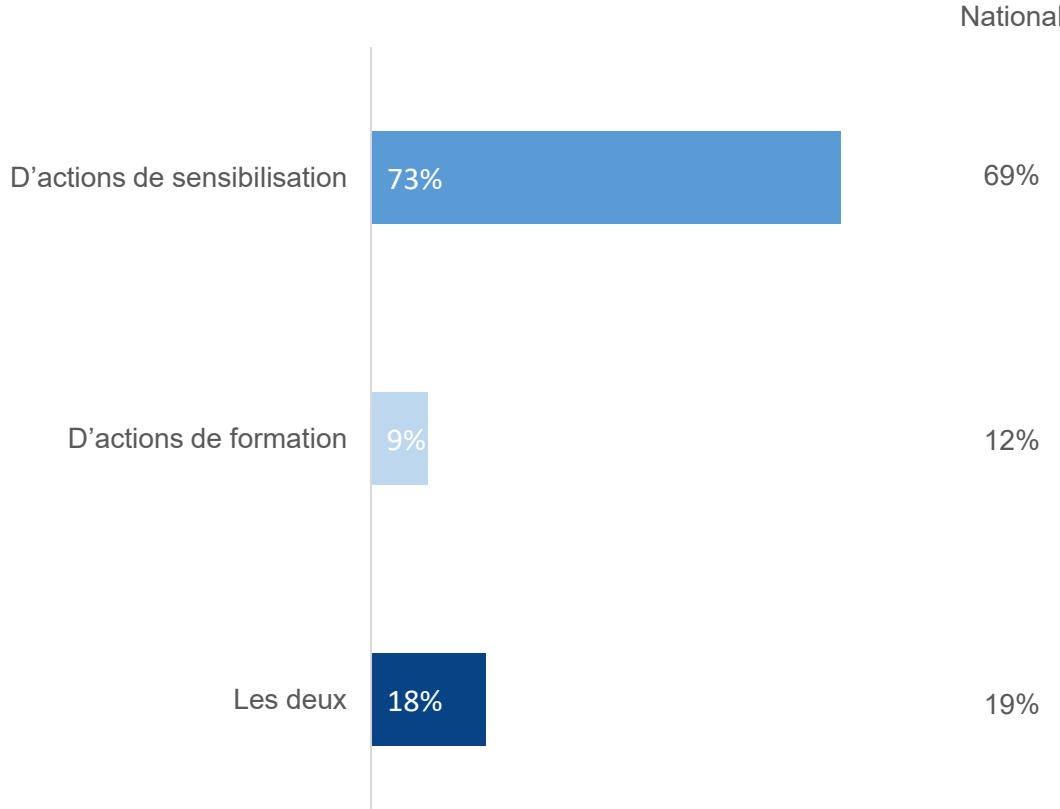
Mise en place d'actions de sensibilisation ou de formation

Mise en place d'actions de sensibilisation ou de formation des salariés



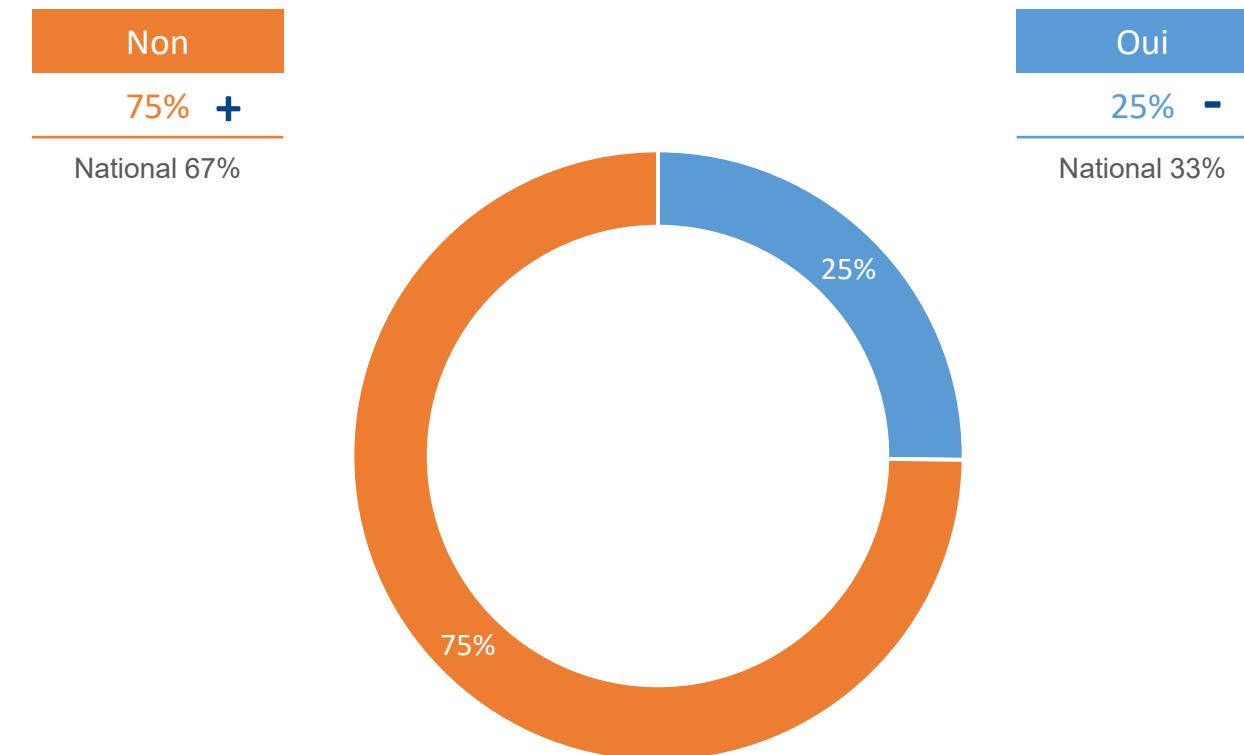
Les actions mises en place

Base répondants : entreprises qui ont déclaré mettre en place des actions de sensibilisation ou de formation



Intention de mettre en place des actions de sensibilisation ou de formation en lien avec la transition écologique et énergétique

Souhait de mettre en place des actions de sensibilisation ou de formation des salariés au cours de l'année à venir

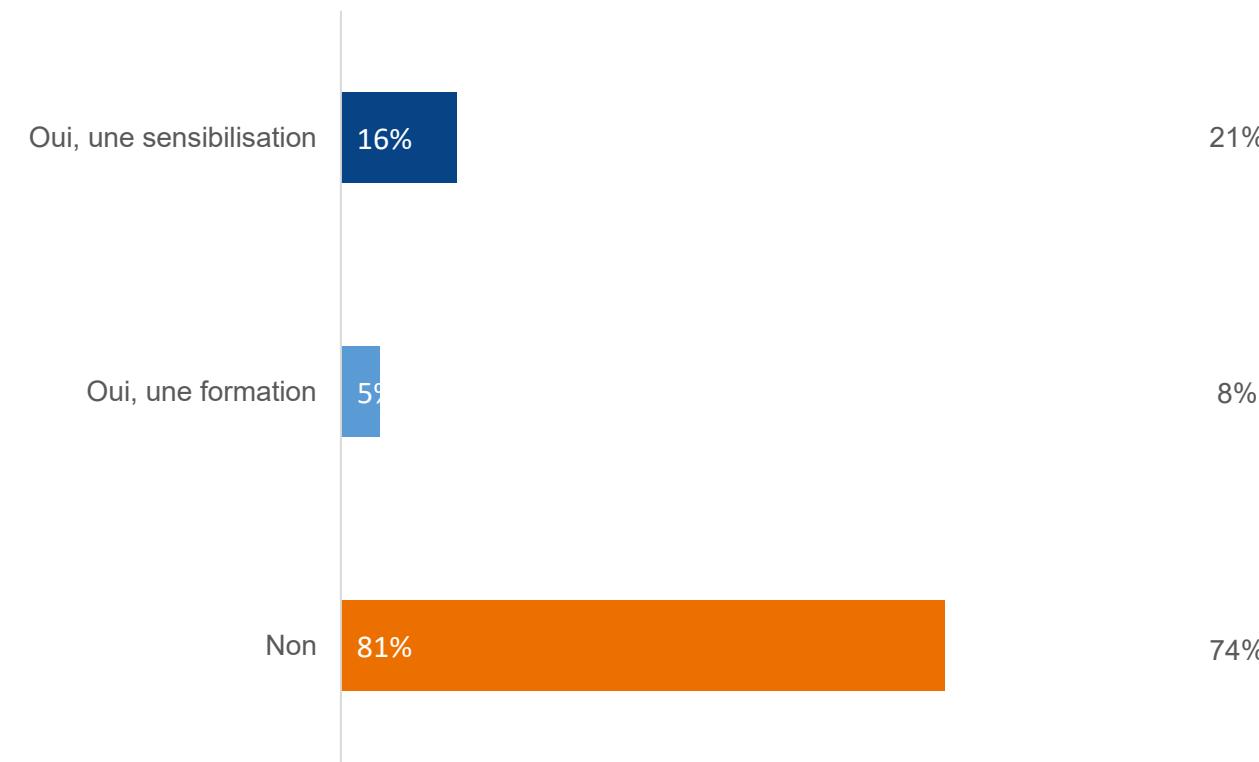


Part des répondants qui ont eux-mêmes bénéficié d'une sensibilisation / formation en lien avec la transition écologique et énergétique au cours des deux dernières années

A bénéficié d'une formation / sensibilisation au cours des deux dernières années

Possibilité de répondre « une sensibilisation » et « une formation

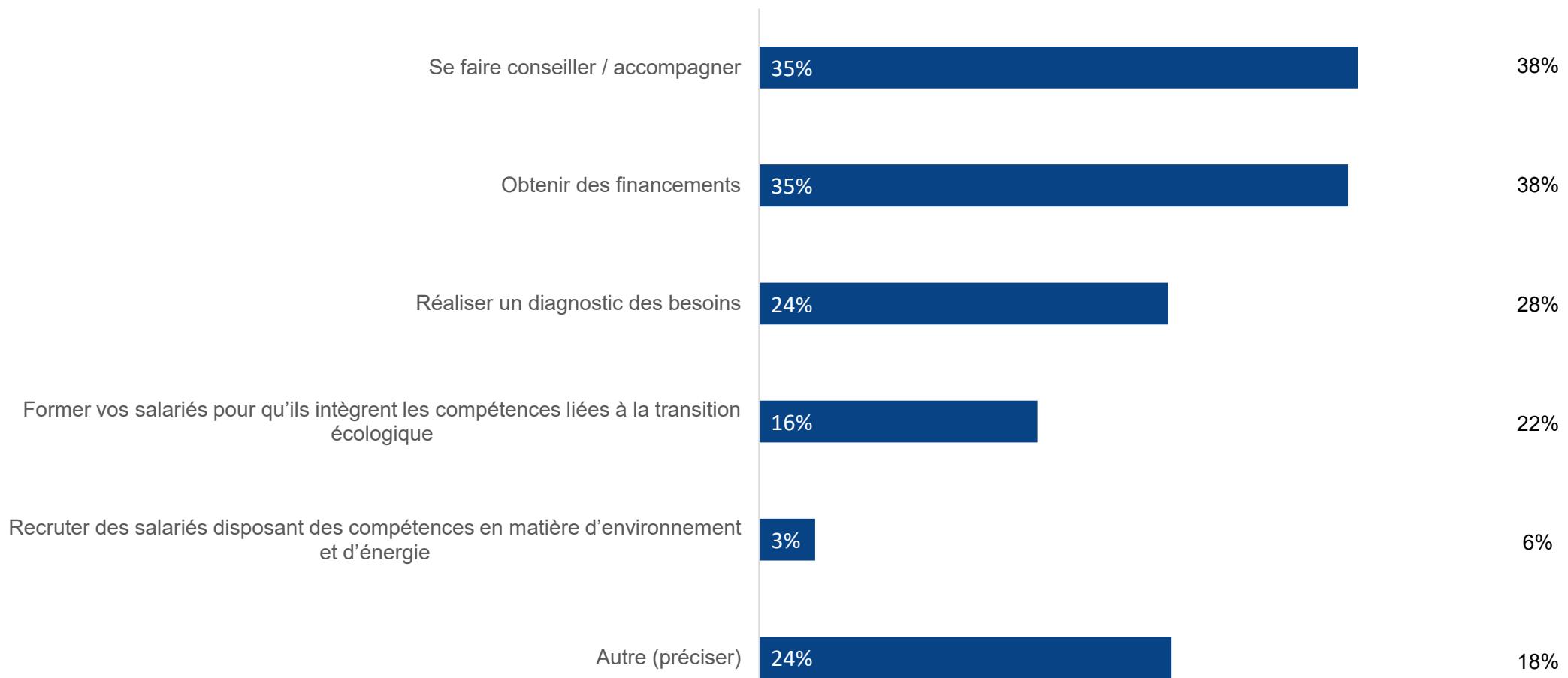
National



Besoins et attentes des entreprises

Besoins et attentes pour mieux intégrer les questions d'environnement et d'énergie

National



Les enseignements* de l'atelier en région Normandie sur la perception et le déploiement de la transition écologique et énergétique (1/2)

- Les **convictions personnelles des dirigeants** jouent un effet de levier dans le déploiement de la TEE. Les habitudes de vie en environnement rural auraient contribué à ancrer de bons gestes. Des disparités importantes apparaissent ainsi dans les discours tenus par les entreprises participantes.

