



GOVERNEMENT

Liberté

Égalité

Fraternité

Ministère du Travail, du Plein Emploi, et de l'Insertion

**Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle
et Numérique**



GOVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Séminaire « Politiques de l'emploi »
Interactions de l'économie et du juridique

14 novembre 2022

LES TENSIONS DE RECRUTEMENT

Comment les expliquer ? Quels outils pour les surmonter ?

Intervenants :

Florence Berthelot, Alexandre Fabre, Michaël Orand

Plus d'informations : [Séminaire Emploi | Direction générale du Trésor \(economie.gouv.fr\)](https://www.economie.gouv.fr/emploi/seminaire-emploi)

Introduction

Gilbert CETTE

Co-président du séminaire

Professeur d'Economie à NEOMA Business School

Interventions croisées en trois parties

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)

Programme du séminaire

- **Introduction par Gilbert CETTE**
- **Partie I : Tensions sur le marché de travail : éléments de contexte**
 - ❖ A – Situation du marché du travail au lendemain de la crise sanitaire : des tensions plus prononcées en France qu'ailleurs ? Eclairage – par **Michaël Orand**
 - ❖ B – Focus sur les difficultés de recrutement rencontrées dans le secteur des transports routiers – par **Florence Berthelot**
 - ❖ C – Normes et négociation collective : qui fait quoi ? – par **Alexandre Fabre**
- **Partie II : Les causes des difficultés de recrutement**
 - ❖ A – Compétences, conditions de travail, salaire... : quels sont les facteurs de ces tensions et y a-t-il une différence selon les secteurs ? – par **Michaël Orand**
 - ❖ B – Les causes observées spécifiquement dans la branche des transports routiers – par **Florence Berthelot**
- **Partie III : Comment surmonter les difficultés de recrutement ?**
 - ❖ A – Quels leviers peuvent être davantage mobilisés par les entreprises et les branches afin de répondre à ces enjeux ? – par **Alexandre Fabre**
 - ❖ B – Témoignage : charte de développement de l'emploi et des compétences dans la branche « transports routiers de marchandises et activités auxiliaires » – par **Florence Berthelot**
- **Clôture des débats par Jean-Emmanuel RAY**

Partie I : Tensions sur le marché de travail : éléments de contexte

- ❖ A- Situation du marché du travail au lendemain de la crise sanitaire : des tensions plus prononcées en France qu'ailleurs ?

par **Michaël Orand**

- ❖ B- Focus sur les difficultés de recrutement rencontrées dans le secteur des transports routiers

par **Florence Berthelot**

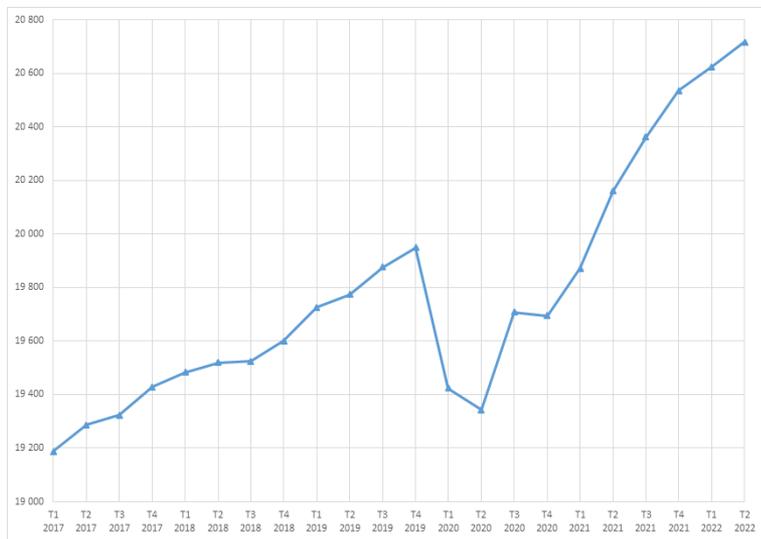
- ❖ C- Normes et négociation collective : qui fait quoi ?

par **Alexandre Fabre**

A – Situation du marché du travail au lendemain de la crise sanitaire : des tensions plus prononcées en France qu'ailleurs ?

❖ L'emploi est dynamique depuis la fin de la crise sanitaire

Emploi privé
(en milliers)

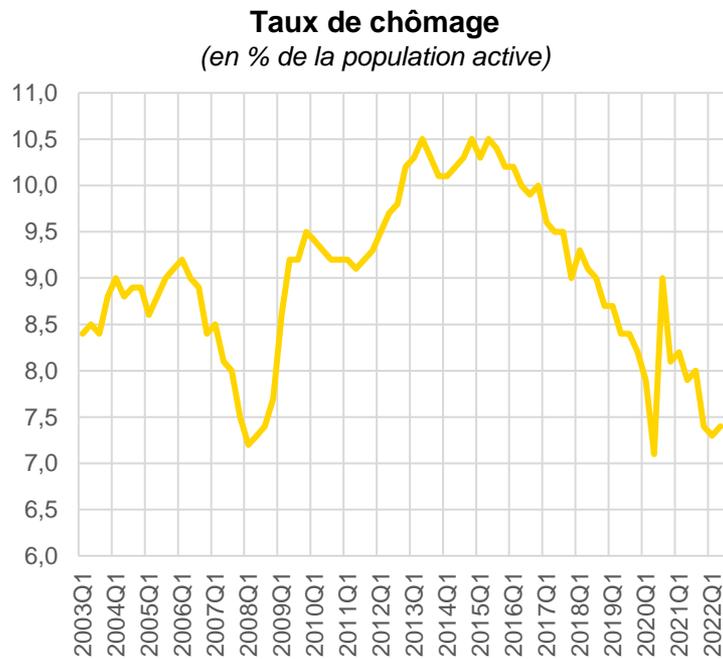
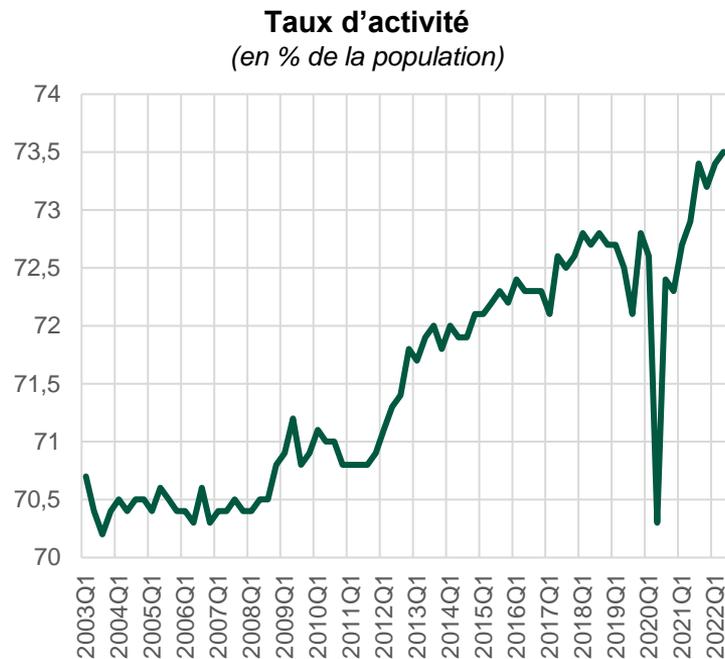


Taux d'emploi
(en % de la population)



