

# Bref

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

## DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

### Entre offre et demande d'emploi, le choc des rationalités

*Recherche main-d'œuvre désespérément... Cet appel de détresse lancé par certains chefs d'entreprise semble venir du passé, la conjoncture s'étant une nouvelle fois dégradée depuis 2001. Mais il pourrait bien resurgir au cours de cette décennie avec le vieillissement et les inévitables problèmes de renouvellement de la population active. Malgré le retournement de la situation économique, les « pénuries de main-d'œuvre » restent donc d'actualité. Ce d'autant qu'elles ne semblent être que l'expression, en situation d'urgence, de difficultés inhérentes à tout recrutement. Le fonctionnement du marché du travail met en effet au prise des rationalités, des logiques, des représentations propres aux employeurs, aux chômeurs, aux salariés, qui entravent l'ajustement entre offre et demande d'emploi.*

À chaque reprise économique entraînant une augmentation conséquente du nombre d'embauches, comme ce fut le cas de 1987 à 1990 et de 1997 à 2001, les acteurs liés au monde de l'entreprise sont prompts à alerter la puissance publique sur la pénurie de main-d'œuvre dont souffrirait le pays. Dans ces périodes, le temps du choix est plus contraint. Les recrutements doivent être réalisés dans des délais plus courts pour faire face aux nécessités de la production. Et cela s'avère peu réalisable. La qualité de la main-d'œuvre est alors remise en cause : elle ne serait pas adaptée aux besoins de l'économie. Une telle assertion laisse cependant nombre d'observateurs et d'analystes du marché du travail pour le moins dubitatifs. Comment peut-il y avoir pénuries de main-d'œuvre lorsque plus de 10 % de la population active est au chômage ? Force est donc d'explorer d'autres voies : qu'en est-il de l'adéquation du système de formation aux besoins des entreprises ? Y aurait-il des freins à la mobilité géographique des actifs ?

Ces interrogations renvoient à une représentation classique du fonctionnement du marché du travail qui aurait à trouver son équilibre dans une simple confrontation entre offre et demande d'emploi. Or, ce fonctionnement met en jeu d'autres mécanismes qui relèvent de la rationalité supposée des entreprises, des actifs et des différents intermédiaires qui interviennent sur le marché du travail. Des investigations menées sur différentes zones d'emploi (cf. encadré page 4) tendent en effet à montrer que la façon dont les demandeurs d'emploi perçoivent les métiers et les secteurs d'activité, tout comme la représentation qu'ont les entreprises du travail, peuvent entraver l'ajustement entre l'offre et la demande d'emploi.

#### LE LONG CHEMIN DU MÉTIER À UN EMPLOI

Il est logique que l'attention soit portée en premier lieu sur des secteurs d'activité dont les difficultés sont récurrentes. Le BTP et l'hôtellerie-restauration, à leur corps défendant sans doute, quels que soient les efforts qu'ils ont consentis au fil des ans et quelle que soit la conjoncture, connaissent des difficultés de recrutement croissantes. Ces difficultés tiennent aux conditions de travail qu'ils offrent, dont l'image est fort éloignée de ce qui apparaît aujourd'hui comme la norme salariale dominante, à savoir le travail de bureau effectué dans une activité tertiaire. On pourrait néanmoins s'attendre à ce que le développement de l'emploi dans ces deux secteurs attire nombre d'actifs en quête d'une stabilisation professionnelle. Or, il apparaît clairement que les chômeurs ne sont pas forcément un vivier susceptible de résoudre leurs difficultés de recrutement. Une large part des personnes répertoriées par l'ANPE comme relevant des métiers du BTP ou de l'hôtellerie-restauration apparaissent trop souvent comme « cassées » physiquement et socialement : beaucoup ont subi des traumatismes physiques, sont en butte à des difficultés psychologiques, sont entachées d'une « mauvaise réputation » ou ont des difficultés de déplacement... Souvent peu pris en compte, ces deux derniers aspects méritent d'être développés.

