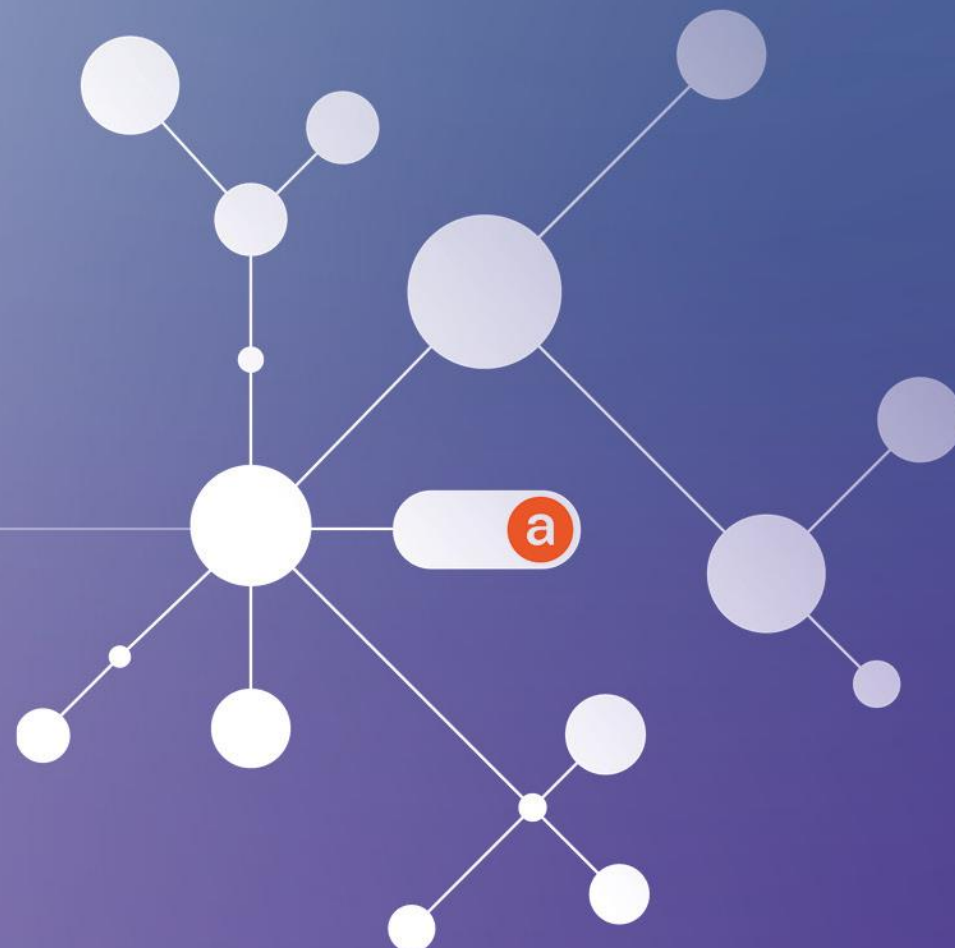


Enquête annuelle des besoins en métiers et compétences

Édition 2025

Source principale : Afdas / BMC 2024

Analyse intersectorielle



GOVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Cette action, réalisée dans le cadre de l'EDEC intersectoriel de l'Afdas, bénéficie d'un cofinancement de l'Etat

Mission conduite par



En collaboration avec



Les 128 000 entreprises et structures adhérentes de l'Afdas rencontrent des difficultés de recrutement pour de multiples raisons, telles que le manque de candidats en pleine saison, des compétences insuffisantes face aux évolutions technologiques ou encore le déficit d'image des environnements de travail atypiques... Elles sont également confrontées aux évolutions des attentes des clients, publics et visiteurs, au renforcement des exigences en matière de gestion de projet et de réglementation (sécurité en matière d'accueil des publics, RGPD, cybersécurité...) ou encore à la transition écologique. Ces multiples facteurs, internes ou externes à l'entreprise, se traduisent par une nécessaire évolution des offres culturelles, sportives, touristiques ou de loisirs et, par rebond, une évolution des besoins en métiers et compétences. C'est dans ce contexte que l'Afdas a lancé, en 2023, la première enquête annuelle des Besoins en Métiers et Compétences (BMC) à l'échelle des 31 branches professionnelles regroupées en 15 secteurs d'activités professionnelles.

Cette action s'inscrit dans le cadre de l'EDEC (Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences) intersectoriel Afdas. Il a été signé par le ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles, le ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative, le ministère de la Culture, les 31 branches professionnelles des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement et par l'Afdas, afin d'accompagner les branches professionnelles et répondre à leurs enjeux de maintien et de développement des compétences des entreprises et des salariés.

Nous tenons tout particulièrement à remercier les partenaires sociaux des branches professionnelles pour leur participation à la conception et diffusion de l'enquête auprès des entreprises et structures de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement.

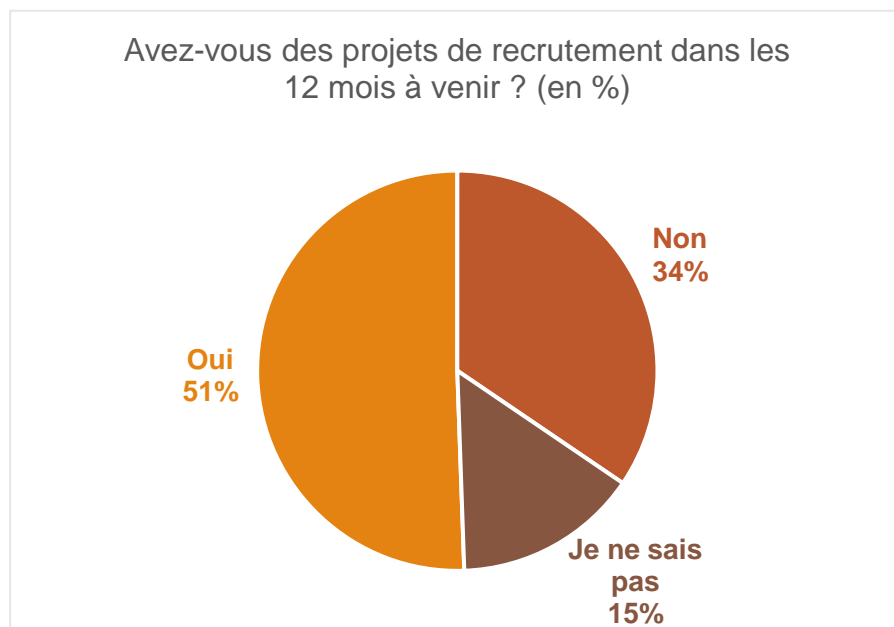
Sommaire

1. Les besoins en matière de recrutement	5
Un répondant sur deux prévoit de réaliser au moins un recrutement en 2025	5
Près de 20 000 projets de recrutement sont recensés pour 2025	6
Des métiers recherchés encore plus diversifiés pour l'année 2025	7
Les principaux métiers recherchés en fonction des secteurs	7
Vers une analyse des projets de recrutement à une échelle intersectorielle	8
2. Les caractéristiques des employeurs et des projets de recrutement	12
Les projets de recrutement sont portés majoritairement par les TPE et PME	12
Les recrutements sont principalement envisagés en CDD ou en CDDU	14
Les recrutements pérennes servent principalement à développer les activités existantes	16
La publication d'une annonce et la sollicitation du réseau restent les canaux les plus utilisés	19
43 % des recrutements devraient être plutôt difficiles, voire très difficiles.....	21
Des projets de recrutement sensiblement moins difficiles que ceux identifiés lors de la première enquête	21
Des difficultés de recrutement davantage appréhendées par les petites structures.....	29
3. Les facteurs de transformation des activités et des compétences	32
Les entreprises répondantes cherchent en priorité à renforcer les compétences techniques « cœur de métiers »	32
L'évolution des attentes des clients, publics et visiteurs comme principal facteur de transformation	37
4. Annexe 1 : Méthodologie.....	44
La démarche d'enquête BMC	44
La vague n°2 de l'enquête BMC.....	45

Le profil des répondants	47
Une hausse sensible du nombre de contributions observée pour tous les secteurs	47
Des entreprises et structures répondantes qui ont tendanciellement des effectifs plus importants que la population générale des adhérents de l'Afdas	48
Un répondant sur cinq est implanté en Île-de-France.....	49
Annexe 2 : Références bibliographiques	50

1. Les besoins en matière de recrutement

Un répondant sur deux prévoit de réaliser au moins un recrutement en 2025



L'enquête des Besoins en Métiers et Compétences (BMC) a été diffusée entre septembre et octobre 2024.

La moitié des répondants (51 %) déclarent souhaiter réaliser au moins un recrutement en 2025¹, 35 % indiquent ne pas avoir de projet de recrutement pour l'année à venir² et 15 % évoquent qu'ils ne peuvent pas se positionner au moment de l'enquête³.

Ces réponses reflètent une répartition globalement similaire à celle observée l'année précédente : en 2023, 46 % des répondants avaient déclaré envisager des recrutements pour 2024, 35 % n'avaient pas de projet de recrutement et 21 % ne pouvaient pas se prononcer

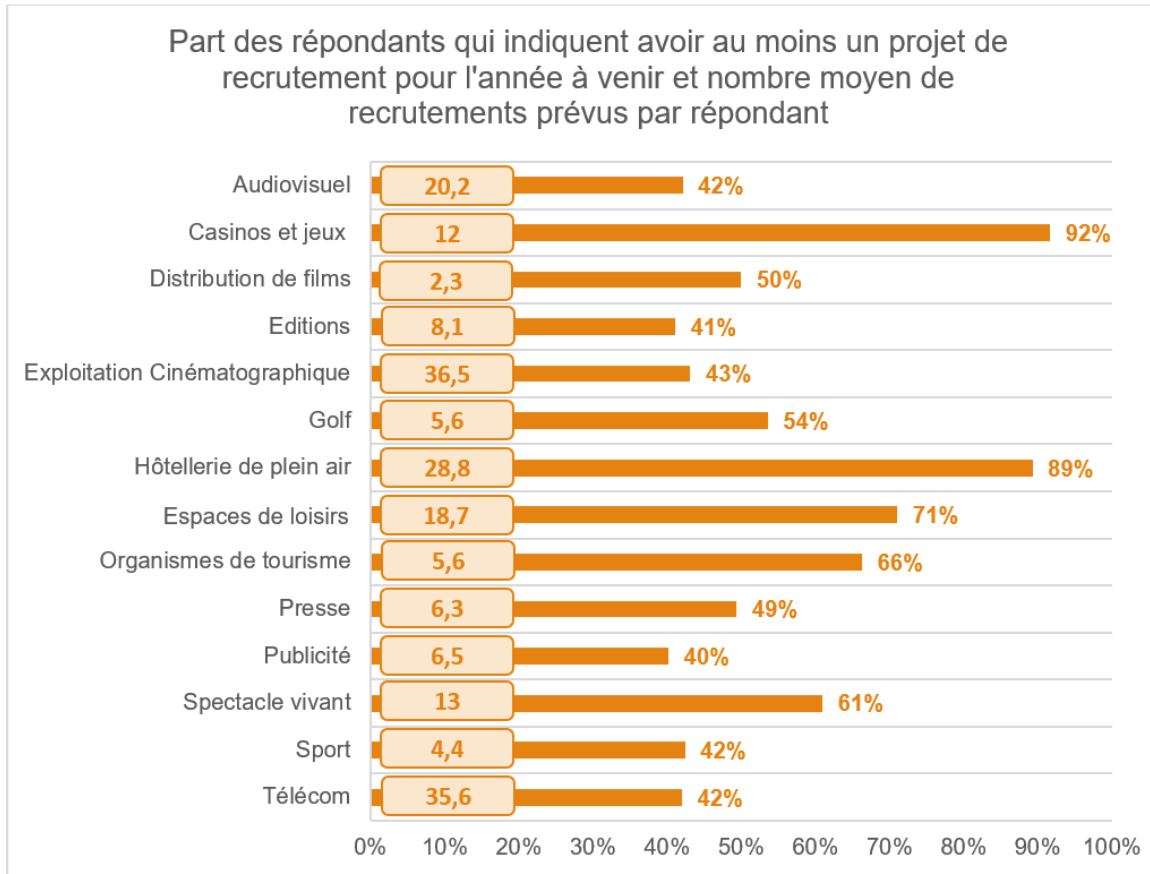
N = 4 288 réponses pour le compte de 3 894 entreprises / structures adhérentes

¹ 2 168 réponses qui correspondent aux contributions de 2 003 entreprises et structures adhérentes de l'Afdas.

² 1 479 réponses qui représentent 1 374 entreprises et structures adhérentes

³ 641 réponses qui représentent 614 entreprises et structures adhérentes

Près de 20 000 projets de recrutement sont recensés pour 2025



Les contributions à l'enquête BMC permettent de recenser près de 20 000 projets de recrutements⁴ (19 899 contre 8 855 l'année passée), dont 5 893 projets qui correspondent à des embauches de contrats saisonniers (contre 1 632 l'année dernière), soit 30 % des projets de l'année (contre 18 % pour l'édition précédente).

Les répondants qui déclarent souhaiter réaliser des recrutements en 2025 envisagent de réaliser en moyenne **11,2 recrutements** (contre 8,9 pour l'édition précédente).

N = 4 288 réponses qui représentent les contributions de 3 894 entreprises et structures

20,2 Nombre moyen de recrutements prévus pour les répondants du secteur

Lecture : 42 % des répondants du secteur de l'audiovisuel déclarent souhaiter réaliser au moins un recrutement en 2025. En moyenne, ces répondants prévoient de réaliser 20,2 recrutements en 2025.

⁴ Nous retirons de l'analyse les projets de recrutements pour lesquels les répondants n'ont pas associé de métier.

Des métiers recherchés encore plus diversifiés pour l'année 2025

Les principaux métiers recherchés en fonction des secteurs

Les métiers les plus recherchés sont au nombre de **468** contre 342 l'année passée.

Le schéma ci-dessous présente les principaux métiers recherchés (au moins 5 % des projets) pour lesquels des projets de recrutement sont formulés en fonction des secteurs

Audiovisuel	Casinos et clubs de jeux	Distribution de films	Editions	Exploitation cinématographique	Espaces de loisirs	Golf
Technicien-ne image numérique (DIT) 20,1 %	Croupier-ère 41,7 %	Responsable dvt commercial 28,6 %	Cadreur-euse – monteur-euse 34,1 %	Agent de cinéma 93,6 %	Agent et hôte-esse d'accueil 31,2 %	Serveur-euse 19,4 %
Artiste – Interprète 9 %	Homme-Femme de chambre 12,7 %	Chargé-e d'affaires – Responsable commercial grands comptes 28,6 %	Comptabilité / Finance 6,2 %		Opérateur-riche animateur d'attractions 24,8 %	Jardinier-ère 14,5 %
Monteur-euse 6,6 %	Contrôle aux entrées 10,5 %	Comptabilité / Finance 14,3 %	Responsable de ventes / Délégué commercial 5,7 %		Employé-e de restauration 22,4 %	Commis de salle 11,3 %
Journaliste 5,3 %	Barman-Barwoman 7,9 %	Attaché-e de presse 14,3 %				Chef-fe de cuisine 9,7 %
Coiffeur-euse 5,1 %	Serveur-euse 6,1 %	Chef-fe de projet communication digitale 14,3 %				Agent polyvalent accueil et vente 8,1 %
Hôtellerie de plein air	Organismes de tourisme	Presse et agences de presse	Publicité	Spectacle vivant	Sport	Télécommunications
Agent d'accueil polyvalent 19,4 %	Conseiller-ère en séjour 62,9 %	Graphiste / Rédacteur-riche infographe 42,4 %	Trade média 13,5 %	Musique et chant 25 %	Educateur-riche sportif en club 39,8 %	Technicien-ne suivi client 34 %
Employé-e polyvalent en restauration 13,2 %	Agent d'accueil 10,5 %	Chauffeur-livreur-euse de colis 12,1 %	Chef-fe de projet 11,2 %	Scène, plateau, machinerie 8,4 %	Animateur-riche de loisirs sportifs 20,7 %	Technicien-ne service client, chargé-e de gestion client 33,5 %
Agent d'accueil multilingue 13,1 %		Porteur-euse de presse 11,5 %	Directeur-riche du social media 8,4 %	Lumière, laser 6,5 %		
Animateur-riche 12,7 %		Directeur-riche de publicité / Chef-fe de publicité 5,5 %	Chef-fe de groupe 5,8 %	Art dramatique 6,4 %		
Agent de propreté 5,9 %			Directeur-riche de publicité / Chef-fe de publicité 5,6 %	Danse 6 %		