99

L'environnement a toujours été quelque chose d'important. Mes grands-parents et nos parents faisaient de l'environnement sans le savoir. Dans nos campagnes, on trie depuis des années. Enfin, depuis le début, on fait attention à l'énergie, on fait attention à l'eau, on fait attention aux déchets. (Charcuterie de détail)

- Néanmoins, une réflexion émerge autour de la pertinence actuelle des pratiques environnementales d'hier et d'aujourd'hui au regard des **nouvelles normes et réglementations** qui se révèlent souvent pesantes.
- **Les aides**, qu'elles soient financières ou prennent la forme d'outils, sont perçues comme **insuffisantes** pour répondre aux **exigences croissantes**.

99

Un mini coup de gueule, la Région est labellisée : Normandie Qualité Tourisme, bientôt Destination Excellence, où il y a un volet RSE qui est obligatoire. L'entreprise est Label Spa A, le vrai et seul label qualité par rapport au monde du Spa, où il y a un côté environnement obligatoire. Et puis pour la partie hébergement, où il y a aussi une partie environnement obligatoire. Donc, on a pléthore de labels. (Esthétique, cosmétique et enseignement technique et professionnel liés aux métiers de l'esthétique et de la parfumerie)

- Par ailleurs, en période d'austérité économique, les enjeux et chantiers de transition écologique et énergétique sont décrits comme relégués au second plan par certaines entreprises.

99

L'environnement, c'est bien, mais aujourd'hui, ce n'est pas la priorité. (Entreprises d'architecture)

* Les enseignements présentés dans ce slide constituent des éléments qualitatifs non généralisables, qui permettent de mieux comprendre/appréhender les problématiques rencontrées par les entreprises.

Les attentes* de formations et d'offre de service sur la transition écologique et énergétique, issues de l'atelier en région (2/2)

Sensibilisation aux enjeux et à l'incidence de la TEE pour les entreprises

Travaux avec les syndicats et les chambres des métiers pour développer des solutions adaptées à chaque branche

Diagnostic et accompagnement des dirigeants dans l'identification et la mise en œuvre des actions concrètes de TEE dans leur entreprise

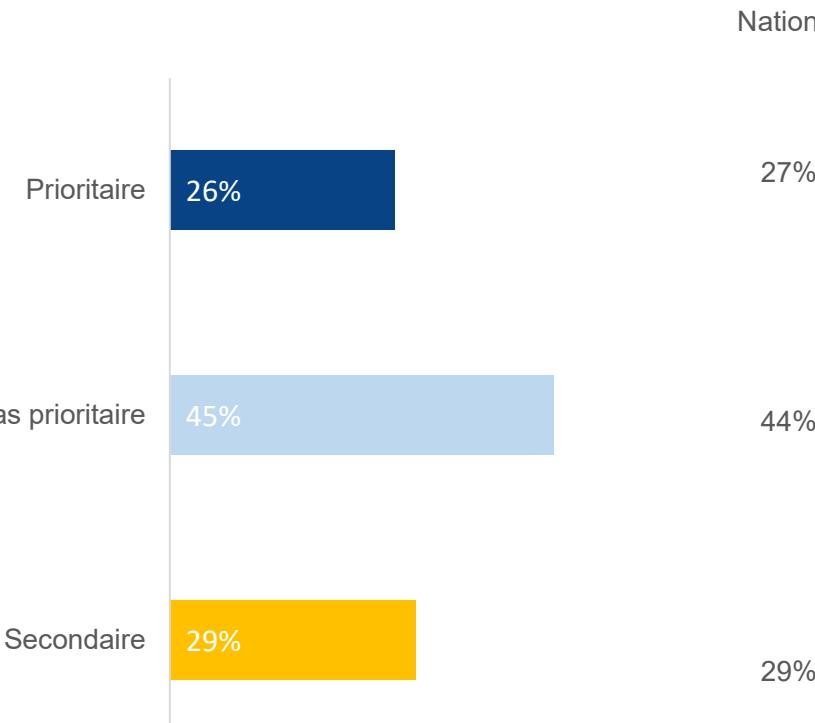
Sensibilisation aux bonnes pratiques et aux écogestes

* Les attentes présentées ici sont exprimées par certaines entreprises présentes à l'atelier mais pas nécessairement par toutes.