Des investigations menées sur différentes zones d'emploi montrent en effet que la réputation a des conséquences majeures sur le marché du travail, en particulier au niveau local, et aussi bien d'ailleurs pour un demandeur d'emploi que pour un employeur. Tout écart de comportement a un

effet durable sur les chances qui de trouver un emploi, qui de trouver un salarié. Entaché d'une mauvaise réputation, un salarié ne pourra justifier de ces expériences antérieures, se verra contraint de rechercher une activité pour la quelle il n'est pas immédiatement qualifié, un employeur ne pourra recruter des personnes ayant les qualifications souhaitées. Pour l'un comme pour l'autre, s'instaure une spirale qui entrave l'ajustement entre l'offre et la demande d'emploi.

L'accès au lieu de travail est également un vrai problème au niveau local. Il apparaît clairement que la distance entre le lieu de travail et le domicile est souvent l'une des raisons d'un refus d'emploi : l'absence de moyens de locomotion individuels rend inaccessibles des chantiers, qui bien qu'éloignés, n'ouvrent pas droit à des primes de panier et de déplacement, les horaires des transports en commun ne sont pas compatibles avec ceux des restaurants ou l'horaire de roulement des équipes dans l'hôtellerie, y compris en milieu urbain. Et l'achat d'un moyen de transport est hors de portée de nombre d'actifs qui se voient généralement proposer des contrats à durée déterminée (CDD) ne leur permettant pas d'amortir cet investissement sur la durée. Ils se retrouvent lentement marginalisés, engagés sur une pente qui les éloigne de plus en plus d'un standard de vie considéré comme normal.

## **ENTRE EMPLOI DURABLE ET DURABILITÉ DE L'EMPLOI**

Les investigations menées auprès d'actifs dont l'activité est *a priori* moins en décalage avec la norme salariale dominante (horaires normaux, travail à l'abri...) – telle l'électricité ou la mécanique – sont également éclairantes sur les mécanismes d'ajustement entre offre et demande d'emploi. Paradoxalement, ces actifs préfèrent souvent être intérimaires. Leur attrait pour l'intérim est motivé par des conditions financières meilleures que celles qui leur sont proposées en CDD ou en contrat à durée indéterminée (CDI) : la période de cotisation nécessaire pour prétendre à une indemnisation chômage est plus courte, ils perçoivent une prime de précarité et une prime d'éloignement au-delà d'un certain kilométrage. Qui plus est, l'enchaînement de contrats d'intérim, même s'il est ponctué d'inévitables périodes de chômage, leur assure une plus grande durabilité de l'emploi qu'un contrat de travail qui, bien que réputé durable, peut être interrompu à tout moment en fonction de la conjoncture de l'entreprise.

Les contrats d'intérim ne sont certes acceptables, voire recherchés, que dans la mesure où ils permettent de préserver certains équilibres : un logement, une stabilité de la famille, un investissement à assumer sur la durée... Mais même s'il constitue un risque, l'intérim permet parfois une plus grande anticipation de l'avenir qu'un CDD, ou qu'un CDI qui peut être interrompu à l'issue de la période d'essai ou se solder par un licenciement. D'autant qu'à l'issue de sa mission, l'intérimaire n'a pas à se lancer dans une recherche d'emploi, le prestataire s'en chargeant pour lui. Certains demandeurs d'emploi envisagent même de changer de région, plutôt que d'être mobiles sur un bassin d'emploi, dès lors que les séquences d'emploi y paraissent plus assurées. Ils préfèrent aller s'installer dans une zone réputée plus riche en emplois... fussent-ils précaires.

Ce type de rationalité semble jouer à plein lorsqu'une très grande entreprise domine un bassin d'emploi. Quand un établissement d'un grand groupe met en place une nouvelle ligne de production, il doit parfois recruter des centaines de salariés dans un laps de temps relativement court. Le recours à l'intérim lui apparaît dans ce cas comme la solution la plus efficace : il minimise les coûts de recrutement, permet d'élargir l'aire de recherche, et le coût des actions de formation est supporté par les sociétés d'intérim et les instances publiques. De l'autre côté, nombre de candidats potentiels n'hésitent pas à prendre le risque de l'intérim : c'est pour eux une période de travail assurée, souvent au moins 18 mois, mais aussi un pied dans une grande entreprise et l'espoir d'être définitivement intégrés dans une structure offrant des perspectives salariales forcément plus avantageuses que les PME ou très petites entreprises locales. Des salariés en place dans ces petites entreprises n'hésitent alors pas à quitter leur emploi, pourtant en CDI, pour se risquer sur un emploi précaire.

