

# La Revue des conditions de travail n° 17

## Défaut d'attractivité et difficultés de recrutement dans l'entreprise : pourquoi, que faire ?

Le manque d'attractivité et les difficultés de recrutement vécus par les entreprises ne sont pas inédits dans le paysage socio-économique français<sup>1</sup>. Cette question revêt une caractéristique structurelle : offre et demande de travail ne coïncident jamais parfaitement, ni en quantité ni par la détention des compétences espérées de la part des salariés. Il demeure toujours des « frictions » sur le marché du travail qui rendent cette adéquation dépendante de nombreux facteurs, sociaux, démographiques, formatifs et territoriaux, etc. Autant pour les offreurs de travail que pour les demandeurs d'emplois, il n'existe sans doute pas *a priori* de situation immédiatement idéale ; appairer le monde des organisations productives avec les besoins des demandeurs d'emplois résulte d'efforts à la fois spontanés – les pratiques de recrutements des acteurs directs – mais aussi de l'accompagnement opéré par le système éducatif et les pouvoirs publics pour faciliter le parcours des individus<sup>2</sup>. Depuis quelques années, la question a refait surface dans les préoccupations des acteurs de l'entreprise et les pouvoirs publics. L'actualité sociale bourdonne d'inquiétudes et de cris d'alarmes divers. En 2021, dans la période de reprise de l'après-covid, les démissions des salariés en CDI étaient au plus haut depuis longtemps (Dares)<sup>3</sup>. Dans certains secteurs – transport, restauration, hôtellerie, santé, etc. – les entreprises peinent toujours à recruter suffisamment de personnels, limitant des perspectives de développement et de croissance. Ce phénomène est encore plus ardu pour les TPE-PME. Et même si le taux de chômage reste relativement bas encore maintenant (plus ou moins 7,4%), il persiste pourtant plus de 2 millions de demandeurs d'emplois.

Que se passe-t-il ? Évidemment, la réponse à cette interrogation ne peut être aisée. Il serait sans doute trop facile d'évoquer une perte soudaine et massive d'intérêt pour le travail de la part des actifs français. Du moins, le propos doit être nuancé immédiatement. De quel travail parle-t-on, de quel type d'emplois (garantie, sécurité, etc.) et quel accueil l'entreprise est-elle susceptible d'offrir à des salariés qui n'ont jamais été aussi formés et éduqués qu'à l'heure actuelle ? Il

---

<sup>1</sup> Un « Agir sur » y a été consacré par l'Anact en 2001 – *Les difficultés de recrutement et l'attractivité des entreprises* – sous la direction de Renée Sage, les Éditions de l'Anact, 88 p.

<sup>2</sup> Voir Philippe Dole (2022), *Résorption des tensions de recrutement. Bilan de la démarche systémique engagée par six branches professionnelles*, Rapport remis à Monsieur Olivier Dussopt, Ministre du Travail du Plein Emploi et de l'Insertion.

<sup>3</sup> Voir Dares, (octobre 2022), « La France vit-elle une Grande démission » ?

est aussi possible d'évoquer le montant des salaires, les chances de promotions, l'existence de parcours ou encore des éléments plus « sociétaux » qui peuvent entrer en considération au moment de choisir une entreprise : inclusivité et respect des personnes, activité en accord avec l'éthique des demandeurs d'emplois, enfin, considération pour les causes humanitaires et environnementales. De plus, l'épisode des confinements à répétition a laissé des traces importantes dans les représentations et les habitudes des salariés. Quelles sont les activités qui valent effectivement de s'y investir et quelles sont les autres qui revêtent moins d'importance ? Quelle est l'utilité sociale de mon travail, semblent se demander de nombreux salariés ? La généralisation du télétravail a également modifié l'articulation entre les temps personnels et professionnels ainsi que le lieu où s'effectue tout ou partie de l'activité, brouillant ainsi les repères entre les espaces professionnels et domestiques, favorisant aussi une individualisation des pratiques. Les transitions démographiques peuvent également être évoquées. Depuis quelques années, les générations nombreuses, nées juste après la Seconde guerre mondiale, partent massivement à la retraite. Il y a moins d'entrants sur le marché du travail que de sortants, offrant aux premiers un peu plus de latitude pour négocier les conditions de leur insertion dans les entreprises et les organisations productives. Les transformations vécues par les entreprises elles-mêmes peuvent être des vecteurs des difficultés en cours. Que ce soit les innovations de procédés ou de produits, les changements rapides traversés par les organisations sont un facteur de tensions potentiel en terme de compétences et de métiers disponibles. C'est d'autant plus vrai lorsque les repères professionnels et les formes d'intégration à l'entreprise sont mises à mal par des changements multiformes et rapides, imposés souvent de l'extérieur (digitalisation, chocs énergétiques, évolution démographique, etc.).

