

RECRUTER DANS LES METIERS EN TENSION, UNE METHODOLOGIE EMERGENTE PAR L'ETUDE DES OFFRES D'EMPLOI ANPE

**Auteurs : BARUEL BENCHERQUI Dominique, ISTECS, ESG-PARIS
LE FLANCHEC Alice, CEREFIGE Université de Metz,
MULLENBACH SERVAYRE Astrid, EMLV, Largepa, Université Paris 2**

Contact : LE FLANCHEC Alice, flanchec@gmail.com
10 Villa POIRIER 75015 PARIS 01 47 83 27 68

Résumé :

Le marché du travail français connaît une situation contradictoire : conjointement à un taux de chômage élevé, il existe des difficultés de recrutement dans certains métiers. Se pose alors la question de savoir si les pratiques de recrutement sont différentes dans ces métiers, où l'offre d'emploi est supérieure à la demande. Mais apprécier les mécanismes qui interviennent dans les métiers en tension est délicat du point de vue de la mesure. Nombre d'études (OFER, BMO, REPERE) s'appuient sur les perceptions des employeurs et donc sur des données empreintes d'une certaine subjectivité. Il nous semble alors que des méthodologies émergentes peuvent permettre d'appréhender ces phénomènes de manière différente et complémentaire. Tel est le cas de notre étude qui propose – dans une approche exploratoire - d'étudier des offres d'emploi réelles diffusées par l'ANPE. Ainsi, celle-ci s'appuie sur l'analyse de 1202 offres d'emploi ANPE réelles portant sur quatre métiers en tension spécifiques : les maçons, les menuisiers qualifiés, les cuisiniers et les conducteurs routiers de transport en commun. Il s'agit de métiers à faible formation initiale (infra Bac à Bac +2) et correspondant à des qualifications d'ouvriers ou employés qualifiés. La recherche met en évidence qu'il n'y a pas de lien significatif entre tension du marché du travail et niveau des rémunérations. En revanche, des relations significatives apparaissent avec d'une part l'expérience professionnelle et d'autre part la négociation. Ainsi, les métiers en tension recrutent des salariés ayant une plus grande expérience professionnelle à l'embauche. Enfin, et cela constitue notre apport le plus original, les offres d'emploi des métiers en tension laissent une place plus grande que les autres à la négociation des conditions salariales. Finalement, bien que l'offre d'emploi ne propose pas directement un salaire supérieur dans les métiers en tension, dans la pratique, les conditions salariales dépendent du comportement du salarié et de ses capacités de négociation face à celles de l'employeur.

Mots clé : emploi, main d'œuvre, recrutement, négociation

Introduction

Le marché du travail est aujourd'hui paradoxal : d'un côté un taux de chômage relativement élevé et de l'autre côté des employeurs rencontrant des difficultés de recrutement sur certains métiers. Comme le souligne le rapport Pisani-Ferry (2000) nous sommes dans un paysage complexe où coexistent un chômage encore massif et certaines difficultés de recrutement. Effectivement, bien que le taux de chômage ait diminué depuis ces dernières années, puisqu'il était au 3^{ème} trimestre 2008 à 7,3% en France¹, les difficultés à recruter restent encore très importantes pour certains métiers, avec néanmoins un ralentissement en 2008 selon certains indicateurs. Ainsi, selon Pôle Emploi² (Dares, p. 1, 2009) « *de la mi 2003 à la fin 2007, le nombre d'offres déposées par les employeurs à Pôle Emploi a augmenté, alors que les flux de demandes enregistrées chaque trimestre sont restés, en tendance, assez stable. De ce fait, les tensions sur le marché du travail se sont accrues globalement sur cette période. Depuis début 2008, le nombre d'offres d'emploi enregistré à Pôle Emploi s'est replié par rapport au niveau atteint fin 2007 et les demandes enregistrées ont augmentées. Ainsi, l'indicateur des tensions a baissé de -6,2% depuis 2008* ». Par ailleurs, selon l'enquête BMO (qui s'appuie sur les déclarations des employeurs) « *depuis 2007, les difficultés de recrutement exprimées par les entreprises sont de nouveau orientées à la hausse. (...) Pour un nombre important de métiers, la proportion de projets de recrutement jugés difficiles par les employeurs paraît peu sensible à l'évolution de la conjoncture. C'est notamment le cas des postes qualifiés de la construction et de l'industrie où les situations problématiques restent fréquentes même en période de contraction des embauches* » (Coffy, Pouquet, 2008).

Par conséquent, les difficultés de recrutement constituent une préoccupation centrale aujourd'hui et il est intéressant de s'interroger sur l'impact de la tension du marché du travail sur la relation de recrutement avec l'employeur. Ainsi, d'une part les employeurs des métiers « *en tension* » sont-ils prêts à pourvoir leurs offres en proposant des avantages salariaux supérieurs (salaires, primes, avantages en nature etc.) et d'autre part, les salariés ont-ils plus de pouvoir de négociation dans la relation de recrutement, dans la mesure où ils sont une « *denrée rare* » ? C'est à ces questions que nous proposons de répondre ici. Pour cela, nous adoptons une méthodologie originale : l'analyse d'offres d'emplois ANPE. A cet effet, 1202 offres d'emploi réelles recueillies sur le site internet de l'ANPE en mai 2008 sont analysées. Si nous adoptons cette méthodologie, c'est parce qu'elle a l'intérêt de se fonder sur des données directement observables, par rapport à la plupart des études actuelles (OFER³ et BMO⁴) qui reposent sur les perceptions des employeurs. Certes, l'ANPE n'est pas le seul canal de recrutement, mais il est un vecteur central. A ce titre, cette approche méthodologique peut être qualifiée d'émergente pour traiter de la question des difficultés de recrutement.