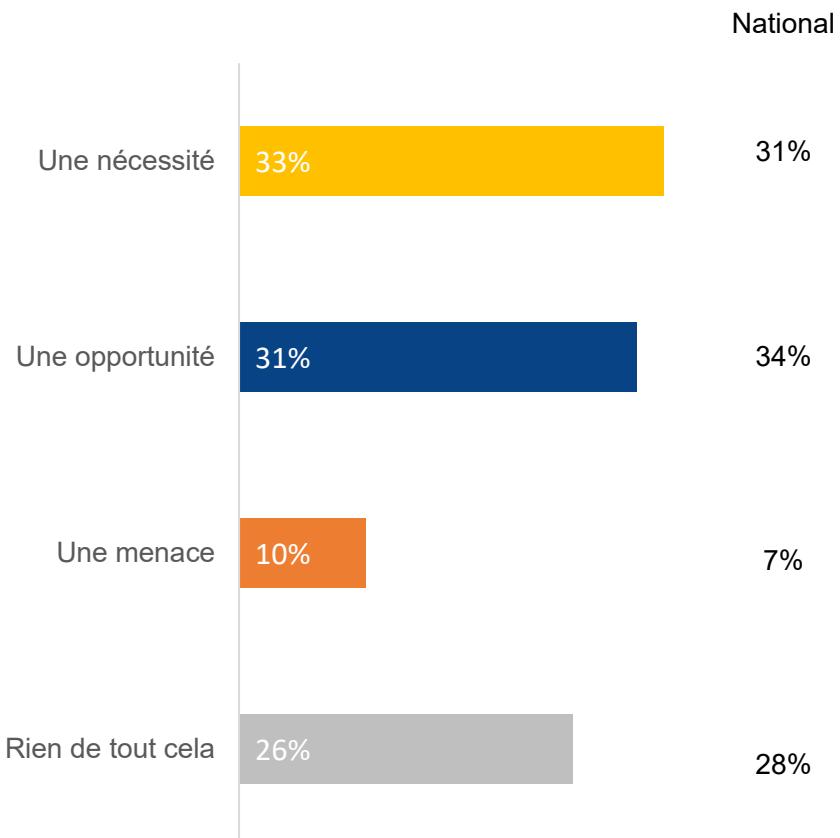
5. La transition numérique

Importance et perception du développement du numérique

Importance du développement du numérique pour l'entreprise



Perception du développement du numérique pour l'entreprise

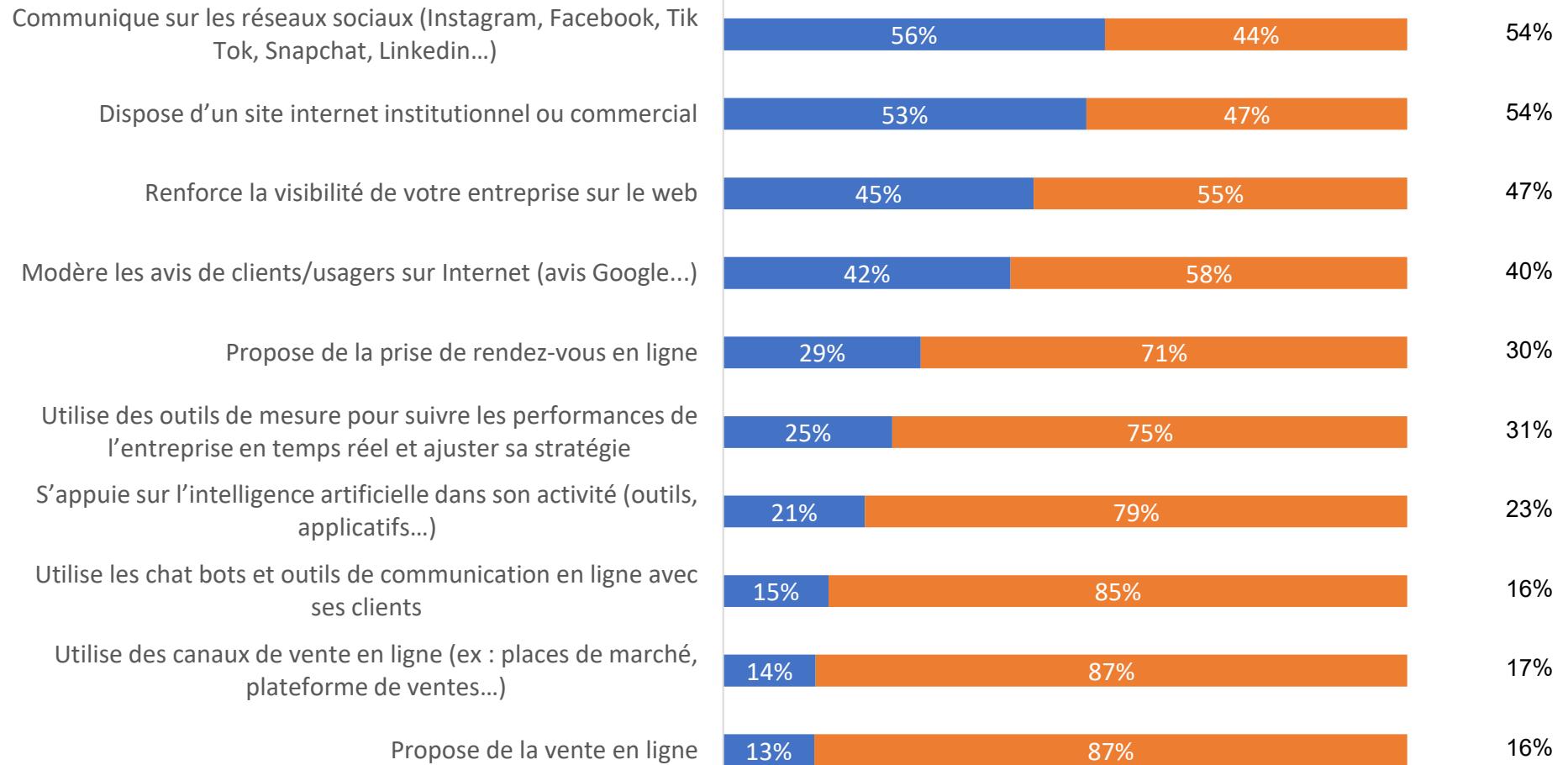


Actions déjà mises en place concernant les outils digitaux et numériques

Actions mises en place

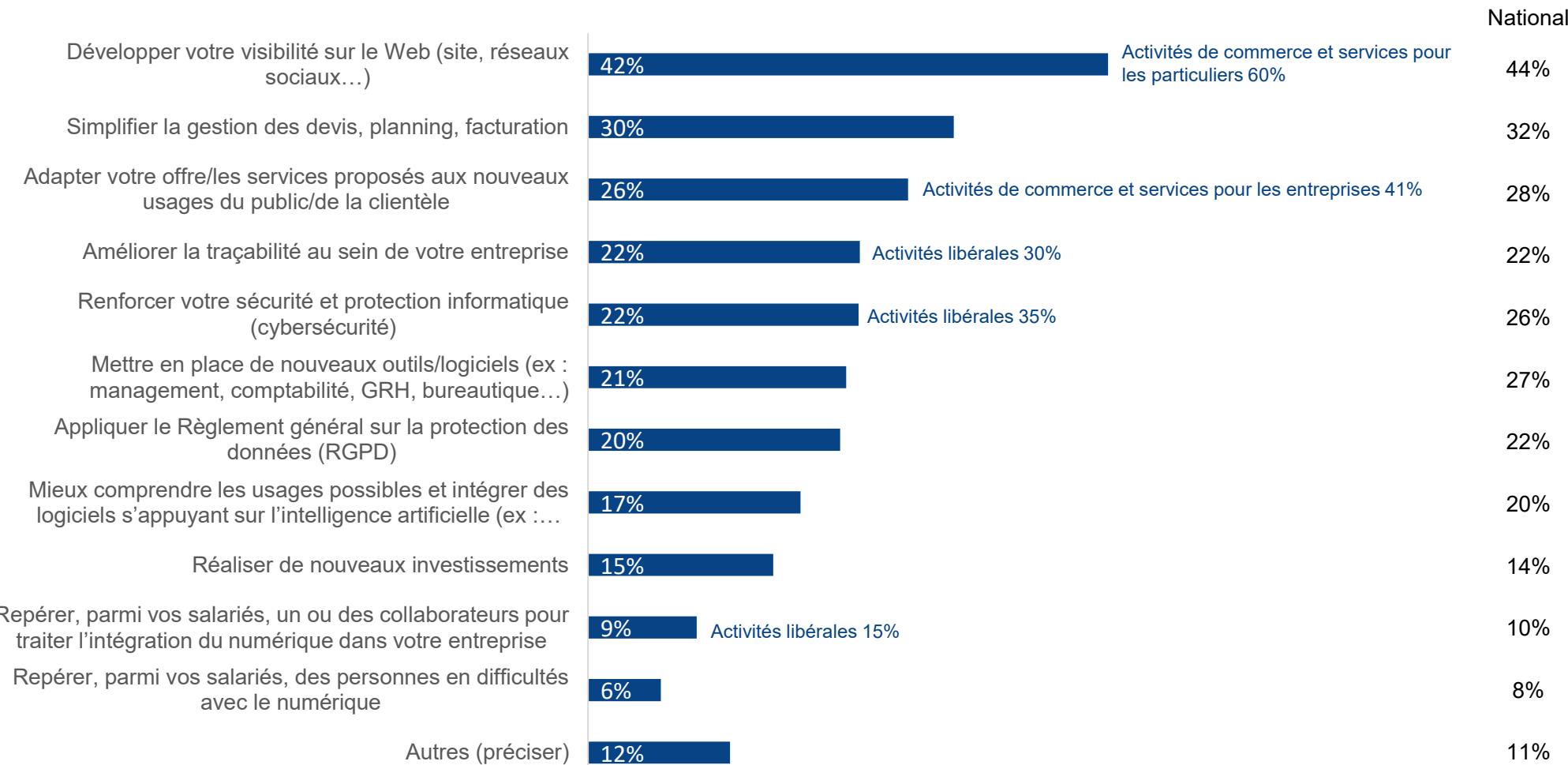
■ Oui ■ Non

National
%oui



Les actions à mettre en place par les entreprises en lien avec la transition numérique

Actions que les entreprises vont devoir mettre en place



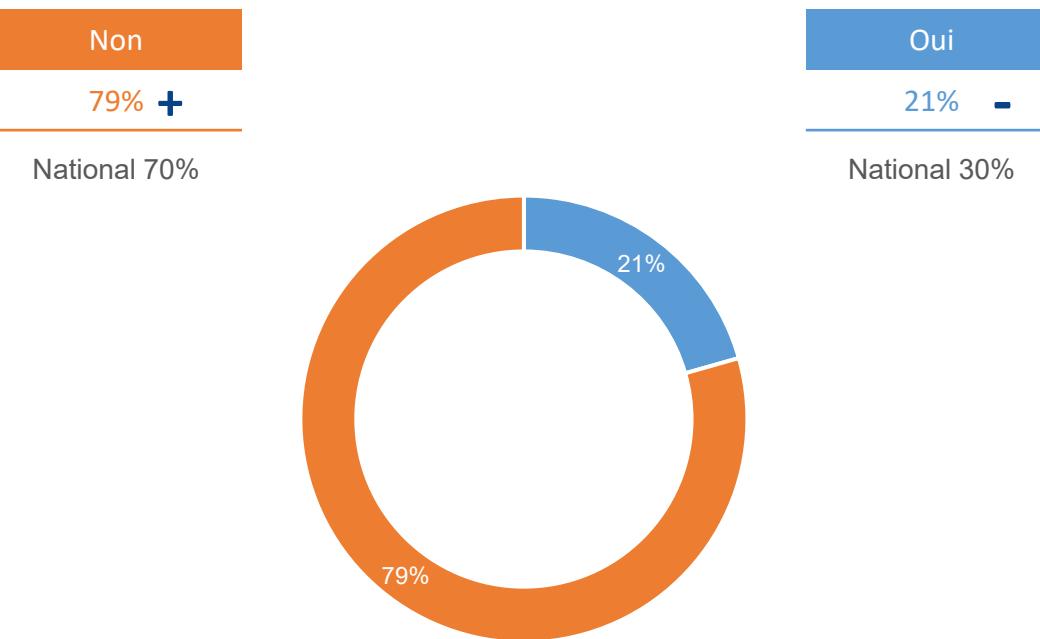
Compétences à développer par l'entreprise en lien avec la transition numérique

Compétences (nouvelles ou à développer) nécessaires à l'entreprise



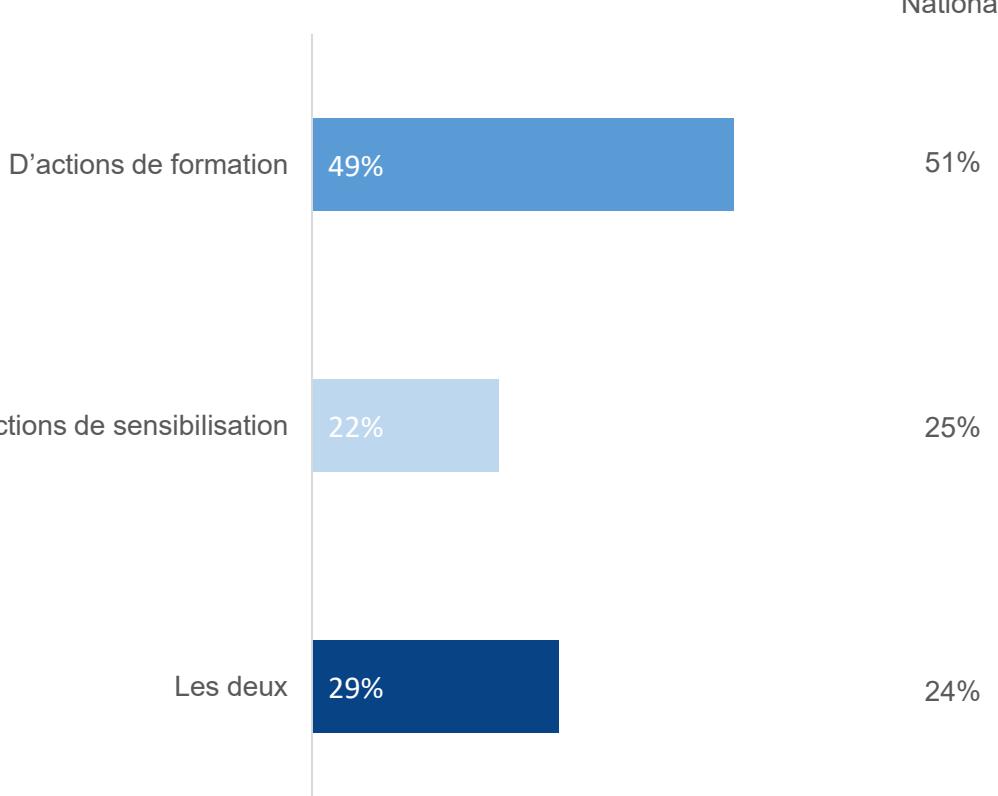
Mise en place d'actions de sensibilisation ou de formation par les entreprises en lien avec la transition numérique

Mise en place d'actions de sensibilisation ou de formation des salariés



Les actions mises en place

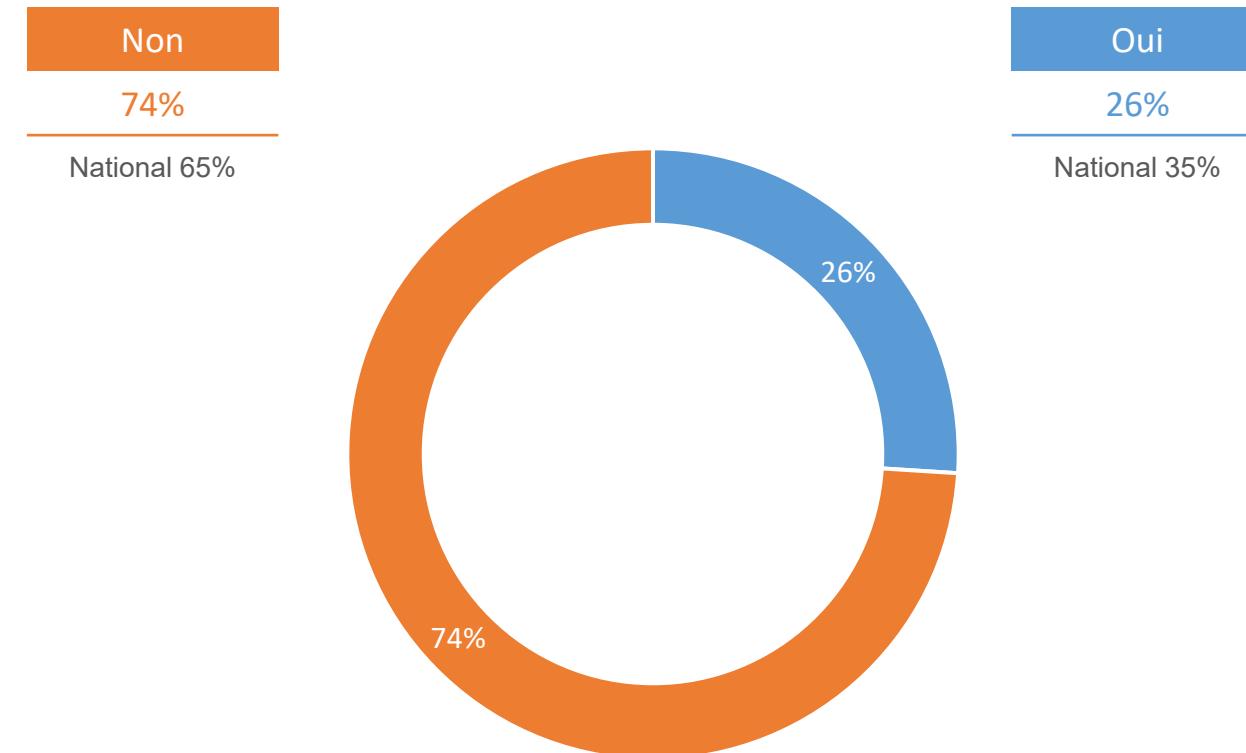
Base répondants : entreprises qui ont déclaré mettre en place des actions de sensibilisation ou de formation