Il n'est donc pas aisé de réduire à une seule cause l'ensemble des problèmes associés aux difficultés de recrutement et au manque d'attractivité repéré dans certains secteurs et branches professionnelles. De ce point de vue, c'est en connaissance de cause que cet appel à contributions pour le numéro 17 de *La Revue des conditions de travail* est proposé. Il n'est pas question de tomber dans le piège de la facilité, de l'imprécation ou encore d'évoquer un défaut de volontarisme pour fustiger la responsabilité d'un acteur ou un autre. Il s'agit plutôt d'analyser la situation de la façon la plus équilibrée possible et d'explorer collectivement des pistes de résolutions des problèmes qui se posent.

Dans cette perspective, les contributions attendues pour ce numéro pourront tout autant analyser les situations et poser des diagnostics – les causes observées des défauts d'attractivité et des difficultés de recrutements – que de faire état des pratiques des acteurs pour y remédier que ce soit dans les entreprises, les branches ou les territoires.

Les domaines suivants pourront être explorés :

- Les conditions de travail et le rôle des situations de travail (pénibilité, absence de dialogue social et professionnel, intensité, etc.). Le lien entre l'exposition à des conditions de travail difficiles et les difficultés de recrutement est patent. Cette situation peut être analysée mais il peut également être montré comment des améliorations ont été apportées dans des cas concrets<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Voir Dares (juin 2022), « Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé » ?, in *Dares-Analyses*, n° 26.

- Les mauvaises conditions d'emplois – horaire variable, temps partiels, etc. – combinés avec de faibles salaires peuvent également expliquer le manque d'attractivité de certains secteurs économiques. Là aussi, l'exploration d'expériences pour transformer ces situations seront bienvenues dans ce numéro.
- La mobilisation des compétences dans et hors de l'entreprise, l'existence de marchés internes de promotion, le recours aux Afest, etc.
- Les évolutions démographiques en lien avec les transformations des marchés du travail.
- L'analyse des secteurs et des bassins d'emplois avec le rôle des acteurs territoriaux et la capacité de ceux-ci à s'emparer de la question en mobilisant les différents acteurs (formation, travail et emploi). Certains secteurs peuvent faire état d'analyse plus spécifique avec, par exemple, les secteurs sanitaires et sociaux qui ont subi ces dernières années des crises importantes. C'est le cas aussi du secteur du transport et de la logistique et de bien d'autres domaines qui connaissent des problèmes divers.
- Les investissements dans les infrastructures de transports et de logements, la question de la mobilité géographique et de ses freins.
- L'émergence d'alternatives aux entreprises traditionnelles (ESS, Scoop, etc.).
- Enfin, la transformation du rapport au travail et l'évolution du sens au travail qui aujourd'hui semble connaître une évolution conséquente face à des réalités perçues comme menaçantes (climat, enjeux écologiques, bullshit job, etc.).

Pour ce numéro, il est possible de proposer des réflexions théoriques et conceptuelles mais aussi de soumettre des analyses sectorielles et d'accompagnement/interventions dans des entreprises, dans les branches professionnelles ou à l'échelle des territoires (marché du travail, offre de formation, mobilité, infrastructures socio-économiques, etc.).

#### Articles attendus\*

Les intentions d'articles doivent être reçues avant le 1 juillet 2024.