Dans une première partie, nous présentons une revue de littérature sur les difficultés de recrutement. Après avoir distingué les notions de pénurie d'emploi et de difficulté de

¹ Taux de chômage en France métropolitaine et les DOM au sens du BIT

² Pôle emploi est depuis le 1er janvier 2009, la fusion de l'ANPE, de l'Assedic et du GARP

³ L'enquête OFER (Offre d'emploi et recrutement) est une enquête en face à face auprès de 4052 établissements, réalisée en 2005

⁴ Enquête en Besoin de Main d'œuvre (BMO) visualisable sur le site: <http://info.assedic.fr/unistatis/index.php>

recrutement, nous décrivons la manière dont ces dernières sont appréhendées dans la littérature de manière à mettre en lumière l'originalité de notre démarche méthodologique visant à analyser des offres d'emploi réelles. Dans une seconde partie, nous décrivons notre question de recherche. Celle-ci vise à répondre à l'interrogation suivante : *Existe-t-il des pratiques de recrutement différentes selon que l'on se situe ou non dans un métier connaissant des difficultés de recrutement ?* Dans une troisième partie nous décrivons la méthodologie d'enquête employée et décrivons notre échantillon. Ainsi, les métiers « en tension » étudiés sont : les maçons, les menuisiers qualifiés, les cuisiniers et les conducteurs de bus. Enfin, dans la quatrième partie, nous présentons les résultats de notre étude empirique et montrons que les métiers « en tension » comportent des spécificités, par rapport aux autres, en termes de recrutement notamment en ce qui concerne l'expérience professionnelle et le pouvoir de négociation.

1. Revue de littérature sur le recrutement

La distinction entre pénurie de main d'œuvre et difficulté de recrutement

Il convient de distinguer les « *pénurie de main d'œuvre* » et les « *difficultés de recrutement* ».

D'un point de vue économique, la pénurie de main-d'œuvre peut être considérée simplement comme un déséquilibre entre la demande de travail (les entreprises) et l'offre de travail (les travailleurs) par rapport au prix fixé (le salaire). Autrement dit il y a plus de demande de travail que d'offre au niveau de prix fixé par les entreprises. Les pénuries de main d'œuvre sont plus souvent liées à des problèmes de formation/qualification. Effectivement comme le souligne C. Afriat et C. Seibel (2002) l'utilisation du concept de pénurie de main-d'œuvre ne peut se faire que lorsqu'il y a un manque quantitatif de personnes formées sur le marché du travail. Ainsi donc, la pénurie de main d'œuvre fait partie intégrante des difficultés de recrutement par contre, ce n'est pas parce qu'il y a difficulté de recrutement qu'il y a forcément pénurie de main d'œuvre. Les difficultés de recrutement, quant à elles, peuvent être liées à des disparités géographiques, à des pénuries de main d'œuvre ou bien à des disparités liées au recrutement. En ce qui concerne ce dernier point, comme le mentionne Charpin (2001) une période de chômage de masse longue incite les employeurs à embaucher le personnel « *à des conditions de diplôme et d'expérience qui soient au-delà de ce qui était strictement nécessaire avec un supplément de coût très faible* ».

Difficulté de recrutement : situation rencontrée par une entreprise qui souhaite recruter sur un poste vacant mais qui a des difficultés à pourvoir ce poste. Notamment, l'enquête BMO (Besoins en Main-d'œuvre) de l'UNEDIC-ASSEDIC donne le pourcentage de difficulté à recruter déclaré par les employeurs (il s'agit de la perception des employeurs quant aux difficultés de recrutement qu'ils pensent avoir pour l'année à venir).

Pénurie de main-d'œuvre : on parle de pénurie de main-d'œuvre lorsque sur le marché du travail l'offre de travail n'est pas suffisante pour répondre à la demande de travail. Il peut y avoir une pénurie de main-d'œuvre pour des métiers (par exemple les conducteurs de bus), pour des secteurs (par exemple le bâtiment) ou pour des qualifications (par exemple les cadres de l'informatique). De même il y a pénurie de main-d'œuvre lorsqu'il y a une inadéquation entre les profils de postes recherchés et les profils des candidats sur le marché de travail.

Finalement, une approche originale de la différence entre ces deux notions pourrait consister à considérer que la pénurie de main d'œuvre ferait référence à une vision « macro » (le marché du travail) alors que les difficultés de recrutement (qualitatives ou quantitatives) seraient associées à une vision « micro » (l'entreprise). Ainsi, il y aurait pénurie de main-d'oeuvre lorsque sur le marché du travail l'offre de travail est insuffisante pour répondre à la demande de travail. Il s'agit d'une vision macro (le marché du travail). Il y aurait difficulté de recrutement lorsqu'une entreprise rencontre des difficultés à pourvoir un ou plusieurs postes vacants. Il s'agit alors d'une vision micro (l'entreprise). Dans ce cas, les difficultés peuvent être dues à une pénurie de main-d'oeuvre, à une inadéquation des profils, à une rémunération proposée qui ne correspond pas aux attentes des travailleurs, à un manque de travailleurs formés aux métiers recherchés...

Dans tous les cas, dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons aux situations de **difficultés de recrutement** car comme le précise le groupe de travail Qualifications et Prospective (Amar, 2001) « *c'est parce qu'il existe des situations de chômage persistant pour certaines populations et inversement des difficultés à embaucher dans certains secteurs d'activité que nous avons choisi le terme de « difficultés de recrutement » plutôt que celui de « pénuries de main d'œuvre ».*

Enfin, notons que nous choisissons d'appréhender le fonctionnement du marché du travail en termes de métiers et non en termes de secteurs d'activité, ce qui va nous conduire, dans la suite, à utiliser la terminologie « *métiers en tensions* » pour parler des difficultés de recrutement dans les métiers considérés au sein de notre échantillon dans le cadre de notre étude empirique.

L'approche par les offres ANPE : une méthodologie émergente

Un certain nombre d'études statistiques s'intéresse aux difficultés de recrutement. Toutefois, la plupart de ces enquêtes s'appuie sur des données subjectives et notamment sur le sentiment des employeurs quant aux difficultés de recrutement. Tel est le cas par exemple de l'enquête BMO, de l'enquête OFER ou encore de l'enquête REPERE de l'ANPE. D'autres enquêtes comme l'enquête Emploi de l'INSEE⁵ interroge des ménages.

L'enquête Besoins de Main d'œuvre (BMO)

Réalisée chaque année depuis 2002 à l'initiative de l'Unedic avec la collaboration des ASSEDIC et du GARP, l'enquête *Besoins de Main d'œuvre* (BMO) fournit une estimation des besoins de recrutement en France sur une centaine de métiers. Elle permet ainsi de prévoir les intentions d'embauche des employeurs (Coffy, Pouquet, 2008). L'enquête BMO permet ainsi de mesurer, pour chaque métier, le niveau ressenti des difficultés de recrutement sur la base des déclarations des employeurs. Ce qui est mesuré ici repose donc sur la perceptions des employeurs interrogés, ce qui induit une certaine subjectivité.