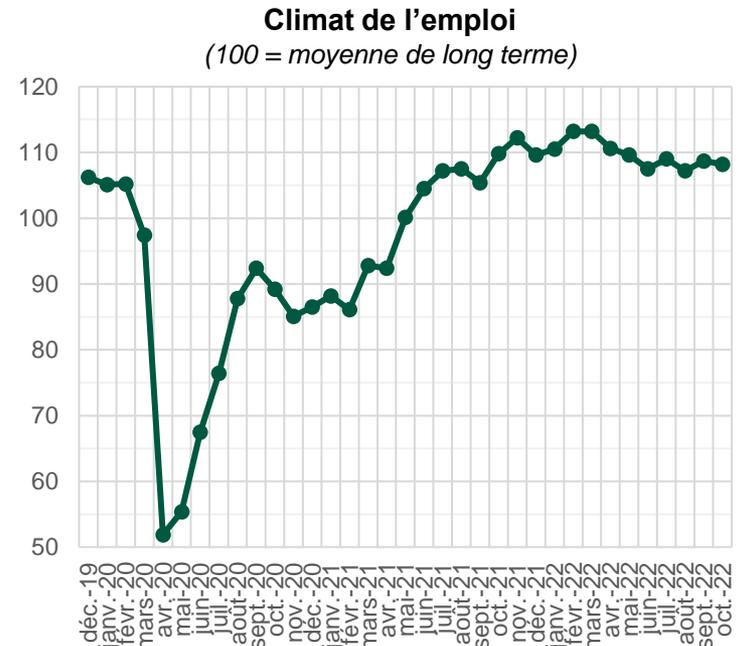
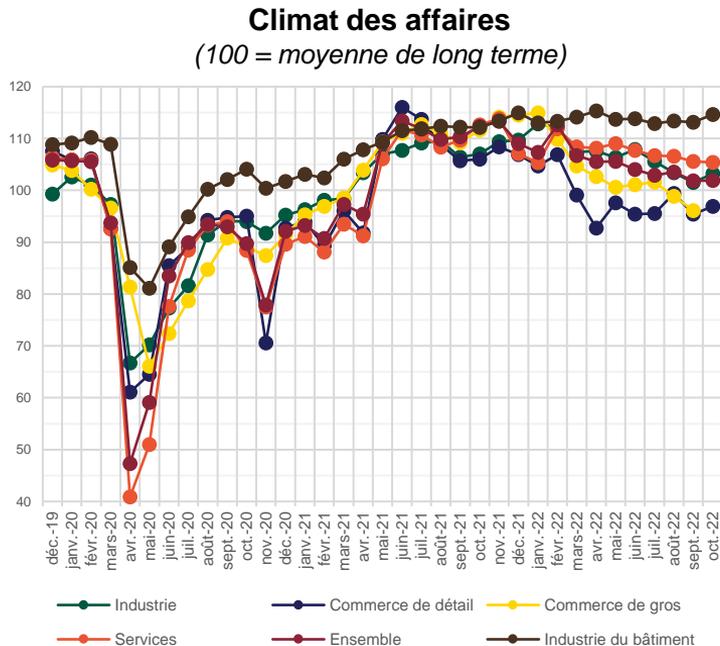
A – Situation du marché du travail au lendemain de la crise sanitaire : des tensions plus prononcées en France qu'ailleurs ?

- ❖ Le marché du travail est dans une situation plus favorable qu'avant la crise sanitaire



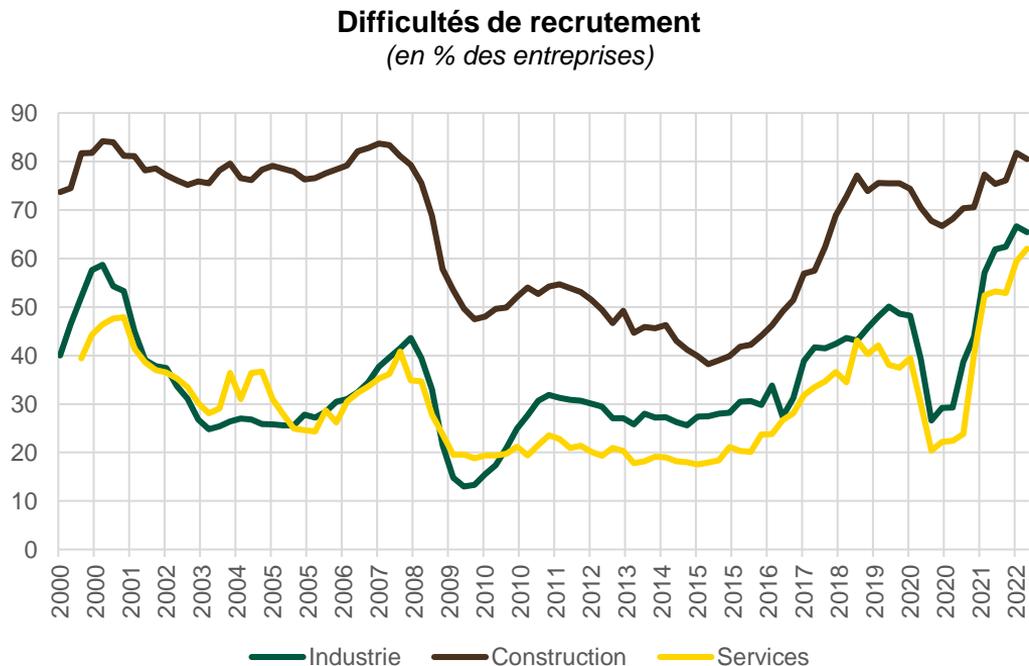
A – Situation du marché du travail au lendemain de la crise sanitaire : des tensions plus prononcées en France qu'ailleurs ?

❖ À court terme, le climat des affaires se dégrade légèrement, celui de l'emploi résiste



A – Situation du marché du travail au lendemain de la crise sanitaire : des tensions plus prononcées en France qu'ailleurs ?

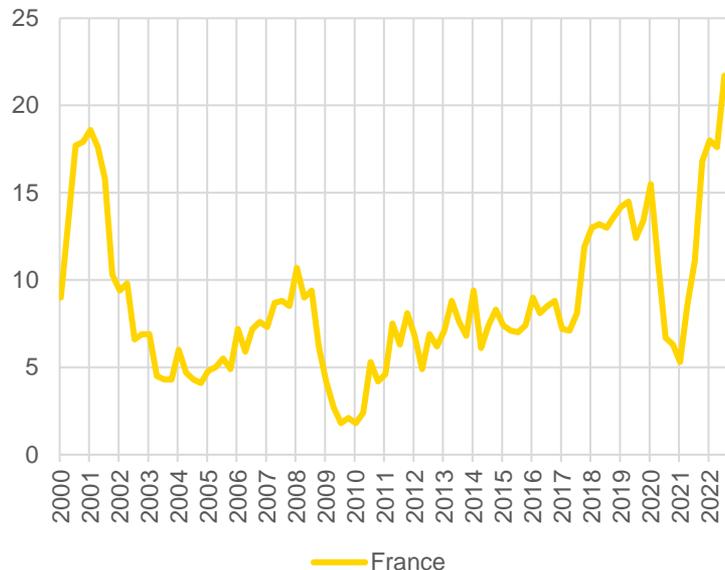
- ❖ Les tensions de recrutement sont à un niveau élevé dans tous les secteurs



A – Situation du marché du travail au lendemain de la crise sanitaire : des tensions plus prononcées en France qu'ailleurs ?