Mais au terme de leur mission, tous ne seront pas définitivement intégrés. Or, ceux qui se retrouvent au chômage, lorsqu'ils se présentent au Service public de l'emploi, déclarent avoir comme métier celui qu'ils ont exercé dans la grande entreprise qu'ils viennent de quitter et non celui qu'ils ont initialement appris ou acquis lors de leur expérience professionnelle antérieure. L'espoir de meilleures conditions de travail pousse en effet nombre de chômeurs à se déclarer à la recherche d'un emploi dans un métier qui selon eux leur ouvrira les portes de plus grandes entreprises ou de secteurs d'activité à l'image sociale plus valorisée. Ainsi disparaissent du marché du travail des cuisiniers, des serveurs, des maçons...

## **SALAIRES : LE PRIX DE LA STABILITÉ, LE COÛT DE LA SÉCURITÉ**

Sans nécessairement parler de pénurie de main-d'œuvre, les difficultés de recrutement devraient aussi se lire en termes de salaire. On pourrait en effet s'attendre à ce que ces difficultés rencontrées par les employeurs entraînent une élévation du niveau des rémunérations. Or, les statistiques officielles en la matière n'ont enregistré aucune augmentation sensible des salaires dans la période où les tensions étaient les plus fortes. Par ailleurs, la question du niveau de salaire n'apparaît pas en soi décisif dans les difficultés de recrutement.

Les investigations de terrains tendent à montrer que le niveau de rémunération n'est pas pour les demandeurs d'emploi le seul – ni le principal – critère d'acceptation d'un poste. Toutes choses égales par ailleurs, c'est bien la possibilité de se projeter dans l'avenir qui semble primer dans leur décision. Le salaire proposé par telle entreprise n'est pas jugé à l'aune de ce que propose telle autre. Il est évalué par rapport à l'ensemble des coûts que peut induire l'acceptation de l'emploi : changement de lieu de résidence, perte de réseaux sociaux, frais de transport, réorganisation des temps sociaux... Le niveau de rémunération est également évalué dans une perspective à plus long terme, par rapport à la durabilité de l'emploi et à d'éventuelles évolutions de carrière. À la limite, un salaire plus faible sera préféré dès lors que l'emploi visé n'engendre pas de coûts

« collatéraux », offre une plus grande stabilité ou de meilleures perspectives professionnelles.

De leur côté, les entreprises n'évoquent pas spontanément la question des rémunérations comme étant une pierre d'achoppement dans les processus de recrutement. En tout cas, elles ne jouent pas sur le niveau de salaire pour attirer plus facilement des individus immédiatement employables. Le recours quasi systématique aux contrats de travail précaires peut paraître de ce point de vue paradoxal. À niveau de rémunération équivalent pour le salarié, ces contrats sont en effet plus coûteux pour les entreprises qu'un contrat de travail à durée indéterminée. L'utilisation de contrats précaires ne peut être considérée comme rationnelle que si l'on convient que les anticipations des entreprises concernant leur développement les poussent à ne pas s'attacher durablement de la main-d'œuvre pour ne pas avoir à moyen terme à licencier. Au final, le recrutement s'apparente davantage à une décision d'investissement qu'à un échange instantané sur un marché. Et, pour les employeurs comme pour les demandeurs d'emploi, il s'agit bien de se prémunir de l'avenir.

## DES REPRÉSENTATIONS DU TRAVAIL AU TRAVAIL RÉEL

Une partie non négligeable des difficultés de recrutement tient également aux représentations qu'ont les entreprises du travail. Elles décrivent généralement les emplois par un nom de métier : maçon, bancheur, peintre, cuisinier, serveur, soudeur, électricien... Ces emplois peuvent être précisés par référence à une formation, identifiée dans les termes propres à l'Éducation nationale : CAP, baccalauréat professionnel, brevet professionnel, etc. Ce mode d'expression présente l'avantage d'utiliser des vocables connus aussi bien des demandeurs d'emploi que des intermédiaires du marché du travail. Mais il a l'inconvénient de masquer la singularité de l'entreprise et le contour réel de l'emploi qu'elle propose. Dans la plupart des cas, ce vocabulaire désigne un ensemble de compétences, de savoirs et savoir-faire qui ne seront que peu mobilisés par le salarié en situation de travail. Quelqu'un de moins formé, voire de pas formé ou sans expérience, pourrait peut-être tenir l'emploi moyennant une formation minimale et un bref temps d'adaptation.