⁵ L'enquête emploi de l'Insee est consultable sur le site : www.insee.fr

L'enquête Offre d'Emploi et Recrutement (OFER)

L'enquête *Offre d'Emploi et Recrutement* (OFER) a été réalisée en 2005. Elle a été initiée par la DARES, l'ANPE, le CEE et le CEREP, puis élaborée par La Poste, l'APEC, la Direction Générale des Entreprises et l'Unedic. Elle vise à mieux connaître l'organisation des procédures de recrutement du côté des entreprises, à apprécier l'efficacité de ces procédures et à mieux comprendre ce que recouvrent les notions de difficultés de recrutement et d'échec de recrutement. «*L'enquête concerne les établissements du secteur privé d'au moins un salarié ayant recruté ou tenté de recruter au cours des 12 mois précédant la collecte. 4040 entretiens en face à face ont été réalisés auprès d'établissements et d'associations localisées sur l'ensemble du territoire métropolitain, en deux vagues successives* » (Garner Moyer, p. 2, 2006). Il s'agit donc d'une enquête auprès des employeurs et au niveau des établissements. Par conséquent, à nouveau, ce sont les «*perceptions* » des employeurs qui sont mesurées et leurs interprétations des événements qui se sont déroulés dans leur établissement.

L'enquête REPERE de l'ANPE

L'enquête REPERE constitue une version rénovée de l'enquête «*Anticipations des Entreprises* » conduite par l'ANPE jusqu'en 1999. Réalisée dans le cadre de l'Observatoire de l'ANPE, cette enquête permet d'interroger chaque année les établissements, sur leurs pratiques et leurs prévisions en termes d'activité, d'emplois, de départs et de recrutements. Elle concerne 14500 établissements d'un salarié ou plus et a été menée au début de l'année 2007. Elle s'appuie donc sur les déclarations des établissements.

L'enquête Emploi de l'INSEE

L'enquête Emploi est réalisée chaque trimestre par l'INSEE. Elle s'appuie sur des individus de 15 ans ou plus dans, environ, 38000 ménages ordinaires. Elle fournit des indications sur la situation des personnes interrogées «*vis-à-vis du marché du travail : emploi, chômage, inactivité* ». De plus, il s'agit de «*la seule source permettant de mettre en œuvre la définition du chômage au sens du Bureau International du Travail (BIT)* ».

Une méthodologie originale : l'étude des offres d'emploi ANPE

L'originalité de notre recherche consiste alors à proposer une méthodologie différente en étudiant directement des offres d'emplois réelles, afin de ne pas s'appuyer sur le discours des employeurs.

Pour cela, nous avons choisi de nous intéresser aux offres ANPE⁶. En effet, bien que l'ANPE ne soit pas le seul canal utilisé dans la recherche d'emploi, il occupe une place importante selon Bessy et Marchal (2007) les intermédiaires publics sont «*le 3e canal de diffusion par ordre d'importance* » des offres d'emploi. De plus, Garner Moyer (2006, p.3) montre à l'appui des résultats de l'enquête OFER que «*pour les recrutements de non cadres sous CDI, le canal ANPE est utilisé dans 47% des procédures et a permis de recruter dans 19% des procédures* ». En outre, «*lorsqu'il y a un seul canal d'activité, il s'agit le plus souvent des candidatures spontanées (...). Lorsqu'il y a deux canaux d'activité, les deux les plus fréquents sont les candidatures spontanées et l'ANPE pour les CDI* » (Garner Moyer, 2006, p.3). Enfin, toujours à l'appui de l'enquête OFER, Viney et Zanda (2007, p.9) précisent que «*si la proportion de recrutements difficiles passant par l'ANPE est significativement plus élevée*

⁶ Dans cette étude exploratoire nous centrons notre attention sur l'ANPE car nous avons choisi des métiers où les qualifications sont « non cadres ». Si nous voulions, par la suite, étudier des populations « cadres », il conviendrait également de se diriger vers l'APEC et d'autres organismes d'offres d'emploi.

que la moyenne c'est parce que face à ces difficultés l'employeur va alors mobiliser l'ANPE ».

Par conséquent, étudier les offres d'emploi diffusées sur le site internet de l'ANPE ne représente pas l'ensemble du marché du travail, mais il est néanmoins une part non marginale de celui-ci. Or, celles-ci sont directement observables, ce qui peut constituer une voie d'analyse émergente – et complémentaire - par rapport aux méthodes fondées sur les perceptions des employeurs.

D'ailleurs, il est à noter que les informations diffusées par Pôle emploi (DARES, 2009) sont largement reconnues et fournissent aujourd'hui un éclairage incontesté sur le marché de l'emploi et notamment sur les difficultés de recrutement.

L'absence d'étude des spécificités des pratiques de recrutement dans les métiers « en tension » dans la littérature

La littérature⁷ sur les métiers qui connaissent des difficultés de recrutement est vaste, nous en présentons ci-dessous quelques grandes lignes, de manière non exhaustive.

Nous trouvons tout d'abord des publications qui détaillent des résultats d'enquêtes officielles d'une manière assez descriptive, telles que l'étude BMO (Coffy, Pouquet, 2008) ou OFER (Garner Moyer, 2006 ; Garner, Lutini, 2006 ; Viney et Zanda, 2007) ou encore des études réalisées par l'ANPE comme l'Etude « *Anticipations des entreprises* » (Zanda 2001) puis REPERE (Renard, 2007) ou encore les enquêtes de l'INSEE. Ces travaux donnent des visions - complémentaires les unes des autres - des métiers qui recrutent et de ceux qui connaissent des difficultés d'emploi, dans une approche la plupart du temps par métiers et par régions.

Nous recensons ensuite des travaux soit plus explicatifs, soit ancrés dans des réflexions théoriques plus avancées, soit enfin fondés sur des méthodologies spécifiques. Ainsi, Du Crest (1999) présente les conclusions d'un groupe de travail de l'Observatoire Régional de l'Emploi et de la Formation (OREF). Il s'interroge à la fois sur les causes des pénuries d'emploi et sur les leviers d'action potentiels. Ainsi, Du Crest (p. 117, 1999) montre que les causes des pénuries d'emploi sont « *aussi bien quantitatives que qualitatives (les deux sont liées), elles peuvent être conjoncturelles (informatique) ou structurelles (métallerie) et remettre en cause l'offre (capacité des employeurs à définir les besoins) comme la demande (compétences des demandeurs d'emploi)* ».

