



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*



SÉMINAIRE



POLITIQUES DE L'EMPLOI



Interactions de l'économie et du juridique

SYNTHÈSE DES INTERVENTIONS ET DÉBATS

Séance du 14 novembre 2022

« LES TENSIONS DE RECRUTEMENT :

Comment les expliquer ? Quels outils pour les surmonter ? »

Co-présidé par :

- **Jean-Emmanuel Ray**, Professeur à l'École de Droit de l'université Paris I – Panthéon-Sorbonne
- **Gilbert Cette**, Professeur d'économie associé à la Néoma Business School

Intervenants :

- **Florence Berthelot**, Déléguée Générale de la Fédération Nationale des Transports Routiers
- **Alexandre Fabre**, Professeur de droit à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
- **Michaël Orand**, Chef de la mission d'analyse économique à la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (Dares)

Certains secteurs font face à des difficultés croissantes de recrutement alors même que le nombre de demandeurs d'emploi reste élevé au niveau national. Ces tensions de recrutement existaient déjà avant la crise sanitaire mais se sont accentuées depuis. Le taux de démission des salariés n'a jamais été aussi élevé en France depuis le 1^{er} trimestre 2008, juste avant la crise financière.

Comme l'a souligné Gilbert Cette dans son introduction, la France se distingue des pays voisins car elle allie à la fois un taux de chômage élevé et de fortes tensions de recrutement. Alors qu'en Allemagne et aux Pays-Bas, les faibles taux de chômage se traduisent par des tensions de recrutement élevées, et qu'*a contrario*, l'Espagne et l'Italie connaissent de moindres tensions dans un contexte de chômage plus répandu, la situation française se caractérise par des tensions de recrutement importantes cumulées à un taux de chômage relativement élevé. Ces tendances interrogent sur un potentiel dysfonctionnement du marché du travail français, qui pourrait être le symptôme d'un problème d'appariement entre l'offre et la demande de travail.

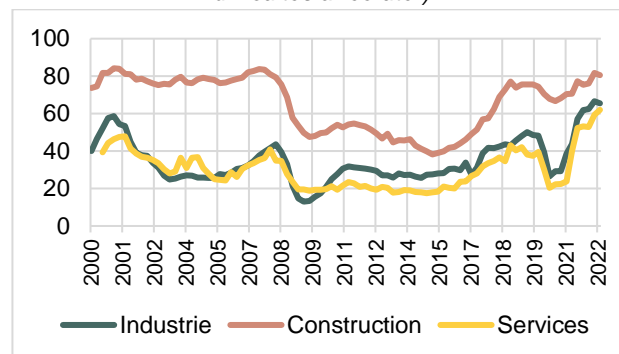
1. Tensions sur le marché de travail : éléments de contexte

Michaël Orand a décrit la situation du marché du travail français au lendemain de la crise sanitaire et a apporté un éclairage international sur la question. L'emploi a rebondi depuis la fin de la crise sanitaire : le taux d'emploi (68 % de la population au T1 2022) et le taux d'activité (73,5 % au T2 2022) en France ont atteint des niveaux historiques, tandis que le taux de chômage est au plus bas depuis 2008. Malgré un contexte économique tendu et une détérioration du climat des affaires liée à la guerre en Ukraine, le marché du travail résiste.

Cette embellie sur le marché du travail se traduit par un accroissement général des tensions de recrutement (*cf.* graphique 1), même si tous les secteurs ne sont pas concernés par la même intensité. Ainsi, les secteurs de la construction,

du transport et de l'entreposage, ainsi que les activités d'hébergement et de restauration sont davantage concernés par ces difficultés de recrutement.

Graphique 1 : Difficultés de recrutement
(en % des entreprises qui déclarent rencontrer des difficultés à recruter)



Source : Insee, enquêtes de conjoncture

Pour autant, on ne peut parler de « Grande démission » en France, à l'image de la situation observée aux Etats-Unis. Même si le taux de démission est actuellement élevé en France (2,7 % de l'emploi au T1 2022), il reste à un niveau comparable au taux observé avant la crise de 2008. Par ailleurs, le taux d'emploi en France est à un niveau historique, dépassant largement son niveau pré-crise sanitaire, contrairement aux Etats-Unis, et l'augmentation des démissions reflète donc davantage les dynamiques sur le marché du travail. Ce lien entre tensions du marché du travail et chômage se retrouve dans le reste de l'Union européenne (UE), et les tensions de recrutement sont même moins élevées en France que dans la plupart des pays de l'UE (notamment qu'en Allemagne).