Ce décalage entre représentation et réalité est fréquent dans les métiers marqués par une « pénurie » de main-d'œuvre. L'activité concrète d'un maçon dépend de la taille de l'entreprise, de l'implication du patron dans la production ou de la spécialité de l'entreprise (fait-elle du neuf ou de la réhabilitation ?). De même, un cuisinier et un serveur ne seront pas confrontés aux mêmes exigences selon le standing, la situation géographique de leur établissement ou les horaires pratiqués. Cet écart entre représentation et réalité est parfois exprimé inconsciemment par les chefs d'entreprise tel, par exemple, ce chauffagiste dirigeant une entreprise de quelques dizaines de salariés déplorant que le système de formation initiale et continue ne lui permette pas de trouver la main-d'œuvre adéquate et qu'à tout prendre il préférerait « quelqu'un de motivé avec deux pieds, deux bras et une tête ». Il cherche à recruter des personnels de niveau baccalauréat professionnel, voire BTS, sur des profils de poste précis mais

déclare pouvoir faire acquérir une complète qualification à pratiquement quiconque en quelques semaines.

## REDÉFINIR, POUR DÉPASSER LA CONFRONTATION ENTRE OFFRE ET DEMANDE D'EMPLOI

Les intermédiaires du marché du travail ont pris conscience du problème que posaient ces écarts entre représentation et réalité du travail. La majorité d'entre eux développent des outils de repérage, soit des compétences « masquées » portées par les demandeurs d'emploi, soit des compétences réellement indispensables pour la tenue d'un emploi précisément identifié, et le plus souvent des deux. Les entreprises de travail intérimaires ont mis ainsi en place des questionnaires leur permettant d'identifier l'ensemble des compétences non immédiatement repérables à partir de l'intitulé du métier d'un postulant et ainsi de diversifier les missions qu'il peut accomplir. S'il a exercé en extérieur, un peintre peut par exemple savoir monter des échafaudages sans qu'il pense à en faire mention. L'ANPE, l'AFFA, les branches professionnelles et les structures *ad hoc* développent toutes des méthodes d'analyse des emplois et des activités de conseil auprès des entreprises en recherche de main-d'œuvre. L'ANPE propose par exemple une méthode de recrutement par simulation (aussi connue sous le terme « méthode des habiletés ») qui vise à accompagner les entreprises, de la définition précise du poste à pourvoir au recrutement lui-même. Cette méthode comporte cinq étapes : la définition au mieux des connaissances générales et techniques, des comportements sociaux et des capacités physiques à mobiliser dans l'emploi, la définition du mode de sélection (en situation de travail ou par analogie), la définition des critères acceptables et rédhibitoires à la prise de poste, la sélection des postulants, le choix final en y intégrant si nécessaire une formation complémentaire.

Mais au-delà de ces outillages spécifiques, la préoccupation des difficultés de recrutement a été prise en compte dans des dispositifs existants et de véritables plans d'action se sont mis en place sous l'influence de la législation et des pouvoirs publics. Tel est le cas dans les dispositions des Contrats d'objectifs territoriaux entre certaines branches professionnelles et les Conseils régionaux, ou dans les actions conjointes menées par différents intermédiaires du marché du travail. Tel est le cas également des Plans d'action locaux pour l'emploi (PALE) mis en place dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi. Les PALE sont mis en place en France par la Direction générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle qui, dès 1999, attirait l'attention des services déconcentrés du ministère du Travail sur la nécessité de traiter les difficultés de recrutement de manière partenariale. Ainsi les PALE associent au niveau local l'ANPE, les directions départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, le Médef, des groupements sectoriels d'employeurs, des représentants du Conseil régional, des organismes de préformation et de formation parmi lesquels l'AFFA. Des groupes se réunissent mensuellement pour réactualiser leur connaissance des besoins locaux en main-d'œuvre, suivre les opérations en cours, monter de nouvelles actions. Des binômes se constituent pour visiter régulièrement les entreprises

en vue de définir leurs besoins d'embauche. Beaucoup d'énergie est donc dépensée pour un rendement qui reste encore faible : près de 90 % des candidats informés puis sélectionnés, et éventuellement formés pour un poste, ne répondent pas à la convocation d'embauche. Le rendement n'en est pas moins réel. Ces partenariats ont par exemple permis le recrutement de femmes sur des postes de travail industriel redéfinis dans des secteurs où elles n'avaient encore jamais travaillé.