Par ailleurs, l'on trouve également des études à la fois explicatives et prospectives telles que par exemple celle réalisée par le groupe « *Prospective des Métiers et Qualifications* » (Afriat, Seibel, 2002 ; Chardon, Estrade, 2007). Ainsi, « *l'article de Christine Afriat et Claude Seibel analyse ces tensions telles qu'elles ont pu se manifester, notamment dans certains secteurs (comme le bâtiment, les travaux publics et les transports) ainsi que dans certains métiers et cela avec une intensité du reste variable suivant les territoires. Ils expliquent les différentes manières d'évaluer ces tensions qui peuvent survenir sur le marché du travail, montrent leur variations sur la longue période et précisent pourquoi, lesdites difficultés de recrutement ne*

⁷ Il existe également une importante littérature sur le recrutement lui-même (préparation du recrutement, entretiens, lutte contre les discriminations etc.) que nous n'abordons pas ici car elle n'a pas de lien direct avec les questions spécifiques de difficultés de recrutement.

sauraient être confondues avec l'idée d'une pénurie, à fortiori généralisée, de main d'œuvre » (Afriat et Seibel, page 29, 2002). Dans « Les métiers en 2015 », Chardon et Estrade et le groupe « *Perspectives des Métiers Qualifications* » présente une analyse prospective des difficultés de recrutement dans les années à venir.

Nous pouvons également citer les travaux de Van Haeperen (2005) qui propose des balises théoriques et des méthodes d'analyse spécifique (à travers la méthodologie IWEPS) des tensions sur le marché du travail.

Enfin, il est essentiel de mentionner les travaux du CEREQ⁸. Ceux-ci portent largement sur l'emploi, les qualifications, la formation et intègrent les questions relatives aux difficultés de recrutement (Aguettant et alii, 2005 ; Grando, 2002).

Quoi qu'il en soit, il ne semble pas – à ce jour – que la question des spécificités des pratiques de recrutement dans les métiers en tension (c'est à dire où l'offre est supérieure à la demande) ait été analysée dans la littérature, et pour le moins, pas à travers l'analyse d'offres d'emploi réelles. C'est de cette observation que découle notre problématique de recherche.

En dernier lieu, notons que l'on trouve dans la littérature quelques travaux qui s'appuient sur des méthodologies proches de la nôtre, c'est à dire qui utilisent des offres d'emploi, mais dans le cadre de problématiques différentes. C'est le cas des études de Marchal et Torny (2003) qui étudient le visuel et l'information véhiculées par les annonces d'emploi publiées dans la presse à travers l'analyse textuelle de 2350 offres d'emploi réelles.

2. Question de recherche : recrute-t-on différemment dans les métiers en tension ?

Si les causes des difficultés de recrutement ont été étudiées dans la littérature, cela est moins le cas de l'implication des tensions du marché du travail sur les pratiques de gestion des ressources humaines et notamment sur le recrutement. Tel est l'objet de notre étude.

Notre problématique de recherche peut être formulée de la manière suivante :

Existe-t-il des pratiques de recrutement différentes selon que l'on se situe ou non dans un métier à pénurie de main-d'œuvre ?

Celle-ci s'articule autour de trois sous questions directrices :

- 1° Les métiers « en tension » proposent-ils des conditions salariales (salaire de base, primes, avantages en nature etc.) supérieures aux autres ?
- 2° Les métiers en tension demandent-ils une expérience professionnelle inférieure ou supérieure aux autres métiers ?
- 3° Le pouvoir de négociation des salariés est-il renforcé lorsque l'offre d'emploi est supérieure à la demande ?

⁸ Le Céreq est un établissement public qui dépend du ministère de l'Education nationale, du ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi et du ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville. Pôle public d'expertise au service des acteurs de la formation et de l'emploi, le Céreq concilie production de statistiques, recherches, études et accompagnement d'actions

La première question de recherche s'intéresse au lien entre tension du marché du travail et rémunérations. En effet, dans un métier où il y a des difficultés de recrutement, l'on peut penser que les entreprises doivent alors être plus attractives non seulement pour attirer les meilleurs compétences, mais aussi et surtout, pour parvenir à pourvoir les postes, donc répondre aux besoins de main d'œuvre. Il serait alors cohérent que l'entreprise propose des niveaux de rémunération supérieurs (salaire de base, les primes, d'intéressement, les avantages en nature ou autre) afin d'attirer les candidats.

Bien qu'intuitivement cette hypothèse paraisse plausible, certaines études – telle que celle réalisée par le CEREQ (Bref, n°192, 2002) - montrent le contraire. Ainsi, Grando (2002) indique que « *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 de 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* ».

La deuxième question de recherche porte sur le lien entre la tension du marché du travail et l'expérience initiale requise. Ainsi, il pourrait être logique d'anticiper que l'expérience professionnelle exigée à l'embauche soit plus faible lorsqu'il y a des difficultés de recrutement (l'on réduit les exigences afin de pourvoir le poste). Dit autrement, on embaucherait plus facilement des personnes sans expérience lorsqu'il y a moins de salariés sur le marché de l'emploi qui répondent aux critères recherchés par l'entreprise. Quoi qu'il en soit, est-ce effectivement le cas ?

La troisième question de recherche est intéressante parce qu'elle permet d'aborder la gestion des ressources humaines à travers le prisme des théories organisationnelles⁹ telles que celles développées par Cyert et March 1963; March et Simon 1958; Crozier et Friedberg 1977. Ainsi, dans la lignée de ces travaux, l'on peut considérer que les stratégies des individus, qui sont mises en œuvre à travers des jeux de négociation et de pouvoir, sont une clé de compréhension du comportement des acteurs dans les organisations. Nous appliquons cette approche théorique à la Gestion des Ressources Humaines et en particulier au recrutement. Nous nous demandons alors, quelle est la place de la négociation et des relations de pouvoir dans le recrutement et ce notamment dans les métiers où l'offre est supérieure à la demande. Dit autrement, dans le processus de recrutement, les salariés des secteurs en tension ont-ils plus de pouvoir de négociation que les autres ?