Vers une analyse des projets de recrutement à une échelle intersectorielle

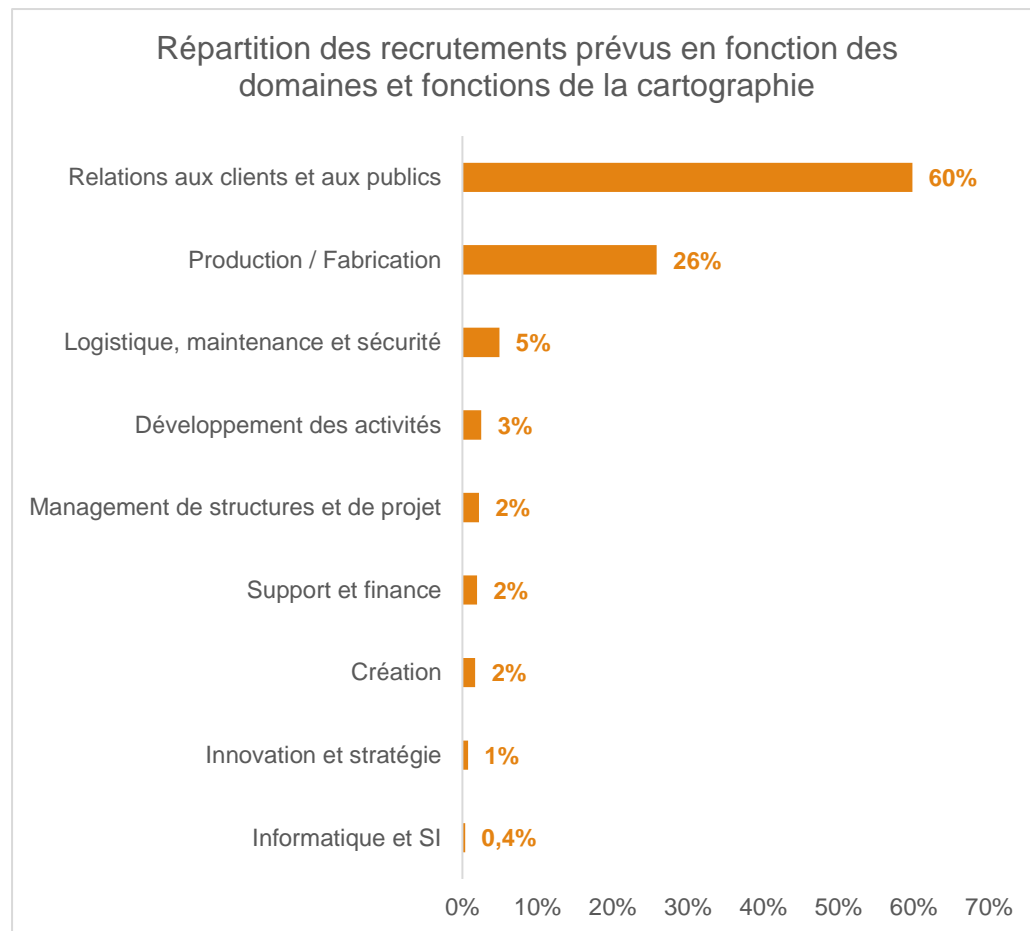


La cartographie ci-contre présente les **9 familles de domaines (ex. hygiène) et fonctions (ex. production)** exercées dans les métiers du périmètre méthodologique de l'Afdas. Le schéma, qui avait d'abord été proposé dans le cadre d'une étude prospective intersectorielle⁵, a été adapté pour les besoins de l'enquête :

- **Développement des activités**, qui regroupe les métiers du commercial, du marketing et de la formation.
- **Relations aux clients, publics et visiteurs**, qui comprend une large diversité de métiers en lien direct avec la clientèle ou les publics (métiers du SAV, de l'événementiel, de l'accueil, ...).
- **Innovation et stratégie**, où se retrouve notamment les métiers de la data et des études.
- **Création**, où sont regroupés les métiers de l'écriture : journalistique, audiovisuelle, scénaristique, publicitaire, ...
- **Management de structures et de projets** qui contient les métiers de la direction et des chefs de projets transversaux.
- **Informatique et SI**
- **Support et finance**
- **Production / Fabrication**, qui regroupe une large diversité de métiers ayant trait à la production manuelle (décors, textile, restauration, ...) ou digitale (conception graphique, ...).
- **Logistique, maintenance et sécurité**

⁵ Afdas, « Etude prospective sur l'évolution des modes de vie et de consommation, en lien avec les évolutions sociétales et technologiques et leurs impacts sur les compétences », Mai 2022

Le rapprochement entre les métiers ciblés par les projets de recrutement et la cartographie montre la répartition suivante :



N = 19 899 projets de recrutement

Les recrutements recensés au cours de l'enquête 2024 concernent, dans 86% des cas, soit plus de quatre cas sur cinq, des métiers qui relèvent des familles « Relations aux clients, publics et visiteurs » et « Fabrication / Production ».

La première famille « **Relations aux clients, publics et visiteurs** » (60%) rassemble les métiers de l'accueil, de la vente, de l'événementiel, de l'interprétation.

La seconde famille « **Fabrication / Production** » (26%) regroupe les métiers de la fabrication manuelle (décors, textile, restauration...) et numérique.

Au cours de l'enquête précédente, ces deux familles représentaient déjà les deux familles les plus représentées parmi les projets de recrutement.

Les familles « Relations aux clients, publics et visiteurs » et « Production / Fabrication » regroupaient alors respectivement 38 % et 32 % des projets de recrutement.

Une **analyse des projets de recrutement** permet d'identifier quatre grands groupes de secteurs :

1. Des secteurs caractérisés par des recrutements significativement plus importants que la moyenne sur les familles « **Relations aux clients, publics et visiteurs** ». Il s'agit des secteurs de l'**exploitation cinématographique**, du **sport**, des **organismes de tourisme** et des **télécommunications**. Pour ces secteurs, cette famille représente en moyenne 89 % des recrutements.

Parmi ce groupe, le secteur des **télécommunications** se démarque aussi par l'importance qu'occupe les métiers de la famille « **Innovation et stratégie** ». Environ 14 % des recrutements prévus par les entreprises des télécommunications concernent des métiers de cette famille (contre, en moyenne 1 % en moyenne pour tous les secteurs concernés par l'enquête). Les télécommunications sont ainsi, de loin, le secteur qui recrute le plus de métiers de la famille « Innovation et stratégie ».

2. Des secteurs caractérisés par des recrutements plus importants que la moyenne pour des métiers qui relèvent des familles « **Développement des activités** » et « **Management de structures et de projets** », soit des métiers ayant trait au travail commercial et/ou marketing et au management. Il s'agit des secteurs de la **distribution de films**, de la **publicité** et des **éditions** (phonographiques, livres et musique).

Parmi ce groupe, le secteur de la **publicité** se singularise par l'importance des recrutements prévus pour des métiers qui relèvent de la famille « **Informatique et SI** » (12,3 % des recrutements prévus pour ce secteur).

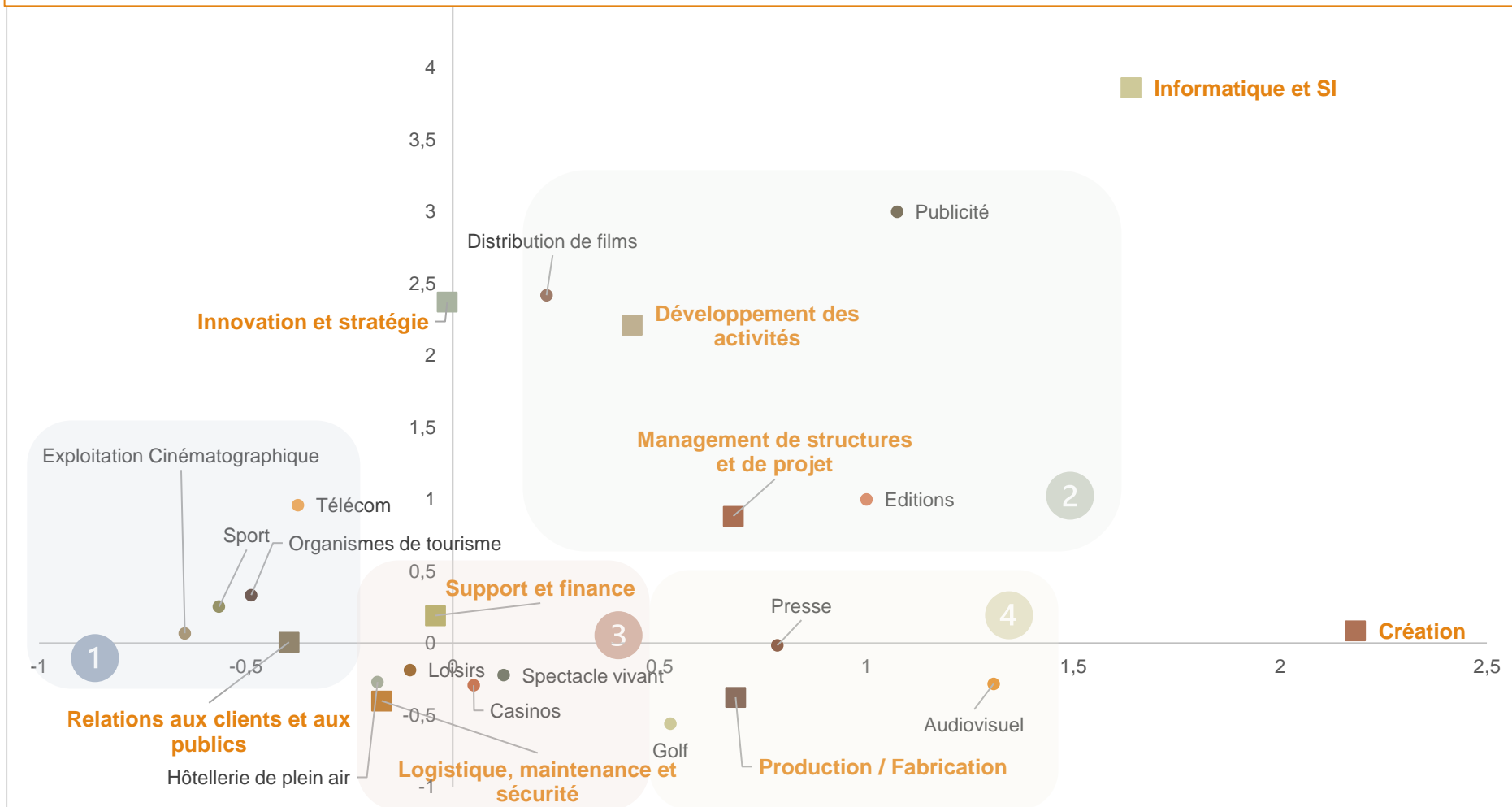
3. Des secteurs très proches du profil moyen : **casinos et clubs jeux, Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels (ELAC), hôtellerie de plein air, spectacle vivant**.

Le secteur du **spectacle vivant** se démarque par l'importance des recrutements prévus pour les métiers de la famille « **Production / Fabrication** » (40 % des recrutements prévus par les répondants du secteur).

4. Des secteurs caractérisés par des recrutements plus importants que la moyenne sur des métiers de la famille « **Production / Fabrication** » : les secteurs de l'**audiovisuel**, de la **presse et des agences de presse** et du **golf**. Pour le golf, ces recrutements sont prévus pour des métiers de bouche.

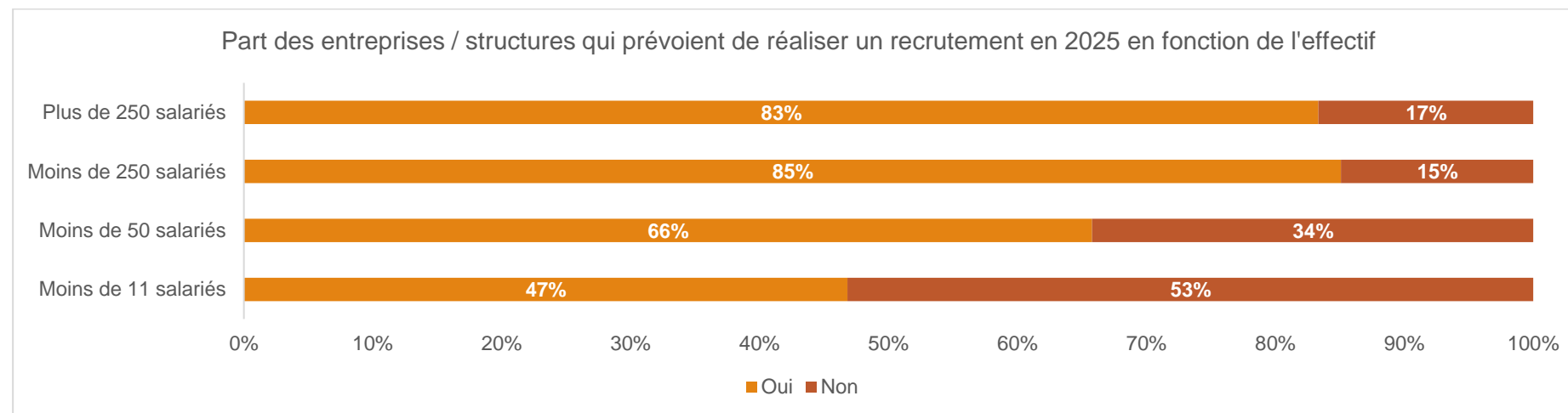
Lecture : le schéma ci-dessous restitue les résultats d'une analyse des correspondances (dont nous présentons ici les deux premiers plans factoriels) qui décrit le positionnement des secteurs en fonction des familles de la-cartographie dont relèvent leurs projets de recrutements (une famille de la cartographie a été attribuée à tous les métiers recensés au sein des référentiels de branche).

Cette analyse ne porte que sur les projets de recrutement formulés par les répondants. Elle n'a pas vocation à décrire la structure des emplois, à date ou à venir, au sein des secteurs mais permet de comparer les secteurs en fonction des métiers recherchés par les entreprises et structures qui les composent.



2. Les caractéristiques des employeurs et des projets de recrutement

Les projets de recrutement sont portés majoritairement par les TPE et PME



N = 4 288 réponses

Plus l'établissement compte de salariés, plus celui-ci déclare qu'il entend réaliser des recrutements en 2025.

Ainsi, légèrement moins d'une entreprise répondante sur deux qui emploie moins de 11 salariés déclare souhaiter recruter en 2025, quand environ deux tiers des entreprises de moins de 50 salariés et plus de quatre entreprises sur cinq qui emploient plus de 50 salariés affirment avoir l'intention de réaliser au moins un recrutement sur l'année à venir.

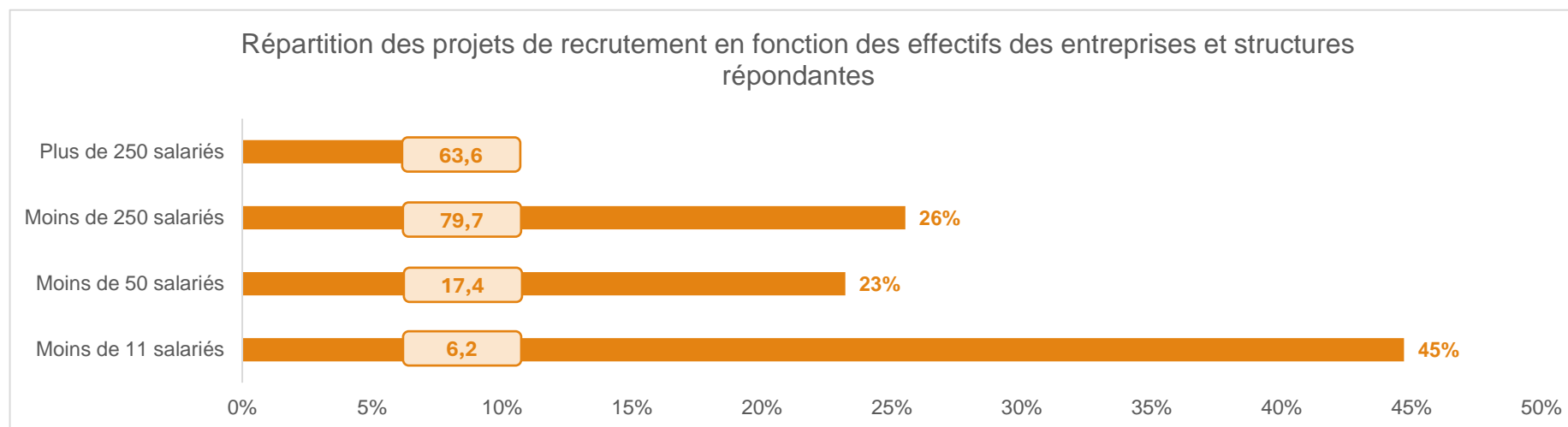
Pour autant, près de la moitié (45 %) des 19 899 projets de recrutement recensés sont portés par des entreprises et structures de moins de 11 salariés.

L'influence de la taille de l'entreprise sur les projets de recrutement se retrouve dans les études nationales.

L'enquête Besoins en main d'œuvre (BMO) 2024 de France Travail montre ainsi un effet sensible des effectifs salariés sur le fait de projeter des recrutements. En 2024, 32 % des entreprises qui emploient entre 5 et 9 salariés ont déclaré au moins un projet de recrutement pour l'année à venir. Cette proportion dépasse les 74 % pour les entreprises qui emploient plus de 50 salariés⁶

Près de 7 recrutements sur 10 sont formulés par des établissements de moins de 50 salariés. Cette proportion est identique à celle identifiée à l'échelle nationale et intersectorielle par l'enquête BMO.⁷

Le volume de recrutements envisagés moyen s'accroît fortement à mesure que les effectifs salariés de l'établissement augmentent.



