

# Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ?

71 % des employeurs interrogés dans le cadre de l'enquête Conditions de travail 2019 signalent avoir eu des difficultés à recruter sur des postes vacants au cours de l'année écoulée. Ces problèmes sont le plus souvent attribués à une pénurie de personnel qualifié, mais le rôle des conditions de travail apparaît lui aussi important.

Ainsi, les employeurs qui signalent que leurs salariés sont exposés à des conditions de travail difficiles sont plus nombreux (85 %) à connaître des difficultés de recrutement. Les horaires atypiques ou imprévisibles ainsi que la difficulté à pouvoir faire un travail de qualité sont parmi les expositions professionnelles les plus associées aux difficultés de recrutement.

En 2019, parmi les nombreux « métiers en tension » pour lesquels les employeurs faisaient état auprès de Pôle Emploi de difficultés à pourvoir les postes vacants, un sur deux connaissait « un problème d'attractivité lié aux conditions de travail » [1]. Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus à ces difficultés de recrutement ? Le volet « employeur » de l'enquête Conditions de travail 2019 (encadré), couplé avec les réponses des salariés des mêmes établissements, apporte un éclairage à ce propos.

## Difficultés de recrutement : plus souvent liées aux conditions de travail pour les employés et les ouvriers

En 2019, 71 % des employeurs<sup>1</sup> du secteur privé indiquent avoir eu des difficultés à recruter sur certains postes vacants

au cours des 12 mois précédents. Les secteurs de l'industrie et de la construction sont les plus touchés (graphique 1), ainsi que les établissements de plus de 50 salariés (graphique 2). Pour expliquer ces difficultés, presque tous les employeurs concernés (91 %) évoquent la pénurie de personnes qualifiées pour ce type de poste. Viennent ensuite le « salaire insuffisamment attractif » (26 % des cas) et les « conditions de travail jugées difficiles » (15 %).

Les secteurs les plus concernés par cette dernière réponse sont les industries agricoles et alimentaires, les hôtels-café-restaurants (HCR), les transports ainsi que la santé et l'action sociale privées (où le manque d'attractivité salariale est également beaucoup cité). Les conditions de travail sont nettement plus évoquées par les responsables d'établissements où les employés ou les ouvriers sont les plus nombreux (graphique 3), alors que les pénuries de personnel qualifié sont davantage mentionnées quand les cadres sont les plus représentés.

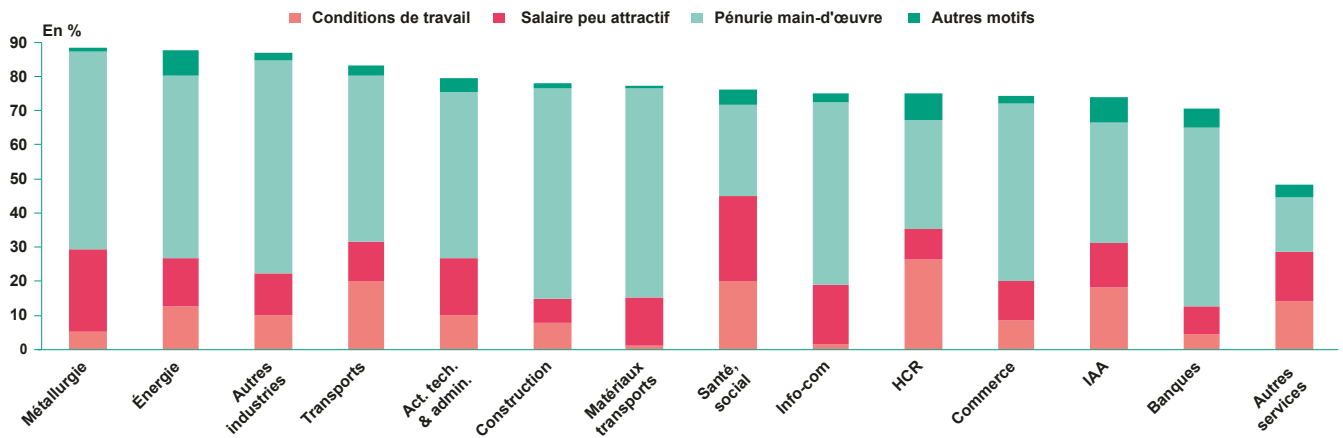
## Davantage de difficultés de recrutement en cas d'exposition à des contraintes physiques et temporelles, ou à certains risques psychosociaux

Les employeurs indiquent la proportion de leurs salariés qu'ils estiment être exposés à différents risques physiques (charges lourdes, bruit, travail répétitif, agents chimiques dangereux, etc.) et psychosociaux (travail dans l'urgence, sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité, horaires imprévisibles, etc.).