❖ ...quel que soit l'indicateur que l'on utilise

Facteur limitant la production : main d'œuvre
Industrie (en % des entreprises)

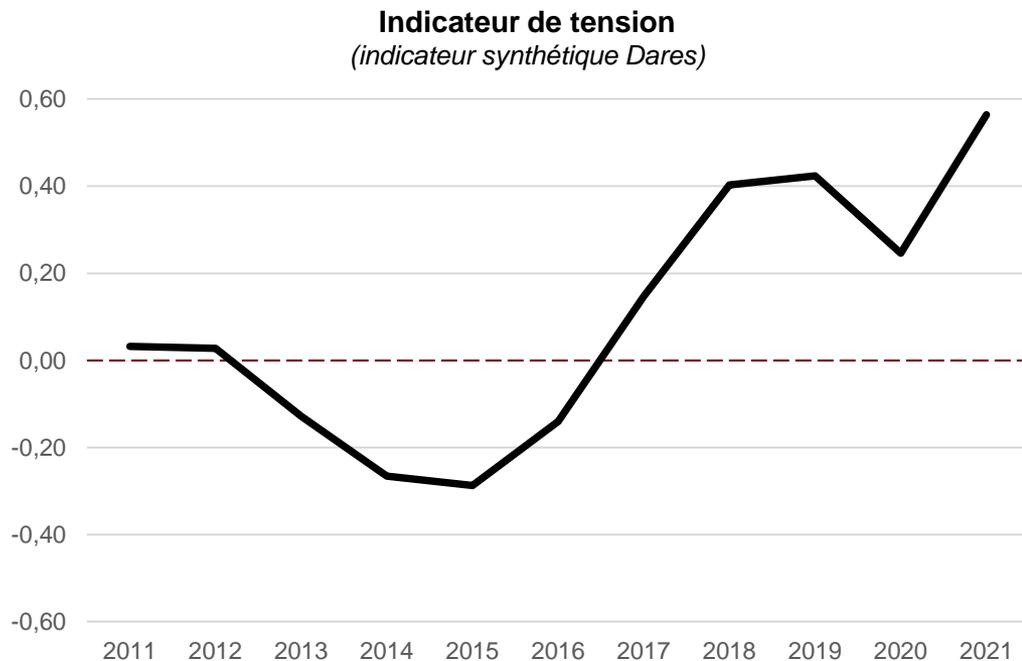


Facteur limitant la production : main d'œuvre
Services (en % des entreprises)



A – Situation du marché du travail au lendemain de la crise sanitaire : des tensions plus prononcées en France qu'ailleurs ?

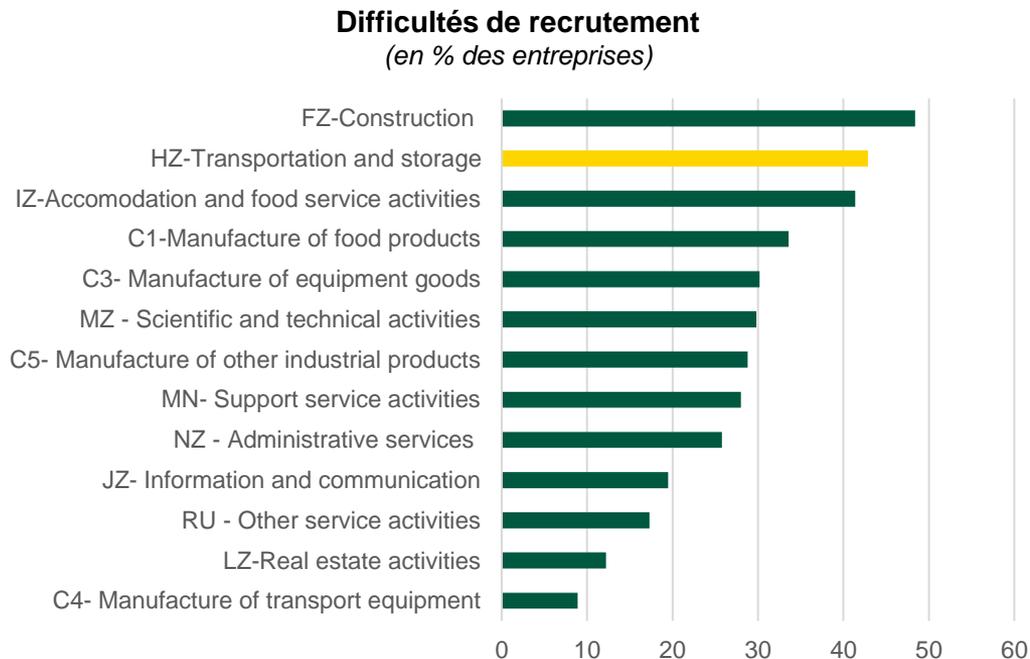
❖ ...quel que soit l'indicateur que l'on utilise (suite)



Source : Dares

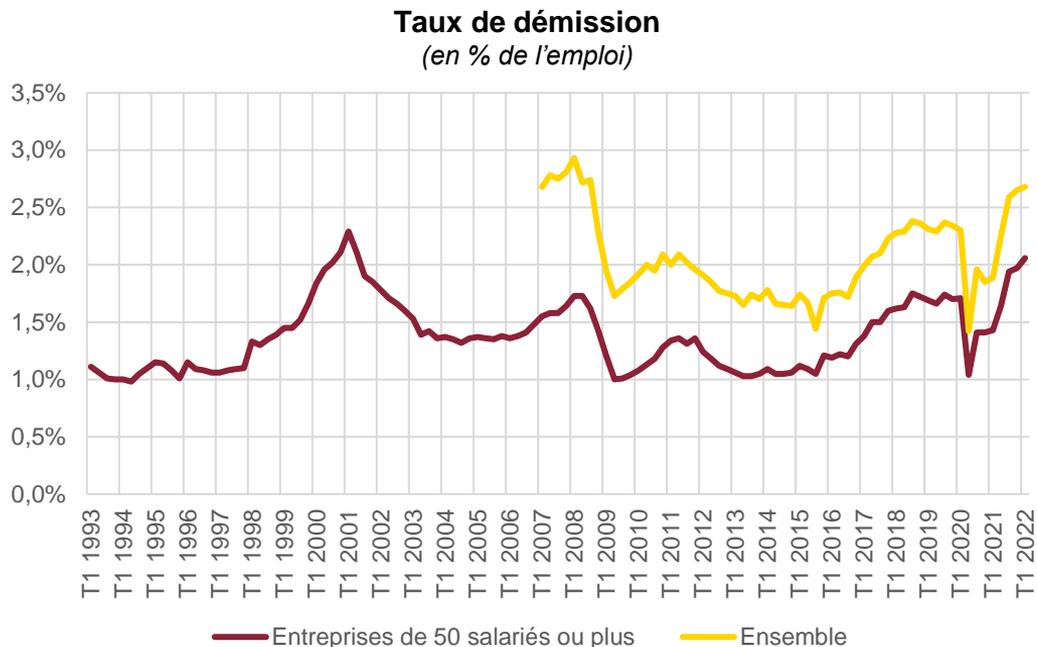
A – Situation du marché du travail au lendemain de la crise sanitaire : des tensions plus prononcées en France qu'ailleurs ?

❖ Tous les secteurs ne sont pas concernés avec la même intensité



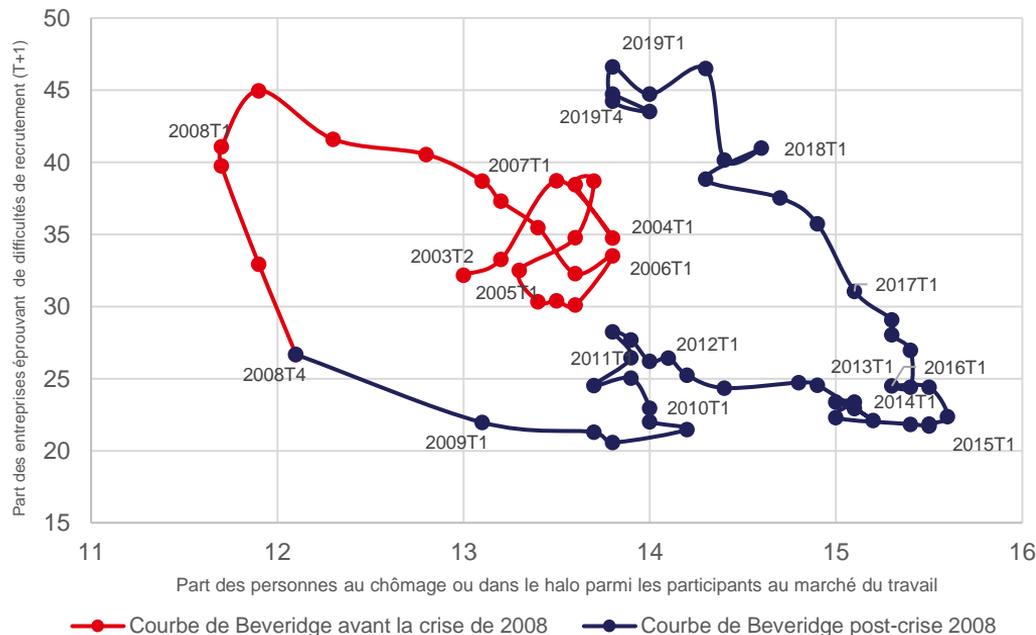
A – Situation du marché du travail au lendemain de la crise sanitaire : des tensions plus prononcées en France qu'ailleurs ?