N = 19 899 projets de recrutement

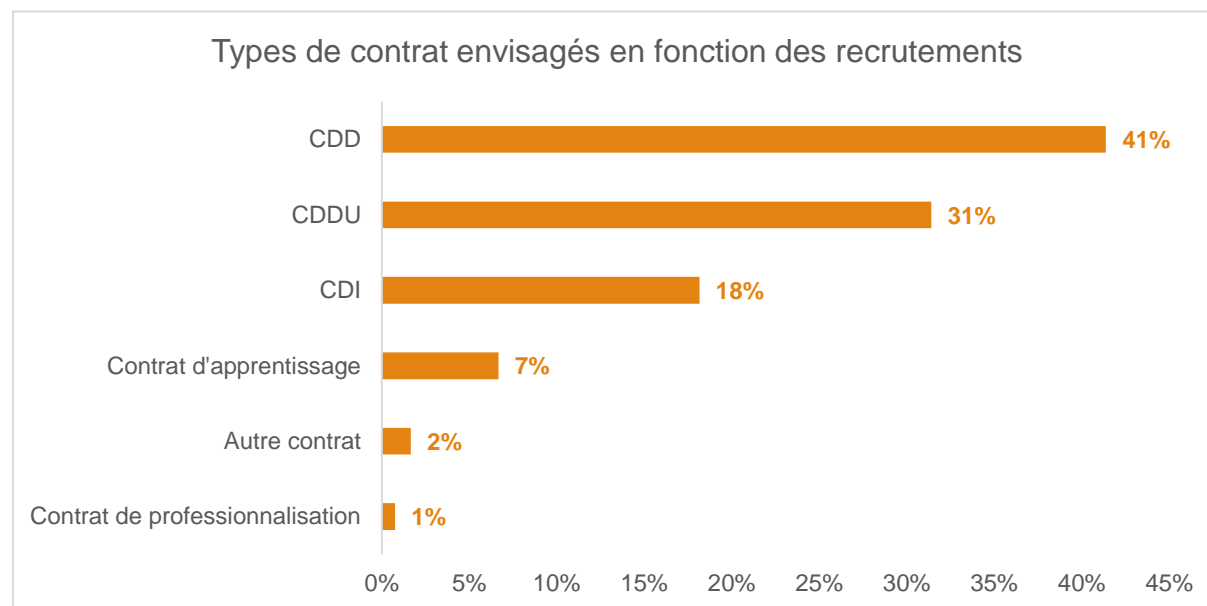
6,2 Nombre de projets de recrutement moyen par catégories d'effectifs

Lecture : 45% des projets de recrutement identifiés par l'enquête BMC sont formulés par des entreprises ou structures qui emploient moins de 11 salariés. En moyenne, les entreprises et structures de cette tranche d'effectif qui indiquent avoir des projets de recrutement pour l'année à venir formulent 6,2 projets de recrutement

⁶ France Travail, « Les besoins en main d'œuvre des entreprises en 2024. Enquête complémentaire BMO », 2024

⁷ France Travail, *ibid.*

Les recrutements sont principalement envisagés en CDD ou en CDDU



En 2025, **41 % des recrutements devraient être réalisés en CDD**, 31 % en CDDU et 18 % en CDI. La part des recrutements en contrats d'apprentissage est en légère baisse par rapport aux données 2023 (7 % des projets de recrutements en 2024 contre 10 % en 2023).

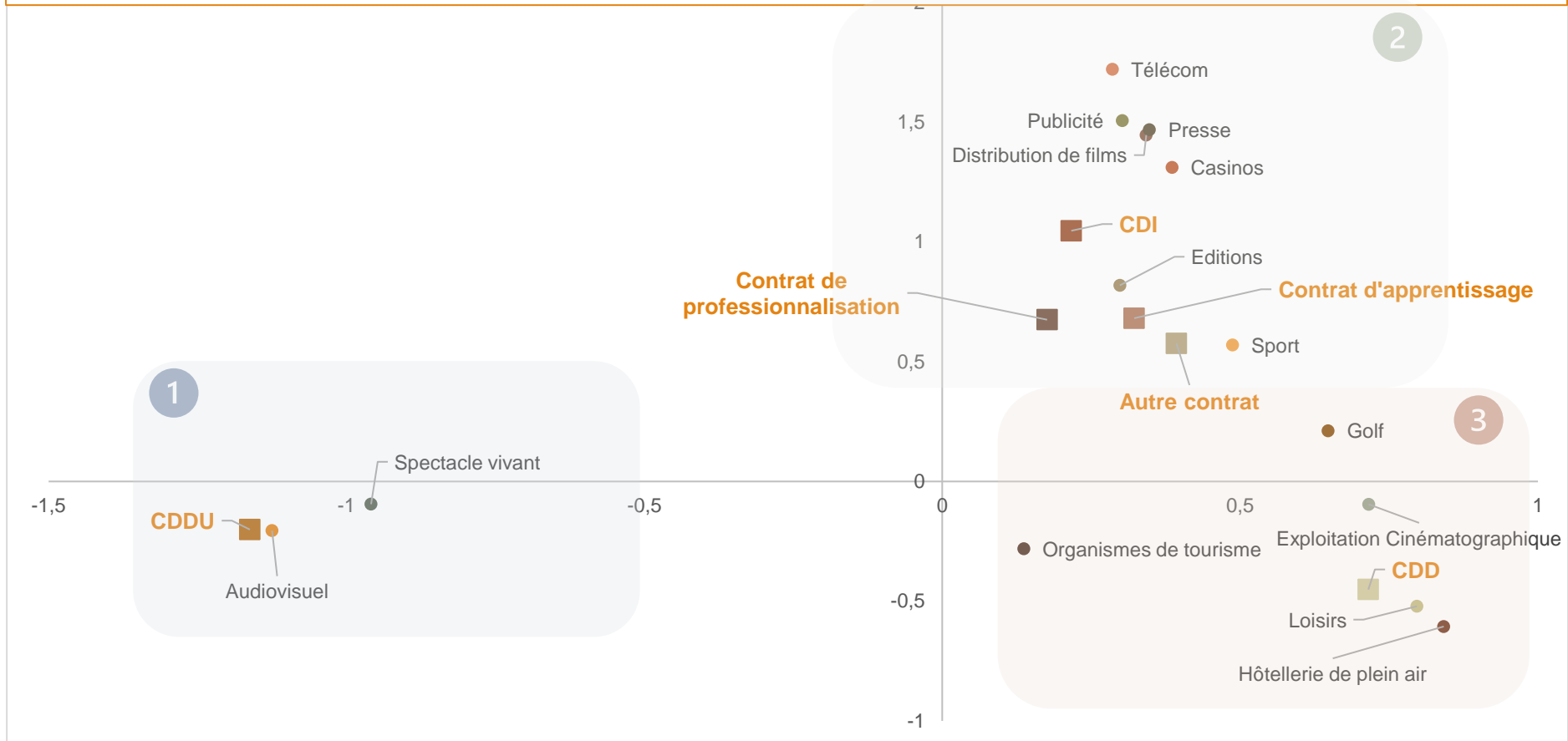
N = 19 899 projets de recrutement

L'analyse des contrats mobilisés en fonction des secteurs donne des résultats très proches des éléments observés au cours de la première enquête. De manière synthétique, trois grands groupes de secteurs peuvent être identifiés :

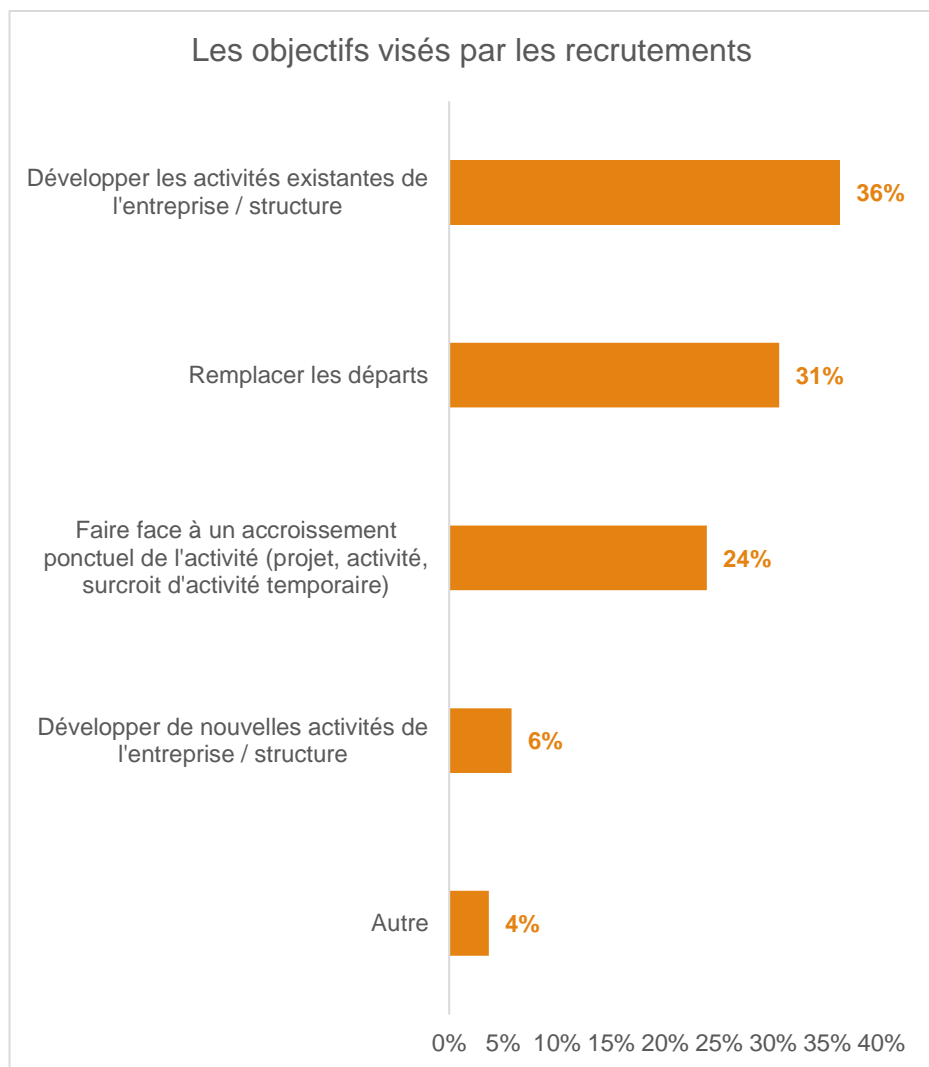
1. Des secteurs où les recrutements sont majoritairement assurés en **CDDU** : l'**audiovisuel** et le **spectacle vivant**.
2. Des secteurs où les recrutements sont, significativement plus que la moyenne, assurés en **CDI**. Les secteurs des **télécommunications**, de la **publicité**, de la **presse** et des **agences de presse**, de la **distribution de films**, des **éditions**, des **casinos et clubs jeux** et du **sport** composent ce groupe. Parmi ces secteurs, les secteurs du sport et des éditions se démarquent du fait de leur mobilisation plus prononcée que la moyenne de l'alternance (contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation). Ainsi, 23 % des recrutements anticipés pour le secteur du sport devraient être réalisés en contrat d'apprentissage et 21 % pour le secteur des éditions.
3. Des secteurs où le recours au **CDD** pour réaliser des recrutements est plus prononcé que la moyenne : **golf**, **organismes de tourisme**, **exploitation cinématographique**, **ELAC** et **hôtellerie de plein air**. Ces secteurs se caractérisent en outre par une activité saisonnière importante, expliquant le recours plus marqué pour les CDD.

Lecture : le schéma ci-dessous restitue les résultats d'une analyse des correspondances (dont nous présentons ici les deux premiers plans factoriels) portant sur les réponses enregistrées en fonction des secteurs à la question sur les contrats qui seront proposés au cours des recrutements. L'analyse permet de positionner les répondants des secteurs en fonction de leur éloignement du profil moyen. Les secteurs sont représentés par des ronds et les variables (modalités que pouvaient sélectionner les répondants à la question, ici, CDI, CDD, ...) par des carrés. La proximité entre les carrés et les ronds permet d'identifier les différences entre les répondants d'un secteur et le profil moyen (plus un secteur est proche d'un carré, plus ses répondants ont sélectionné cette modalité).

L'axe horizontal oppose des secteurs qui recrutent plus que la moyenne en CDDU à des secteurs qui recrutent plus que la moyenne en CDD et des saisonniers. L'axe vertical permet d'identifier des secteurs qui recrutent plus que la moyenne en CDI (et dans une moindre mesure en alternance).



Les recrutements pérennes servent principalement à développer les activités existantes

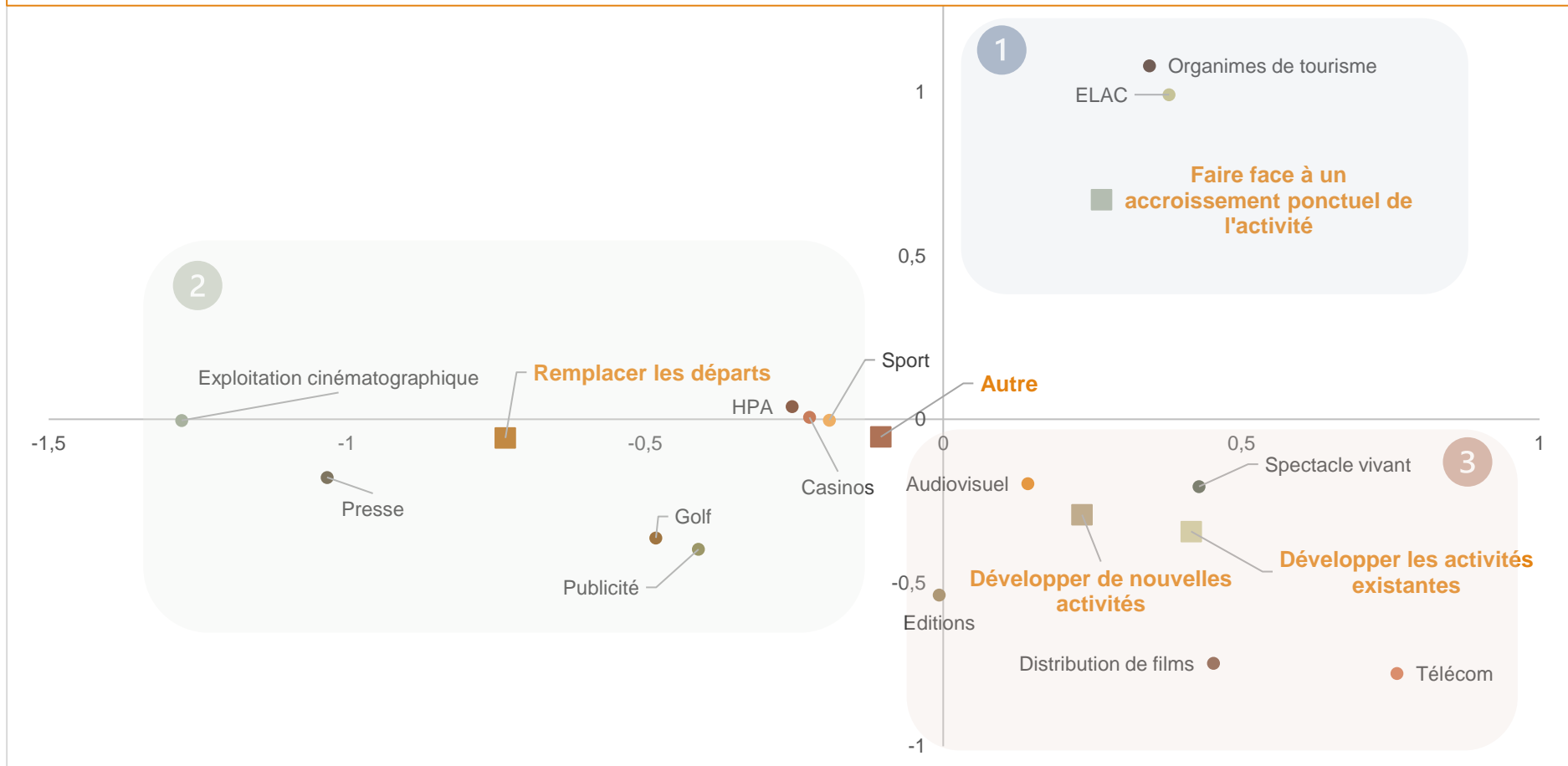


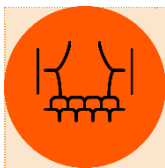
N = 19 899 recrutements

Plus du tiers des recrutements (36 %) doivent appuyer le développement d'activités existantes de l'entreprise ou de la structure, et 31 % à remplacer les départs. Environ un quart (24 %) des recrutements sont envisagés pour faire face à un accroissement ponctuel de l'activité. Sans surprise, ces recrutements correspondent le plus souvent à des recrutements saisonniers. Seuls 6 % des recrutements envisagés doivent servir l'entreprise ou la structure à développer de nouvelles activités. L'analyse des projets de recrutement en fonction des secteurs donne à voir trois profils :

1. Des secteurs qui justifient davantage leurs recrutements du fait de la nécessité de faire face à un **accroissement ponctuel** de l'activité. Sans surprise, ces secteurs sont marqués par une forte saisonnalité de l'activité. Il s'agit du secteur des **espaces de loisirs, d'attractions et culturels** et des **organismes de tourisme**.
2. Des secteurs qui recrutent principalement afin **de remplacer les départs**. Il s'agit principalement des secteurs de **l'exploitation cinématographique**, de la **presse et des agences de presse**, du **golf** et de la **publicité**. Les secteurs de **l'hôtellerie de plein air**, du **sport** et des **casinos et clubs de jeux** relèvent également de cette catégorie mais la répartition des justifications des recrutements pour ces secteurs est proche de la répartition observée à l'échelle de l'ensemble des répondants.
3. Des secteurs qui recrutent plus que la moyenne afin de **développer les activités existantes ou créer de nouvelles activités** : **l'audiovisuel** et les **éditions** (dont les profils de recrutement sont néanmoins très proches de celui observée à l'échelle de l'ensemble des répondants), le **spectacle vivant**, la **distribution de films** et les **télécommunications**.

Lecture : le schéma ci-dessous restitue les résultats d'une analyse des correspondances (dont nous présentons ici les deux premiers plans factoriels) portant sur les réponses enregistrées en fonction des secteurs à la question sur les objectifs visés par les recrutements. L'axe horizontal oppose des secteurs où les recrutements servent plus que la moyenne à remplacer les départs à des secteurs où ils servent plus que la moyenne à développer les activités existantes de l'entreprise / structure et développer de nouvelles activités. L'axe vertical permet d'identifier des secteurs qui recrutent plus que la moyenne pour faire face à un accroissement ponctuel de l'activité.