Parmi les expositions qui contribuent particulièrement aux difficultés de recrutement, se distinguent les contraintes physiques (exposition à au moins un facteur) et temporelles (travail de nuit et surtout horaires imprévisibles) (graphique 4).

<sup>1</sup> Pondérés par les effectifs, comme dans le reste de la publication.

**GRAPHIQUE 1 | Difficultés de recrutement par secteur**

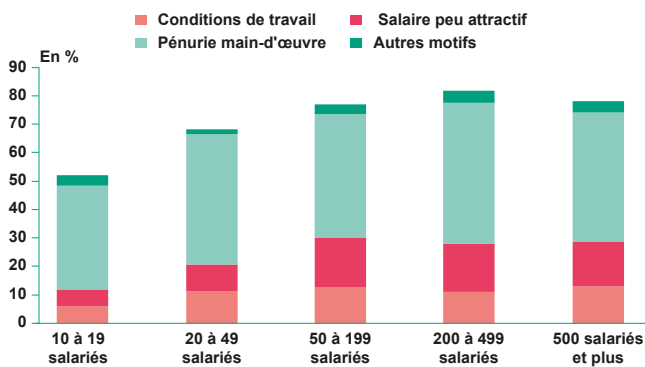


Lecture : 81 % des établissements de l'industrie métallurgique ont connu des difficultés de recrutement au cours des 12 derniers mois ; 4% attribuent ces difficultés à des conditions de travail difficiles. La façon dont sont définies et évaluées les causes de difficultés de recrutement est précisée dans l'encadré 1 bis [en ligne](#).

Champ : établissement de 10 salariés et plus du secteur marchand.

Source : enquête Conditions de Travail 2019, fichier couplé ; Déclaration Nominative de salaires (DSN) 2018.

**GRAPHIQUE 2 | Difficultés de recrutement par taille d'établissement**

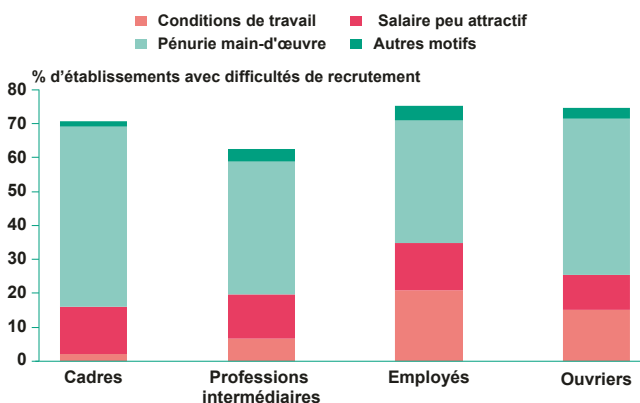


Lecture : 52 % des établissements de 10 à 19 salariés ont connu des difficultés de recrutement au cours des 12 derniers mois. La façon dont sont définies et évaluées les causes de difficultés de recrutement est précisée dans l'encadré 1 bis [en ligne](#).

Champ : établissement de 10 salariés et plus du secteur marchand.

Source : enquête Conditions de Travail 2019, fichier couplé ; DSN 2018, calculs Dares.

**GRAPHIQUE 3 | Difficultés de recrutement selon la catégorie professionnelle la plus représentée dans l'établissement**



Lecture : 70 % des établissements où la catégorie la plus représentée est celle des cadres signalent des difficultés de recrutement. La façon dont sont définies et évaluées les causes de difficultés de recrutement est précisée dans l'encadré 1 bis [en ligne](#).

Champ : établissement de 10 salariés et plus du secteur marchand.