La conjoncture s'est nettement dégradée au cours du premier semestre 2001 et les difficultés de recrutement semblent une nouvelle fois derrière nous. Elles n'en restent pas moins d'actualité. La situation qui se profile à l'horizon 2005 – 2010 pour les plus optimistes – va faire ressurgir ces difficultés. Le vieillissement de la population active et les départs en retraite vont en effet provoquer une situation plus redoutable que celle que nous venons de traverser. La concurrence pour s'attirer les actifs sera plus rude. Pour ce qui concerne l'ajustement qualitatif entre offre et demande d'emploi, nous avons vu que les intermédiaires du marché du travail ont acquis une expérience récente dans laquelle ils pourront puiser pour participer à une plus grande fluidité du marché du travail. Mais qu'en sera-t-il pour l'ajustement quantitatif ? Ne passera-t-il pas par une concurrence sur les salaires entre les entreprises ? En l'absence d'augmentation des rémunérations, certains chefs d'entreprise ne risquent-ils pas d'être contraints de cesser leur activité faute de main-

d'œuvre, ou de « vivoter » complètement découragés comme certains s'en plaignaient récemment face à leurs difficultés à recruter ?

Jean-Marc Grando (Céreq).

## À LIRE ÉGALEMENT

- *Entre chômage et difficultés de recrutement : se souvenir pour prévoir*, Commissariat général du Plan, Groupe de prospective des métiers et des qualifications, collection « *Qualifications et prospective* », La Documentation française, 2001.
- *2005 : le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires*, Commissariat général du Plan, Groupe de prospective des métiers et des qualifications, collection « *Qualifications et prospective* », La Documentation française, 2002.
- *Les tensions sur le marché du travail en Bourgogne*, Ch. Guégnard et C. Perret, Céreq-Irédud (diffusé par la DTREFP de Bourgogne), 2002.
- *Quelles difficultés de recrutement et quelles réponses en Franche-Comté. L'exemple du bâtiment, l'hôtellerie-restauration et du travail des métaux de 1997 à 2001*, S. Carel, THEMA-Céreq (diffusé par la DTREFP de Franche-Comté), 2002.

## DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT, ENQUÊTE DANS CINQ RÉGIONS

Les analyses présentées dans ce *Bref* s'appuient sur une étude réalisée entre 2001 et 2002 par le Céreq et trois de ses centres régionaux associés, à la demande de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité. Cette étude portait sur les difficultés de recrutement et était centrée sur les métiers du bâtiment, de l'hôtellerie-restauration et divers métiers des métaux et de l'électricité

Elle a donné lieu à des investigations de terrain dans une dizaine de zones d'emploi sur cinq régions (Bourgogne, Centre, Franche-Comté, Nord-Pas-de-Calais et Provence-Alpes-Côte d'azur). Des entretiens ont été réalisés auprès de l'ensemble des intermédiaires du marché du travail : directeurs et agents des Agences locales pour l'emploi, coordonnateurs emploi-formation des directions départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle (DDTEF), responsables de centres AFPA, de Greta, chargés de mission des conseils régionaux,

membres de structures *ad hoc* tels les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), représentants des collectivités locales, des entreprises de travail intérimaire, des organisations patronales de branches... Des entretiens ont également été menés auprès de demandeurs d'emploi et auprès de salariés qui soit venaient de trouver un emploi dans leur spécialité après plus de six mois de chômage, soit occupaient un poste ne correspondant pas à leur métier. De même, des investigations ont été réalisées auprès d'entreprises, certaines ayant embauché après plusieurs semaines ou mois de recherche un candidat correspondant à leurs critères de recrutement, d'autres un candidat dont le profil n'était *a priori* pas adapté au poste à pouvoir, d'autres enfin étant toujours en recherche de main-d'œuvre ou ayant renoncé à embaucher.

Ce travail a été réalisé par une équipe composée de R. Bieganski, M. Berroy, S. Carel, J.-M. Grando, Ch. Guégnard et C. Perret.