Les recrutements pour remplacer les départs : l'enjeu de la transmission des savoir-faire

Environ un tiers des projets de recrutement anticipés ont pour objectif de remplacer des départs. Sans qu'elles ne s'y limitent, ces situations couvrent notamment les recrutements à la suite d'un départ à la retraite. **Dans un contexte de vieillissement de la population active**, ces cas deviendront de plus en plus fréquents et posent, entre autres, la question de **la transmission de savoir-faire**. Ce point a particulièrement été mentionné au cours du **groupe de travail** d'approfondissement avec les employeurs du **spectacle vivant** qui craignent une déperdition de compétences rares ou spécifiques à leur contexte d'emploi. Pour y faire face, les entreprises et structures essaient d'organiser la transmission des savoir-faire entre les salariés seniors et les nouveaux arrivants. Ces pratiques peuvent se déployer dans le cadre d'un contrat d'apprentissage ou dans le cadre *ad hoc* du processus d'intégration propre à l'entreprise.

Le sujet de la transmission des savoir-faire a également été abordé en 2024 à l'occasion d'une autre **étude menée par l'Afdas, sur la place des seniors dans les métiers de la publicité**⁸ qui a mis en lumière des pratiques de valorisation de l'expérience acquise par les seniors par le tutorat. Les binômes sont pensés comme des situations d'apprentissage à double sens :

- Ils accompagnent la montée en compétences et en expertise professionnelle des juniors,
- Ils permettent aux seniors de « rester à jour », par exemple en matière de compétences digitales.

Outre les besoins en matière de recrutement, le vieillissement de la population salariée soulève d'autres enjeux. Deux points ressortent comme particulièrement sensibles à la suite du groupe de travail du **spectacle vivant** :

- La prévention des risques professionnels et le maintien dans l'emploi pour les métiers les plus physiques. Les échanges lors du groupe de travail avec des représentants d'employeurs du spectacle vivant permet de mettre en avant que cette problématique devrait s'exprimer avec une intensité croissante dans les années à venir. Des structures témoignent déjà du lancement d'initiatives pour anticiper les départs (plans de transitions ou négociations à venir d'accords sur l'emploi des seniors) ou pour permettre le maintien dans l'emploi (construction de parcours des métiers artistiques vers les métiers de direction de structure ou d'autres fonctions administratives par exemple),
- La cohésion et le management intergénérationnel.

⁸ Afdas, « Etude sur la place des seniors dans les métiers de la Publicité », Novembre 2024

La publication d'une annonce et la sollicitation du réseau restent les canaux les plus utilisés

En moyenne, les répondants déclarent mobiliser 3,8 canaux différents pour appuyer les recrutements.



N = 14 409

Le nombre de canaux mobilisés varie légèrement en fonction de la taille de l'entreprise / structure recruteuse. **Les petites structures mobilisent ainsi moins de canaux de recrutement** (3,5 en moyenne pour les entreprises / structures de moins de 11 salariés contre 4,3 pour les entreprises / structures qui en emploient plus de 11).

La publication d'une annonce en ligne est le canal le plus souvent utilisé. Il devrait être mobilisé dans environ trois quarts des recrutements (76 %). En outre, dans plus de la moitié des projets (58 %) de recrutements, la publication d'une annonce en ligne doit être doublée de la publication d'une **annonce sur les réseaux sociaux professionnels**.

Outre les moyens numériques (plateformes généralistes et spécialisées), les réponses à l'enquête BMC donnent à voir une

mobilisation importante du réseau, tant des salariés que des employeurs, pour réaliser les recrutements. Ces canaux doivent ainsi chacun être mobilisés dans 61 % des projets de recrutement.

Les intermédiaires de l'emploi, telles que les agences France Travail ou les Missions locales, devraient être mobilisées dans un peu de moins de la moitié (46 %) des projets de recrutement. Le recours aux intermédiaires de l'emploi est particulièrement important dans les secteurs des **télécommunications**, de la **distribution de films** et de la **presse et des agences de presse**. Inversement, ce canal est peu cité par les répondants des secteurs de l'Audiovisuel, du Spectacle vivant, de la Publicité et du Sport.

43 % des recrutements devraient être plutôt difficiles, voire très difficiles

Des projets de recrutement sensiblement moins difficiles que ceux identifiés lors de la première enquête

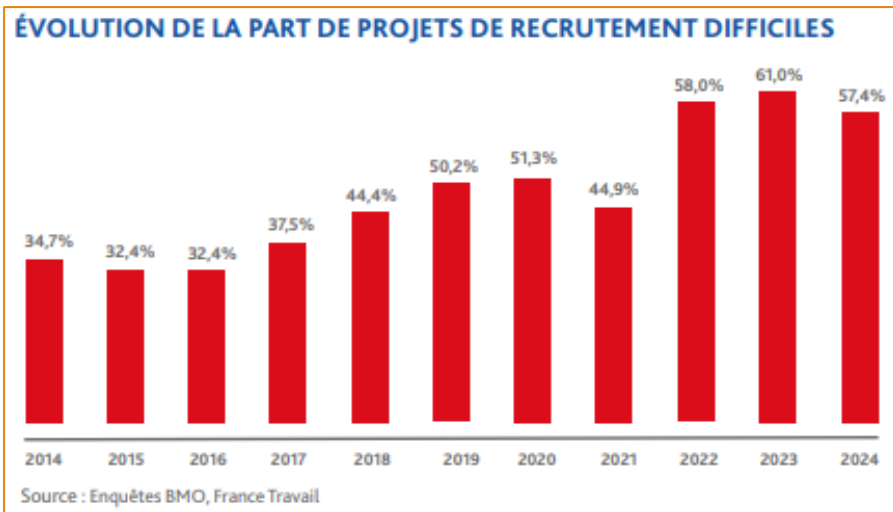
Moins de la moitié (43 %) des recrutements devraient être difficiles à réaliser. **La part des recrutements considérés comme difficiles décroît de façon sensible entre 2023 et 2024** : à l'occasion de la première enquête de l'enquête BMC, 69 % des projets de recrutement étaient anticipés comme plutôt ou très difficiles. La diminution observée dans le cadre de cette enquête menée par l'Afdas est plus sensible que celle observée au niveau national. L'**enquête Besoin de Main d'œuvre (BMO) 2024 de France Travail** note ainsi une diminution de 3,6 points des intentions de recrutement considérées comme difficiles. Pour autant, 57,4 % des intentions de recrutement recensées par BMO sont considérées comme difficiles. La baisse observée au niveau national concerne tous les secteurs d'activité à l'exception du secteur du commerce et de la réparation automobile ainsi que de l'industrie chimique, pharmaceutique et raffinage. Plusieurs facteurs peuvent l'expliquer :

- **La fin des Jeux Olympiques de Paris.** L'année passée était marquée par l'organisation des Jeux Olympiques de Paris. Cet événement s'est traduit par des recrutements importants et pouvait expliquer au moins en partie le pic de tensions observé. L'impact de cet événement a été le plus fort en Île-de-France, région d'implantation d'un répondant sur cinq à l'enquête BMC en 2024.
- **La conjoncture économique.** L'enquête BMC 2024 a été diffusée après la dissolution de l'Assemblée nationale⁹ et dans un contexte politique marqué notamment par l'examen de la loi de finances proposée par le gouvernement Barnier. Pour les répondants dont une partie des revenus proviennent des **subventions publiques**, les incertitudes budgétaires peuvent amener les entreprises à projeter moins de recrutements et donc à anticiper moins de tensions.
- **La fin du rattrapage d'activité à la suite de la crise sanitaire.** La période 2022-2023 a été marquée par des tensions de recrutement sensibles du fait d'une dynamique de rattrapage dans des secteurs fortement ralentis au cours de la crise sanitaire. Cette dynamique s'est traduite par des besoins en recrutements plus importants qu'à l'accoutumée dans un contexte où les effectifs de candidats sont restés stables.
- **Le profil des répondants à la seconde enquête BMC.** Cette seconde vague est marquée par une modification du profil des répondants s'agissant de leur nombre (+ 37 % de répondants entre 2023 et 2024) et des secteurs auxquels ils appartiennent. Les répondants de secteurs avec de plus grosses structures sont plus représentés. Dans la mesure où les difficultés de recrutement diminuent en même temps que la taille des effectifs répondants augmente, ce changement peut participer à expliquer la diminution des tensions.

⁹ Décidée le 09 juin 2024



L'estimation des tensions de recrutement : perspectives des travaux nationaux



Les tensions de recrutement ne s'expriment pas avec la même intensité en fonction des années et des secteurs d'activité.

Les enquêtes BMO de France Travail montrent, à l'échelle nationale, une augmentation progressive des tensions de recrutement sur la décennie écoulée.

Tandis qu'environ un tiers des projets de recrutement étaient considérés comme difficiles à réaliser entre 2014 et 2016, cette proportion avoisine les 60 % pour la période 2022-2024.

Les sources documentaires complémentaires, telles que les études de la Dares sur le sujet des tensions de recrutement, montrent un lien direct entre ces tensions et le **contexte macro-économique**¹⁰. Schématiquement, les tensions augmentent en période de croissance

sous les effets conjugués de la diminution du nombre de demandeurs d'emploi et de l'augmentation du nombre d'offres d'emploi ouvertes. Inversement, **les tensions diminuent en période de crise économique**. L'augmentation progressive des tensions de recrutement observée entre 2014-2024 est ainsi à mettre en parallèle avec la diminution du taux de chômage sur cette même période, particulièrement sensible à partir de 2018.

D'autres facteurs doivent néanmoins être pris en considération pour comprendre les tensions de recrutement. En effet, malgré la baisse observée du chômage, le marché du travail français n'est pas en situation de plein-emploi et **le taux d'activité reste inférieur à celui de nos voisins européens**. Un nombre conséquent de personnes sont donc hors de l'emploi et pourraient théoriquement occuper les emplois ouverts. Une étude de l'IGAS propose plusieurs explications pour comprendre le maintien des tensions de recrutement :

¹⁰ Des études sont régulièrement conduites par la DARES et France Travail. L'étude DARES-Pôle emploi, « Les tensions sur le marché du travail par familles professionnelles de 1998 à 2008 », Octobre 2009, offre une rétrospective des tensions de recrutements entre 1998 et 2008 et met en avant la forte corrélation entre période de croissance économique et augmentation des tensions de recrutement.

- Le déficit de qualification de la main d'œuvre en recherche d'emploi,
- Les politiques de l'emploi qui tendent à surestimer les capacités du service public de l'emploi à apporter à chaque recruteur le bon candidat à chaque offre d'emploi,
- Le régime de l'assurance chômage qui peut retarder la satisfaction des offres d'emploi et pousser les employeurs à privilégier les contrats courts.¹¹

Au-delà de l'identification des causes des tensions, plusieurs travaux ont tenté de les quantifier de manière précise. L'étude « Comment mesurer les tensions sur le marché du travail »¹² conduite par **la DARES** offre une synthèse des différentes sources de données existantes pour ce faire. Trois types de sources de données sont recensées :

- Des enquêtes statistiques, comme BMO, mais également les enquêtes sur les emplois vacants (Activité et condition d'emploi de la main d'œuvre)
- Des données administratives, notamment celles issues de la Base Tous Salariés (INSEE) et des Statistiques du Marché du Travail (France Travail)
- Les offres d'emploi postées en ligne qui peuvent être collectées de manière automatique (*web scraping*)

L'enquête BMC relève de la première catégorie. Parmi les apports de ce type de démarches peuvent être notés la fréquence élevée d'actualisation et la dimension prospective des chiffres produits. A l'inverse des données administratives, ils portent ainsi sur des phénomènes à venir. Une limite de ces démarches tient néanmoins dans **la capacité des réelle des employeurs à quantifier les recrutements à venir** et plus encore à estimer si ces recrutements seront difficiles à réaliser. Des échanges complémentaires auprès d'employeurs montrent ainsi des capacités de projection limitées parce que :

- L'activité de la structure est saisonnière et l'estimation des tensions – notamment du fait du manque de candidats – ne peut être réalisée avec précision qu'à l'approche de la saison,
- Les incertitudes économiques, qu'elles soient liées à l'évolution de la demande, aux fluctuations du marché ou aux politiques publiques, rendent les prévisions de recrutement particulièrement fragiles et sujettes à des ajustements fréquents,
- Pour les plus petites structures, l'absence de fonction RH dédiée se traduit par des capacités d'anticipation limitée des recrutements à venir.

¹¹ IGAS, « Résorption des tensions de recrutement. Bilan de la démarche systémique engagée par six branches professionnelle », Novembre 2022

¹² DARES, « Comment mesurer les tensions sur le marché du travail », Septembre 2021

13 %

Très difficiles

30 %

Plutôt difficiles

57 %

Aucune difficulté



L'inadéquation entre les profils des candidats et le contenu des postes ouverts constitue la difficulté la plus souvent citée par les répondants. Elle l'est dans 69 % des recrutements difficiles.

Le nombre de candidatures insuffisant est la seconde difficulté la plus souvent citée. (56 % des recrutements difficiles).

Ces résultats sont proches de ceux observés à l'occasion de l'édition précédente, ces deux difficultés étant également, de loin, les plus citées.

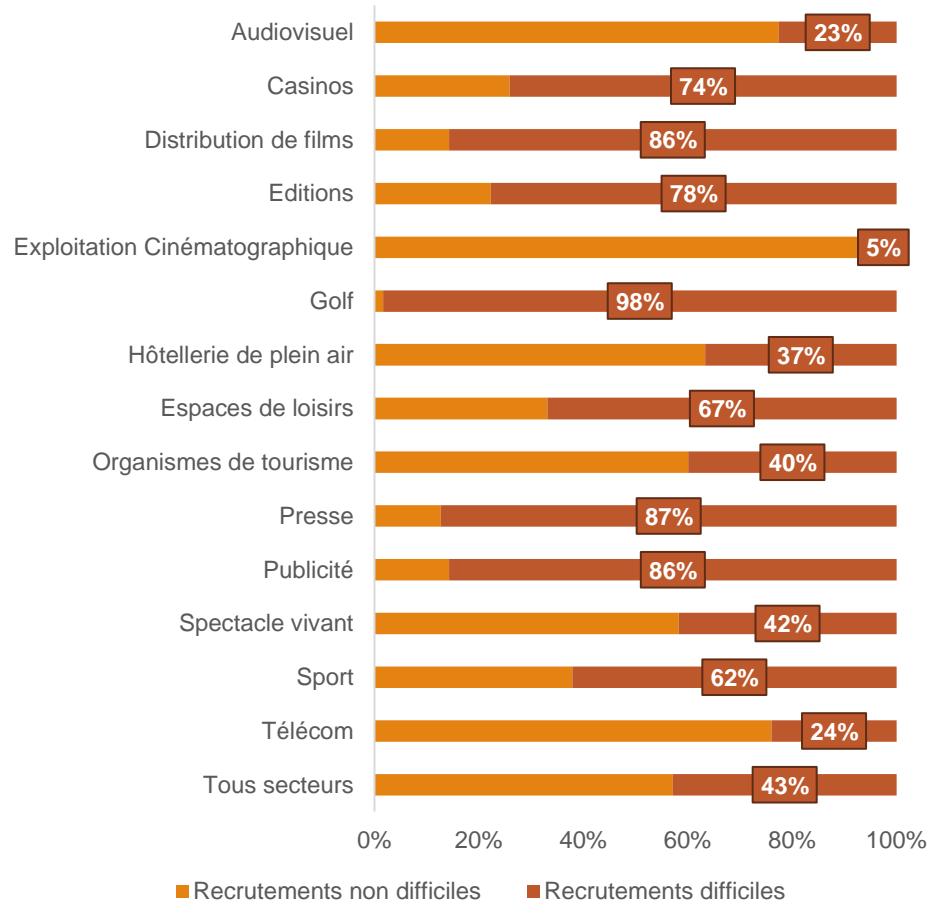
Elles l'étaient néanmoins avec une intensité plus grande l'année passée.

Ainsi, en 2023, l'inadéquation entre les profils et les postes était citée dans 72 % des recrutements et le nombre de candidatures insuffisant dans 80 % des recrutements difficiles.

Le fait que le métier soit nouveau et qu'il manque de profils formés est cité dans 21 % des recrutements.

Cette raison croit de façon sensible par rapport au niveau observé lors de l'édition précédente où elle ne concernait que 12 % des projets de recrutement difficiles.

Part des recrutements considérés comme difficiles en fonction des secteurs (en %)



N = 19 899 projets de recrutement

Tous secteurs confondus, 43 % des projets de recrutement devraient être difficiles à réaliser.

Les difficultés de recrutement ne sont pas ressenties avec la même intensité en fonction des secteurs.

Pour les secteurs de l'**audiovisuel**, de l'**hôtellerie de plein air** ou des **télécommunications**, entre 23% et 37% des recrutements devraient être difficiles à réaliser selon les répondants.

Inversement, plus de 74% des projets de recrutement sont anticipés comme difficiles pour les secteurs des **casinos et clubs de jeux**, les **éditions**, la **distribution de films**, la **presse et des agences de presse** et la **publicité**.

Lecture : 23 % des projets de recrutement formulés par les répondants du secteur de l'audiovisuel devraient être difficiles à réaliser.