Source : Dares, enquête Conditions de travail 2019, volet employeurs couplé ; DSN 2018, calculs Dares.

Parmi les facteurs psychosociaux les plus fortement associés aux difficultés de recrutement, figurent le travail dans l'urgence, les tensions avec le public et surtout le sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité (« travail empêché » selon le terme usité en psychologie du travail [3]) (graphique 5). L'écart de difficultés de recrutement est de plus de 30 points entre les établissements qui affirment ne pas avoir de salariés affectés par un sentiment de « travail empêché » (59 %) et ceux qui en comptent plus de la moitié (92 %).

## Même sans être explicitement citées, des conditions de travail qui contribuent aux difficultés de recrutement

Lorsque les conditions de travail sont évoquées explicitement par les employeurs comme facteur à l'origine des difficultés de recrutement, l'analyse statistique confirme qu'elles jouent un rôle important (tableau A [en ligne](#), colonne 1). Ainsi, le risque relatif de signaler ces difficultés est multiplié par 4 dans les cas où plus de 10 % de ses salariés vivent des horaires imprévisibles, et par 2 si l'établissement reste ouvert tous les dimanches.

Cependant, même quand l'employeur ne les évoque pas explicitement, la plupart des conditions de travail demeurent significativement corrélées aux problèmes de recrutement. Ainsi par exemple, lorsque la pénurie de personnel qualifié est le seul facteur cité comme obstacle au recrutement (tableau A [en ligne](#), colonne 3), le travail empêché, les horaires imprévisibles et le travail dans l'urgence contribuent statistiquement aux difficultés d'embauche (risque relatif accru de plus de 30 % dans les deux cas).

## Moins de difficultés de recrutement dans un contexte d'insécurité de l'emploi

Quand les employeurs indiquent que certains de leurs salariés craignent de se retrouver au chômage, leurs difficultés de recrutement sont moins fréquentes (66 %) que dans le cas contraire (77 %) : la crainte pour son emploi révèle l'existence d'un vivier

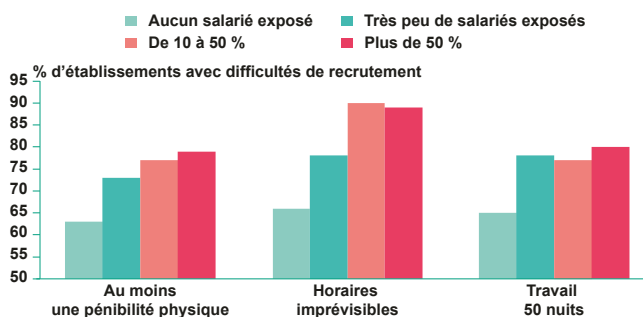
de personnes susceptibles de pouvoir les postes vacants, ce qui limite les difficultés de recrutement. Il en est de même quand le salarié réside dans un département davantage affecté par le chômage<sup>2</sup> (66 % contre 72 %). À l'inverse, quand le salarié se juge facilement employable (il signale qu'il lui serait « facile de trouver un emploi avec un salaire similaire » en cas de perte d'emploi), 75 % des employeurs indiquent des difficultés de recrutement (contre 67 % dans le cas contraire). Ces résultats portant sur le lien entre l'insécurité objective ou perçue sur le marché du travail et difficultés de recrutement restent vrais en contrôlant l'effet des autres caractéristiques des établissements et de certaines déclarations des salariés (tableau A [en ligne](#)).

## Davantage de problèmes de fidélisation du personnel en cas de difficultés de recrutement liées aux conditions de travail

Les difficultés de recrutement sont d'autant plus sérieuses pour l'entreprise qu'elle peine à fidéliser ses salariés. Un établissement sur quatre indique avoir « des difficultés à retenir certaines catégories de personnel ». Ces problèmes de fidélisation sont bien plus fréquents lorsque l'employeur a eu du mal à recruter à cause des conditions de travail ou du salaire proposé (graphique 6), que lorsqu'il n'y a pas de problèmes de recrutement ou lorsqu'il est confronté à une pénurie de personnes qualifiées.