Cette problématique relative au pouvoir de négociation du salarié au recrutement peut être également mise en relation avec la littérature sur l'individualisation des politiques de Gestion des Ressources Humaines en termes de rémunération. En effet, selon Roussel (2000), « *la rémunération au mérite s'appuie principalement sur trois courants de recherche qui étudient le comportement des salariés et leur ajustement avec les objectifs de l'entreprise* :

- *La rémunération au mérite peut motiver à être performant (...) Cette hypothèse renvoie aux théories des attentes qui s'intéressent aux motivations des salariés à être performants (Vroom 1964, Porter et Lawler 1968).*
- *La rémunération au mérite peut motiver dans le sens des objectifs de l'entreprise. (...)*

⁹ Pour une synthèse de ces éléments théoriques sur la négociation, voir Rojot (2006)

- *La rémunération au mérite peut développer le sentiment d'équité (...). Le principe renvoie aux hypothèses soutenues par la théorie de l'équité (Adams 1963, 1965). Un salarié qui se considère inéquitement traité peut éprouver une insatisfaction, source de retrait potentiel. »*

L'idée consisterait ici à penser que dans les métiers en tension, il serait possible d'attirer les meilleures compétences en leur proposant une rémunération individualisée dès le recrutement, mais en conditionnant cette rémunération individualisée à la négociation lors du recrutement. Dit autrement, celle-ci n'est pas systématique, elle récompense selon les employeurs/recruteurs, les meilleurs profils.

3. Méthodologie de la recherche

Nous avons choisi de centrer notre attention sur les offres d'emplois diffusées par l'ANPE. Ainsi, 1202 offres d'emploi ont toutes été sélectionnées sur le site Anpe.fr le 03 mai 2008. A cette date, le nombre total d'offres d'emploi proposées par l'ANPE sur son site était de 269 815 offres. Par conséquent, notre échantillon représente **0,45%** de la totalité des offres diffusées ce jour là sur le site.

Nous avons tout d'abord choisi d'appréhender le fonctionnement du marché du travail en termes de métiers et non en termes de secteurs d'activité ce qui nous permet une analyse plus approfondie de la demande d'emploi. Notre étude aborde deux types de métiers : ceux que nous avons qualifiés de métiers en tension et, par opposition, ceux qualifiés de métiers hors tension. L'utilisation du terme « *métiers en tension* » a été retenue car c'est le terme utilisé, entre autre, par l'ANPE et l'ASSEDIC. La définition donnée par l'Insee¹⁰ étant la suivante « *on classe un métier en tension lorsque l'offre est supérieure à la demande* ».

Comment déterminer si un métier est en tension ? Pour cela, nous nous appuyons sur deux critères : d'une part l'enquête BMO¹¹ et d'autre part les ratios de tension¹² fournis par les données statistiques du Marché du Travail de l'ANPE¹³. Le choix de retenir, conjointement ces deux critères s'explique par le fait que le premier correspond à la perception des employeurs quant à leurs éventuelles difficultés à recruter pour l'année à venir ; alors que le second est une « photographie », pour une année donnée, de l'état du marché du travail. Il nous a donc semblé intéressant de confronter ces 2 critères.

Il nous a alors fallu choisir un certain nombre de métiers pour constituer notre échantillon. Ce choix n'a pas été simple. Deux choix méthodologiques ont été effectués : d'une part celui d'exclure les métiers de la santé et d'autre part celui de ne prendre que des métiers à faible formation initiale (niveau infra Bac à Bac +2, ce qui exclut notamment les informaticiens et dans l'ensemble les cadres). Ces deux choix conduisent à la constitution d'un échantillon qui

¹⁰ Cf. site internet de l'Insee : www.insee.fr

¹¹ Les chiffres de l'enquête BMO utilisés correspondent à l'enquête réalisée entre octobre et novembre 2007.

¹² Le ratio de tension se calcule comme suit : OEEEn/DEEEn où :

OEEEn : les offres d'emploi entrées durant les 12 mois de l'année « n »

DEEEn : les demandes d'emploi entrées durant les 12 mois de l'année « n »

¹³ Le déséquilibre du ratio de tension traduit soit des difficultés de recrutement lorsque la tension est du côté de l'offre d'emploi (ratio supérieur à 1), soit des tensions du côté de la demande d'emploi (ratio inférieur à 1) soit une situation d'équilibre entre l'offre et la demande d'emploi (ratio égal à 1). L'évolution du ratio de tension permet d'avoir une vision des changements qui interviennent sur le marché du travail pour un métier donné.

n'est pas représentatif de l'ensemble des métiers en tension, mais qui a un avantage majeur, celui de regrouper des métiers comparables notamment en termes de qualification. Nous avons alors centré notre attention sur 8 métiers en particulier (Tableau 1 et 2¹⁴). Pour motiver le choix de ces métiers, nous nous sommes également appuyés sur les résultats de l'étude du Credoc (Coffy, Pouquet, 2008) selon lesquels les conducteurs de véhicule, les ouvriers qualifiés du bâtiment et les cuisiniers sont des métiers pour lesquels les difficultés de recrutement sont fortes et peu sensibles à la conjoncture.

Enfin, notons que nous effectuons ici une analyse sur le plan national sans tenir compte des différences régionales. Par conséquent, il conviendrait de compléter par la suite les résultats de cette étude exploratoire par la réalisation d'une étude intégrant à la fois les métiers de la santé et ceux de l'informatique tout en tenant compte des différences régionales.

Tableau 1 : Les 4 métiers avec difficultés importantes de recrutement :

Métiers	Code Rome	Pourcentage de difficultés à recruter BMO 2008 UNEDIC/ASSEDIC	Ratio de tension
Maçons	42114	84%	0,76
Menuisiers qualifiés	42221	81%	1,04
Cuisiniers	13212	67%	1,24
Conducteurs routiers de transport en commun	43112	74%	0,85

Tableau 2 : Les 4 métiers avec difficultés moindres de recrutement :

Métiers	Code Rome	% de difficultés à recruter BMO 2008 UNEDIC/ASSEDIC	Ratios de tension
Employés de libre service/caissiers	14112	24%	0,54
Ouvriers non qualifiés de la manutention	43312	29%	0,52
Secrétaires, assistantes	12131	21%	0,36
Employés et techniciens de la banque	12212	27%	0,57

¹⁴ Le ratio de tension des maçons est de 0,76. Nous avons retenu ce seuil car ce métier fait partie de la liste émise conjointement par le Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité Nationale et du Codéveloppement et le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi concernant les 150 métiers connaissant des difficultés de recrutement ouverts, en 2007, aux ressortissants des Etats Européens soumis à des dispositions transitoires (Boissard, 2006).