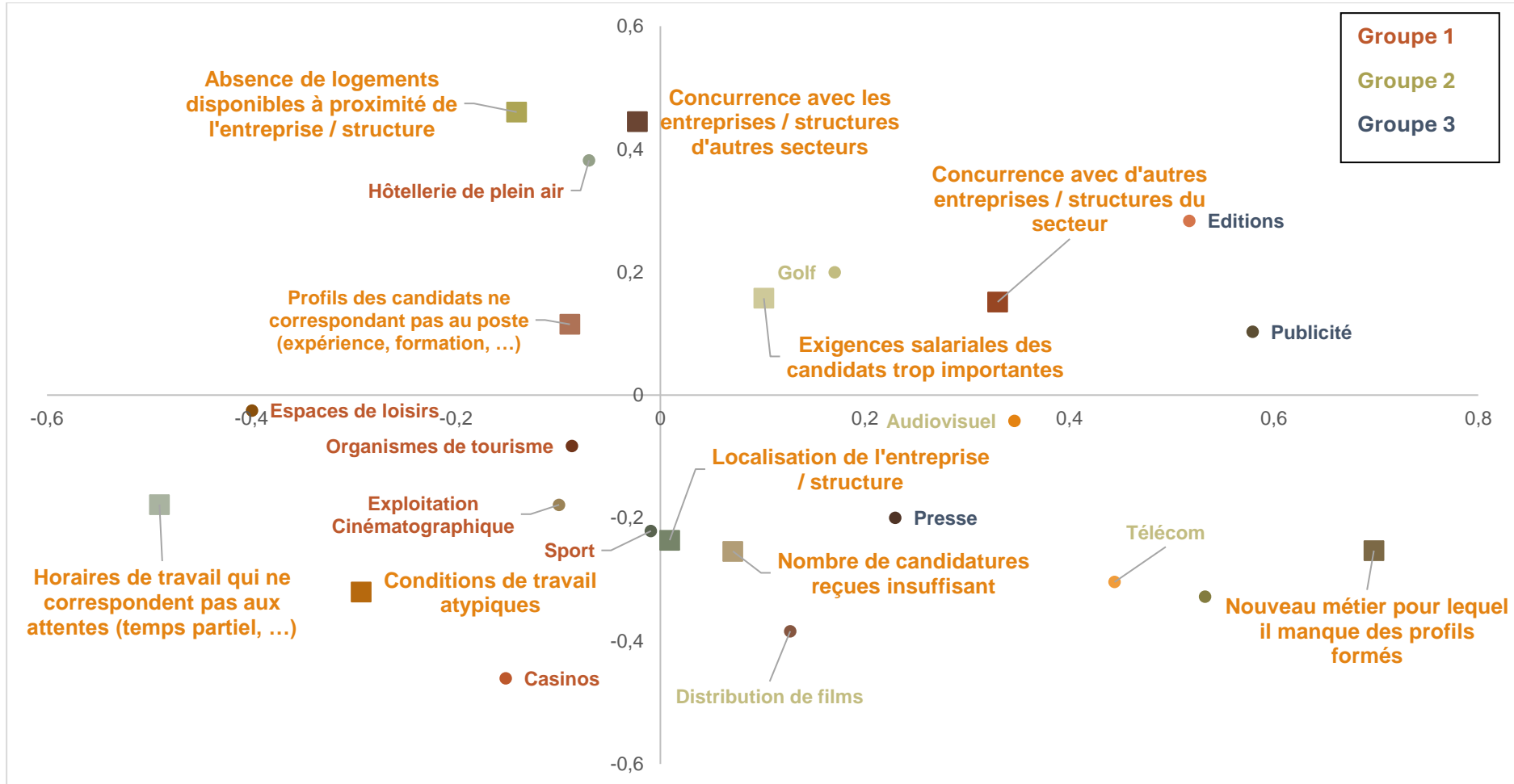
La réalisation d'une analyse des correspondances afin de caractériser le positionnement des secteurs en fonction des difficultés exprimées au cours des recrutements donne à voir une grande dispersion des secteurs.

Dans le graphique de la page suivante, l'identification de groupes de secteurs communs est relativement difficile en première intention et nécessite d'avoir recours à une méthode de classification.

La réalisation d'une classification ascendante hiérarchique permet de mettre au jour trois groupes de secteurs :

1. **Groupe 1.** Ce groupe regroupe les secteurs de l'**hôtellerie de plein air**, des **espaces de loisirs, d'attractions et culturels**, des **organismes de tourisme**, de l'**exploitation cinématographique**, du **sport** et des **casinos et clubs de jeux**. Les répondants de ces secteurs citent plus que la moyenne les **horaires de travail**, les **conditions de travail** atypiques et l'absence de **logements** à proximité des entreprises / structures pour justifier les difficultés de recrutement.
2. **Groupe 2.** Ce groupe rassemble les secteurs du **golf**, de l'**audiovisuel**, des **télécommunications** et de la **distribution de films**. Les répondants de ces secteurs citent plus que la moyenne la **localisation de l'entreprise** et la **concurrence** entre entreprises du secteur pour expliquer les difficultés de recrutement.
3. **Groupe 3.** Ce groupe est composé des secteurs des **éditions**, de la **publicité**, de la **presse et des agences de presse** et du **spectacle vivant**. Les répondants de ce groupe citent plus que la moyenne le manque de **profils formés** et les **exigences salariales** trop élevées des candidats.

Lecture : le schéma ci-dessous restitue les résultats d'une analyse des correspondances (dont nous présentons ici les deux premiers plans factoriels) portant sur les réponses enregistrées en fonction des secteurs à la question sur les raisons qui expliquent les difficultés de recrutement.





Les sources des tensions de recrutement : les perspectives sectorielles

Les groupes de travail permettent de mettre en perspective les chiffres des tensions de recrutement pour les embauches envisagées en 2025 :



Le **groupe de travail** avec des représentants d'employeurs du secteur de l'**hôtellerie de plein air** amène à mettre en avant que la réalité des tensions ne pourra être appréciée qu'à l'approche de la **saison**, lorsque les premières annonces commenceront à être publiées. Pour autant, une baisse des tensions de recrutement est envisagée du fait de la **réforme de l'assurance chômage** dont les dispositions entrent en vigueur à partir du mois d'avril 2025.



Le **groupe de travail** avec des représentants d'employeurs du secteur du **sport** appelle à nuancer la notion de tensions de recrutement. La principale difficulté des structures n'est ainsi pas tant de trouver des profils adaptés à leurs besoins que de dégager des **marges de manœuvre financières** suffisantes pour réaliser les recrutements. L'incertitude sur les moyens disponibles apparaît comme la principale difficulté vis-à-vis des recrutements dans un contexte de baisses des subventions publiques et d'incertitude sur les aides à l'emploi. Dans l'ensemble, la conjoncture semble détériorée et les principaux objectifs des clubs dans les mois à venir seront sans doute davantage de maintenir les emplois que de développer les équipes en place.



Le **groupe de travail** avec des représentants d'employeurs du **spectacle vivant** permet de mettre en avant deux facteurs explicatifs des tensions de recrutement anticipées :

- **La crise sanitaire** a été un tournant pour de nombreux techniciens du spectacle. Cette période a été marquée par un nombre substantiel de reconversions professionnelles, temporairement mais aussi durablement. De nombreux professionnels ont fait le choix de quitter un domaine d'activité jugé trop contraignant (horaires décalés et amplitude des plages de travail). Si les effectifs de professionnels se sont reconstitués depuis cette période, **les compétences des nouveaux arrivants** peuvent ne pas correspondre aux attentes associées aux postes ouverts. Les difficultés de recrutement proviennent ainsi du décalage entre les compétences / expériences des candidats et le niveau d'expertise requis. L'**étude de France Travail** « L'emploi intermittent dans le spectacle au cours de l'année 2022 », montre ainsi que les effectifs d'intermittents du spectacle occupant des métiers techniques revient à son niveau d'avant crise sanitaire dès 2022 (avec une précaution de lecture, puisque les chiffres présentés portent sur les salariés intermittents du spectacle, des secteurs professionnels de l'audiovisuel et du spectacle vivant).

- Comme le secteur du sport, la contraction des **subventions publiques** pour l'année 2025 risque d'avoir des effets négatifs sur la capacité des structures à recruter, en particulier pour celles qui relèvent du secteur public (CCN IDCC 1285, établissements publics, régies...).

Des difficultés de recrutement davantage appréhendées par les petites structures

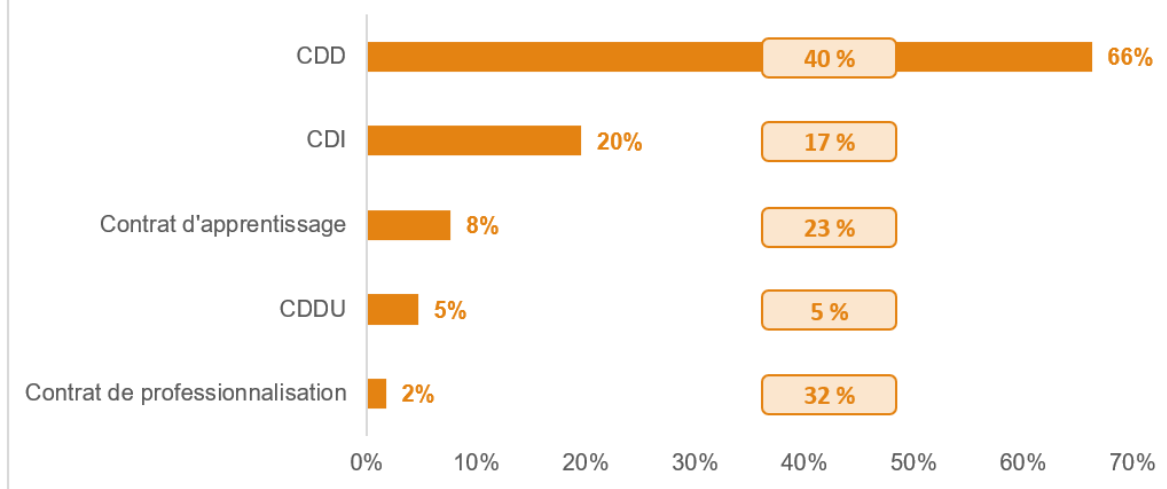
	Pas du tout	Oui, plutôt difficile(s)	Oui, très difficile(s)	Part des recrutements difficiles
Moins de 11 salariés	49 %	33 %	18 %	51 %
Moins de 50 salariés	56 %	37 %	7 %	44 %
Moins de 250 salariés	71 %	23 %	7 %	30 %
Plus de 250 salariés	64 %	20 %	16 %	36 %
Total	57 %	30 %	13 %	43 %

L'anticipation de difficultés de recrutement est influencée par la taille de l'entreprise / structure répondante. **Plus les effectifs sont petits, plus les répondants anticipent des difficultés de recrutement.** Ainsi, environ un tiers des projets de recrutement formulés par les entreprises et structures qui emploient plus de 50 salariés (30 %) et plus de 250 salariés (36 %) sont anticipés comme plutôt ou très difficiles quand cette proportion est proche d'un sur deux pour les entreprises et structures qui emploient moins de 50 (44 %) et moins de 11 salariés (51 %). (Ces retours contrastent avec ceux observés à l'occasion de l'enquête précédente, où la part des recrutements anticipés comme difficiles allait croissant avec l'augmentation de la taille de l'entreprise répondante¹³.) Ils sont néanmoins plus proches de l'état des connaissances sur le sujet. Plusieurs études, dont celle de **France Stratégie** réalisée en 2022, montrent en effet une diminution des difficultés de recrutement à mesure que la taille de l'entreprise recruteuse augmente, du fait d'**instruments et de pratiques de gestion des ressources humaines et de recrutement plus structurées**¹⁴.

¹³ En 2023, 41 % des projets de recrutement des entreprises de moins de 11 salariés étaient anticipés comme difficiles, contre 76 %, 75 % et 95 % pour les entreprises de moins de 50 salariés, moins de 250 et plus de 250 salariés respectivement.

¹⁴ France Stratégie, « Comment expliquer les difficultés de recrutement anticipées par les entreprises ? », Juin 2022

Lorsqu'un recrutement est considéré comme difficile du fait du contrat proposé, ce recrutement est réalisé en CDD dans 66 % des cas



N = 8 176 projets de recrutement considérés comme difficiles

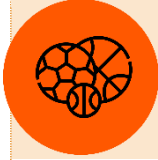
40 % Part des recrutements difficiles pour lesquels le contrat est explicitement cité comme une source de difficulté pour ce type de contrat

Lecture : lorsque l'entreprise répondante estime que le recrutement sera difficile à réaliser et que cette difficulté est au moins en partie liée au type de contrat, le recrutement en prévu en CDD dans 66 % des cas. Au total, 40 % des projets de recrutement en CDD considérés comme difficile le sont au moins en partie du fait du type de contrat proposé.

Le type de contrat proposé est jugé comme un facteur expliquant au moins en partie les difficultés de recrutement dans près d'un quart (24 %) des projets de recrutement. Dans les deux tiers de ces cas (66 %), ce sont les contrats à durée déterminés qui ne conviennent pas aux candidats.

La quasi-totalité des recrutements en CDD concernés par les difficultés liées aux contrats sont des embauches saisonnières (83 %) et sont surtout exprimés par les répondants des secteurs de **l'hôtellerie de plein air**, des **espaces de loisirs, d'attractions et culturels** et des **organismes de tourisme**. Ensemble, ces trois secteurs regroupent environ 66 % des recrutements pour lesquels le type de contrat constitue une difficulté. Les réponses donnent néanmoins à voir que c'est **davantage le manque de candidats** qui expliquent les difficultés de recrutement que le type de contrat offert pour les embauches.

Le secteur du **sport** regroupe environ 18 % des recrutements pour lesquels le type de contrat proposé constitue une difficulté. La concurrence avec le **statut d'auto-entrepreneur** peut expliquer ce constat, tel que présenté dans l'encart ci-dessous.



Le contrat de travail comme frein au recrutement : le cas du sport et l'auto-entrepreneuriat

Les répondants du secteur du sport ont cité (significativement plus que les répondants des autres secteurs) le décalage entre le contrat de travail offert et les attentes des candidats.

La raison semble être le fait que les candidats préfèrent travailler en tant qu'auto-entrepreneur plutôt qu'en tant que salarié au sein d'une structure. Ce point a été abordé au cours d'un **groupe de travail** avec des représentants d'employeurs du secteur du **sport**.

Ce sujet statutaire est particulièrement sensible pour le métier d'éducateur sportif.

Pour les employeurs du secteur, le recours à des auto-entrepreneurs fait peser, en fonction des modalités de collaboration retenues, le risque de la requalification des contrats en emplois salariés.

L'attrait du statut d'auto-entrepreneur chez les éducateurs sportifs est un phénomène observé depuis le début des années 2000.

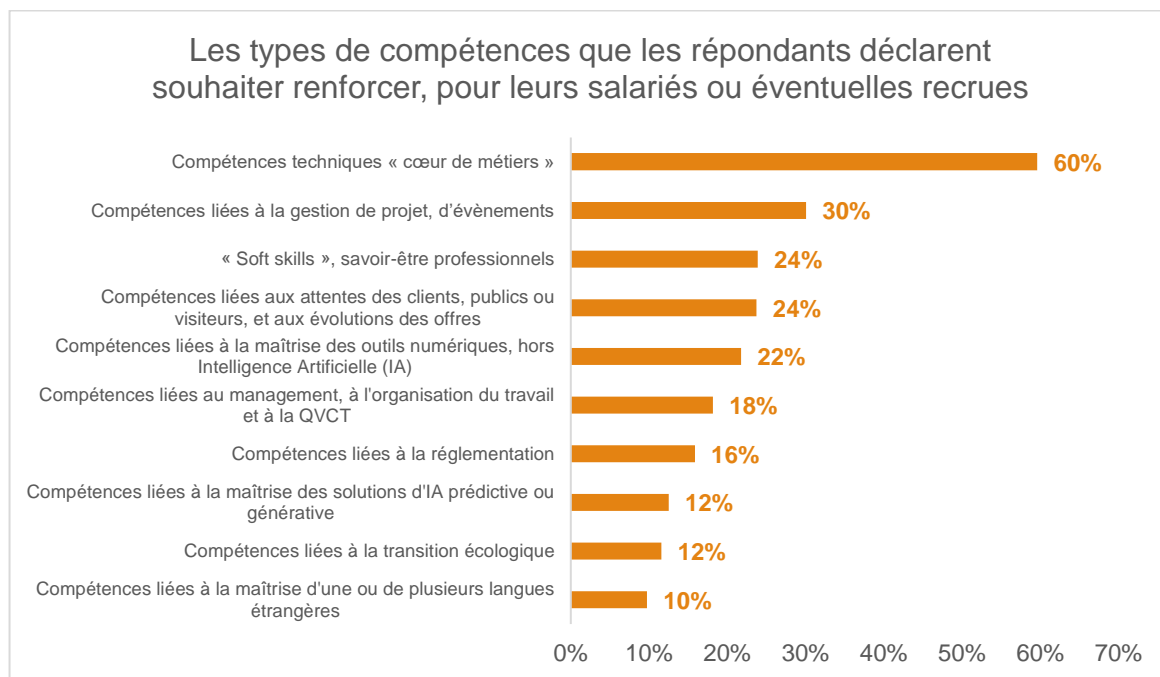
Des travaux du **CEREQ** montrent notamment que le statut est adapté aux contraintes du métier (horaires décalés, saisonnalité et multi-activités).

En 2015, au plan national, un tiers des emplois d'éducateurs sportifs étaient occupés par des auto-entrepreneurs¹⁵.

¹⁵ CEREQ Enquêtes, « Regards croisés sur le secteur des activités sportives et le métier d'éducateur sportif », 2018

3. Les facteurs de transformation des activités et des compétences

Les entreprises répondantes cherchent en priorité à renforcer les compétences techniques « cœur de métiers »



N = 1 817 répondants. Possibilité de choix multiples

Ne sont présentées que les contributions des répondants qui indiquent vouloir renforcer les compétences de leurs équipes ou recrues

Environ les deux tiers (63 %) des répondants déclarent souhaiter renforcer les compétences des équipes en poste par la **formation** ou le **recrutement**. Parmi cette population, 60 % indiquent souhaiter renforcer les compétences techniques « cœur de métiers ». Il s'agit, de loin, du type de compétence recherché en priorité par les répondants¹⁶. Les **savoir-être** professionnels sont cités par près d'un quart des répondants (24 %). Les compétences ayant trait aux transitions numériques et écologiques sont citées plutôt rarement :

- Les compétences liées à la maîtrise des **outils numériques hors IA** est citée par 22 % des répondants qui indiquent avoir le besoin de renforcer les compétences dont ils disposent en interne.
- Les compétences liées à l'**IA prédictive ou générative** sont citées par 12 % des répondants...
- ... ainsi que celles en lien avec la **transition écologique**.