De fait, le lien est fort entre les problèmes de fidélisation du personnel et les conditions de travail. Les proportions d'établissements concernés par les difficultés de fidélisation passent ainsi de 11 à 35 % selon le degré d'exposition aux contraintes physiques<sup>3</sup>, et de 19 à 39 % pour les contraintes psychosociales (graphique 7). Ce constat reste globalement vrai à autres caractéristiques données (tableau A dans l'annexe [en ligne](#), colonne 7)<sup>4</sup>. ●

**GRAPHIQUE 4 | Difficultés de recrutement selon l'exposition des salariés aux contraintes physiques et temporelles**



Note: les facteurs de pénibilité physique pris en compte sont : « charges lourdes », « agents chimiques dangereux », « travail à la chaîne, travail répétitif », « températures extrêmes », « bruit supérieur à 85 dB », « travail de nuit », « travail en équipes alternantes ».

Lecture: parmi les établissements qui déclarent ne pas avoir de salarié exposé à une pénibilité physique, 63 % ont des difficultés de recrutement.

Champ: établissement de 10 salariés et plus du secteur marchand.

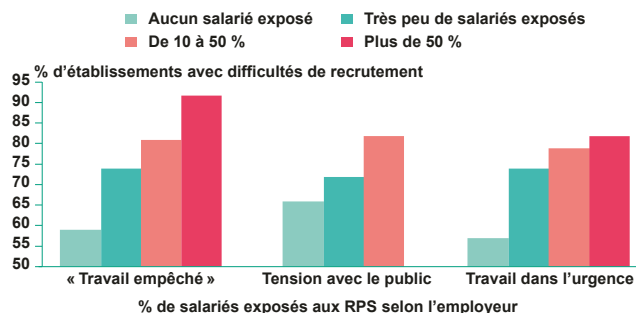
Source: Dares, enquête Conditions de travail 2019, volet employeurs couplé, secteur privé; DSN 2018; calculs Dares.

<sup>2</sup> Taux de chômage départemental supérieur à 9 %, correspondant au 4<sup>e</sup> quartile des taux de chômage départementaux début 2019.

<sup>3</sup> Voir l'encadré 1 bis [en ligne](#) sur la construction des indicateurs ici utilisés.

<sup>4</sup> Ce tableau détaille les résultats d'un modèle *logit* multinomial où la variable expliquée concerne la nature des difficultés de recrutement selon l'employeur : liée aux conditions de travail, liée au salaire mais pas aux conditions de travail, liée seulement à la pénurie de personnel qualifié, liée à d'autres motifs, ou sans difficultés particulière de recrutement (situation de référence).

**GRAPHIQUE 5 | Difficultés de recrutement selon l'exposition des salariés à certains risques psychosociaux**



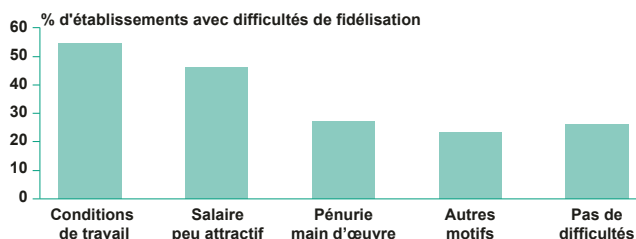
Note: le travail empêché recouvre le sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité.

Lecture: parmi les établissements qui déclarent ne pas avoir de salarié exposé au « travail empêché », 59 % ont des difficultés de recrutement.

Champ: établissements de 10 salariés et plus du secteur marchand.

Source: Dares, enquête Conditions de travail 2019, volet employeurs couplé; DSN 2018, calculs Dares.

**GRAPHIQUE 6 | Part d'établissements éprouvant des difficultés de fidélisation d'une partie de leur personnel**

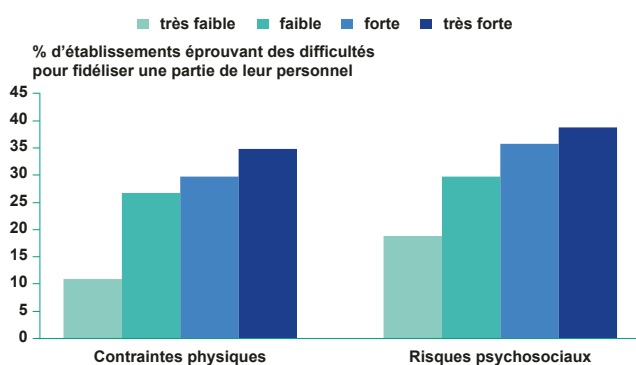


Lecture: parmi les établissements qui citent les conditions de travail comme motif de difficultés de recrutement, 55 % disent avoir des difficultés à fidéliser certaines catégories de personnels.