❖ Ces tensions se manifestent sous plusieurs formes



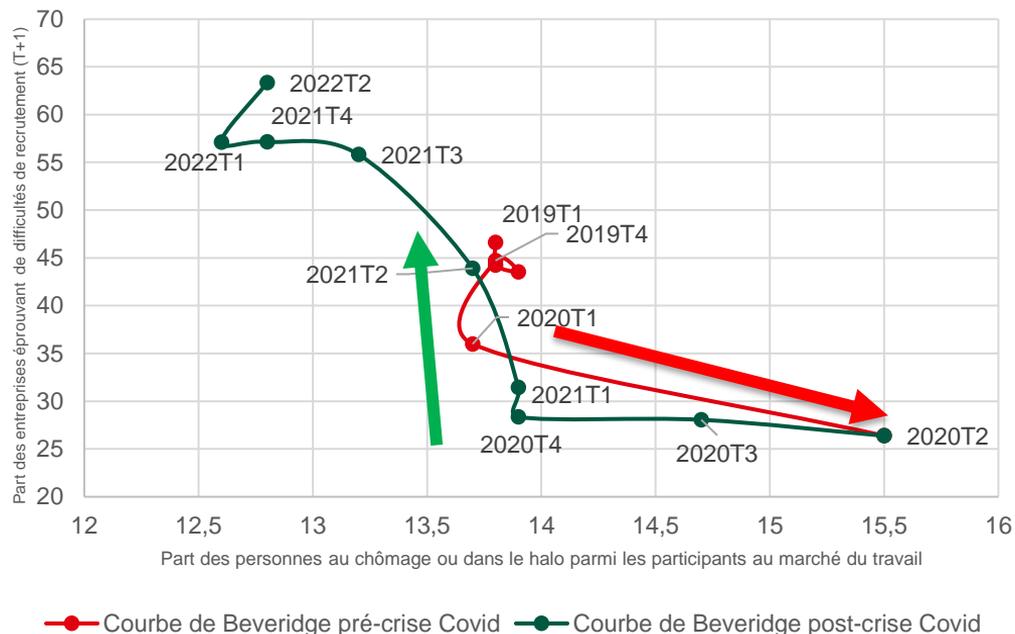
A – Situation du marché du travail au lendemain de la crise sanitaire : des tensions plus prononcées en France qu'ailleurs ?

❖ Un lien théorique entre taux de chômage et tensions : la courbe de Beveridge



A – Situation du marché du travail au lendemain de la crise sanitaire : des tensions plus prononcées en France qu'ailleurs ?

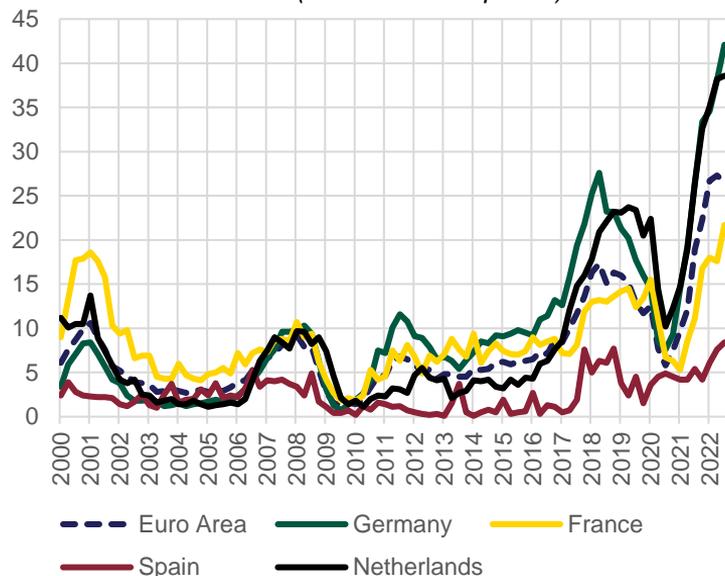
- ❖ Après le Covid, un retour rapide à la situation de 2019 puis une hausse des tensions



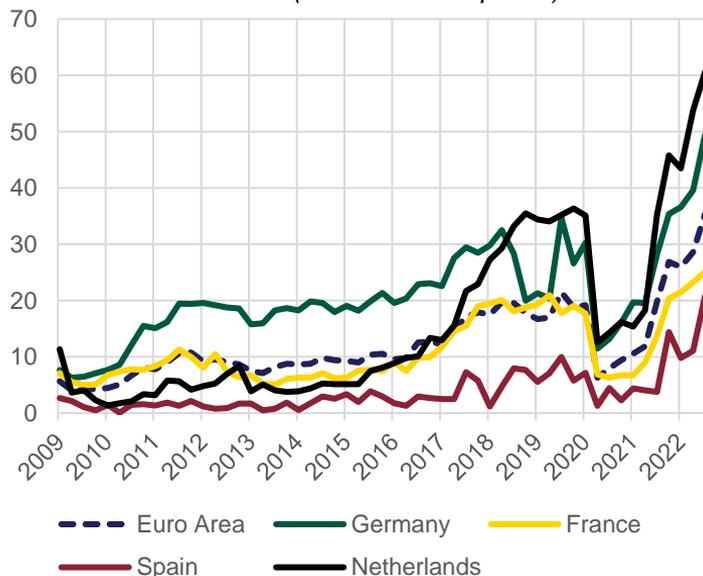
A – Situation du marché du travail au lendemain de la crise sanitaire : des tensions plus prononcées en France qu'ailleurs ?

- ❖ Les tensions sont moins élevées en France que dans la zone Euro

Facteur limitant la production : main d'oeuvre Industrie (en % des entreprises)