Tableau 3 : Répartition des offres d'emploi par Code ROME

Métiers	Code Rome	Nombre d'offres d'emploi sélectionnées
Maçons	42114	198
Menuisiers qualifiés	42221	194
Cuisiniers	13212	197
Conducteurs routiers de transport en commun	43112	109
Employés de libre service/caissiers	14112	133
Ouvriers non qualifiés de la manutention	43312	116
Secrétaires, assistantes	12131	197
Employés et techniciens de la banque	12212	58
TOTAL		1202

Méthodologie

Nous avons sélectionné 8 métiers en fonction de leur degré de difficulté de recrutement selon d'une part les chiffres de l'enquête en Besoins de Main-d'œuvre (BMO) réalisée en 2008 par l'UNEDIC/ASSEDIC et d'autre part les ratios de tension. Parmi ceux-ci, 4 métiers sont caractérisés par de faibles difficultés de recrutement et 4 métiers connaissent de fortes difficultés de recrutement, de telle manière à obtenir un échantillon relativement équilibré en termes de nombre d'offres pour les deux catégories. Il s'agit des maçons, des menuisiers qualifiés, des cuisiniers et des conducteurs routiers de transport commun pour les métiers en tension et, des employés de libre service/caissiers, ouvriers non qualifiés de la manutention, secrétaire/assistante et employés techniciens de la banque pour les métiers hors tension.

Nous avons ensuite sélectionné l'ensemble des offres correspondant à ces métiers de manière exhaustive (avec deux conditions : uniquement des CDI et des offres ayant moins d'un mois d'existence) sur le site internet ANPE le 03 mai 2008. Cela nous a conduit à un total de 1202 offres réparties de manière relativement homogène entre d'une part les métiers « *en tension* » (698 offres) et d'autre part les métiers « *hors tension* » (504 offres).

Pour analyser le contenu des 1202 offres d'emplois recueillies, nous avons constitué une base de données. Ces données ont été analysées sous Modalisa : elles ont fait l'objet d'analyses de tris à plat, de tris-croisés et de tests de Khi2.

4. Résultats de l'enquête : une absence de lien avec les rémunérations mais des relations positives avec l'expérience professionnelle et la négociation

Présentons tout d'abord un certain nombre de résultats descriptifs afin de décrire les métiers étudiés à travers notre échantillon avant de tester nos hypothèses de recherche.

Description de notre échantillon

Les entreprises représentées sont des *petites ou moyennes entreprises*, voire des très petites entreprises. Ainsi, les PME/PMI (nombre de salariés = 50) représentent 87% de notre échantillon. Ceci n'est pas étonnant compte tenu des métiers retenus dans notre échantillon, du fait que les PME/PMI sont le 1^{er} employeur de France et qu'elles ont tendance – plus que les grandes entreprises – à recourir à l'ANPE comme canal de recherche d'emploi.

En ce qui concerne *l'expérience* requise, que ce soit dans les métiers en tension ou les métiers hors tension, on voit que les recruteurs privilégient les personnes avec un minimum d'expérience professionnelle. Ainsi, que le métier soit en tension ou non, les offres exigent à 65% au moins un an d'expérience professionnelle et 40% demandent au moins 2 ans d'expérience professionnelle.

En ce qui concerne la *formation* initiale, 59% des offres d'emploi ne demandent pas une formation initiale égale ou supérieure au Bac. 17% souhaitent une formation équivalente à un Bac +1 et 23% une formation équivalente à un Bac +2. Le niveau de formation initiale n'est donc pas élevé (ce qui correspond au choix méthodologique de constitution de notre échantillon).

La structure des *qualifications* associées aux offres d'emploi étudiées est reproduite dans le tableau 5. Il apparaît globalement, sur notre échantillon, que les offres concernent essentiellement des ouvriers qualifiés (30%) et des employés qualifiés (48%) ainsi que des employés non qualifiés (10%) sur l'ensemble de l'échantillon. Par conséquent, notre analyse ne porte pas sur des métiers de cadres, agents de maîtrise ou techniciens (ce qui est cohérent par rapport au niveau de formation demandé). Plus précisément, on remarque que les qualifications correspondent plus à des ouvriers qualifiés dans les métiers en tension et des employés qualifiés dans les métiers hors tension.

Les résultats vont dans le sens d'Eymard-Duvernay (2001) qui parle notamment dans les modes de recrutement de «biais de sélection». Ces biais consistent, entre autres, à «sur-sélectionner» les candidats potentiels en termes **d'expérience professionnelle** et/ou de diplôme.

Tableau 4 : Répartition des offres en fonction des qualifications

	Population totale	Métiers en tension	Métiers hors tension
Manceuvre	3%	0%	0%
OS	4%	6%	6%
Ouvrier Qualifié	30%	48%	5%
Ouvrier Hautement qualifié	1%	1%	1%
Employé non qualifié	10%	6%	17%
Employé qualifié	48%	34%	66%
Technicien	2%	2%	4%
Agent de maîtrise	1%	1%	1%
Cadre	0%	0%	0%

Par conséquent, les offres d'emploi étudiées ici correspondent massivement à des emplois d'ouvriers ou employés qualifiés (formation infra Bac à Bac + 2) dans des petites et moyennes entreprises.

Nous étudions maintenant successivement les avantages salariaux, l'expérience professionnelle et le rôle de la négociation dans les métiers à pénurie de main d'œuvre, comparativement aux autres.

Les métiers connaissant des difficultés de recrutement ne proposent pas d'avantages salariaux supérieurs aux autres

En ce qui concerne les *salaires*¹⁵, si l'on se situe au niveau de l'ensemble de l'échantillon, ceux-ci sont légèrement plus faibles dans les métiers hors tension. Quoi qu'il en soit, il est nécessaire d'introduire une autre variable : le *temps de travail*. En effet, les employeurs des métiers en tension recrutent beaucoup moins à temps partiel que les employeurs des métiers hors tension et inversement, les heures supplémentaires sont plus nombreuses dans les métiers en tension. Ainsi, 10% des offres d'emplois des métiers en tension proposent des temps de travail inférieurs à 35 heures, contre 27% des offres d'emploi situées dans les métiers en tension. A l'opposé, 36% des offres d'emploi dans les métiers en tension demandent des heures supplémentaires contre 15% des offres des métiers hors tension (d'ailleurs la relation est significative entre temps de travail et tension du marché du travail $\text{Khi}^2 = 99,3$ ddl = 6 et $p = 0,001$). Par conséquent, il est essentiel de comparer les niveaux de salaires à temps de travail égal et non au niveau de l'ensemble de l'échantillon.

Nous choisissons alors de centrer l'attention sur les emplois à temps plein (35 heures hebdomadaire), ce qui restreint notre échantillon à 611 observations. **Les niveaux de salaires sont alors sensiblement équivalents entre les métiers en tension et hors tension** (Tableau 5). La moyenne des salaires est située à 1464 euros (pour 35 heures) et 78% des salaires sont situés entre 1280 euros et 1580 euros (sachant que le montant du SMIC s'élève à 1280 euros à cette période).