Michaël Orand a donc conclu que le marché du travail français se porte bien et est dans une situation plus favorable qu'avant la crise sanitaire ; cette amélioration de la situation s'étant traduite par une recrudescence des tensions de recrutement. La coexistence de ces tensions avec un taux de chômage relativement élevé est à mettre en regard du taux de chômage structurellement élevé de la France, qui est supérieur à la moyenne de l'UE.

Florence Berthelot s'est concentrée sur la situation dans le secteur des transports routiers et activités auxiliaires, branche qui rassemble près de 780 000 salariés et qui comprend diverses activités (transport routier de marchandises, de voyageurs, déménageurs, logistique, ambulanciers, coursiers). Malgré la diversité des activités, les tensions sont transversales dans la branche et remontent à la crise de 2008, pendant laquelle l'activité, les recrutements et les formations ont ralenti. Les tensions sont ensuite apparues au moment de la reprise. Tous les postes de l'entreprise sont concernés (conducteurs comme sédentaires).

La problématique des tensions de recrutement dans le secteur des transports se retrouve à l'échelle européenne et mondiale. Les difficultés de recrutement de conducteurs existent quel que soit le pays, la réglementation du marché du travail, les différences de rémunérations et d'organisation du travail et les institutions. Les différences de rémunérations entre les pays n'ont pas favorisé la mobilité des conducteurs vers des pays mieux rémunérés.

Alexandre Fabre est revenu sur l'articulation des rôles respectifs entre l'Etat, les partenaires sociaux et les parties au contrat de travail, en se focalisant sur trois « couples » de normes : loi et négociation collective, négociation de branche et négociation d'entreprise, et accord collectif et contrats individuels.

Concernant ce premier couple de norme, Alexandre Fabre a souligné la tendance à la conventionnalisation du droit du travail depuis plusieurs décennies (développement de la place de la négociation collective). Cette conventionnalisation n'est pas uniforme et varie selon les niveaux de négociation (national, interprofessionnel, branche, entreprise). Alors qu'il n'y a plus eu de négociations interprofessionnelles préalables à une réforme depuis 2017, la négociation d'entreprise est à l'inverse devenue le centre de gravité de la

négociation collective depuis quelques années, aux dépens de la branche. Cette tendance s'accompagne d'un changement d'articulation des normes. Si l'on observe davantage d'accords, cela ne signifie pas pour autant que la négociation collective se substitue à la loi, mais celle-ci a changé de rôle. Autrefois, la loi était exclusive et autosuffisante. Aujourd'hui, la loi fixe le cadre de la négociation collective en suivant un plan en trois parties : les dispositions d'ordre public, le champ de la négociation collective (ce qui est possible d'adapter par accord collectif), et les dispositions supplétives (si aucune disposition n'est définie par un accord collectif).

Concernant l'articulation entre négociation de branche et négociation d'entreprise, Alexandre Fabre note qu'une rupture est intervenue entre 2008 et 2017, se traduisant par un mouvement de décentralisation de la négociation collective. Avant, la branche fixait la norme du secteur et les entreprises concluaient des accords plus favorables. Désormais, un poids plus important est donné à la négociation d'entreprise. Les ordonnances de 2017 ont laissé la primauté aux accords de branche sur 13 thèmes (dont minima conventionnels, classification professionnelle, heures équivalences, durée minimale du temps partiel, nombre de renouvellement d'un CDD, délai de carence entre les CDD...) ; en dehors de ces thèmes, l'accord d'entreprise prévaut (par exemple sur les primes d'ancienneté).