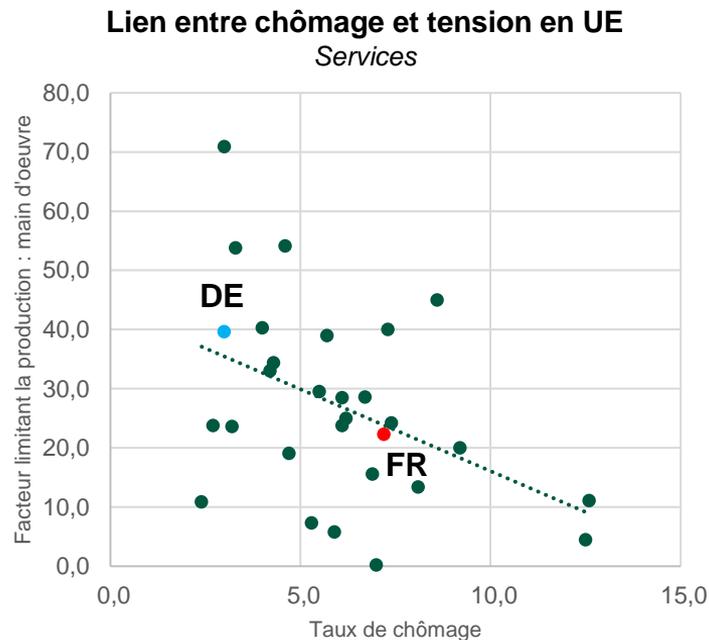
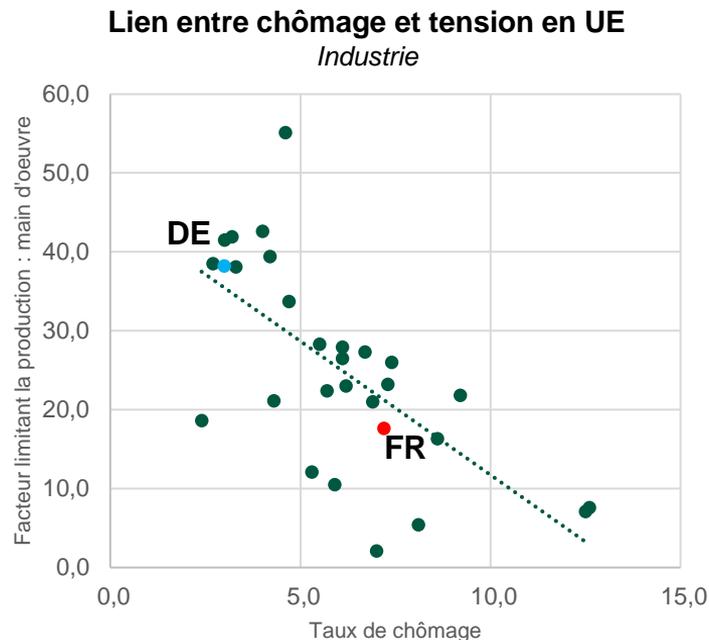


Facteur limitant la production : main d'oeuvre Services (en % des entreprises)



A – Situation du marché du travail au lendemain de la crise sanitaire : des tensions plus prononcées en France qu'ailleurs ?

- ❖ Le lien entre taux de chômage et niveau de tensions se retrouve pour l'Union européenne



B – Focus sur les difficultés de recrutement rencontrées dans le secteur des transports routiers

- ❖ Une situation déjà ancienne
- ❖ Tous les postes de l'entreprise sont concernés : les conducteurs mais également les sédentaires
- ❖ Une problématique européenne voire mondiale, la recherche de nouveaux publics
- ❖ Un constat qui interroge sur les causes

C – Normes et négociation collective : qui fait quoi ?

- ❖ Ambition : expliquer « qui fait quoi » entre l'Etat, les partenaires sociaux et les parties au contrat de travail

- ❖ Focus sur trois « couples » de normes
 - Loi et négociation collective
 - Négociation de branche et négociation d'entreprise
 - Accord collectif et contrats individuels

C – Normes et négociation collective : qui fait quoi ?

Loi et négociation collective

- ❖ Phénomène durable de « conventionnalisation » du droit du travail

- ❖ Deux observations
 - Cette tendance varie selon les niveaux de négociation : national interprofessionnel/branche/entreprise

 - Cette tendance s'accompagne d'un changement d'articulation des normes avec le triptyque « ordre public »/« champ de la négociation collective »/« dispositions supplétives »

C – Normes et négociation collective : qui fait quoi ?

Négociation de branche et négociation d'entreprise

- ❖ Primauté de la négociation d'entreprise (ou de groupe)

- ❖ Mais demeure une prévalence (relative) de la négociation de branche sur certains thèmes :
 - Salaires minima hiérarchiques
 - Classification
 - Heures équivalences
 - Durée minimale du temps partiel
 - Nombre de renouvellements d'un CDD
 - Délai de carence entre les CDD
 - Etc...

C – Normes et négociation collective : qui fait quoi ?

Accord collectif et contrats individuels

- ❖ Tout n'est pas qu'opposition : le plus souvent, il y a une combinaison accord collectif/contrat individuel : renouvellement période d'essai, forfait-jours, rupture conventionnelle collective, etc.
- ❖ Particularité des APC (accords de performance collective)

Echanges avec la salle

Partie II : Les causes des difficultés de recrutement

- ❖ A – Compétences, conditions de travail, salaire... : quels sont les facteurs de ces tensions et y a-t-il une différence selon les secteurs ?

par **Michaël Orand**

- ❖ B – Les causes observées spécifiquement dans la branche des transports routiers

par **Florence Berthelot**

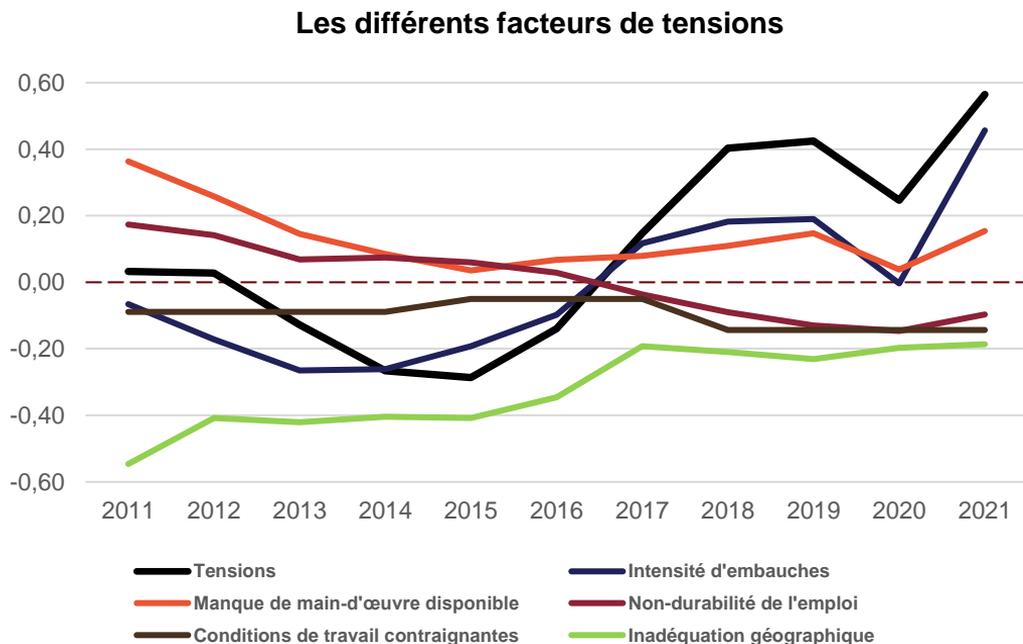
A – Compétences, conditions de travail, salaire... : quels sont les facteurs de ces tensions et y a-t-il une différence selon les secteurs ?

❖ **Cinq causes** principalement évoquées dans la littérature économique :

- **Manque d'attractivité** des métiers (conditions de travail difficiles, bas salaires...)
- Problème d'**offre de travail** (en lien par exemple avec la protection sociale)
- **Inadéquation des compétences** (manque de travailleurs avec les qualifications attendues)
- **Inadéquation géographique** (les emplois à pourvoir et les personnes avec les qualifications adéquates ne sont pas au même endroit)
- **Intensité des embauches** (accroît la compétition entre les entreprises)

A – Compétences, conditions de travail, salaire... : quels sont les facteurs de ces tensions et y a-t-il une différence selon les secteurs ?