Les actions de sensibilisation / formation et l'intelligence artificielle

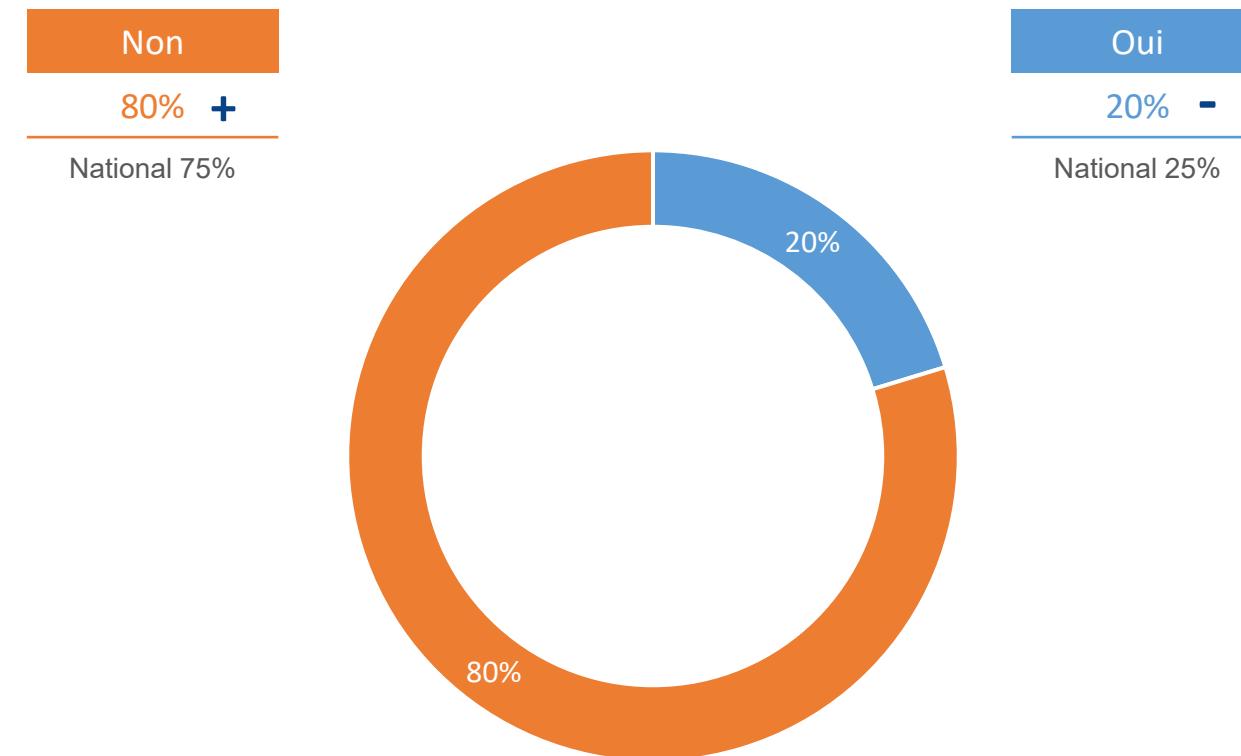
Part des entreprises qui ont mis en place des actions de sensibilisation / formation et dont le contenu a également porté sur l'intelligence artificielle

Base répondants : entreprises qui ont déclaré mettre en place des actions de sensibilisation ou de formation



Intention à mettre en place des actions de sensibilisation ou de formation en lien avec la transition numérique

Souhait de mettre en place des actions de sensibilisation ou de formation des salariés au cours de l'année à venir

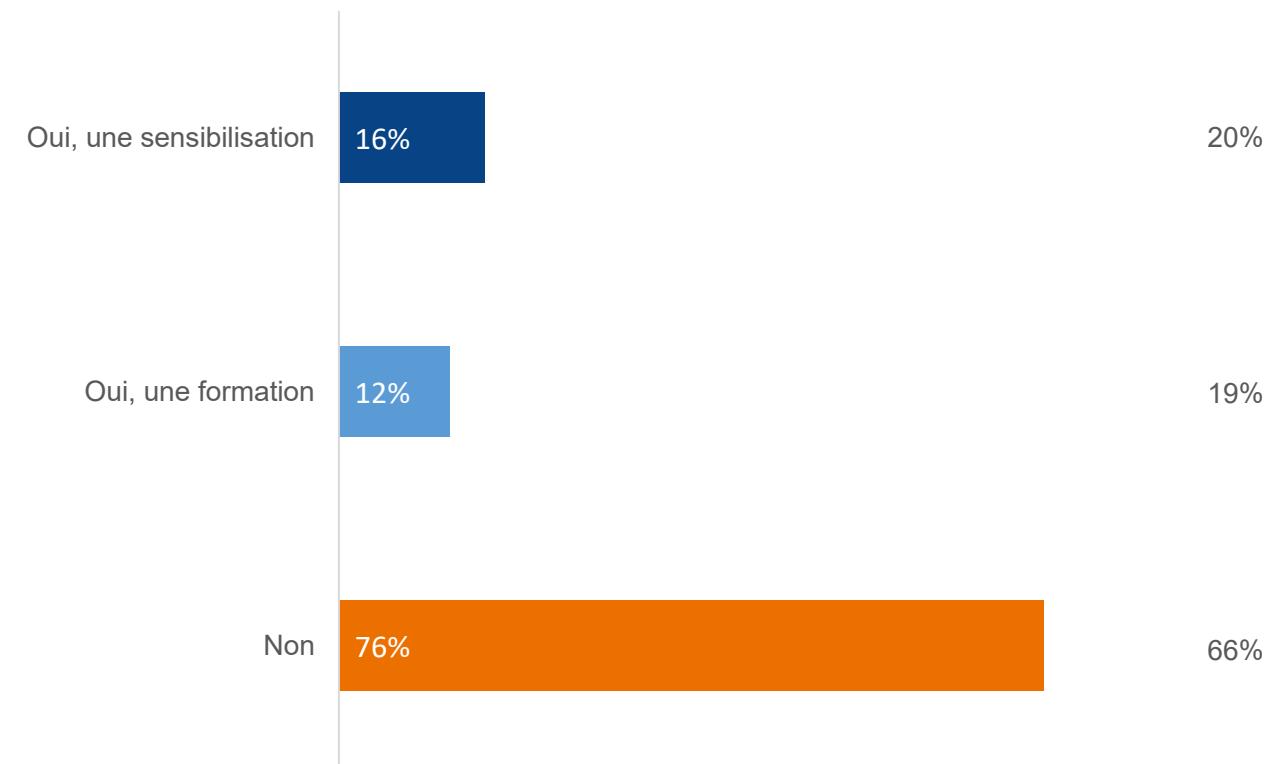


Part des répondants qui ont eux-mêmes bénéficié d'une sensibilisation / formation au cours des deux dernières années

A bénéficié d'une formation / sensibilisation au cours des deux dernières années

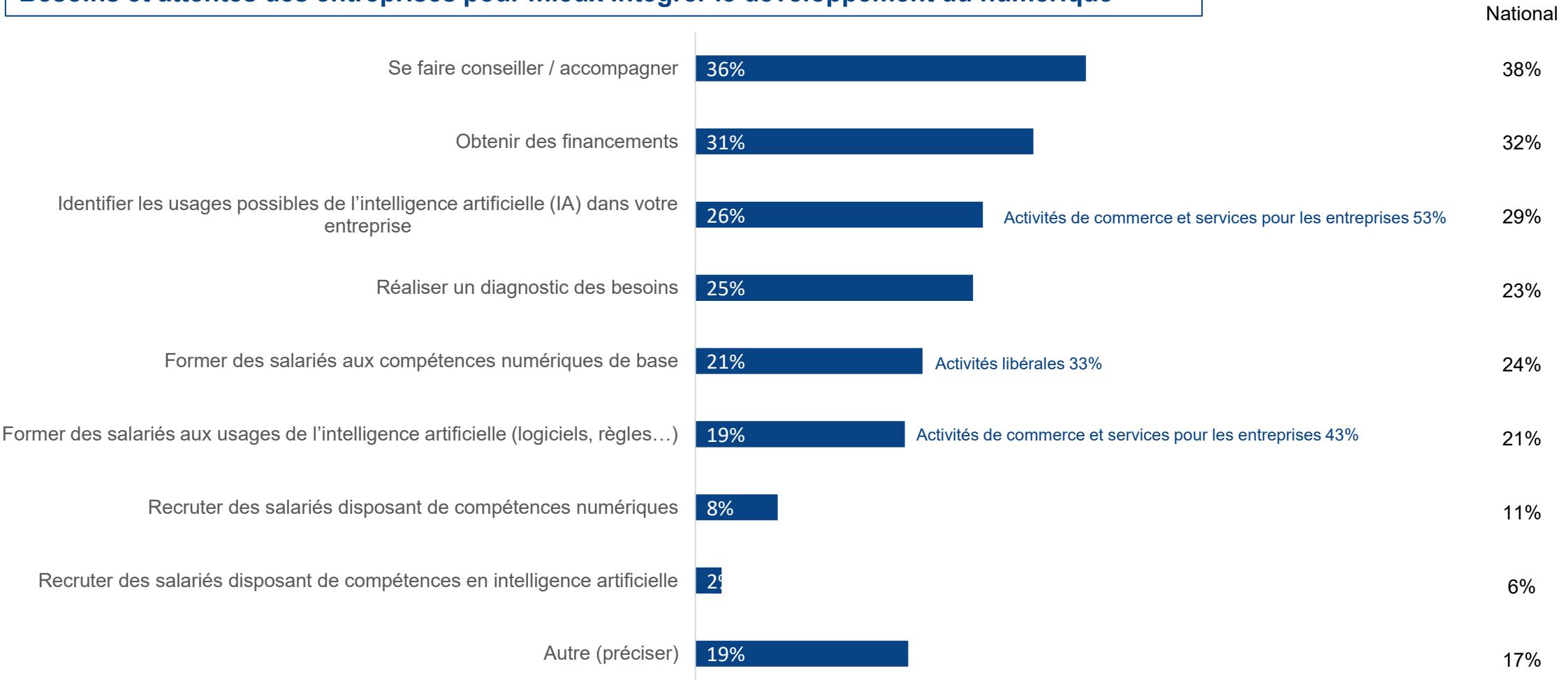
Possibilité de répondre « une sensibilisation » et « une formation

National



Besoins et attentes exprimés par les entreprises

Besoins et attentes des entreprises pour mieux intégrer le développement du numérique



Les enseignements* de l'atelier en région Normandie sur les moteurs de la transition numérique (1/3)

- Certains dirigeants interrogés dans l'atelier font le constat d'un **déficit de compétences numériques**, y compris auprès de leurs employés plus jeunes, qu'il s'agisse de compétences avancées (maîtrise de logiciels), ou basiques (maîtrise des outils du Pack Office : Excel, PowerPoint, Word).

99

Tout ce qui va être logiciel, mais aussi les savoirs de base. Tout ce qui va être le pack office : Excel, Word, PPT. Nous avons des personnes qui sont assez éloignées de ces savoirs, finalement. (Entreprises de services à la personne)

- La **gestion de la présence en ligne** (site web) et de la communication sur les réseaux sociaux est un sujet de préoccupations assez largement partagé : le manque de compétences, de savoir-faire allié au manque de temps constituent des freins importants à leurs usages. De nombreuses demandes d'accompagnement et de formation sont exprimées sur ce thème.