Enfin, entre accord collectif et contrats individuels, tout n'est pas qu'opposition selon Alexandre Fabre : le législateur a souvent tendance à combiner accord collectif et contrats individuels. Les accords de performance collective, qui couvrent un champ étendu (durée du travail, rémunération, conditions de mobilité professionnelle géographique...), peuvent cependant « forcer le contrat de travail ». En effet, même si les salariés peuvent toujours refuser une modification de leur contrat de travail issue d'un accord de performance

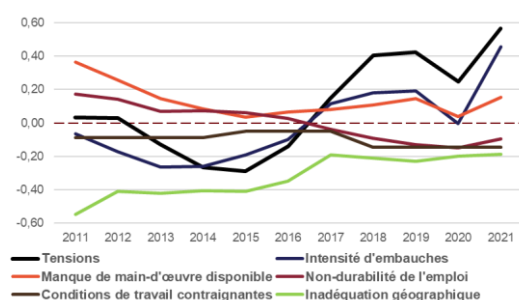
collective, l'employeur est en droit de le licencier pour motif de refus d'application de l'accord.

2. Les causes des difficultés de recrutement

Michaël Orand a commencé cette seconde partie en présentant les facteurs des tensions de recrutement et les différences selon les secteurs. Il a d'abord listé les cinq causes principalement évoquées dans la littérature économique : le manque d'attractivité des métiers (conditions de travail difficiles, bas salaires...), le problème d'offre de travail (en lien par exemple avec la protection sociale), l'inadéquation des compétences (manque de travailleurs avec les qualifications attendues), l'inadéquation géographique (les emplois à pourvoir et les personnes avec les qualifications adéquates ne sont pas au même endroit) et l'intensité des embauches (accroît la compétition entre les entreprises lorsque le marché du travail est dynamique et que les entreprises souhaitent recruter en même temps).

Selon la Dares, l'intensité des embauches est la cause principale des tensions en 2021 (cf. graphique 2), suivi du manque de main d'œuvre, la non durabilité de l'emploi, les conditions de travail, puis l'inadéquation géographique. L'intensité des embauches a particulièrement augmenté en 2021, ce qui se reflète dans le niveau d'embauches élevé et l'augmentation des fins de contrats en 2021.

Graphique 2 : Les différents facteurs de tensions



Source : Dares, indicateur de tensions.

La prégnance des tensions varie fortement selon les territoires et les métiers. Le niveau de tensions peut différer selon les régions pour un même métier, entre les métiers d'un même secteur, mais aussi sur le poids des différents facteurs. En effet, d'un métier à un autre, les causes des tensions peuvent être différentes. Par exemple, l'intensité des embauches est une cause majeure des tensions de recrutement pour les conducteurs mais pas pour les agents administratifs des transports, pour lesquels la cause principale est l'inadéquation géographique. Même au sein d'une même famille de métiers, les causes des difficultés de recrutement peuvent sensiblement différer : par exemple entre conducteurs routiers (où les tensions seraient expliquées par un cumul d'inadéquation géographique, de conditions de travail contraignantes, de manque de main d'œuvre disponible, de lien emploi-formation et d'intensité des embauches), conducteurs sur rails (où les tensions proviennent peu de l'intensité d'embauches, mais principalement d'une inadéquation géographique, des conditions de travail contraignantes et d'un manque de main d'œuvre disponible) et conducteurs sur courte distance (qui connaissent des difficultés de recrutement principalement expliquées par des conditions de travail contraignantes et une forte intensité d'embauches).

En réaction à ces tensions de recrutement, les conditions de travail se sont améliorées. Michaël Orand a mis en avant que les embauches en CDI ou en CDD long ont augmenté et le temps partiel a diminué depuis la crise sanitaire. Par ailleurs, les salaires nominaux ont fortement augmenté, bien que l'inflation soit plus importante.

Florence Berthelot a ensuite exposé les causes des difficultés de recrutement dans la branche des transports routiers. La branche embauche principalement des CDI et à temps plein (à l'exception du secteur des transports scolaires pour lequel il existe des

temps partiels). Pour Florence Berthelot, le secteur des transports routiers est un secteur méconnu à l'image dégradée (notamment au regard de son impact environnemental), mais elle souligne qu'il s'agit d'un secteur indispensable à l'économie (89 % des marchandises sont transportées par la route), qui a eu un rôle primordial pendant la crise sanitaire. Certaines causes sont communes à d'autres secteurs (horaires, organisation du travail). La question du logement et de l'éloignement entre domicile et travail peut poser problème dans ce secteur, dans un contexte d'horaires parfois décalés et de manque de transports publics à ces horaires.