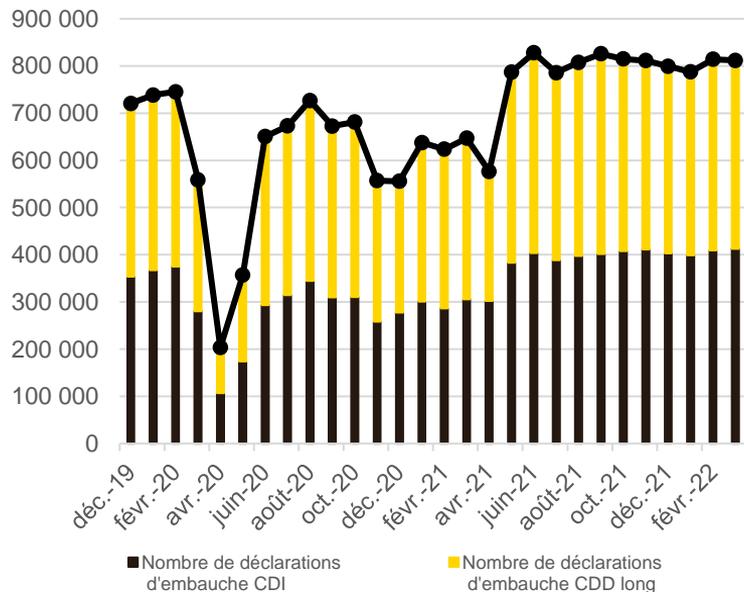
- ❖ L'intensité des embauches est la cause principale des tensions en 2021



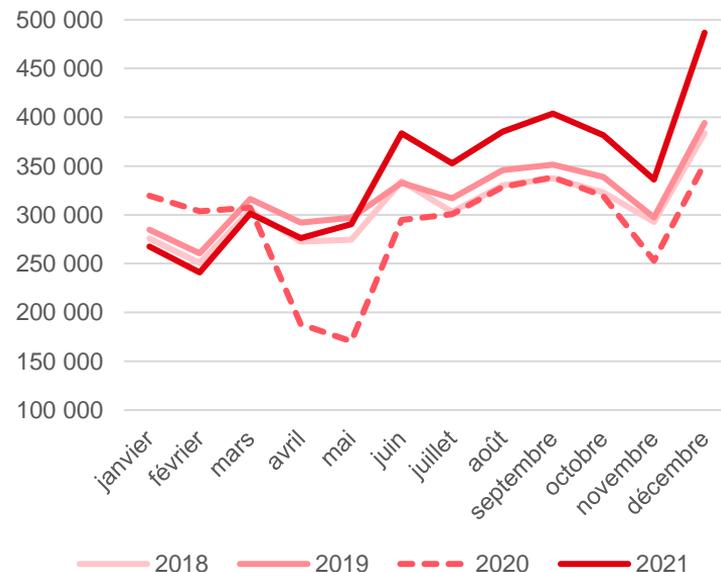
A – Compétences, conditions de travail, salaire... : quels sont les facteurs de ces tensions et y a-t-il une différence selon les secteurs ?

- ❖ Les embauches et les fins de contrats ont effectivement augmenté en 2021

Déclarations d'embauche en contrats longs
(chiffres bruts)



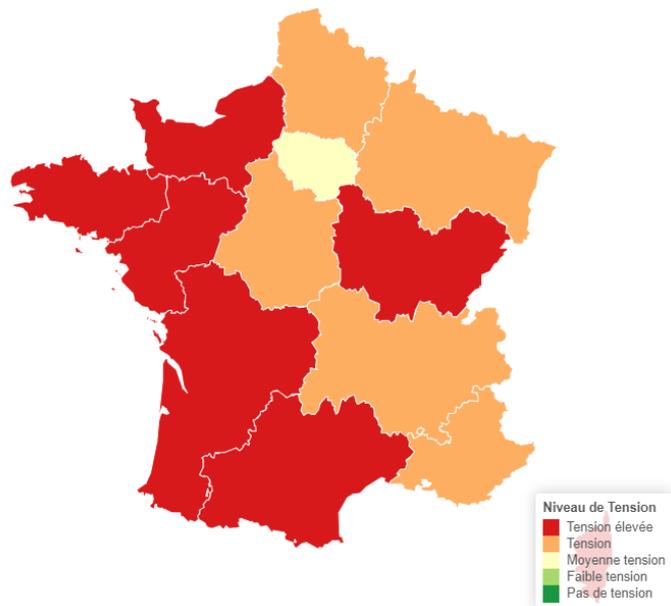
Fins de contrats
(chiffres bruts)



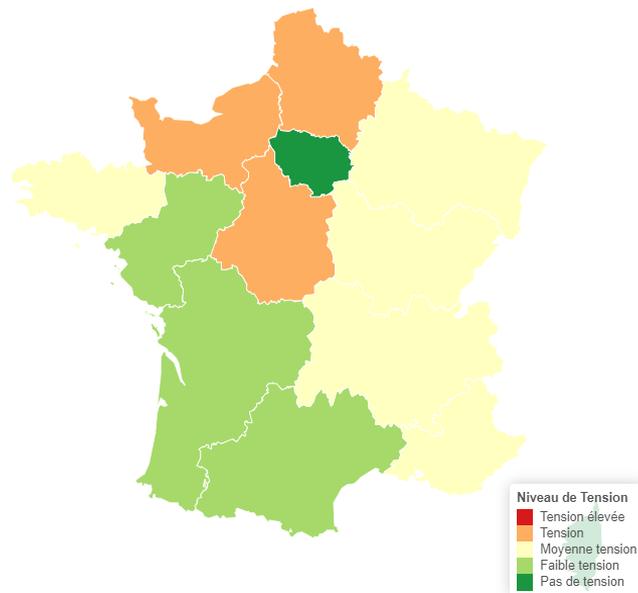
A – Compétences, conditions de travail, salaire... : quels sont les facteurs de ces tensions et y a-t-il une différence selon les secteurs ?

- ❖ De fortes différences selon les territoires et les métiers, sur le niveau de tension...

Conducteurs de véhicules



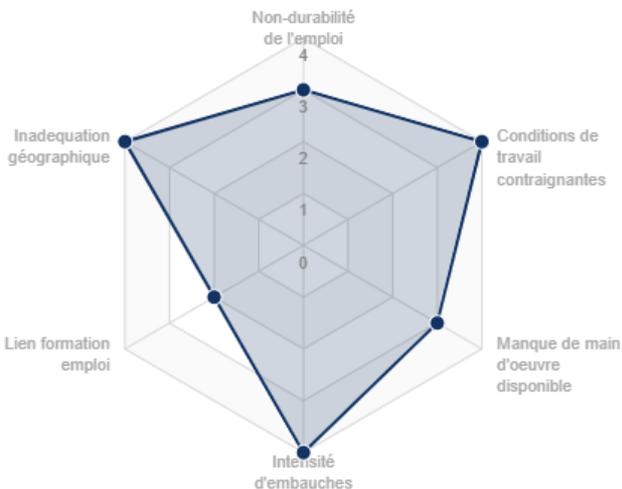
Agents administratifs des transports



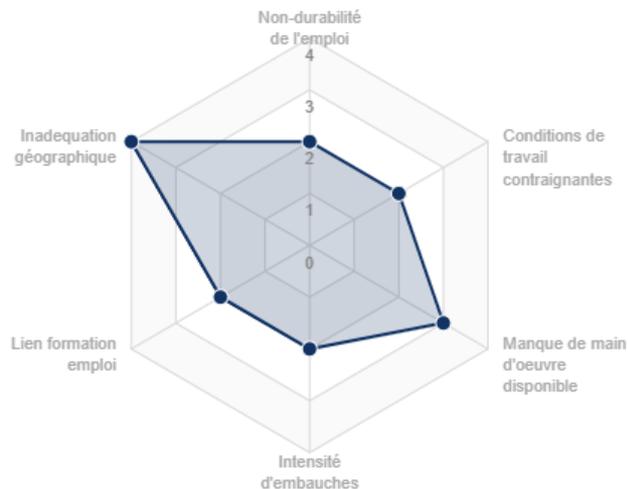
A – Compétences, conditions de travail, salaire... : quels sont les facteurs de ces tensions et y a-t-il une différence selon les secteurs ?

❖ ...mais aussi sur le poids des différents facteurs...