99

Personnellement, je vois des collègues qui ont déjà des sites qui communiquent beaucoup sur les réseaux et autres. Moi, je n'ai rien de tout ça, je ne suis pas très à l'aise avec ça, même de parler là en ce moment, ce n'est pas... Donc voilà, le numérique, on verra. Et je suis encore sur le bouche à oreille à l'ancienne. (Charcuterie de détail)

- Le **format des formations** offertes suscite des réserves de la part de certains dirigeants : des formations perçues comme peu flexibles, mal adaptées et quelques fois annulées faute de candidats inscrits.

99

Et depuis quelques années, je trouve qu'on a moins de propositions de formation. Et aussi, je vois que nos collègues ont du mal à envoyer leurs salariés en stage. Puisqu'on nous propose des fois des formations et par manque de participants, ils sont annulés systématiquement depuis 3-4 ans. (Charcuterie de détail)

* Les enseignements présentés dans ce slide constituent des éléments qualitatifs non généralisables, qui permettent de mieux comprendre/appréhender les problématiques rencontrées par les entreprises.

Les enseignements* de l'atelier en région Normandie sur les moteurs de la transition numérique (2/3)

- **L'usage de l'IA** a été, dans l'atelier Normandie, fortement évoqué. Adoptée ou enviée, l'IA et son potentiel est dans toutes les évocations liées à la transition numérique.

99

Alors moi aujourd'hui, c'est sur l'IA, vraiment mieux connaître l'IA, mieux l'utiliser. J'ai déjà fait pas mal de formations sur le sujet, mais voilà, de passer à la pratique concrète, il y a un pas à franchir. Il y aurait certainement besoin d'un accompagnement, mais il y a un potentiel énorme aujourd'hui avec l'IA. (Imprimerie de labeur et industries graphiques)

- Des questions se posent sur les **enjeux de sécurité** autour de l'IA et sur sa conformité réglementaire.

99

Je suis tout à fait d'accord sur l'IA, le fait qu'il faut former nos salariés. D'un autre côté, c'est dangereux, il faut faire attention à tout ce qui est RGPD et à nos données, qu'elles ne partent pas n'importe où, dans les petits nuages sur le web. (Entreprises de services à la personne)

- Des **modules de formations progressifs** sur l'usage de l'IA sont ainsi attendus par les entreprises dès lors que l'IA est implémentée.

99

Adapter les formations au niveau des gens et avec différents grades, ce qui, aujourd'hui, n'existe pas vraiment. (Esthétique, cosmétique et enseignement technique et professionnel liés aux métiers de l'esthétique et de la parfumerie)

* Les enseignements présentés dans ce slide constituent des éléments qualitatifs non généralisables, qui permettent de mieux comprendre/appréhender les problématiques rencontrées par les entreprises.

Les attentes* de formations et d'offre de services liées à la transition numérique, issues de l'atelier en région (3/3)

Accompagnement à la présence en ligne :
création et animation de site web, communication
sur les réseaux sociaux...

Formations de premier niveau sur le pack office et
formations de niveau plus avancée sur la maîtrise
des logiciels informatiques

Repenser les modalités de formation en e-learning
ou en modules courts

Initiation aux outils d'IA (génération ou autres) ou
formation plus poussée
à la maîtrise des outils par métier

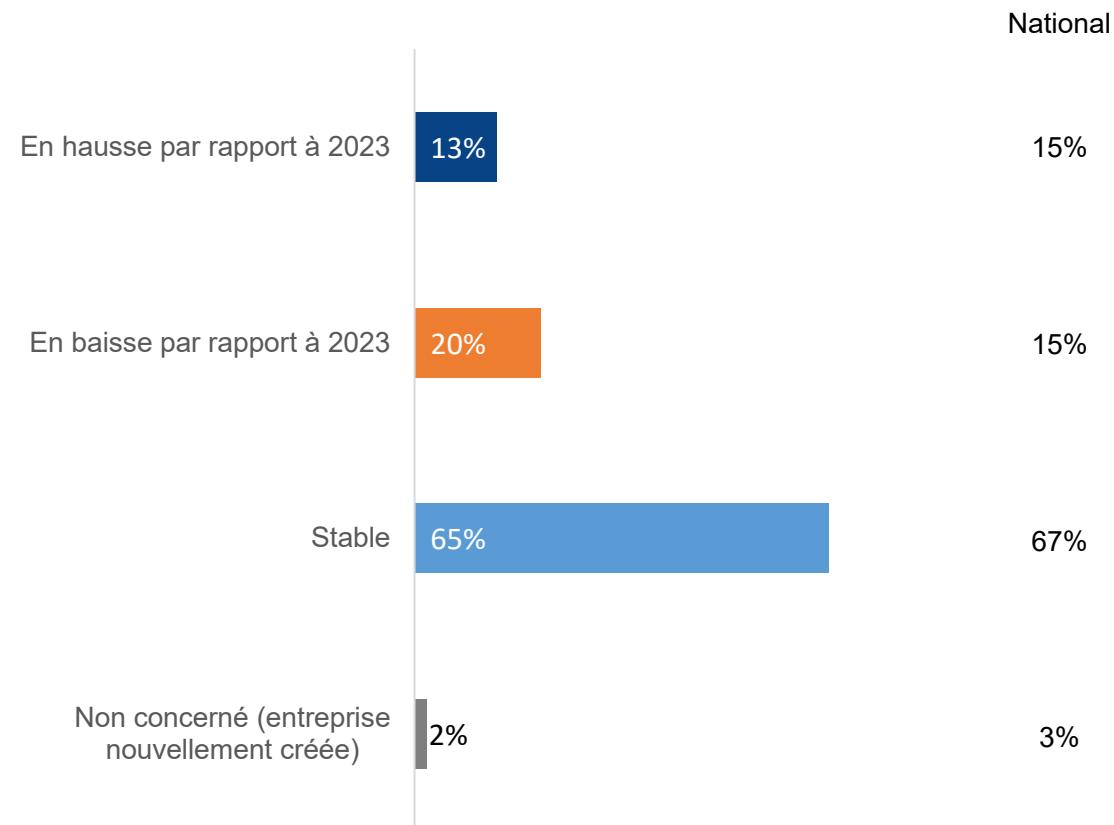
Sensibilisation aux enjeux et risques de l'IA.
(RGPD, sécurité)

* Les attentes présentées ici sont exprimées par certaines entreprises présentes à l'atelier mais pas nécessairement par toutes.

6. La transition démographique

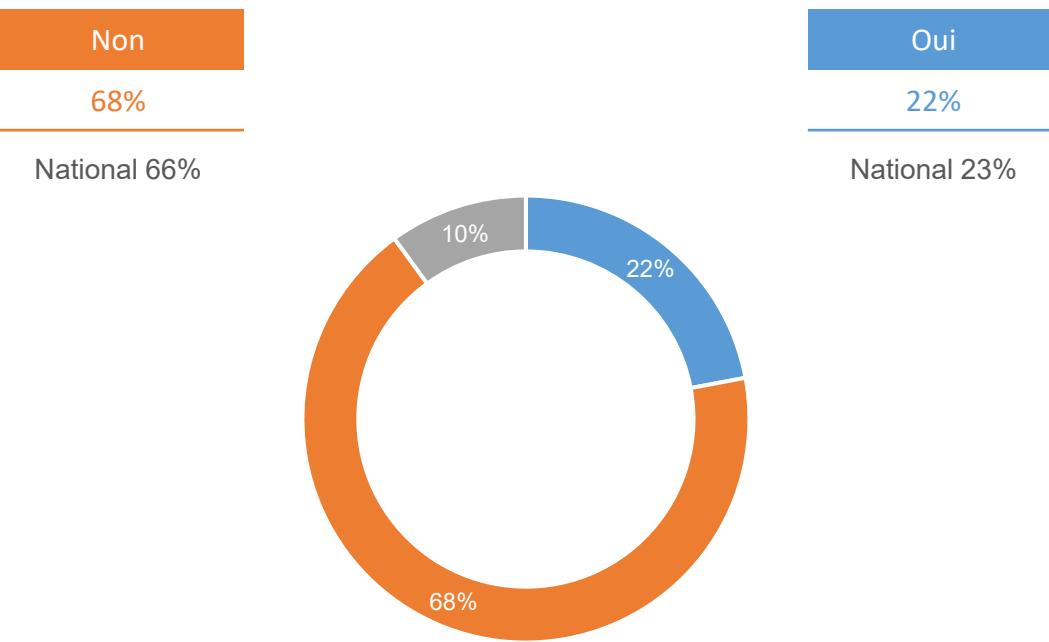
Évolution de l'effectif pour l'année 2024