Le rapport sur les tensions de recrutement de Philippe Dole, inspecteur général honoraire de l'IGAS, met en avant le fait que les transports routiers sont désormais en concurrence avec d'autres secteurs proches mais qui sont perçus de manière moins contraignante par les potentiels candidats, comme l'hôtellerie-restauration. Par ailleurs, le secteur se heurte à des difficultés administratives : une fois le titre professionnel obtenu, le temps d'obtention du permis de conduire par l'Agence nationale des titres sécurisés (ANTS) est très long.

Pour Florence Berthelot, la mobilité inhérente à l'activité des transports est vécue comme une contrainte aujourd'hui, renforcée par la solitude. La question des rémunérations est également importante. Aujourd'hui, un nombre élevé d'heures de travail permet aux conducteurs d'être relativement bien rémunérés (notamment grâce à des majorations à partir d'un certain niveau d'heures), mais si les revendications tendent vers une baisse du temps de travail, il sera nécessaire de revaloriser le taux horaire pour maintenir un salaire équivalent. De plus, il est actuellement difficile de réduire le temps de travail des conducteurs en raison des tensions observées dans le secteur et du manque de personnel. Afin d'améliorer les rémunérations, la branche a acté une revalorisation des minima conventionnels de 6 % en début d'année 2022

et un rehaussement des grilles conventionnelles de 6 % en novembre 2022. Par ailleurs, pour répondre à la problématique des soins des conducteurs dans un contexte d'horaires souvent décalés, un service d'assistance médicale pour les routiers sur autoroute (Docstop) a été créé.

Sur le domaine de la pénibilité du travail, le Portugal et l'Espagne ont décidé de cloisonner les métiers avec une loi qui prévoit que les conducteurs ne participent pas aux opérations de chargement et de déchargement. Selon Florence Berthelot, il est important de faire remonter ce sujet au niveau européen et de ne pas pallier au manque de personnel des chargeurs. Les pays nordiques considèrent que les accords collectifs sont suffisants pour traiter cette problématique, mais pour Florence Berthelot, les accords collectifs ont une valeur normative moins forte en France, ce qui rend selon elle utile une approche par la loi.

Florence Berthelot a conclu qu'une nouvelle approche de l'organisation du travail dans le secteur est nécessaire, mais également une prise de conscience des clients et de la société dans son ensemble sur ce que l'on attend du transport routier, dans un contexte où les attentes du consommateur vis-à-vis de la rapidité du service de livraison sont exigeantes. Ces attentes ont dégradé les conditions de travail des transporteurs en termes d'horaires et ont également conduit au développement d'outils numériques de suivi qui ont entraîné une perte d'autonomie des conducteurs (nécessité de suivre le GPS sans détour, acheminement des colis surveillé, sentiment d'être de simples exécutants).

3. Comment surmonter les difficultés de recrutement ?

Alexandre Fabre a réalisé un état des lieux des différents leviers qui pourraient être davantage mobilisés par les entreprises et les branches afin de répondre à ces enjeux :

le levier « rémunération », le levier « emploi et formation », le levier « qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) » et le levier « Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ». Il a commencé par exposer trois observations liminaires : i) Il existe des difficultés de recrutement mais également des difficultés de fidélisation, qui appellent à une analyse plus fine sur les réponses à apporter (proposer un CDI ne suffit plus à fidéliser un employé) ; ii) les réponses apportées doivent être spécifiques aux activités et pluridimensionnelles ; iii) des « freins à l'embauche » existent aussi du côté des travailleurs.

Le levier « rémunération » est central et plusieurs secteurs se sont engagés dans la revalorisation salariale au lendemain de la crise du Covid-19 (Ségur de la santé, augmentation consécutive de la grille des salaires dans la branche hôtels-cafés-restaurants en décembre 2021...). Le Smic évolue parfois plus fréquemment (2 à 3 fois par an) que le rythme de négociation collective (traditionnellement une fois par an, désormais parfois 2 fois par an). Au-delà des rémunérations monétaires, les salariés sont de plus en plus sensibles à la prise en charge de certains postes de dépenses, qui ne relèvent pas en principe des obligations de l'employeur (transport, logement, garde d'enfants). Le législateur prévoit de plus en plus souvent des régimes d'exonérations de cotisations pour inciter les entreprises à verser ce type d'aide (exemple de l'aide pour financer des activités de service à la personne ou de garde d'enfants : pour l'année 2022, exonération de cotisations jusqu'à 2 265 €).