¹⁵ Rappelons que pour une plus grande comparabilité nous avons choisi un échantillon d'offres en CDI

Tableau 5 : niveaux de salaires (sous échantillon - 35h hebdomadaire)

Classes sur salaire minimum (en euros)	Métiers en tension	Métiers hors tension	Total
Moins de 750	0%	0%	0%
de 750 à moins de 1500	61%	64%	63%
de 1500 à moins de 2250	37%	35%	36%
2250 et plus	2%	1%	1%

Par conséquent, à temps de travail égal, **l'on n'observe pas de relation significative entre le niveau de salaire et la tension du marché du travail**. Ceci va dans le sens de certains travaux antérieurs (Grando, 2002). De manière similaire, nous n'observons pas de relation significative entre la tension du marché du travail et l'octroi de primes ou avantages en nature. D'ailleurs, les primes sont relativement peu fréquentes puisqu'elles ne représentent que 18% des offres d'emploi. Ceci confirme également l'idée de Freyssinet (2001) selon lequel «*de nombreuses études montrent que la principale source des difficultés de recrutement réside dans la déconnexion entre, d'une part, la qualité des emplois offerts (salaires, sécurité de l'emploi, conditions et horaires de travail...) et, d'autre part, les critères de recrutement adoptés par l'entreprise dans une période où les ressources de main-d'oeuvre étaient surabondantes* ».

Notons qu'il aurait également été intéressant d'analyser le sous échantillon travaillant à plus de 35h par semaine afin d'étudier s'il y a des différences dans une logique où «qui travail plus gagne plus », mais celui-ci est trop petit en taille ici pour en tirer des enseignements significatifs.

Une plus forte expérience professionnelle demandée dans les métiers en tension

En ce qui concerne l'expérience professionnelle, nous anticipions que les exigences seraient moindres par rapport à l'expérience professionnelle dans les métiers en tension. C'est le contraire qui apparaît sur notre échantillon. Ainsi, au niveau de l'ensemble de notre échantillon, **il apparaît que dans les métiers en tension, les débutants sont moins acceptés que dans les métiers hors tension** et la relation est significative ($\text{Khi } 2 = 70,3 \text{ ddl} = 3 \text{ p} = 0,001$). A partir d'un certain seuil, l'importance de l'expérience devient encore plus significative. Ainsi, seulement 27% des métiers hors tension demandent une expérience professionnelle supérieure à 2 ans contre 50% des métiers en tension.

Tableau 6 : Niveau d'expérience professionnelle exigée – ensemble de l'échantillon

	Métiers en tension	Métiers hors tension
Aucune expérience exigée	28%	44%
1 an d'expérience professionnelle minimum	22%	29%
2 ans d'expérience professionnelle minimum	23%	16%
3 ans d'expérience professionnelle minimum	13%	6%
> 4 ans d'expérience professionnelle	14%	5%

Notons que la relation est toujours significative sur le sous échantillon travaillant à 35 heures par semaine ($\text{Khi}2 = 36,2 \text{ ddl} = 9 \text{ p} = 0,001$).

Ce résultat va dans le sens des travaux de Dubernet (1991) selon lequel « *si le critère de l'expérience professionnelle est majeur pour toutes les catégories de personnels, il ne l'est pas proportionnellement, de la même manière pour chacun. Il est particulièrement essentiel pour les catégories d'exécution où il dépasse de plus de 30 points les autres choix. Si l'on s'en tient au premier choix des employeurs, il concerne alors 53% des réponses concernant les profils d'ouvriers et 38% des réponses concernant les cadres* » (Dubernet, 1991, p.7).

Par conséquent, les difficultés de recrutement ne conduisent pas à réduire les exigences par rapport à l'expérience professionnelle. Au contraire, les métiers en tension semblent par nature être des métiers qui nécessitent un apprentissage important et pour lesquels l'expérience professionnelle est fondamentale et ne peut pas être négligée, malgré les difficultés de recrutement.

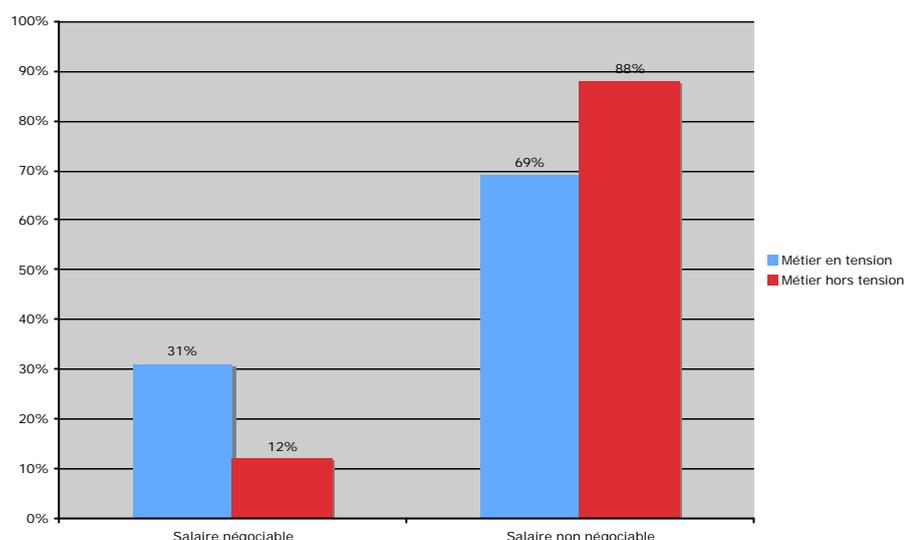
Les métiers « en tension » laissent une plus grande place que les autres à la négociation des avantages salariaux

On observe qu'un certain nombre d'offres indiquent « noir sur blanc » que le salaire et/ou les conditions salariales sont « négociables ». Ainsi, sur l'ensemble de notre échantillon, **23% des offres d'emploi étudiées affichent le caractère négociable des conditions d'embauche**. Bien que cela ne soit pas la majorité, la présence de ce caractère négociable montre que le recrutement peut être abordé en termes de relation de pouvoir et de négociation et que non seulement certains employeurs en ont conscience mais en plus ils l'affichent. De plus, **il a une relation significative entre des difficultés de recrutement élevées et le caractère négociable du salaire** ($\chi^2=55,5$ ddl=1 $p=0,001$) sur l'ensemble de notre échantillon. Ainsi, 31% des offres d'emplois où l'offre est supérieure à la demande proposent un salaire négociable contre 12% des offres d'emploi où l'offre est inférieure à la demande.