Champ: établissement de 10 salariés et plus du secteur marchand.

Source: Dares, enquête Conditions de travail 2019, volet employeurs couplé; DSN 2018, calculs Dares.

**GRAPHIQUE 7 | Difficultés de fidélisation du personnel selon les conditions de travail**



Lecture: parmi les établissements qui ont peu de contraintes physiques, 11 % ont des difficultés à fidéliser certaines catégories de personnel. Pour la construction des indicateurs de contraintes, voir l'encadré 1 ter [en ligne](#).

Champ: établissement de 10 salariés et plus du secteur marchand.

Source: Dares, enquête Conditions de travail 2019, volet employeurs couplé; DSN 2018; calculs Dares.

## Encadré • La mesure des difficultés de recrutement

Depuis 2013, l'enquête Conditions de travail comporte un volet (postal ou internet) interrogeant les employeurs des salariés enquêtés (pour les établissements d'au moins 10 salariés) [2]. Le questionnaire comporte des questions sur les difficultés de recrutement (« au cours des 12 derniers mois, avez-vous eu des difficultés à recruter sur certains postes vacants ? » ; si oui, « pour quelles raisons ? ») et sur les problèmes de fidélisation du personnel (les « difficultés à retenir certains profils de main-d'œuvre présents dans l'établissement »).

Afin de bénéficier de certaines informations fournies par les salariés, l'analyse porte ici sur le fichier couplé salariés-employeurs pour le secteur privé et associatif, soit 5 696 établissements.

L'évaluation des difficultés de recrutement « au cours des 12 derniers mois » est ici par nature un peu supérieure à celle des enquêtes de conjoncture de l'Insee, qui portent sur les difficultés de recrutement éprouvées « actuellement » (voir encadré 1 bis [en ligne](#)).

Les barrières à l'embauche évoquées sont les mêmes dans les deux enquêtes.

Pour des précisions chiffrées : voir l'encadré 1 ter [en ligne](#) « Les difficultés de recrutement et leurs évolutions selon deux sources statistiques ».

Thomas Coutrot (Dares).

## Références

- [1] S. Grobon, I. Ramajo, D. Roucher (2021), « [Quelle relation entre difficultés de recrutement et taux de chômage ?](#) », *Dares*, octobre.
- [2] S. Amira (2019), « [La prévention des risques professionnels en 2016. Des résultats contrastés selon les secteurs et les risques](#) », *Dares Analyses*, juin, n° 29.
- [3] Y. Clot (2010), [Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux](#), Paris, La Découverte.

**Directeur de la publication**  
Michel Houdebine

**Directrice de la rédaction**  
Anne-Juliette Bessone

**Secrétaires de rédaction**  
Thomas Cayet, Laurence Demeulenaere

**Maquettistes**  
NDBD

**Mise en page et impression**  
Dares, ministère du Travail,  
du Plein emploi et de l'Insertion

**Dépôt légal**  
à parution

**Numéro de commission paritaire**  
3124 AD. ISSN 2109 – 4128  
et ISSN 22674756

**Réponses à la demande**  
[dares.communication@travail.gouv.fr](mailto:dares.communication@travail.gouv.fr)

**Contact presse**  
Joris Aubrespin-Marsal  
[joris.aubrespin-marsal@travail.gouv.fr](mailto:joris.aubrespin-marsal@travail.gouv.fr)

La Dares est la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion. Elle contribue à la conception, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques, et plus largement à éclairer le débat économique et social.

[dares.travail-emploi.gouv.fr](https://dares.travail-emploi.gouv.fr)

RETROUVEZ LES DONNÉES DES GRAPHIQUES  
ET TABLEAUX SUR NOTRE SITE INTERNET.

  
STATISTIQUE  
PUBLIQUE