Pour lutter contre les difficultés de recrutement, Alexandre Fabre indique qu'il est nécessaire de mener une discussion plus globale sur « l'emploi et la formation », à la fois sur le contenu des emplois et leur évolution. Sur l'aspect contenu, il est parfois important de repenser la classification, comme cela a été le cas dans le secteur de la métallurgie. Sur

l'aspect évolution des emplois, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) peut être mobilisée. Pour Alexandre Fabre, si les branches se sont bien appropriées la GPEC et réalisent à la fois des diagnostics de l'emploi et des études prospectives, les entreprises ont quant à elles surtout investi l'aspect mobilité (interne et externe) plutôt que l'aspect prospectif. Les entreprises ont ainsi par exemple envisagé des mesures pour éviter les licenciements pour motifs économiques dans les métiers menacés, mais ont moins réfléchi aux leviers pour recruter et ont ainsi négligé les emplois en croissance (déséquilibre de la concentration de la GPEC sur la sortie de l'entreprise au détriment de l'entrée). Le recrutement et la fidélisation des salariés sont aujourd'hui les nouvelles priorités des DRH, pour lesquels ils font preuve de nombreuses innovations (en termes de techniques de recrutement, mais également pour conserver les employés avec notamment des enquêtes d'engagement des salariés et des actions visant à maintenir les meilleurs potentiels de l'entreprise). Par ailleurs, si les formations sont essentielles, cela peut poser des difficultés si le salarié quitte l'entreprise après une formation financée par celle-ci. Alexandre Fabre s'est donc interrogé sur la possibilité de redonner un second souffle aux clauses de dédit formation, qui empêchent le salarié formé de partir avant un certain délai sous peine de paiement d'une indemnité de dédit (indemnité décroissante avec le temps).

Le levier « QVCT » constitue une démarche proactive et préventive pour éviter la réalisation des risques en général et des risques psychosociaux en particulier. La QVCT a souvent été réduite à une notion de bien-être au travail, mais connaît un second souffle avec la loi santé au travail du 2 août 2021, qui a recentré les réflexions sur les conditions de travail (quelles conditions peuvent constituer des freins et comment agir là-dessus). Par exemple, un accord a été conclu avec les agents de sécurité sur une durée minimum de période de travail de

4 heures (car certains agents ne veulent pas venir pour seulement 2 heures de travail alors que le déplacement jusqu'au lieu de travail peut être long et n'est pas rémunéré). Les entreprises s'interrogent également de plus en plus sur le passage à une semaine de 4 jours, notamment dans la branche hôtels-café-restaurants. Certaines entreprises mettent en place des congés de long terme rémunérés (par exemple chez Accenture). Le télétravail est également devenu une condition indispensable pour certains salariés.

Enfin, concernant le levier « RSE », Alexandre Fabre observe la mue de la RSE, de responsabilité sociale à responsabilité sociétale et environnementale des entreprises. Pour de nombreux salariés, il est devenu important de travailler dans une entreprise qui partage leurs valeurs, notamment pour les salariés de la nouvelle génération, à la recherche d'une cohérence éthique. Les entreprises peuvent gérer leur image comme une marque, et communiquer sur les réseaux, en interne, afin que les salariés soient fiers de travailler dans l'entreprise et afin d'attirer d'autres travailleurs.

Florence Berthelot a ensuite apporté un témoignage pour la branche « transports routiers de marchandises et activités auxiliaires » en présentant la charte de développement de l'emploi et des compétences signée en mars 2022. La charte comprend des éléments qui peuvent relever de l'Etat, de la branche et des régions. Plusieurs pistes ont été explorées dans cette charte : orientation des jeunes et des adultes vers le secteur des transports, accompagner les entreprises et les salariés dans la mise en place de mesures en faveur de l'attractivité des métiers, accompagner les recruteurs pour agir sur la qualité de l'emploi (travail avec Pole emploi et les missions locales), et développer les compétences et contribuer à la construction de parcours de formation. Sur certains points, la charte n'a fait que corroborer ce qui se faisait déjà (comme la mise à disposition de véhicules

dans les lycées professionnels). La charte devrait permettre de mieux travailler avec les missions locales (enjeux des jeunes en difficultés qu'il faut réorienter par exemple). Elle pourrait également permettre d'adapter davantage ce métier aux personnes en situation de handicap.