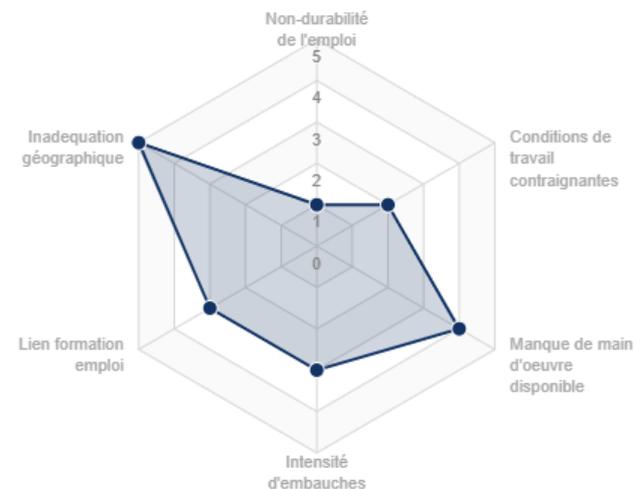
Conducteurs de véhicules



Agents administratifs des transports



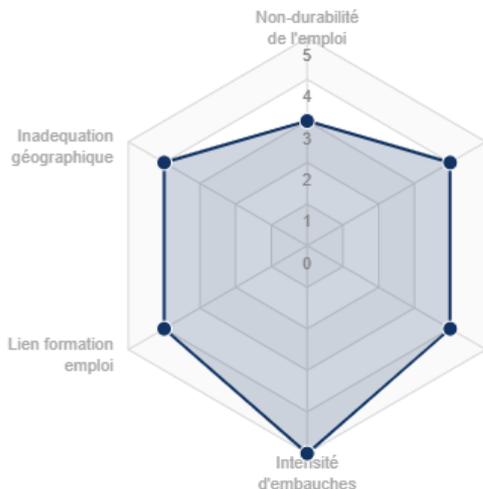
Cadres des transports



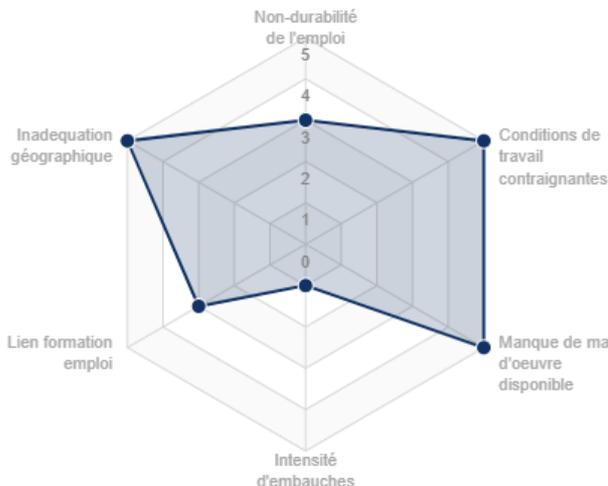
A – Compétences, conditions de travail, salaire... : quels sont les facteurs de ces tensions et y a-t-il une différence selon les secteurs ?

❖ ...y compris au sein d'une même famille de métiers

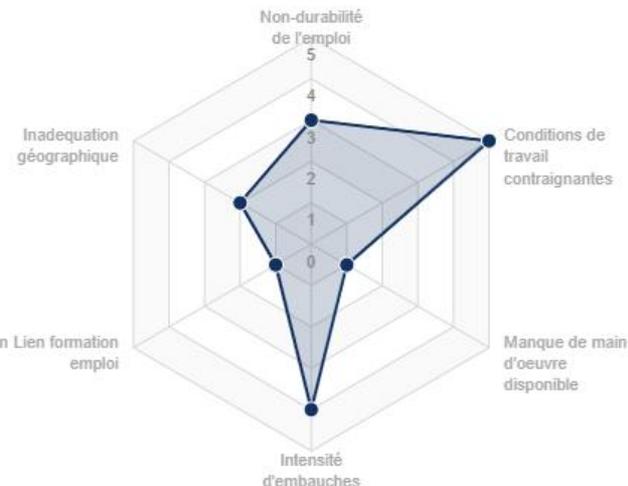
Conducteurs routiers



Conducteurs sur rails et d'engins de traction

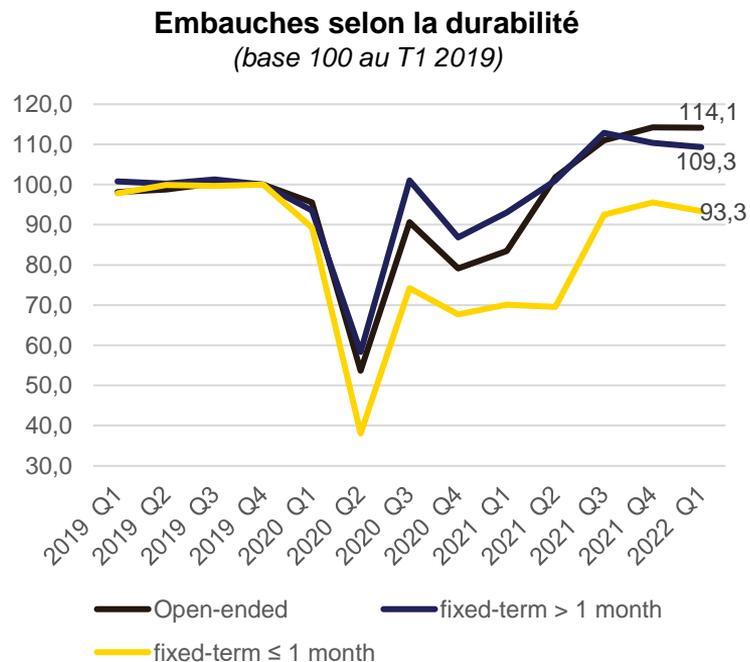


Conducteurs et livreurs sur courte distance

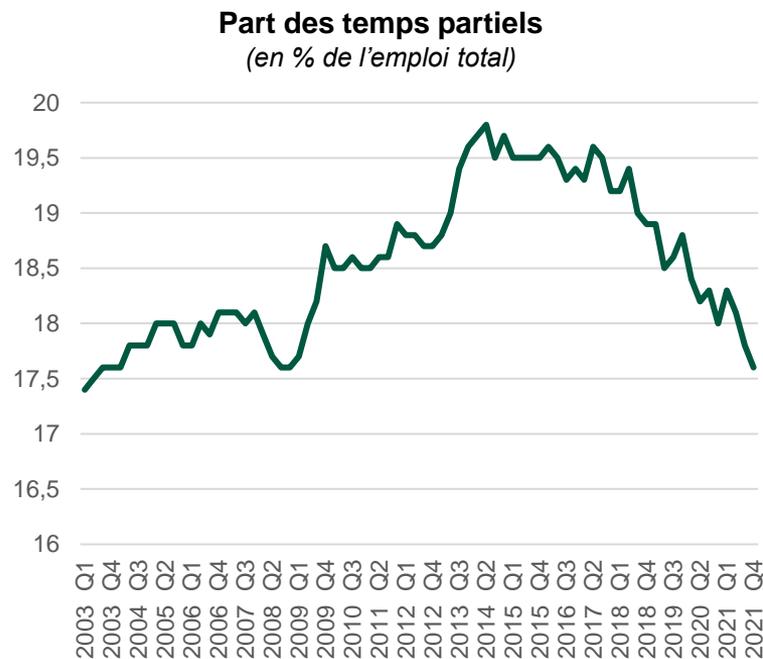


A – Compétences, conditions de travail, salaire... : quels sont les facteurs de ces tensions et y a-t-il une différence selon les secteurs ?