Les intentions d'articles doivent comprendre le titre de l'article, un résumé d'une page au maximum indiquant la problématique de l'article et la méthodologie utilisée. Le comité éditorial de la Revue donnera une réponse positive ou négative sous une quinzaine de jours après réception de l'intention. L'acceptation de l'intention d'article ne présume pas de l'acceptation de l'article final. Celui-ci sera évalué par deux personnes désignées par le comité éditorial.

Les articles devront être reçus au plus tard le 1 décembre 2024 à l'adresse suivante :

[t.rousseau@anact.fr](mailto:t.rousseau@anact.fr)

La parution du numéro est prévue pour le début de 2025.

Les attentes suivantes seront privilégiées : pertinence conceptuelle par rapport à l'objet du dossier thématique de la Revue, qualité de la description du milieu de travail dans lequel l'intervention se situe, capacité de mettre en récit et de problématiser les enjeux sociaux et organisationnels issus de l'observation empirique, attention aux questions de contenus et aux controverses qui ont animé les acteurs en situations pratiques. La Revue entend plus particulièrement valoriser des approches qui relatent des expériences et/ou des tentatives de transformations du travail.

La longueur des articles se situera entre 20 000 et 30 000 caractères espaces compris.

Pour toute demande de renseignements sur la Revue ou l'appel à contribution, vous pouvez contacter Thierry Rousseau, rédacteur en chef, à l'adresse suivante : [t.rousseau@anact.fr](mailto:t.rousseau@anact.fr)

\* Pour plus de détails, consultez notre site :

## Présentation de la revue

Publiée par l'Anact, *La Revue des conditions de travail* entend approfondir et renouveler le regard porté sur les évolutions du travail. Pour cela, elle propose de cheminer sur deux voies. La première emprunte le très riche matériau issu des expérimentations menées par le réseau Anact-Aract et des consultants en entreprise, comme autant d'expériences originales de conduite concertée du changement. La seconde prend appui sur des contributions scientifiques issues des nombreuses disciplines convoquées par le travail et ses conditions d'exercice. Le pari de *La Revue des conditions de travail* est de faire discuter les intérêts singuliers avec les problématiques générales, les acquis théoriques avec les connaissances issues de la pratique... Face à la dispersion des savoirs, mais aussi devant la nécessité d'en créer de nouveaux, la rencontre de ces deux voies est seule à même de dépasser la déploration des dysfonctionnements et de proposer des pistes d'amélioration légitimes et pertinentes.

*La Revue des conditions de travail* s'adresse deux fois par an, sous forme numérique, à une large communauté de chercheurs, praticiens et intervenants engagés dans la compréhension des enjeux et des modes d'action associés à la transformation du travail.

Pour cela, la Revue se veut :

- Un **creuset** alimenté par les travaux de capitalisation issus de l'expérimentation du réseau Anact-Aract, les études, mais aussi par des productions – enquêtes, travaux de chercheurs et de consultants – de différents milieux.
- Un **incubateur d'idées** propice à la controverse et à la mise en débat.
- Un **espace pluridisciplinaire et interinstitutionnel**, nourri par des apports issus de la psychologie du travail, la sociologie, les sciences de gestion, l'ergonomie, etc.

L'objectif ultime de *La Revue des conditions de travail* est de proposer des pistes de réflexion sur ce qui, aujourd'hui, conditionne la qualité du travail et de son environnement. Le travail est traversé par de nombreuses controverses sur son devenir et son organisation. Ces controverses sont structurantes. Il est important d'en faire état pour s'approcher au plus près des réalités de terrain et examiner comment les acteurs s'emparent des questions du travail et élaborent des solutions satisfaisantes. L'enjeu est d'importance, tant pour l'avenir des entreprises que pour les conditions de travail des salariés.

Outre un **dossier thématique**, *La Revue des conditions de travail* s'articule autour des rubriques suivantes :

- **Enquêtes** : analyses et commentaires consacrés aux enquêtes conditions de travail et plus largement au travail.
- **Recherches** : un espace dédié aux travaux de jeunes chercheurs sur des thématiques liées au travail et à ses conditions.
- **Lectures** : recension(s) d'une sélection d'ouvrages portant sur le travail.