Évolution de l'effectif pour l'année 2024 par rapport à 2023



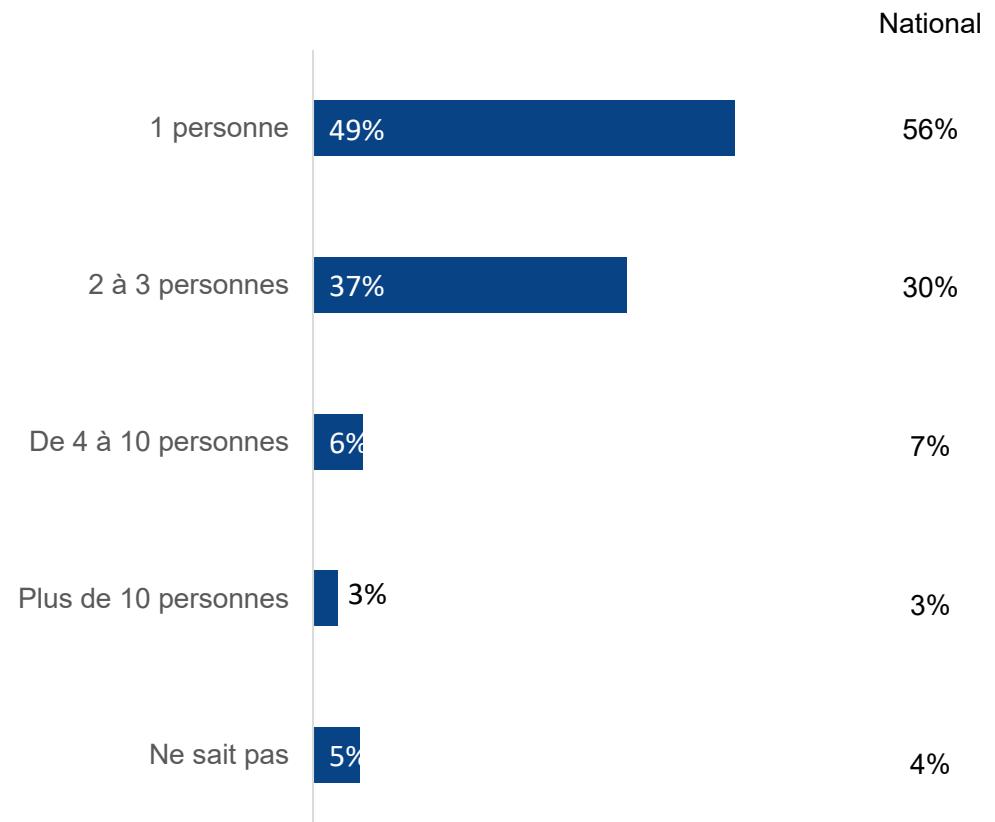
Recrutements envisagés pour 2025

Recrutements envisagés pour 2025



Nombre de recrutements envisagés pour 2025

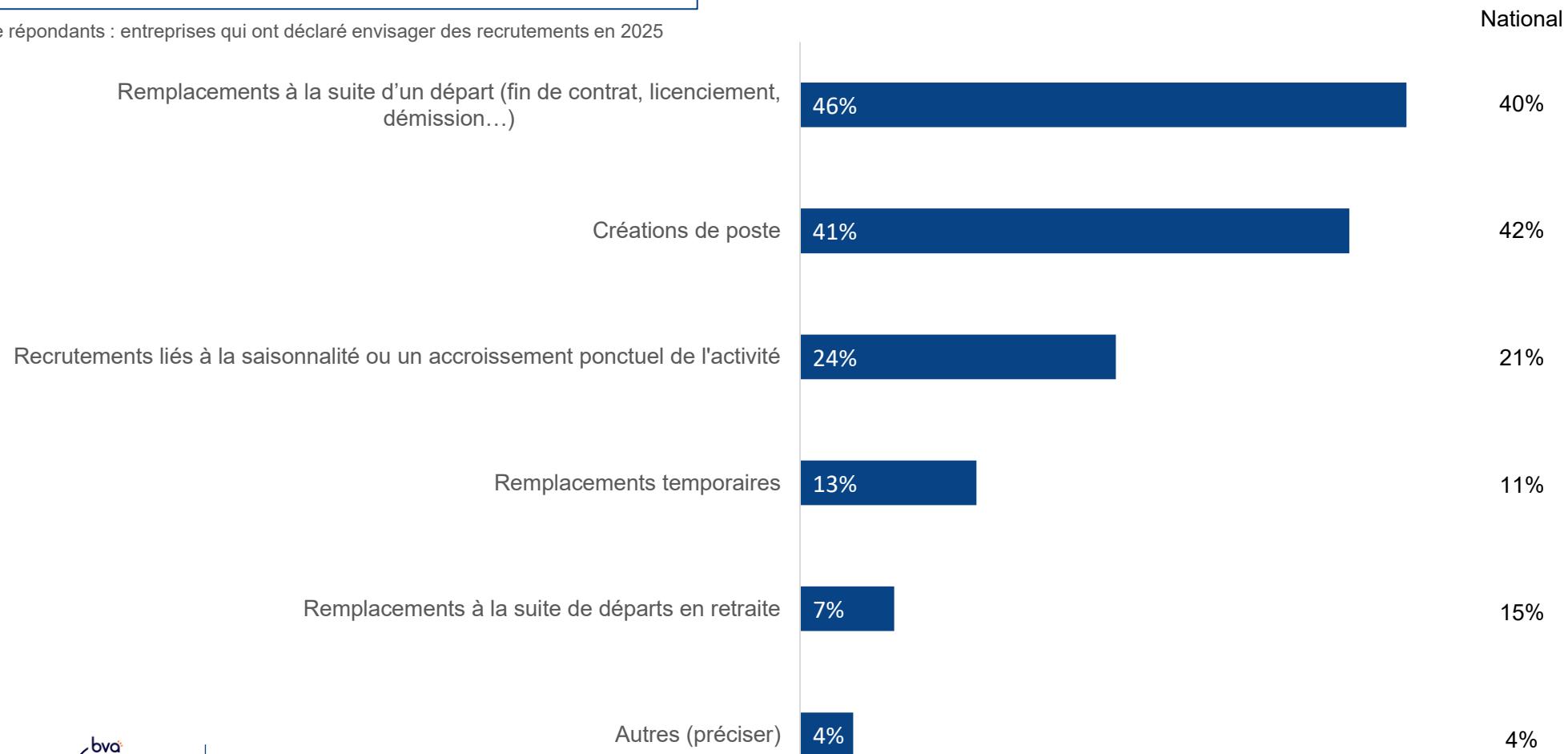
Base répondants : entreprises qui ont déclaré envisager des recrutements en 2025



Motivations des recrutements envisagés pour 2025

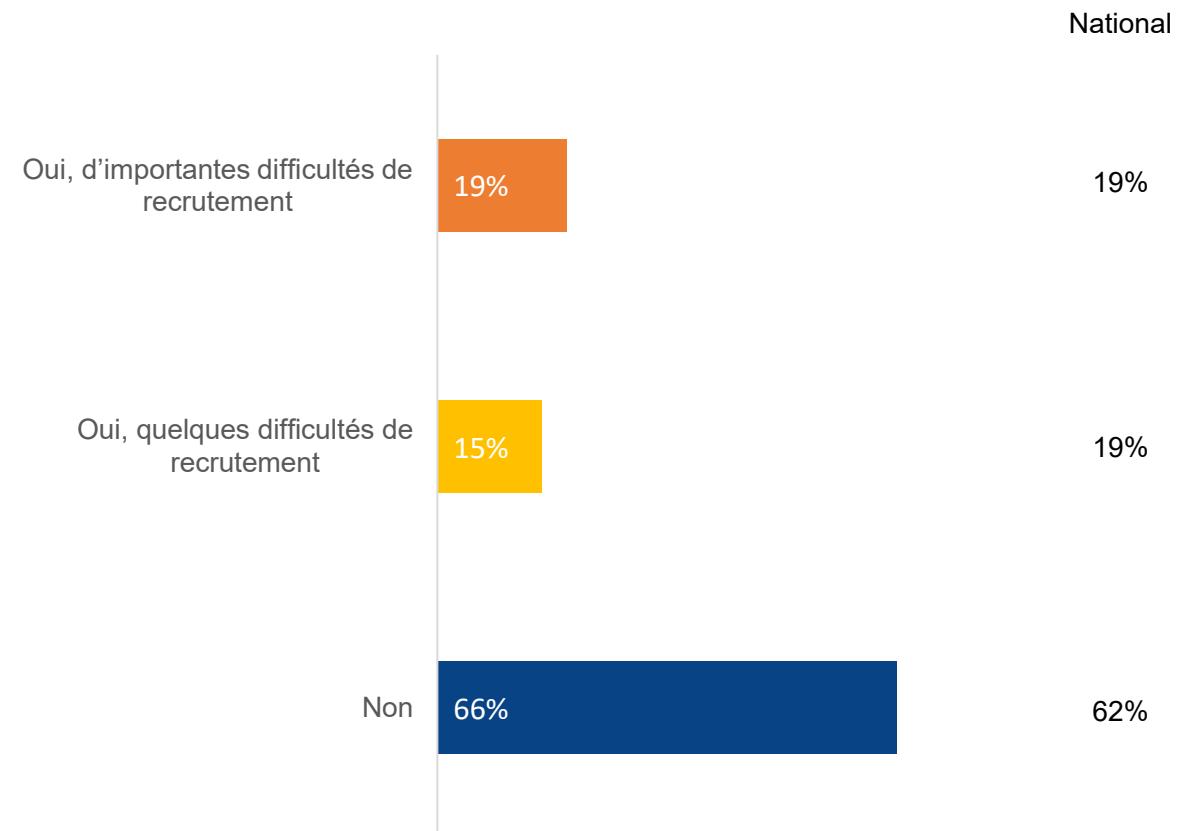
Motifs des recrutements envisagés pour 2025

Base répondants : entreprises qui ont déclaré envisager des recrutements en 2025



Difficultés de recrutement exprimées par les entreprises

Difficultés de recrutement



Raisons des difficultés de recrutement

Raisons des difficultés de recrutement

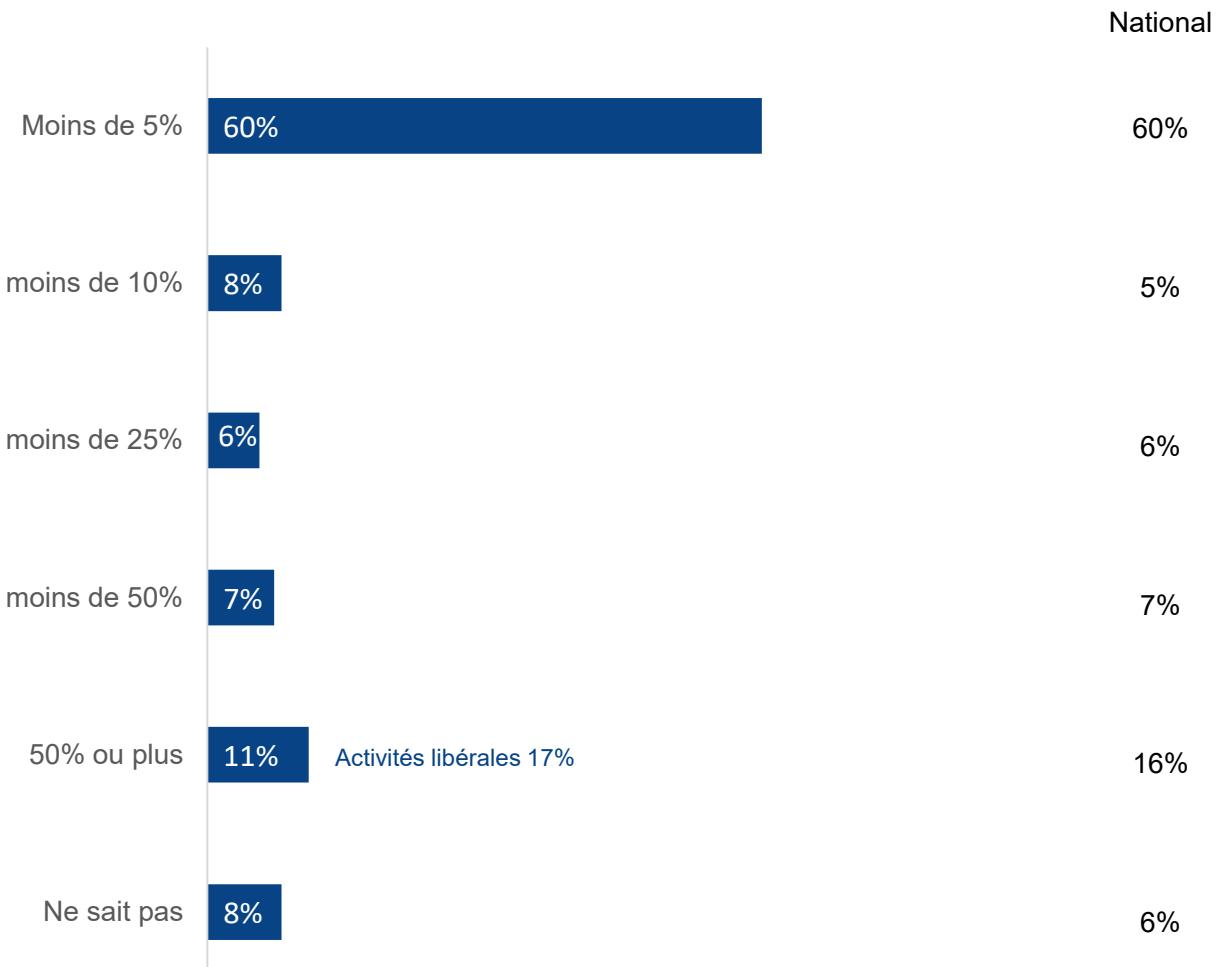
Base répondants : entreprises qui ont déclaré rencontrer des difficultés de recrutement

National



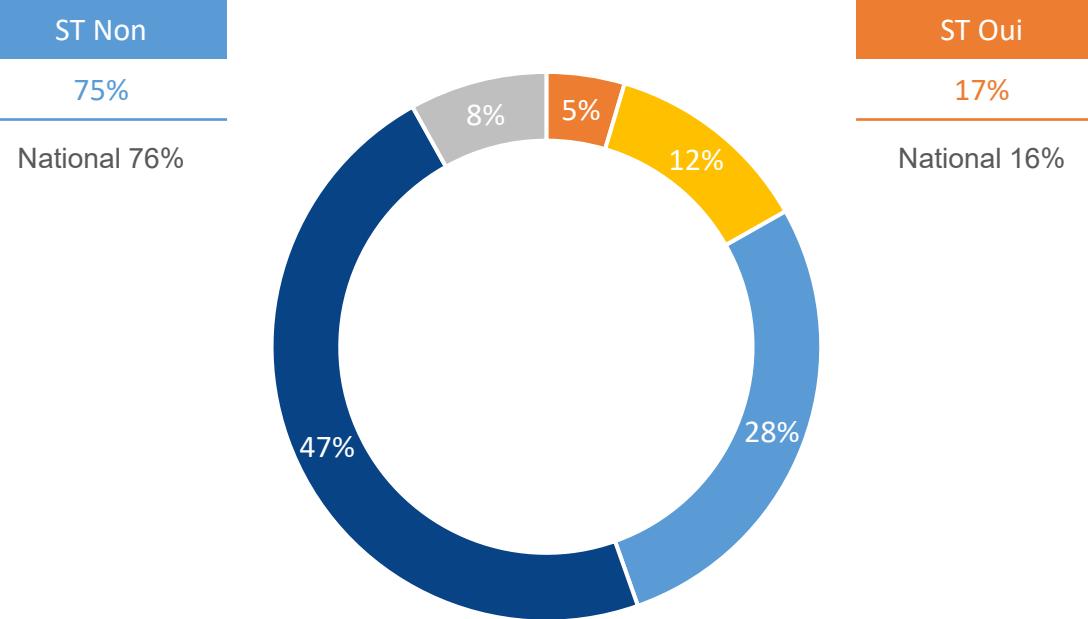
Part des salariés séniors (+55 ans)