❖ Des premières réactions ? Les conditions de travail s'améliorent



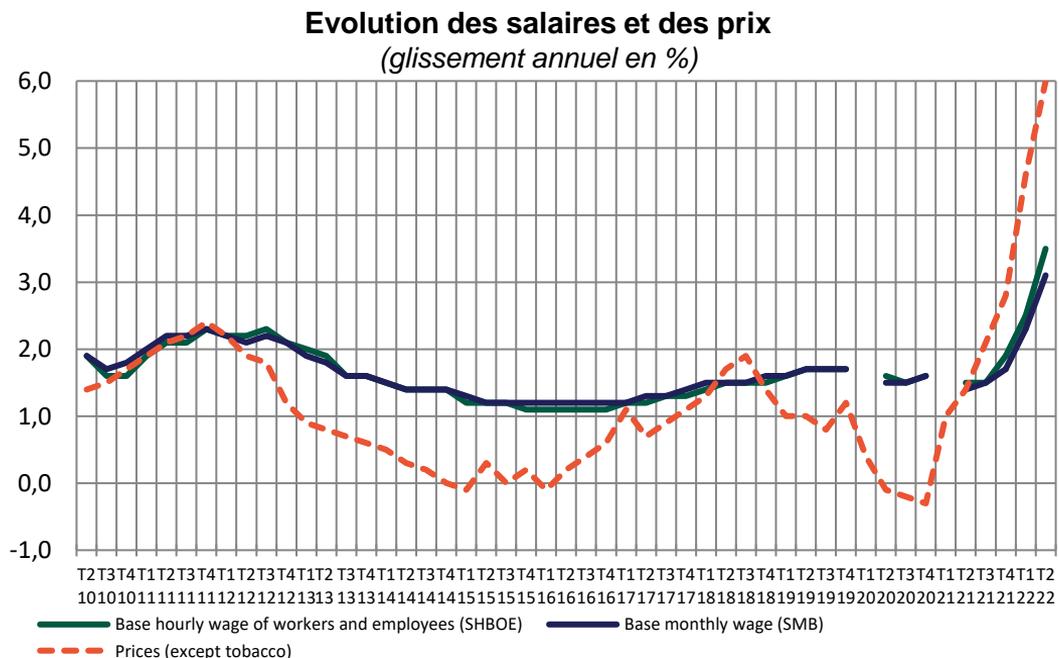
Source : Acoess, DPAE



Source : Insee, enquête Emploi

A – Compétences, conditions de travail, salaire... : quels sont les facteurs de ces tensions et y a-t-il une différence selon les secteurs ?

❖ Des premières réactions ? Les salaires nominaux augmentent



A – Compétences, conditions de travail, salaire... : quels sont les facteurs de ces tensions et y a-t-il une différence selon les secteurs ?

❖ D'autres facteurs peuvent-ils jouer ?

- Conséquences de la **crise sanitaire** ?
 - Rétention de main d'œuvre liée à l'activité partielle et synchronisation des sorties d'emploi
 - Reconversions, déménagements
- **Pas flagrant au-delà de quelques trimestres : retour aux tendances amorcées en 2015-2016**
- Manque d'**offre de travail** ?
 - Une « Grande démission » ?
 - Une protection sociale trop généreuse ?
- **Taux d'emploi et taux d'activité sont historiquement hauts**
- **Des retours rapides à l'emploi (8 démissionnaires sur 10 en emploi après 6 mois)**

B – Les causes observées spécifiquement dans la branche des transports routiers

- ❖ Un secteur méconnu et à l'image dégradée : du grand public aux prescripteurs
- ❖ Causes qui peuvent être communes avec d'autres secteurs : organisation du travail (horaires), éloignement des entreprises
- ❖ Concurrence avec d'autres secteurs
- ❖ Âge d'entrée, formations initiales, et blocages administratifs
- ❖ La mobilité inhérente à l'activité vécue comme une contrainte
- ❖ Questions relatives à la rémunération et aux conditions de travail

Echanges avec la salle

Pause



GOVERNEMENT

Liberté

Égalité

Fraternité

Ministère du Travail, du Plein Emploi, et de l'Insertion

**Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle
et Numérique**

Partie III : Comment surmonter les difficultés de recrutement ?

- ❖ A – Quels leviers peuvent être davantage mobilisés par les entreprises et les branches afin de répondre à ces enjeux ?

par **Alexandre Fabre**

- ❖ B – Témoignage : charte de développement de l'emploi et des compétences dans la branche « transports routiers de marchandises et activités auxiliaires »

par **Florence Berthelot**

A – Quels leviers peuvent être davantage mobilisés par les entreprises et les branches afin de répondre à ces enjeux ?

❖ Observations liminaires

- Des difficultés de recrutement mais aussi de fidélisation
- Pas de solution miracle, pas un combat solitaire
- Des « freins à l'embauche » existent aussi du côté des travailleurs !

A – Quels leviers peuvent être davantage mobilisés par les entreprises et les branches afin de répondre à ces enjeux ?

Levier « rémunération »

- ❖ Revalorisation des métiers *versus* protection du pouvoir d'achat
- ❖ De la contrepartie du travail à la prise en charge des coûts indirects du travail (transport, logement, garde d'enfants)

A – Quels leviers peuvent être davantage mobilisés par les entreprises et les branches afin de répondre à ces enjeux ?

Levier « emploi et formation »

- ❖ Toilettage des classifications : entre modernisation et revalorisation
- ❖ Une GPEC moins tournée vers les « mobilités externes »
- ❖ Recrutement et fidélisation, nouvelles priorités des DRH

A – Quels leviers peuvent être davantage mobilisés par les entreprises et les branches afin de répondre à ces enjeux ?

Levier « QVCT » (pour qualité de vie et des conditions de travail)

- ❖ Investir les conditions de travail
- ❖ Du temps pour soi
- ❖ Le « travail flexible », nouveau standard d'organisation ?

A – Quels leviers peuvent être davantage mobilisés par les entreprises et les branches afin de répondre à ces enjeux ?

Levier « RSE » (Responsabilité sociétale des entreprises)

- ❖ RSE « nouvelle génération »
- ❖ Marque « employeur »

B – Témoignage : charte de développement de l'emploi et des compétences dans la branche « transports routiers de marchandises et activités auxiliaires »

- ❖ Une mission lancée par le Ministère du Travail : rapporteur Philippe Dole, inspecteur général honoraire de l'IGAS
- ❖ Une signature en mars 2022
- ❖ Des actions : de l'Etat, des services de l'Emploi, de la Profession
- ❖ Un nouveau round de travaux sur l'attractivité de la profession de conducteur
- ❖ Une nécessaire coordination
- ❖ Les questions de communication.

Echanges avec la salle

Clôture des débats

Jean-Emmanuel RAY

Co-président du séminaire

Professeur à l'École de Droit de Paris I – Sorbonne

Bibliographie

- ❖ **Bergeaud, A., Cette, G. & Stary, J. (2022).** « Difficultés de recrutement et caractéristiques des entreprises : une analyse sur données d'entreprises françaises ». Economie et Statistique / Economics and Statistics
- ❖ **Dares (2022).** « La France vit-elle une "Grande démission" ? », de Lagouge A., Ramajo I. et Barry V.
- ❖ **Dares (2022).** « Compétences inadéquates, efforts de recrutement insuffisants : quelle place dans les difficultés d'embauche ? », de Rémy V.
- ❖ **Dares & Pôle emploi (2022).** « Les tensions sur le marché du travail en 2021 : au plus haut niveau depuis 2011 », de Niang M., Chartier F. & Lainé F.
- ❖ **Dares (2021).** « Comment mesurer les tensions sur le marché du travail ? », document d'étude, de Niang M., Bergeat M. & Parent G.
- ❖ **France Stratégie (2022).** « Les difficultés de recrutement anticipées par les entreprises s'expliquent-elles par des facteurs mesurables ? », de Aussilloux V. & Mavridis D.