¹⁶ Cela était en outre, déjà le cas lors de l'édition précédente où 53 % des répondants ont déclaré rechercher des compétences techniques « cœur de métier ».

Ces proportions sont très proches de celles observées à l'occasion de la précédente enquête BMC¹⁷. Des différences sensibles peuvent être observées en fonction de la taille de l'entreprise...

Les plus petites entreprises sont avant tout à la recherche de compétences « cœur de métier » : 60 % des répondants de cette tranche d'effectifs sont à la recherche de ce type de compétences. Il s'agit de très loin du type de compétences le plus cité (les compétences liées à la gestion de projets et d'événements, qui arrivent en seconde place, ne sont citées que par 31 % des répondants de cette tranche d'effectifs). **Si les entreprises de taille importante** mentionnent également largement des besoins en termes de compétences métiers (en moyenne 60 % des répondants pour les entreprises qui emploient moins de 50, moins de 250 ou plus de 250 salariés), celles-ci citent davantage :

- Des besoins de compétences pour utiliser des solutions d'IA prédictive ou générative (10 % des entreprises qui emploient moins de 11 salariés et 19 % des entreprises qui en emploient moins de 50 citent ces besoins, contre 32 % des répondants qui emploient plus de 50 salariés).
- Des besoins en lien avec la transition écologique (9 % des entreprises qui emploient moins de 11 salariés et 19 % des entreprises qui en emploient moins de 50 citent ces besoins, contre 27 % des répondants qui emploient plus de 50 salariés).
- Des besoins en lien avec le management, l'organisation du travail et à la Qualité de Vie et les Conditions de Travail (QVCT) (14 % des entreprises qui emploient moins de 11 salariés et 30% des

entreprises qui en emploient moins de 50 citent ces besoins, contre 53 % des répondants qui emploient plus de 50 salariés).

Une analyse des correspondances en fonction des secteurs donne à voir 4 grands groupes de secteurs... Des secteurs au sein desquels les répondants déclarent rechercher en priorité des compétences liés aux **attentes des clients, publics et visiteurs**, à la **transition écologique** et, dans une moindre mesure, à la **maîtrise d'une langue étrangère**. Il s'agit des secteurs de l'**hôtellerie de plein air**, du **golf**, des **espaces de loisirs, d'attractions et culturels**, des **organismes de tourisme** et de la **distribution de films**. Ceux, plus que la moyenne, à la recherche de **compétences techniques « cœur de métier »** et celles liées à la **gestion de projets ou d'événements**. Il s'agit du **sport** et du **spectacle vivant**. Des secteurs marqués par une recherche plus importante que la moyenne de compétences en lien avec **les technologies numériques**, qu'elles concernent ou non l'utilisation de l'intelligence artificielle. Cette catégorie regroupe les secteurs de la **presse et des agences de presse**, de la **publicité**, des **éditions** et des **télécommunications**. L'appartenance à ce groupe est néanmoins moins marquée pour ce dernier secteur dont le profil des réponses est proche du profil observé pour l'ensemble des répondants. Les répondants qui déclarent, plus que la moyenne, rechercher des compétences en lien avec les **réglementations** de leurs secteurs et avec **les évolutions des attentes des clients, publics et visiteurs** appartiennent le plus souvent aux secteurs des **casinos et clubs de jeux** et de l'**exploitation cinématographique**.

¹⁷ En 2023, 19 % des répondants déclaraient souhaiter renforcer les compétences liées à la maîtrise des outils numérique (IA et hors IA) et 11 % les compétences liées à la transition écologique.



Les compétences en lien la Responsabilité Sociale des Entreprises et la transition écologique : des exemples sectoriels

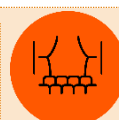
Les questions environnementales occupent une place croissante dans le débat public et font partie des principales préoccupations des Français. Les **travaux prospectifs de l'Afdas**, en 2021, montraient déjà que 56 % des individus pensent qu'ils auront à modifier certains choix de vie en raison du changement climatique¹⁸. Ces préoccupations sont particulièrement fortes chez les jeunes et se traduisent par de nouvelles attentes vis-à-vis des employeurs. Ainsi, près de la moitié (41 % des jeunes vs 37 % pour la population totale) estiment que les entreprises devront assumer à l'avenir leur impact environnemental. Les jeunes attendent de leur futur employeur qu'il se positionne au regard des enjeux de développement durable. Ces attentes peuvent, en fonction des secteurs, se doubler d'attentes sur des sujets de portée sociale (par exemple, lutte contre les violences sexuelles et sexistes pour le secteur du spectacle vivant).



Les compétences en lien avec la transition écologique : l'exemple de l'hôtellerie de plein air

Les répondants du secteur de **l'hôtellerie de plein air** déclarent significativement plus que ceux des autres secteurs rechercher des compétences en lien avec la transition écologique. Les échanges au cours des **groupes de travail** donnent à voir deux raisons pour expliquer ces retours :

- Les obligations, notamment en matière de **gestion de l'eau et de traitement de déchets**, formulées aux structures du secteur. Ces dimensions supposent de sensibiliser voire de former les collaborateurs aux pratiques écologiques. Il s'agit ainsi principalement de savoir assurer la sobriété écologique de ses activités : gestion durable de l'eau et entretien sans utilisation de produits phytosanitaires pour les métiers de l'entretien,



La Responsabilité Sociale des Entreprises au sein du secteur du spectacle vivant

La transition écologique et plus largement la responsabilité sociale des entreprises sont des facteurs de mutation peu cités par les répondants du secteur du spectacle vivant. Les participants au **groupe de travail du spectacle vivant** soulignent néanmoins que cette dimension peut être saisie par les structures, selon différents angles :

- La diminution de **l'impact écologique des projets** et plus largement de la « vie » de la structure (tri des déchets, choix de fournisseurs, ...). Cela se traduit par la recherche de compétences en lien avec ces dimensions : sourcer différemment des matériaux, développer le réemploi des décors, trouver des solutions alternatives pour l'approvisionnement énergétique d'un festival, etc.

¹⁸ Afdas, « Horizon 2030. Quel avenir pour les activités des secteurs de la culture, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement », Juin 2021 et Afdas, « Etude prospective sur l'évolution des modes de vie et de consommation, en lien avec les évolutions sociétales et technologiques et leurs impacts sur les compétences professionnelles », Mai 2022

sélectionner différemment ses fournisseurs pour les métiers de direction.

- Attirer les candidats les plus sensibles à cette dimension.

Un label, « Clef Verte », mis en place par l'**association Teragir**, permet d'attester des engagements des structures du secteur en matière de protection de l'environnement.

- L'engagement de la structure sur des sujets de **portée sociale** (équilibre vie professionnelle-personnelle, prévention des violences sexistes et sexuelles, ...).

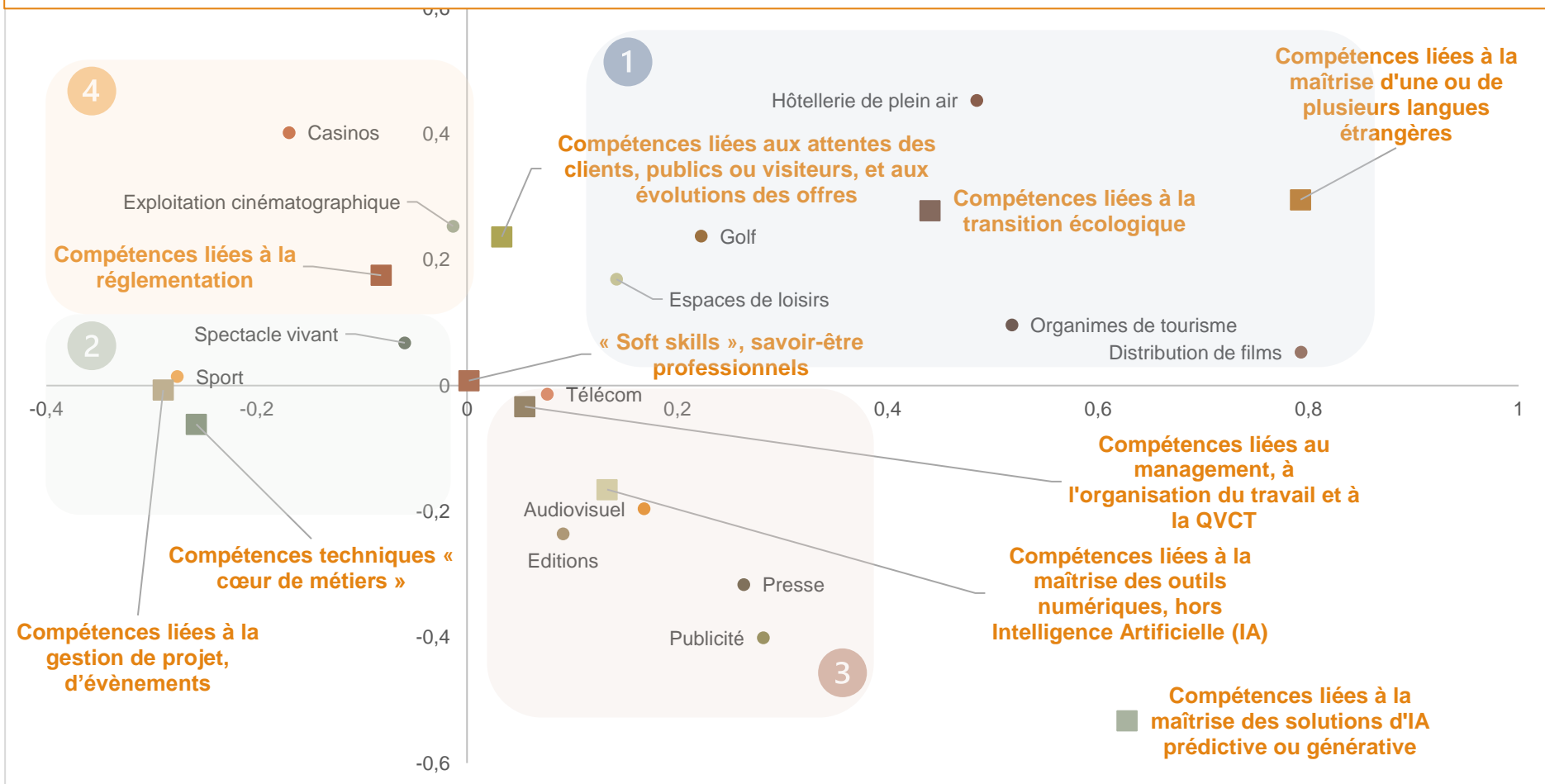
Le déploiement d'une politique RSE est généralement utilisé comme outil pour attirer des candidats le plus souvent attentifs aux engagements de la structure dans ces domaines.

Malgré l'importance que peut avoir la transition écologique au plan national, seuls 12 % des répondants indiquent rechercher à renforcer les compétences dont ils disposent sur ce sujet. Des travaux prospectifs montrent pour autant que la transition écologique aura des impacts sensibles sur les entreprises et structures du périmètre Afdas et devrait faire évoluer des compétences ayant trait à :

- L'adaptation du fonctionnement des organisations aux exigences écologiques :
 - Maîtrise de la réglementation sur le sujet,
 - Réalisation d'une veille spécialisée,
 - Compréhension des concepts de la RSE,
 - Capacité à prendre en compte les enjeux environnementaux à toutes les étapes des processus de production métiers (exemple : diminution de l'empreinte carbone liée aux transports pour des festivals, choix de fournisseurs alternatifs, développement du réemploi de matériaux, etc.)
- La structuration d'une démarche RSE cohérente avec la stratégie et les intérêts de la structure,
- Pour les fonctions supports, l'accompagnement au changement¹⁹.

¹⁹ Afdas, « Etude prospective sur l'évolution des modes de vie [...] », *op cit.*

Lecture : le schéma ci-dessous restitue les résultats d'une analyse des correspondances (dont nous présentons ici les deux premiers plans factoriels) portant sur les réponses enregistrées en fonction des secteurs à la question sur les compétences recherchées par les répondants.



L'évolution des attentes des clients, publics et visiteurs comme principal facteur de transformation



N = 2 619 répondants. Possibilité de choix multiples

L'évolution des attentes des clients, publics et visiteurs est le facteur de transformation des activités le plus cité par les répondants.

Il l'est par 57 % des répondants et est le facteur le plus souvent cité par les répondants de 10 secteurs sur les 15 étudiés.

En outre, dans près de trois quarts des cas où ce facteur est cité (74 %), il est identifié par le répondant comme le facteur qui transforme le plus son activité.

Les préoccupations ne sont pas ressenties de façon équivalente en fonction des tailles d'entreprises :

- **Les entreprises et structures les plus petites** citent davantage l'évolution des dispositifs d'aides à l'emploi, l'évolution des dispositifs et budgets des financeurs.
- **Les entreprises et structures aux effectifs les plus importants** citent davantage l'introduction de nouvelles technologies, les préoccupations environnementales, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et le nouveau contexte économique (inflation, par exemple).

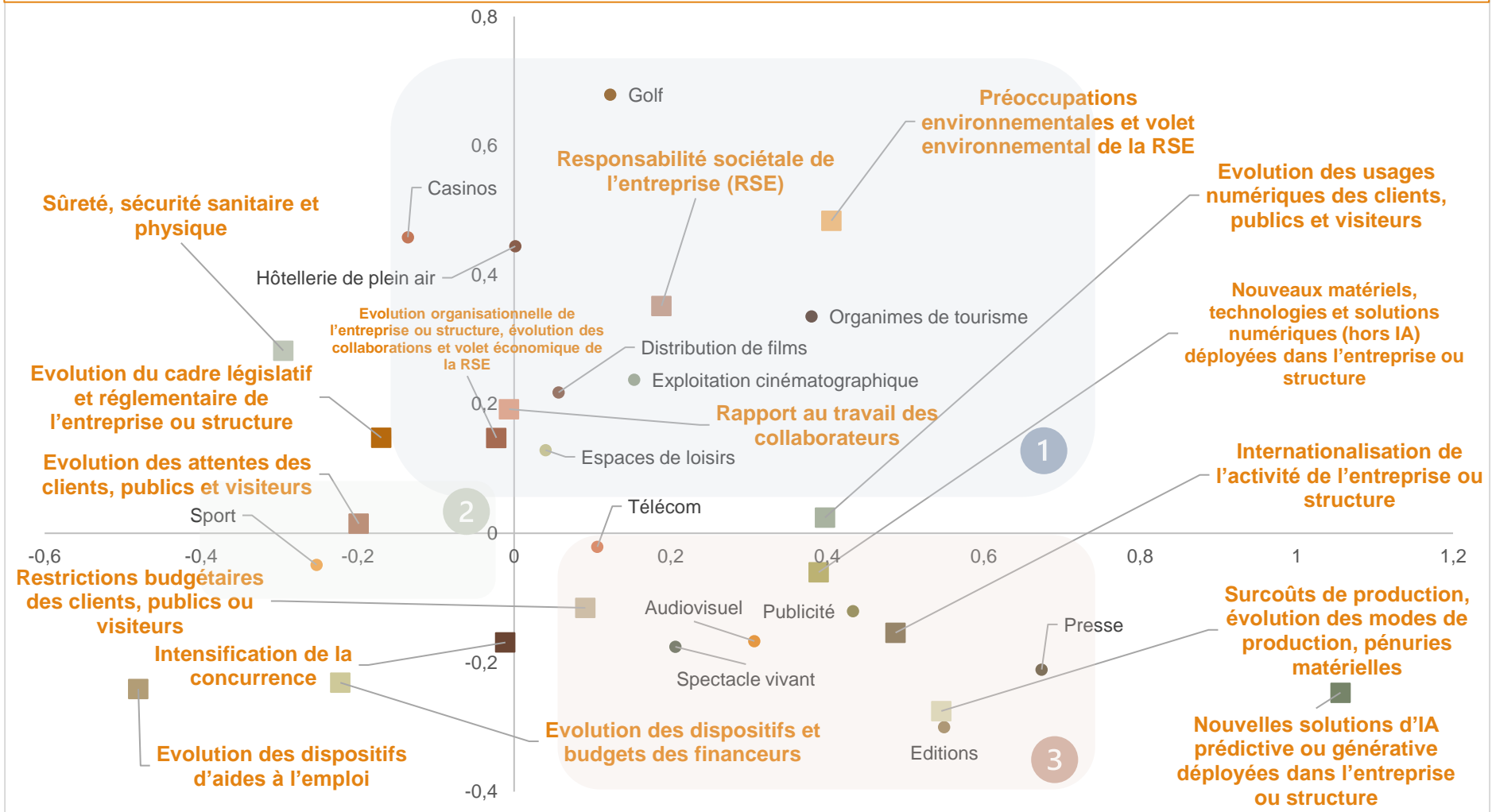
Le profil des facteurs de mutation cités par les répondants est très proche de celui observé à l'occasion de l'enquête 2023 :

- Les évolutions des attentes des clients et des publics étaient également le facteur de mutation le plus cité (50 % des répondants), devant les restrictions budgétaires des clients ou des financeurs (32 % des répondants)
- Le rapport au travail des collaborateurs n'était que le cinquième facteur le plus cité mais il l'était par une proportion de répondants proche de celle observée en 2024 – à savoir 20 %.

Une analyse des réponses en fonction des secteurs permet d'identifier trois groupes :

1. Les secteurs de l' **hôtellerie de plein air**, des **espaces de loisirs, d'attractions et culturels**, des **organismes de tourisme**, de la **distribution de films**, de l'**exploitation cinématographique**, des **casinos et clubs de jeux** et du **golf**, dont les répondants citent davantage que la moyenne **la RSE et l'évolution du rapport au travail des collaborateurs**.
2. Le secteur du **sport**, dont les répondants citent légèrement plus que la moyenne **l'évolution des attentes de clients, publics et visiteurs**.
3. Les secteurs de l'**audiovisuel**, du **spectacle vivant**, de la **publicité**, des **éditions** et de la **presse et des agences de presse** et des **télécommunications** qui citent davantage que la moyenne les facteurs liés à l'introduction de **nouvelles technologies** ainsi que des **sujets économiques** (surcoûts de production, évolution des dispositifs et des budgets des financeurs, ...).