Part des salariés séniors (+55 ans)

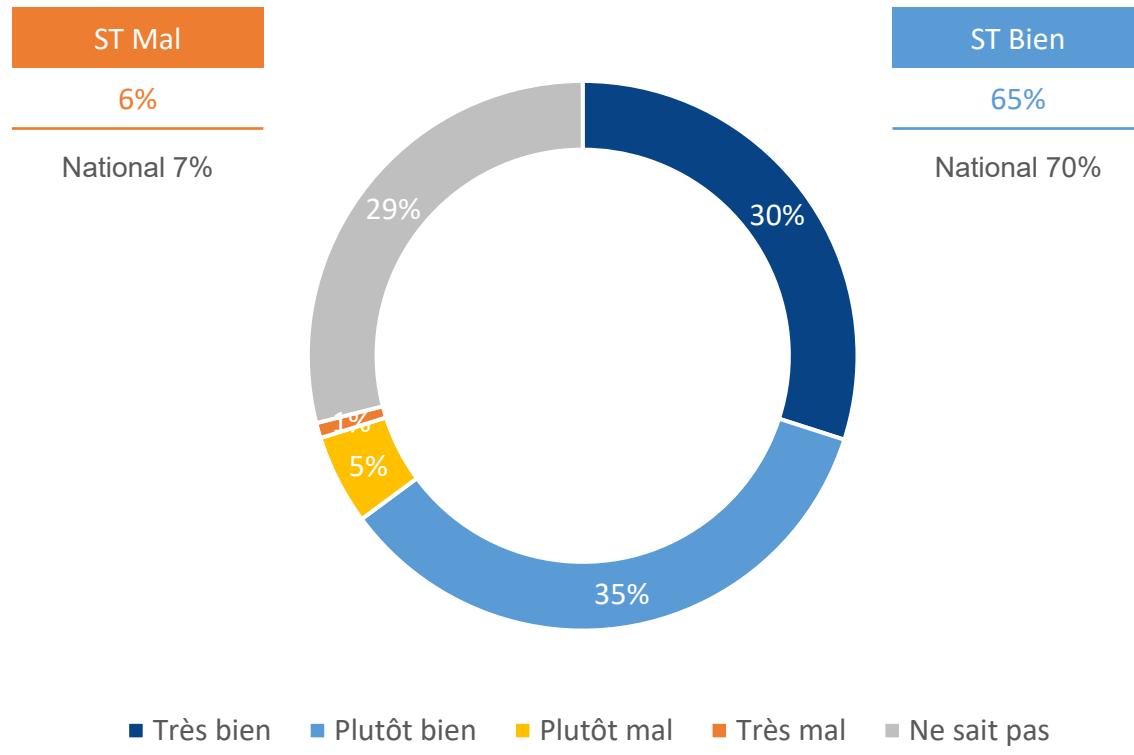


Les relations entre les différentes générations et l'intégration des nouveaux embauchés dans les entreprises

Difficultés rencontrées entre les différentes générations



Intégration des nouveaux embauchés issus de la jeune génération

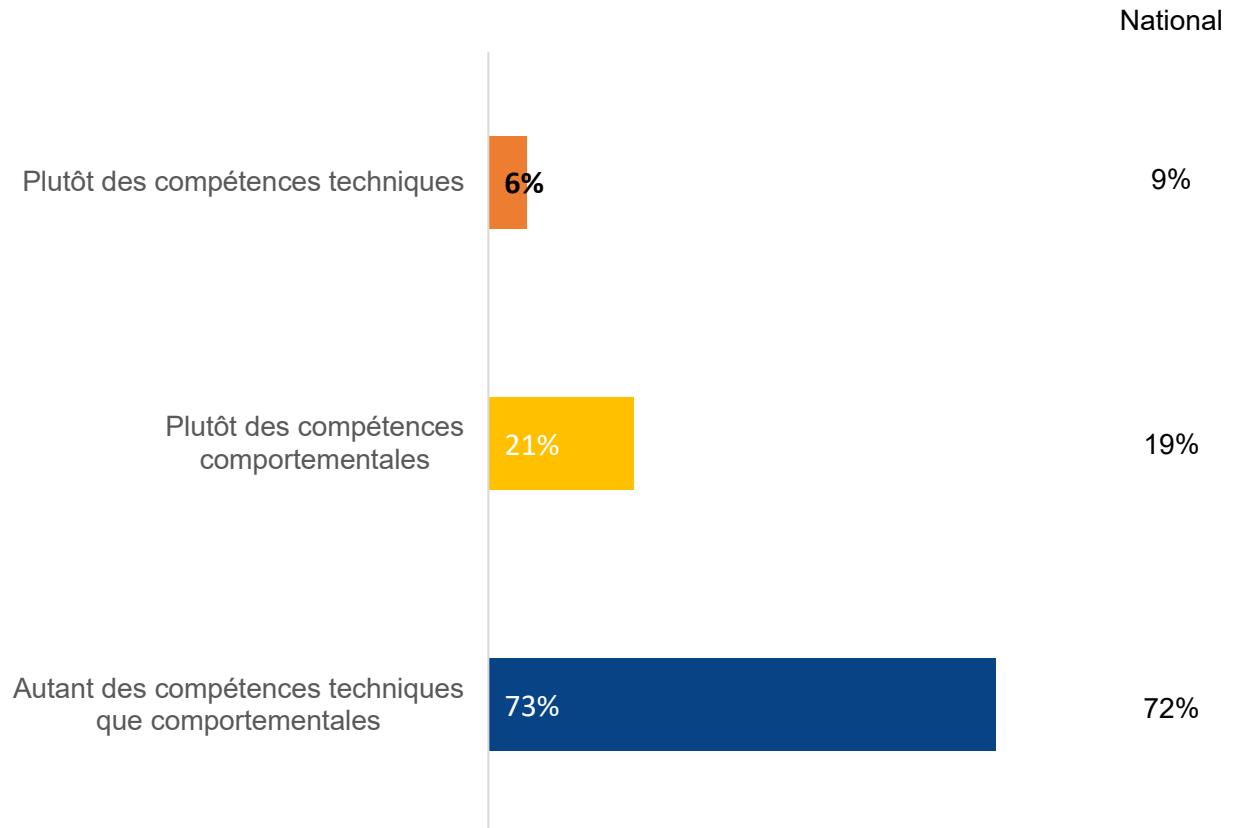


■ Oui, souvent ■ Oui, de temps en temps ■ Non, rarement ■ Non, jamais ■ Ne sait pas

■ Très bien ■ Plutôt bien ■ Plutôt mal ■ Très mal ■ Ne sait pas

Les compétences attendues par les entreprises

Compétences attendues pour un nouvel embauché



Les compétences comportementales recherchées par les entreprises

Compétences comportementales recherchées en priorité chez un nouvel embauché

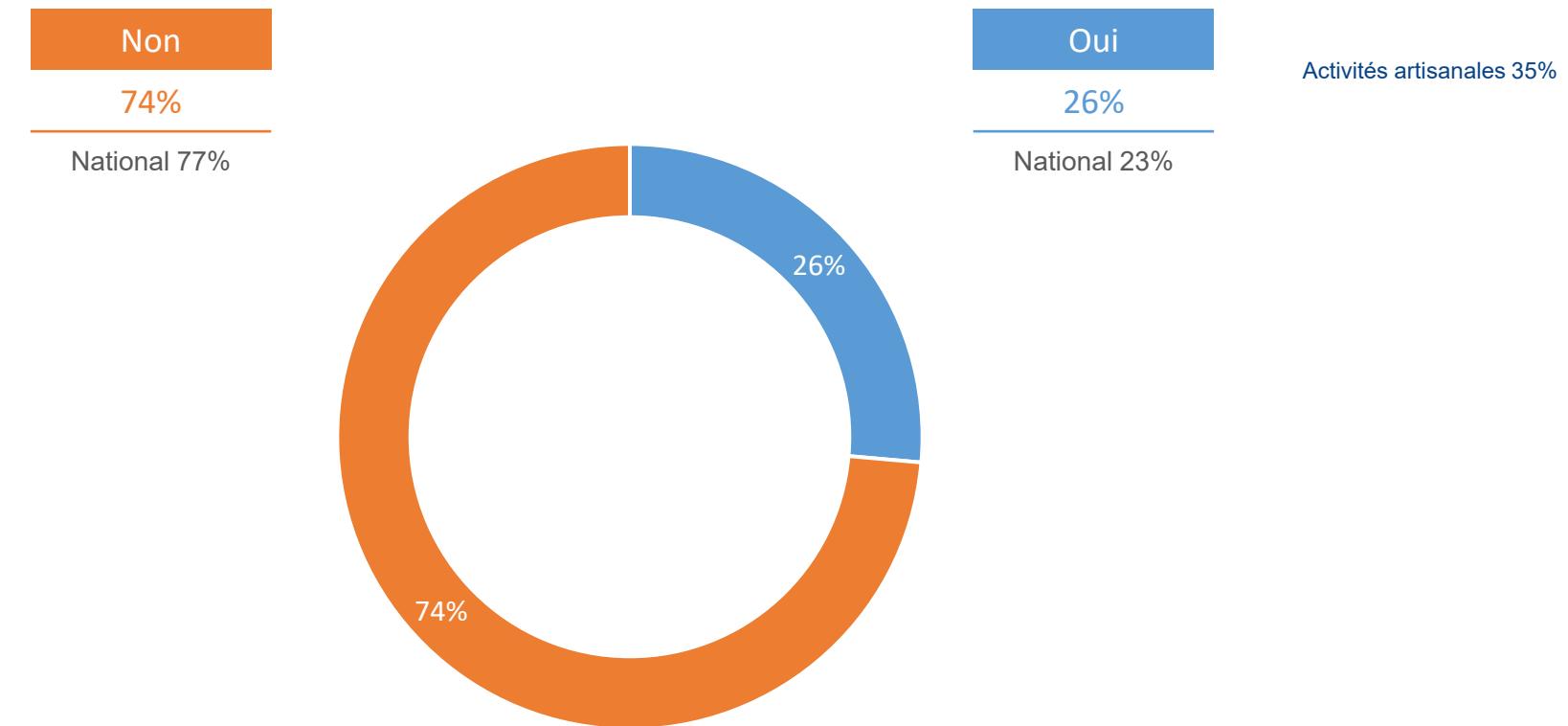
Base répondants : entreprises qui ont déclaré rechercher en priorité des compétences comportementales