Le Ministre délégué chargé des Transports Clément Beaune a décidé de lancer des travaux sur l'attractivité des métiers de conducteurs, notamment sur les questions de l'accueil des conducteurs, du chargement/déchargement, et du congé de fin d'activité. Ce dispositif financé par la profession et par l'Etat permet aux conducteurs routiers, sous certaines conditions, de cesser d'exercer un emploi 5 ans avant l'âge de leur départ à la retraite. La question des fins de carrières peut également être abordée sous le prisme de l'intensité du travail, certains conducteurs en fin de carrière ne désirant pas conserver la même intensité horaire mais qui pourraient autrement rester en emploi, une réflexion sur laquelle compte se pencher la branche.

Florence Berthelot a insisté sur l'importance de renforcer la coordination, de créer une forme de « guichet unique », en raison de la pléthore d'interlocuteurs et de structures qui s'occupent de l'emploi et de la formation, et afin de faire vivre la charte de la branche. Par exemple, les régions ne sont pas dans la charte alors qu'elles ont aussi un rôle à jouer dans l'aspect financement, orientation et besoins d'emploi. Par ailleurs, l'écosystème sur la formation pourrait être rendu plus lisible pour les employeurs. Il apparaît nécessaire de décompartmenter les actions.

Le secteur du transport peut proposer à la fois des métiers qualifiés et non qualifiés. Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) ont ainsi permis de favoriser l'insertion de personnes très éloignées de l'emploi. Par ailleurs, la communication peut être utile afin d'attirer des travailleurs mais l'enjeu est également de les conserver. Pour Florence

Berthelot, la communication doit être collective, y compris des élus, ministres, députés, sénateurs, et doit mettre en avant qu'il s'agit de métiers utiles, qui ne sont pas forcément contradictoires avec la transition écologique (véhicules de plus en plus verts par exemple).

Jean-Emmanuel Ray a conclu le séminaire en soulignant que ces tensions de recrutement sont liées à une évolution positive, la reprise du marché du travail, et s'est interrogé sur les actions à mener à l'avenir. Si le marché du travail a récemment connu une évolution positive à la fois en termes de quantité (plus d'emplois) et de qualité (davantage de contrats longs), la recrudescence des tensions de recrutement associée comporte également des risques. Elles pourraient en effet créer une compétition de recrutement par les salaires et les avantages non-monétaires pour laquelle les petites entreprises sont mal outillées.

Sur les actions à poursuivre à l'avenir, Jean-Emmanuel Ray a mis en exergue deux aspects :

i) Avant de chercher à recruter de nouvelles personnes, il faut fidéliser les salariés en poste. Pour cela, les conditions de travail sont essentielles. Le droit du travail permet de protéger les salariés, mais également les employeurs. Par exemple, l'indemnité de fin de contrat d'un CDD permet d'assurer au salarié une compensation pour la précarité du travail, mais cela permet également de l'inciter à aller jusqu'au bout de contrat. La fidélisation peut passer d'un côté par des éléments désincitatifs : les clauses de non concurrence et de dédit formation donnent peu lieu à des procès mais elles sont désincitatives et ont pour but la prévention du départ du salarié. La fidélisation des salariés passe d'un autre côté par des éléments incitatifs : il ne s'agit plus seulement des rémunérations et des primes mais également des aspects plus « qualitatifs » comme le temps pour soi (par exemple SAP qui propose 3 mois de congés rémunérés en

plus des congés payés classiques tous les deux ans).

ii) Il est également crucial de mieux identifier les emplois à venir (on sait aujourd'hui appréhender les emplois verdissants mais on ne détermine pas encore bien les emplois verts), afin de créer en amont des formations adaptées. Pour cela, il sera nécessaire d'améliorer la coordination dans le domaine de la formation.

Pour toute information complémentaire,
consultez le [site Internet de la DG Trésor](#)
ou envoyez un mél à Seminaire.Emploi@dgtresor.gouv.fr