Lecture : le schéma ci-dessous restitue les résultats d'une analyse des correspondances (dont nous présentons ici les deux premiers plans factoriels) portant sur les réponses enregistrées en fonction des secteurs à la question sur les facteurs d'évolution qui impactent l'activité des entreprises et structures.





Les évolutions des attentes des collaborateurs : une préoccupation partagée

Les groupes de travail avec les représentants d'employeurs mettent en évidence que l'évolution du rapport au travail des collaborateurs est une préoccupation partagée par de nombreuses organisations.

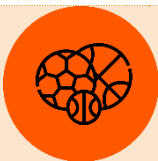
Cette transformation influence directement le fonctionnement des entreprises et pose des défis en matière de gestion des ressources humaines.

Elle se manifeste par plusieurs attentes nouvelles ou exprimées avec plus d'insistance qu'auparavant, nécessitant des ajustements dans les pratiques managériales et organisationnelles.

Les échanges permettent d'identifier les formes que peuvent prendre ces nouvelles attentes :

- Un refus croissant de travailler le week-end ou l'affirmation d'autres exigences en contradiction avec l'organisation traditionnelle du travail, en particulier dans les secteurs où les horaires atypiques sont la norme : dans le sport, le spectacle vivant ou l'hôtellerie de plein air. Cette tendance oblige les employeurs à repenser la **flexibilité des plannings** et les **modes de compensation**,
- Une évolution des attentes des travailleurs saisonniers, qui réclament notamment des jours de congé consécutifs, la limitation du travail en soirée ou des horaires plus prévisibles. Cette évolution complique la gestion des effectifs pour les employeurs, qui doivent **concilier ces demandes avec les impératifs de continuité** de l'activité en saison,
- Des attentes plus affirmées concernant les engagements sociaux des entreprises, notamment en matière de transition écologique ou d'engagements sociaux. Les collaborateurs veulent s'engager auprès d'employeurs partageant leurs valeurs et adoptant des **pratiques responsables**, ce qui devient un critère de choix déterminant dans l'acceptation d'un emploi.

De manière transversale, ces attentes témoignent de la recherche d'un **meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle** par les candidats.



Les évolutions des attentes des clients, publics et visiteurs et des budgets des financeurs : l'exemple du secteur du sport

Les évolutions des attentes des clients, publics et visiteurs ainsi que les évolutions des budgets des financeurs sont deux facteurs de mutation particulièrement cités par les répondants du secteur du sport. Le **groupe de travail** du secteur du **sport** permet de préciser ces points :

Les nouvelles attentes des publics

Au sein du secteur, ce facteur de mutation évoque plusieurs dimensions :



- **La diminution du nombre de bénévoles** et plus largement de l'engagement des adhérents dans la vie des clubs sportifs
- **Des attentes plus « consoméristes »** vis-à-vis des clubs : horaires plus flexibles, rapport plus individuel à la pratique sportive et demandes de personnalisation accrue de l'expérience en club.

L'évolution des pratiques sportives est documentée dans les travaux produits par l'Afdas qui notent une augmentation de la pratique sportive : 46 % des Français déclaraient pratiquer un sport plusieurs fois par mois en 2009 contre 57 % en 2019. Cette progression est notamment expliquée par une « diversification » de la demande sportive des individus. Les structures de la branche professionnelle du sport sont, par rebond, confrontées à l'émergence de questions nouvelles comme celles concernant l'accessibilité des équipements et activités, notamment pour les publics les plus âgés²⁰.

L'évolution des budgets des financeurs



Les clubs sportifs sont confrontés à la **baisse des subventions** nationales, des autres aides publiques directes telles que les subventions ANS (Agence Nationale du Sport) emploi, des aides indirectes telles que les aides à l'apprentissage, ou même celles versées par les collectivités locales. Ces baisses sont d'autant plus durement ressenties que les marges de manœuvre des clubs semblent limitées :

- **L'augmentation du nombre de licenciés est hasardeuse.** En outre, seule une fraction du coût de la licence revient au club, le reste est reversé à la fédération
- **Le développement de prestations privées**, en réponse à des appels d'offres, qui suppose néanmoins d'avoir les effectifs suffisants pour assurer les prestations

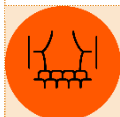
²⁰ Afdas, « Horizon 2030 [...] » *op cit.*

- **Le mécénat est** une autre source de diversification. Les mécènes financent le plus souvent du matériel et plus rarement du fonctionnement.

Ces difficultés concernent notamment les plus petits clubs. A ces diminutions se doublent des attentes nouvelles de la part des financeurs publics : développement du sport santé, développement de l'inclusion par le sport, féminisation des publics auxquelles il peut être difficile de répondre.



Les nouvelles technologies comme facteurs de mutation des activités



Les évolutions technologiques : l'exemple du spectacle vivant

Les répondants du secteur du spectacle vivant indiquent plus que ceux des autres secteurs être affectés par des évolutions technologiques (hors déploiement de l'IA), à l'instar des répondants des secteurs de l'audiovisuel, de la publicité, des éditions, de la presse et des agences de presse et des télécommunications. Les technologies concernées sont propres à chaque secteur et leur identification supposerait la conduite d'une démarche *ad hoc* auprès de chaque secteur²¹. Le **groupe de travail du spectacle vivant**, réunissant les employeurs du secteur, permet de préciser cette dimension pour ce secteur. Les participants témoignent que ces évolutions concernent principalement les métiers

L'Intelligence artificielle : un facteur de mutation peu cité mais porteur de profondes transformations

L'introduction de modèles d'intelligence artificielle générative accessible au grand public à partir de 2022 constitue une des principales révolutions technologiques de ces dernières années. Parmi les principales forces de ces outils, nous pouvons noter :

- **La rapidité de développement** et d'amélioration des solutions existantes,
- **L'accessibilité des solutions.** Les interfaces sont accessibles par le biais d'un simple navigateur web. Par ailleurs, l'interaction avec les outils se fait en langage naturel. De fait, le bagage technique nécessaire pour accéder à l'outil est minimal,

²¹ Sans en faire une liste exhaustive, plusieurs études ont été publiées par des Observatoires paritaires des métiers : Afdas, Constructys, OPCO 2i, « Etude prospective des besoins en emplois et compétences de la filière des infrastructures numériques à l'horizon 2030 », Mars 2023 ; Afdas « Contrat d'études prospectives dans le Sport en Île-de-France », Décembre 2021 ; Afdas, « Accompagnement à la mise en œuvre d'une cartographie prospective des métiers et des compétences. Branche de l'hôtellerie de plein air », Mars 2022

des techniciens du spectacle. Ils remarquent des évolutions technologiques dans plusieurs secteurs :

- **Pour les métiers de l'électricité et du plateau.** Les participants soulignent la modernisation à venir de plusieurs sites (Opéra Garnier par exemple) qui se traduisent par des modifications dans les technologies utilisées.
- **Pour les métiers de la vidéo.** Il est par ailleurs souligné que les formations dans ce domaine peuvent être très onéreuses et représenter un investissement important pour les structures.

Les participants soulignent que **les technologies évoluent plus rapidement dans les entreprises que sur les plateaux techniques des organismes de formation.** Ce constat aide à expliquer les contributions des répondants du secteur à l'enquête. Les répondants du secteur du spectacle vivant citent plus que la moyenne le fait d'être confrontés à un manque de profils formés pour expliquer les difficultés de recrutement.

- Les modèles d'intelligence artificielle générative sont **versatiles**. Les possibilités d'application sont très diverses et ils touchent potentiellement un grand nombre de secteurs et d'usages.

Les études récentes sur le sujet de l'intégration de l'intelligence artificielle générative au sein des entreprises et des structures montrent des **appropriations prudentes** de cette technologie, réalisée par expérimentations successives, les employeurs exprimant régulièrement une certaine réserve voire méfiance vis-à-vis de cet outil, comme l'expose par exemple le think tank **Terra Nova**²².

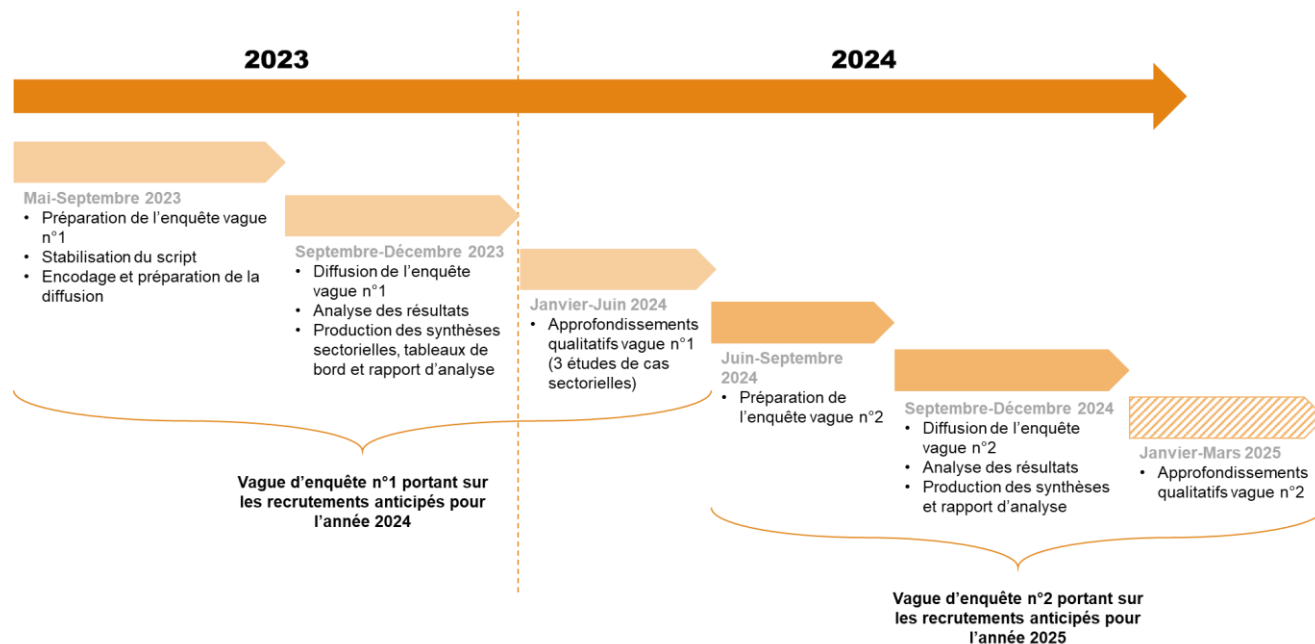
Ces perspectives se retrouvent dans les réponses à l'enquête BMC. L'introduction de l'intelligence artificielle n'est citée comme facteur de mutation important que par environ 5 % des répondants – le plus souvent des entreprises ou structures avec des effectifs salariés importants.

²² Terra Nova, « Ce que l'IA générative fait au travail et à l'emploi », Février 2025

4. Annexe 1 : Méthodologie

La démarche d'enquête BMC

La démarche de l'enquête BMC a été initiée en mai 2023 et sa diffusion a été assurée pendant les mois de septembre et d'octobre de la même année. **Cette première enquête avait mobilisé 2 539 entreprises et structures** adhérentes distinctes, lesquelles avaient apporté 2 715 contributions complètes et exploitables.



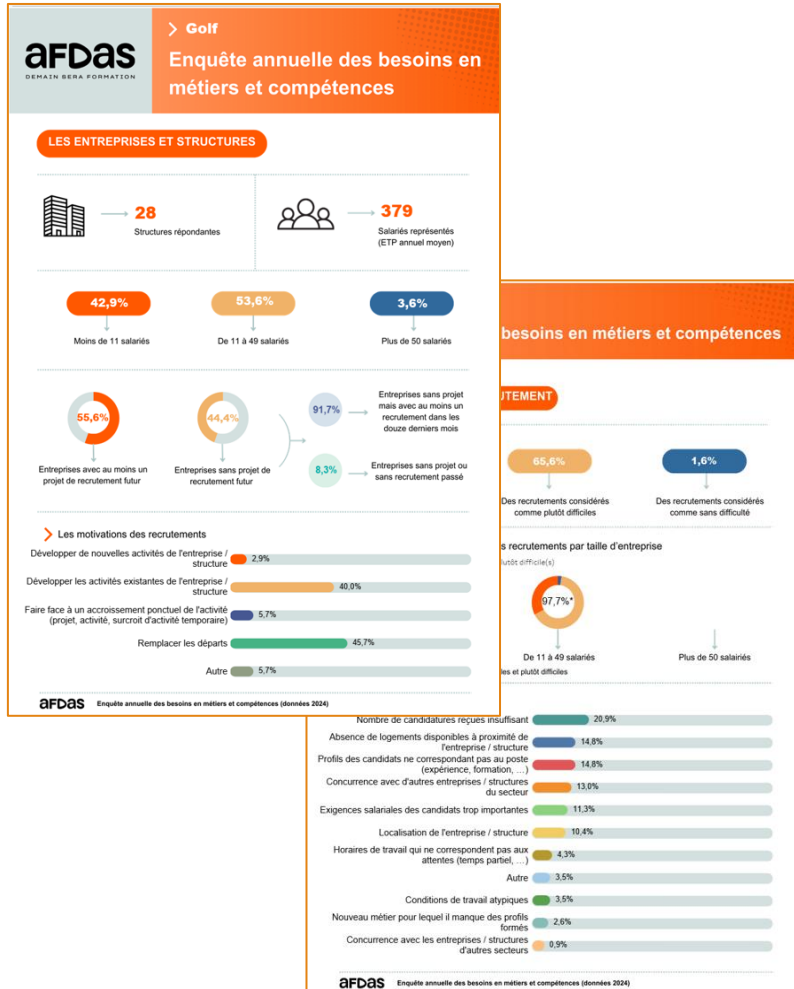
La période allant d'octobre 2023 à juin 2024 a été consacrée à l'analyse des réponses à l'enquête et à la réalisation de 3 études de cas sectorielles visant à préciser et approfondir les résultats de cette première vague de consultation.

Ces travaux ont été centrés sur le secteur du spectacle vivant et les branches de la télédiffusion et des prestataires techniques de l'audiovisuel.

La seconde enquête BMC a ensuite été diffusée entre le 16 septembre et le 15 octobre 2024.

Schéma synoptique du déroulement de la démarche d'enquête BMC

La vague n°2 de l'enquête BMC



Exemple d'infographie sectorielle

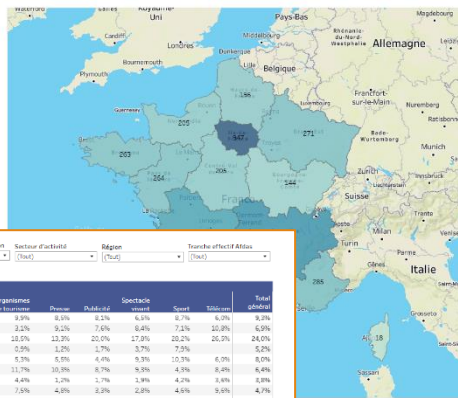
La campagne d'enquête 2024 a permis de collecter 4 411 contributions émanant de 3 964 entreprises et structures distinctes, soit une augmentation de 37 % par rapport à l'édition précédente, au cours de laquelle 3 226 contributions ont été collectées.

Le présent document constitue le rapport d'analyse intersectoriel de l'enquête BMC 2024. Il détaille :

- Le profil des répondants à l'enquête diffusée en septembre 2024 ;
- Les besoins en matière de recrutement recensés ;
- Les facteurs de transformation des activités et des compétences identifiés.

Ce rapport est complété par des fiches sectorielles détaillant les résultats spécifiques à chacun des 15 secteurs couverts par les travaux.