National



Transmission ou reprise d'entreprise

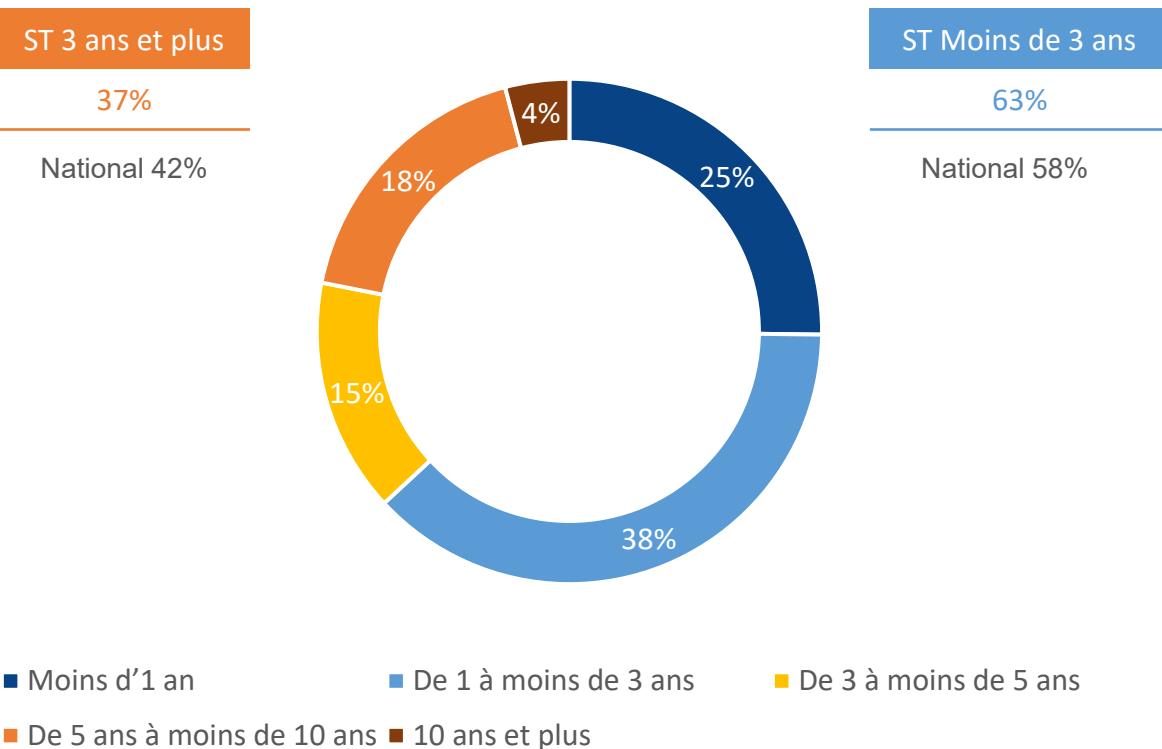
Part des entreprises concernées par des questions de transmission ou de reprise



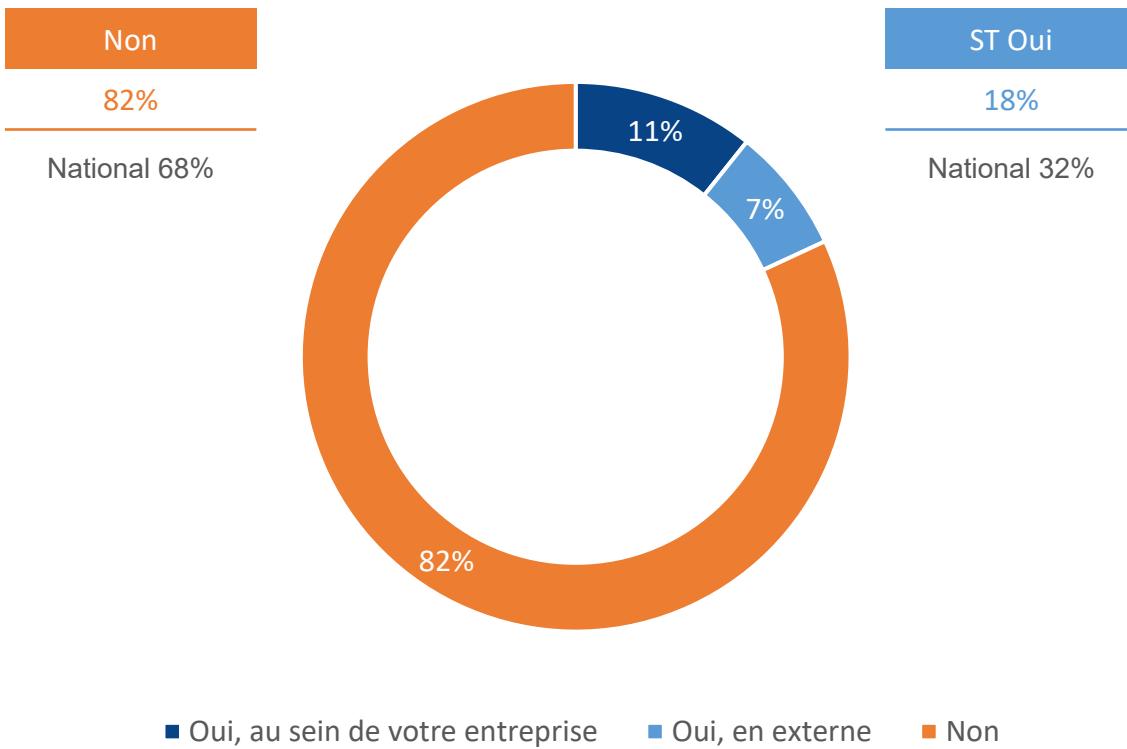
Transmission ou reprise d'entreprise

Échéance de la transmission ou reprise de l'entreprise

Base répondants : entreprises qui ont déclaré être concernées par des questions de reprise ou de transmission



Identification du repreneur



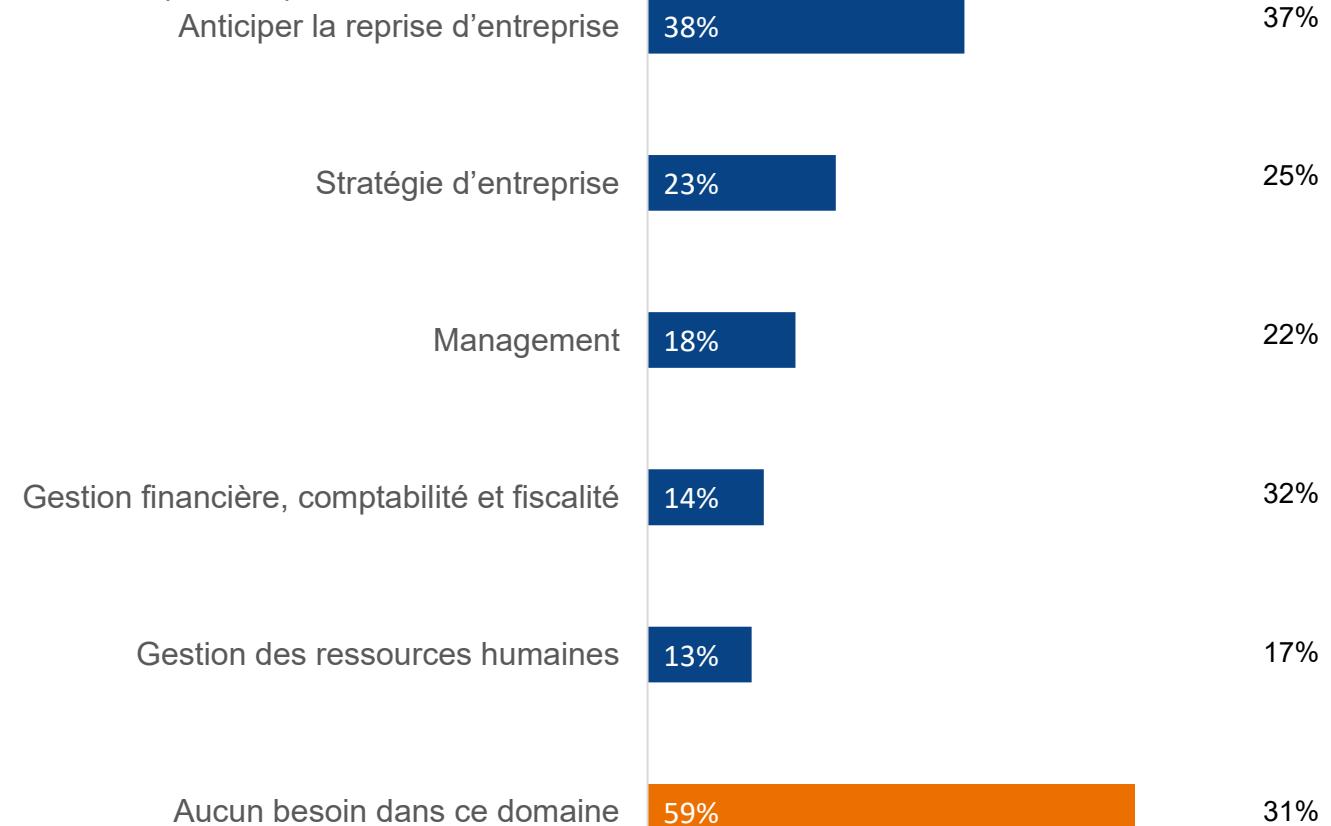
Transmission ou reprise d'entreprise

Intérêt pour les formations liées à la transmission ou la reprise d'entreprise lorsque le repreneur est identifié en interne

Base répondants : entreprises qui ont déclaré être concernées par des questions de reprise ou de transmission -

base répondants inférieure à 30, les résultats sont à interpréter avec précaution

National



Les difficultés et besoins* issus de l'atelier en région sur la transition démographique et les RH (1/2)

- Le constat est presque unanime concernant les **difficultés de recrutements** avec une **pénurie de main-d'œuvre qualifiée**. Vivier de candidats trop étroit; décalage avec les compétences attendues; nouvelles attentes des jeunes actifs notamment sur leur condition de travail : toutes ces dimensions se cumulent pour générer des tensions.
- La **fidélisation des employés** est également un point de crispation majeur : le turnover est décrit comme élevé et certains cherchent des outils d'évaluation plus fine des compétences pour mieux répondre à cet enjeu.

99
On a fait appel à un cabinet de consultants qui a développé un logiciel pour nous, pour avoir une espèce d'araignée sur les compétences des candidats et qui nous permet de voir les atouts et de voir aussi non pas que le candidat ne sera pas peut-être intéressant, mais voir les points à travailler au moment de son intégration. On a beaucoup moins de turnover depuis que justement on utilise cet outil pour le recrutement. Enfin, il y a moins de départs précoces. (Esthétique, cosmétique et enseignement technique et professionnel liés aux métiers de l'esthétique et de la parfumerie)

Les départs rapprochés dans les entreprises posent un problème dans le maintien des compétences puisque la **transmission des savoir-faire** n'est pas organisée faute de temps.

- Des attentes sont exprimées autour d'une **offre d'aide à d'accompagnement des nouveaux collaborateurs**, en proposant parcours d'intégration et montée en compétences grâce à des plans de formation, dans l'optique de mieux les fidéliser.

* Les enseignements présentés dans ce slide constituent des éléments qualitatifs non généralisables, qui permettent de mieux comprendre/appréhender les problématiques rencontrées par les entreprises.

Les attentes* de formations et d'offre de services en matière de transition démographique et de RH issues de l'atelier en région (2/2)

Aide aux diagnostics pour identifier les besoins en compétences et en recrutement

Sensibiliser les entreprises à leur image employeur et aux leviers d'attractivité (conditions de travail, flexibilité, avantages)

Formation et accompagnement pour aider au recrutement / le professionnaliser : repérer les bons candidats, identifier les compétences à valoriser, adapter l'approche aux réalités territoriales...

Aide à la conception d'un parcours d'intégration et de suivi des nouveaux salariés, pour contribuer à la fidélisation

Aide à la refonte du processus de recrutement, avec intégration de nouveaux outils numériques

Aide à la conception de dispositifs dédiés à la transmission des savoirs (guides, outils)

* Les attentes présentées ici sont exprimées par certaines entreprises présentes à l'atelier mais pas nécessairement par toutes.



www.opcoep.fr