Répartition des réponses

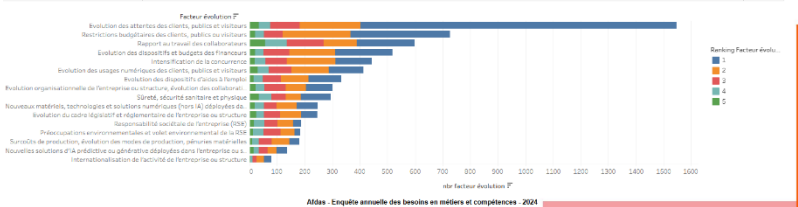


Région	Nbr réponses	%
Allemagne	627	13,9%
Bourgoigne-Franche-Comté	144	3,2%
Bretagne	263	5,8%
Centre-Val de Loire	205	4,6%
Corse	18	0,4%
Grand Est	271	6,0%
Guadeloupe	21	0,5%
Guyane	11	0,2%
Hauts-de-France	196	4,4%
Île-de-France	947	21,0%
La Réunion	89	1,9%
Martinique	19	0,4%
Nouvelle-Aquitaine	255	5,7%
Normandie	471	10,6%
Occitanie	445	10,0%
Pays de la Loire	264	5,9%
P Provence-Alpes-Côte d'Azur	285	6,4%
Total général	4411	100,0%

Secteur d'activité	Nbr réponses	%
Audiotexte	420	9,5%
Casinos	24	0,5%
Distribution de films	6	0,1%
Divers	22	0,5%
Éditions	91	2,1%
ÉLAC	548	12,4%
Exploitation Cinématographique	51	1,1%
Golf	28	0,6%
Médecins de cabinet	275	6,2%
Organismes de tourisme	127	2,9%
Presses	92	2,1%
Publicité	222	5,0%
Spécialité santé	624	14,1%
Sport	2029	46,2%
Télécom	58	1,3%
Total général	4411	100,0%

Répartition des réponses - Facteurs évolution

Facteur évolution	Secteur d'activité										Total		
	Audiotexte	Distribution de films	Divers	Éditions	ÉLAC	Exploitation Cinématographique	Hôtellerie	Organismes de tourisme	Presses	Publicité		Spécialité santé	Sport
Report au travail des collaborateurs	9,0%	22,0%	9,4%	9,9%	12,0%	11,3%	15,4%	14,4%	9,9%	8,3%	6,3%	6,7%	9,9%
Intensification de la concurrence	7,9%	7,2%	10,3%	8,1%	6,2%	6,9%	2,0%	4,4%	2,1%	9,5%	7,0%	6,4%	7,1%
Évolution des attentes des clients, publics et... (hors IA) obligatoires de	14,0%	17,1%	18,2%	18,1%	16,1%	14,0%	12,7%	10,2%	10,0%	18,5%	13,3%	17,0%	18,2%
Évolution des dispositifs et budgets de dépenses	3,3%	5,1%	3,1%	4,5%	2,0%	2,0%	1,0%	1,4%	0,5%	1,2%	1,7%	3,7%	7,0%
Évolution des dispositifs et budgets des frais	10,1%	2,4%	12,0%	9,9%	2,1%	6,7%	1,4%	9,3%	6,9%	4,4%	9,3%	10,3%	6,0%
Positivité des usages numériques des clients	8,0%	2,4%	10,2%	8,9%	15,4%	8,9%	5,1%	11,7%	10,9%	8,7%	9,9%	4,9%	8,4%
Évolution de l'offre digitale et réglementaire	8,9%	14,4%	9,1%	9,4%	8,2%	8,8%	2,0%	11,8%	8,9%	4,4%	1,7%	1,9%	4,2%
Évolution organisationnelle de l'entreprise ou... (hors IA) obligatoires de	4,2%	4,9%	18,2%	8,1%	3,5%	4,2%	4,9%	3,8%	5,1%	7,6%	4,9%	8,2%	4,6%
Internationalisation de l'activité de l'entreprise	2,0%	2,0%	18,2%	2,0%	2,0%	4,2%	4,9%	3,8%	5,1%	7,6%	4,9%	8,2%	4,6%
Nouveaux matériels, technologies et solutions	6,0%	2,0%	18,2%	2,0%	2,0%	4,2%	4,9%	3,8%	5,1%	7,6%	4,9%	8,2%	4,6%
Nouvelles solutions d'IA prédictive ou générative	4,2%	2,0%	18,2%	2,0%	2,0%	4,2%	4,9%	3,8%	5,1%	7,6%	4,9%	8,2%	4,6%
Préoccupations environnementales et sociales	3,3%	2,4%	6,3%	3,3%	2,4%	6,3%	3,3%	2,4%	6,3%	3,3%	2,4%	6,3%	3,3%
Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)	2,1%	2,4%	6,3%	2,1%	2,4%	6,3%	2,1%	2,4%	6,3%	2,1%	2,4%	6,3%	2,1%
Restrictions budgétaires des clients, publics, médias	18,4%	9,8%	15,8%	11,3%	15,3%	8,8%	9,8%	9,8%	7,7%	11,3%	18,3%	12,1%	10,9%
Survie de production, évolution des médias	9,9%	2,4%	9,1%	7,7%	3,9%	3,9%	6,0%	3,9%	0,7%	9,9%	6,0%	7,6%	2,9%
Santé, sécurité sanitaire et physique	2,9%	9,0%	9,1%	1,9%	6,7%	6,1%	6,0%	10,9%	2,6%	0,6%	1,2%	6,6%	5,1%
Total général	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

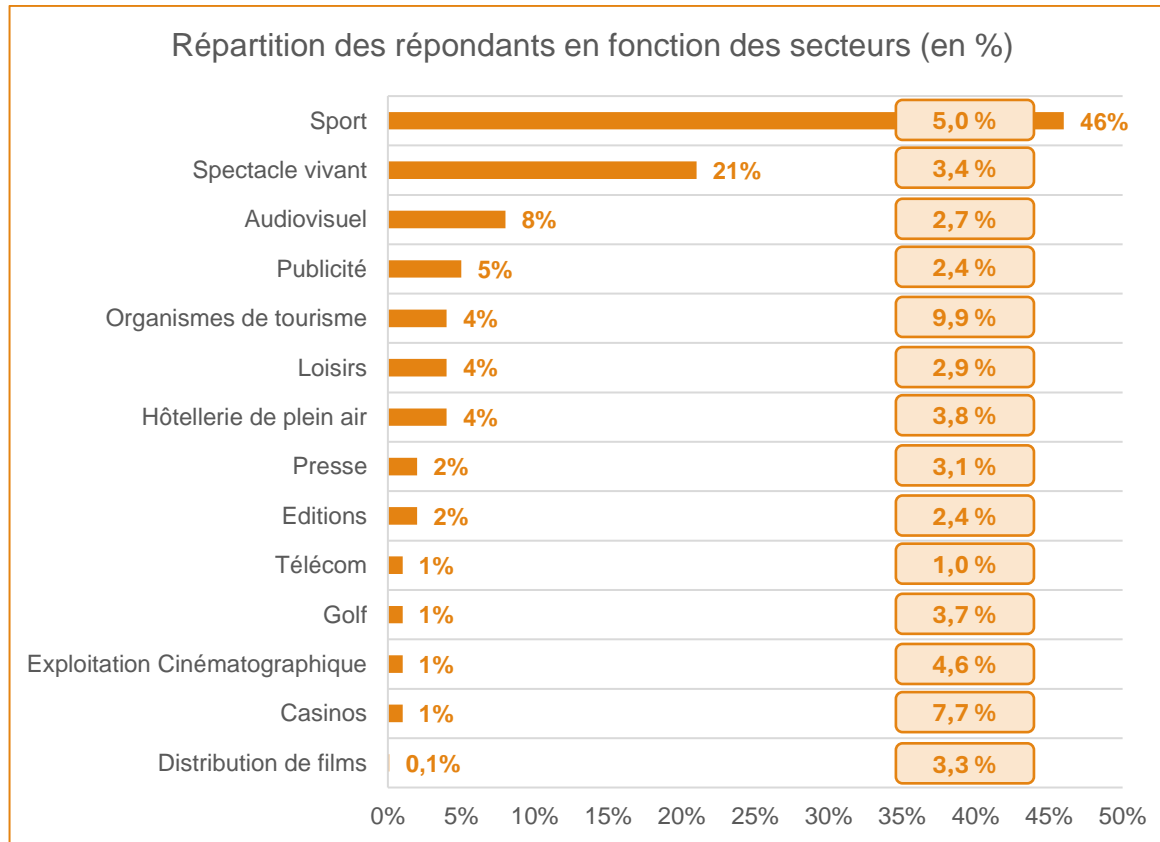


Tableaux de bord de suivi de l'enquête BMC

Les données collectées au cours de l'enquête alimentent également un tableau de bord auquel peuvent accéder les membres du comité de pilotage de l'étude.

Le profil des répondants

Une hausse sensible du nombre de contributions observée pour tous les secteurs



N = 3 943 répondants

3,3 %

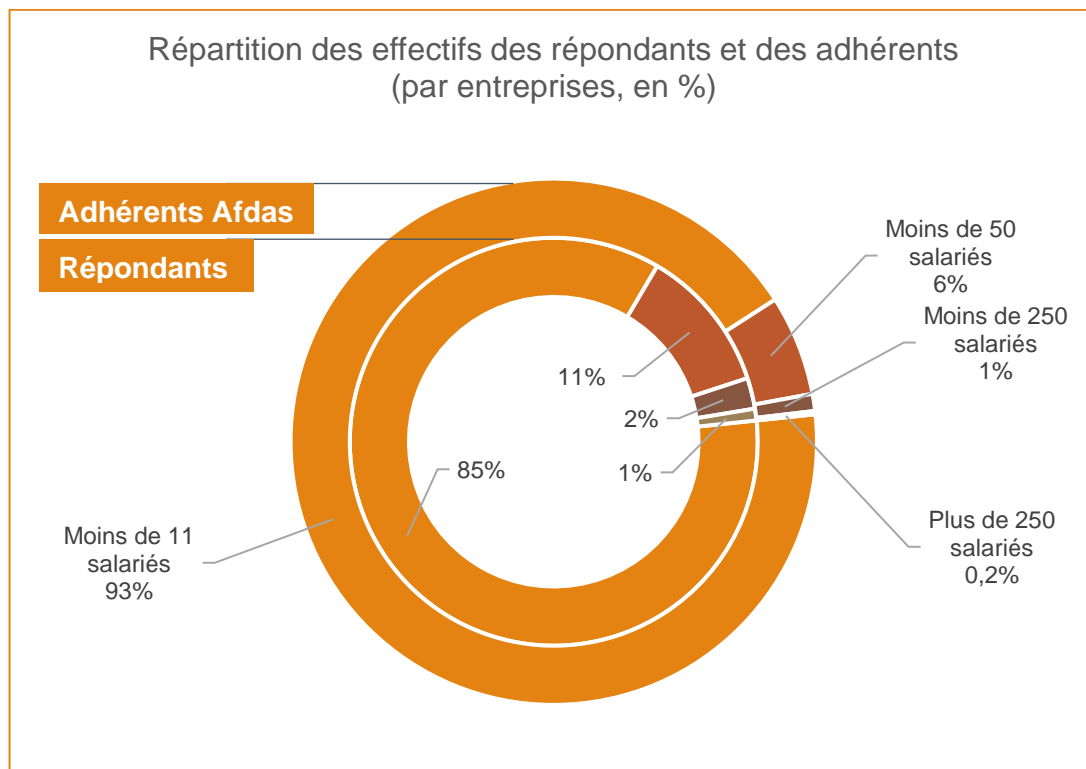
Ratio répondants enquête BMC / ensemble des adhérents au sein du secteur

L'édition 2024 de l'enquête BMC est marquée par une augmentation sensible du nombre de contributions. Cette tendance haussière est observée pour l'ensemble des secteurs du périmètre Afdas. Au total, le questionnaire bénéficie des contributions de 3,8 % des entreprises et structures adhérentes de l'Afdas (contre 2,7 % pour l'édition 2023).

Comme lors de la première édition, les secteurs du sport et du spectacle vivant rassemblent la majorité des contributions. Environ une entreprise ou structure répondante sur deux (46 %) relève du secteur du sport et une entreprise/structure répondante sur cinq (21 %) appartient au secteur du spectacle vivant. Ces deux secteurs représentent ainsi les deux tiers des répondants.

Lecture : 46 % des entreprises et structures qui ont répondu à l'enquête BMC en 2024 appartiennent au secteur du sport. Cela représente 5 % des entreprises et structures adhérentes à l'Afdas de ce secteur.

Des entreprises et structures répondantes qui ont tendanciellement des effectifs plus importants que la population générale des adhérents de l'Afdas



Les établissements où sont employés moins de 11 salariés représentent 85 % des répondants. Cette tranche d'effectifs est ainsi, de loin, la plus rencontrée parmi cette population.

Dans le même temps, les données de gestion de l'Afdas indiquent que 89 % des établissements adhérents comptent moins de 11 salariés. L'écart de 4 points est statistiquement significatif.

Les entreprises et structures de cette tranche d'effectifs sont ainsi sous-représentées parmi les répondants par rapport à leur poids parmi l'ensemble des adhérents²³.

Inversement, les établissements qui emploient entre 11 et 49 salariés représentent 11 % des répondants et sont sur-représentés parmi les répondants (7 % des établissements adhérents de l'Afdas sont dans cette tranche d'effectifs).

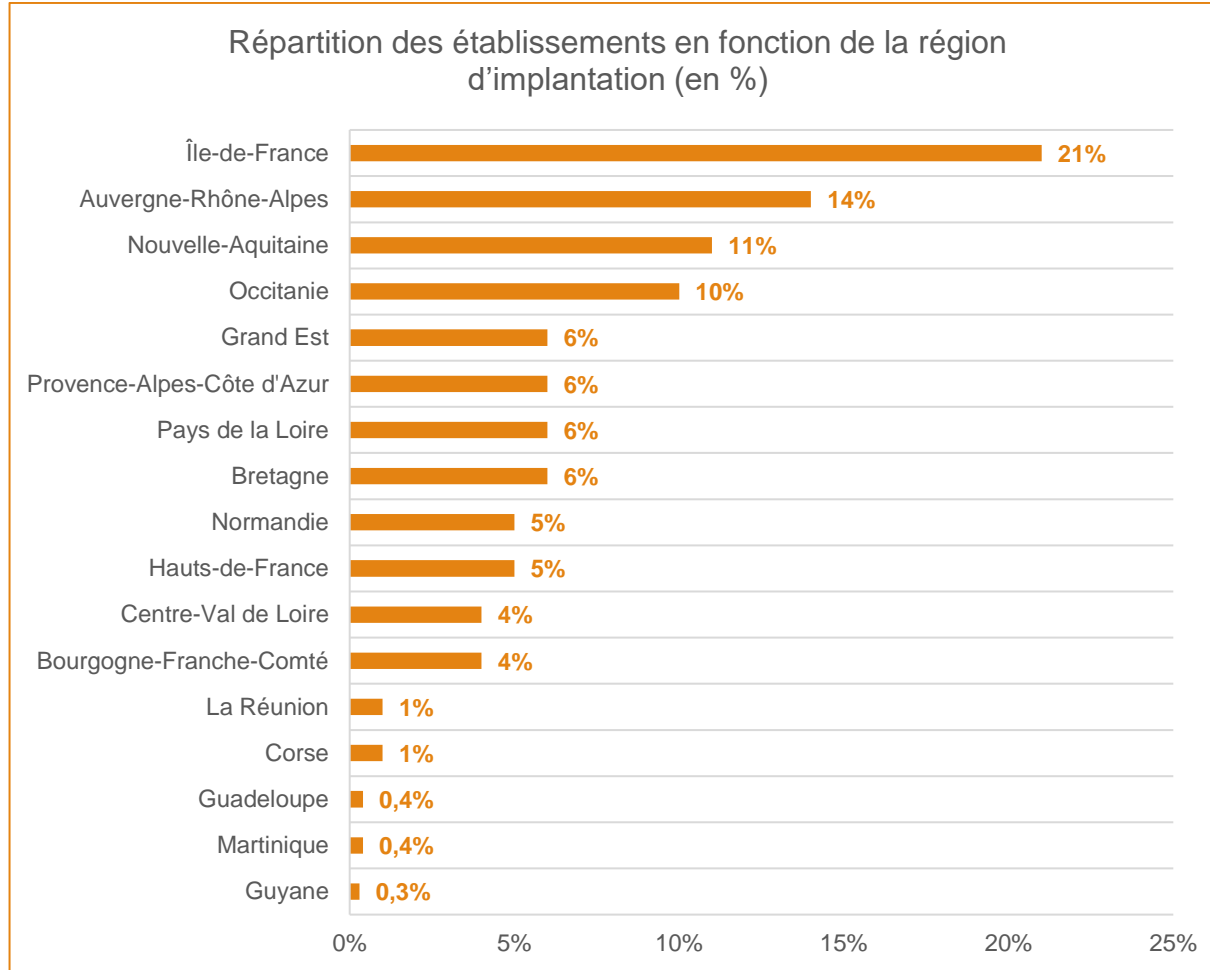
Les entreprises et structures répondantes sont, finalement, tendanciellement plus anciennes que l'ensemble des adhérents Afdas (28 ans en moyenne contre 22 ans pour l'ensemble des adhérents).

N = 3 964

Lecture : 85 % des entreprises et structures qui ont répondu à l'enquête BMC en 2024 emploient moins de 11 salariés (cercle central). Les entreprises et structures qui emploient moins de 11 salariés représentent 93 % des adhérents de l'Afdas.

²³ Nous pouvons faire l'hypothèse que cette légère sous-représentation est liée au fait que les entreprises de plus petites tailles réalisent des recrutements moins fréquemment que les plus grosses et sont moins capables de réaliser une projection de leurs besoins. De ce fait, ces répondants se sentent peut-être moins à même de répondre à une enquête sur les besoins de recrutement à venir.

Un répondant sur cinq est implanté en Île-de-France



N = 3 265

Environ une entreprise ou structure répondante sur cinq (21 %) est implantée en Île-de-France.

Cette région est suivie par Auvergne-Rhône-Alpes (14 %) et Nouvelle-Aquitaine (11 %).

Ensemble, ces trois régions concentrent près de la moitié des répondants.

La répartition des répondants de l'édition 2024 en fonction de leur région d'implantation n'est que marginalement modifiée par rapport à la répartition observée lors de l'édition 2023.

Les régions d'implantation n'informent que sur la localisation de l'établissement mais ne correspondent pas nécessairement au lieu où seront réalisés les recrutements.

Annexe 2 : Références bibliographiques

- Afdas, « Etude prospective sur l'évolution des modes de vie et de consommation, en lien avec les évolutions sociétales et technologiques et leurs impacts sur les compétences », 2021
- Afdas, « Etude sur la place des seniors dans les métiers de la Publicité », Novembre 2024
- Afdas, « Horizon 2030. Quel avenir pour les activités des secteurs de la culture, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement », Juin 2021
- CEREQ Enquêtes, « Regards croisés sur le secteur des activités sportives et le métier d'éducateur sportif », 2018
- DARES-Pôle emploi, « Les tensions sur le marché du travail par familles professionnelles de 1998 à 2008 », Octobre 2009
- DARES, « Comment mesurer les tensions sur le marché du travail », Septembre 2021
- France Stratégie, « Comment expliquer les difficultés de recrutement anticipées par les entreprises ? », Juin 2022
- France Travail, « Les besoins en main d'œuvre des entreprises en 2024. Enquête complémentaire BMO », 2024
- IGAS, « Résorption des tensions de recrutement. Bilan de la démarche systémique engagée par six branches professionnelle », Novembre 2022
- Pôle emploi, « L'emploi intermittent dans le spectacle au cours de l'année 2022 », 2023
- Terra Nova, « Ce que l'IA générative fait au travail et à l'emploi », Février 2025