Notons que la relation est toujours significative sur le sous échantillon des offres d'emploi travaillant 35h par semaine ($\chi^2=40$ ddl=1 $p=0,001$).

Il semble donc qu'il y ait ici un espace plus large pour la négociation dans le recrutement dans ces métiers où le salarié semble pouvoir bénéficier d'un rapport de force à son avantage. Finalement, puisqu'il y a plus d'offres d'emploi que de demandes, les salariés qui sont considérés comme une « denrée rare » se trouvent dans une situation où le rapport de force est en leur faveur (Tableau 7).

Tableau 7 : Les salaires sont plus négociables dans les métiers en tension



Notons des différences sensibles selon les métiers. Ainsi, les offres à l'attention des menuisiers qualifiés (Rome 42221) et des maçons (Rome 42114) proposent plus que les autres des avantages salariaux négociables.

Toutefois, cela ne signifie pas nécessairement que le salarié soit en mesure de tirer profit de ce rapport de force à priori favorable. En effet, sa perception de la négociation va dépendre notamment de ses ressources et de ses contraintes et des enjeux associés à l'emploi. De plus, même s'ils ont conscience des difficultés de recrutement des employeurs, rien ne garantit que les salariés aient une formation nécessaire pour mener la négociation dans un sens qui leur soit favorable.

En conclusion, cette étude met ensuite en évidence trois résultats :

- Les métiers en tension ne proposent pas d'avantages salariaux (salaires, primes, avantages en nature) supérieurs aux métiers hors tension, pour attirer la main d'œuvre.
- Il apparaît que l'expérience professionnelle souhaitée à l'embauche est plus importante dans les métiers en tension que dans les autres métiers. Cela peut contribuer d'ailleurs à expliquer les difficultés de recrutement dans ces métiers où la formation initiale requise est faible mais l'expérience professionnelle centrale.
- Enfin, et cela constitue un apport essentiel de l'étude, nous montrons que la place de la négociation dans l'établissement du salaire et/ou des avantages associés est plus grande dans les métiers en tension.

Finalement, bien qu'au niveau des offres d'emploi, les rémunérations proposées ne soient pas supérieures aux autres dans les métiers en tension, cela pourrait bien être le cas dans la pratique, au niveau des salaires réels. En effet, à partir du moment où les conditions d'embauche sont plus négociables dans les métiers en tension que dans les autres métiers, cela signifie que des avantages supérieurs peuvent être octroyés dans le cadre d'une négociation lors du recrutement. Par conséquent, tout dépend du comportement du salarié lors de l'embauche et de ses capacités de négociation face à celles de l'employeur.

Quoi qu'il en soit, il faut signaler certaines limites qui réduisent la portée de notre étude. Ainsi, notre échantillon est relativement faible ce qui réduit la validité externe du travail de recherche. Il est également centré sur des métiers spécifiques et des qualifications particulières (ouvriers et employés qualifiés). Par conséquent les résultats obtenus ici peuvent être contextuels par rapport aux métiers étudiés et ne sont pas généralisables à d'autres métiers. Il doivent donc être considérés comme exploratoires, et il serait intéressant de poursuivre ces réflexions, dans un avenir proche, à travers un échantillon de plus grande taille et en intégrant également d'autres métiers tels que par exemple ceux de la santé et de l'informatique. Il serait également intéressant de renouveler l'étude en centrant l'attention de manière plus précise sur certaines régions à forte tension d'emploi, plutôt qu'à adopter une vision nationale.

Enfin, cette étude invite aussi à s'interroger sur des leviers d'action qui peuvent être proposés pour remédier aux difficultés de recrutement/pénuries de main-d'œuvre dans certains métiers. Car comme le note Dayan (2008) *« la gestion de l'emploi est à un tournant. Une période s'achève, marquée par une offre de travail abondante (chômage massif), l'élévation rapide des niveaux de formation initiale et la segmentation croissante du marché du travail entre emplois stables et précaires. Le renversement démographique va accroître les besoins de recrutement des dix années à venir pour remplacer des départs en retraite croissants : la fin de la « cueillette » des qualifications est programmée. Les difficultés de recrutement devraient s'accroître pour les emplois d'ouvriers qualifiés et certains métiers d'employés peu qualifiés; elles seront fortes dans les PME, moins armées pour la concurrence à l'embauche ou l'entretien d'un vivier de compétences internes ».*

Un certain nombre de pistes « classiques » peuvent être citées, telles que :

- Mettre en place la mobilité interne au sein de l'entreprise (promotion d'agents de maîtrise vers des postes de cadres par exemple)
- Développer la GPEC dans l'entreprise afin d'anticiper d'éventuelles difficultés liées par exemple à la pyramide des âges
- Mettre en place des formations pour pourvoir les postes.
- Développer l'offre de formation en lien avec les besoins des entreprises par les pouvoirs publics (Etat, Région...)
- Promouvoir la validation des acquis de l'expérience (VAE) qui permet aux salariés ou aux demandeurs d'emploi d'obtenir un diplôme permettant d'occuper un emploi. Ainsi, Bureau et Tuchsirer (2008) mentionnent que *« dans une opération collective, la VAE s'inscrit donc dans une logique de gestion des ressources humaines à l'échelle d'une entreprise, d'un groupe, d'une branche ou d'un territoire, qu'il s'agisse de fidéliser la main-d'oeuvre et de valoriser des métiers peu considérés, de prévenir des restructurations, de susciter la mobilité ou encore de réguler des secteurs professionnels. »*
- Développer les infrastructures de transport entre les bassins d'emploi.

Les résultats de notre étude viennent alors compléter ces approches « classiques ». En effet, nous montrons que dans les métiers en tension, il existe à la fois une forte latitude laissée à la négociation salariale au recrutement et une valorisation de l'expérience professionnelle. En ce qui concerne le premier point, l'on peut alors penser que des politiques d'individualisation des rémunérations selon les performances individuelles gagneraient à être développées dans les métiers en tension. En ce qui concerne le second point, notre étude conduit à penser que les métiers en tension seraient particulièrement adaptés à des types de contrats (en alternance ou

autres) qui laisseraient une place à l'acquisition d'une expérience professionnelle au cours de la formation.

Ces résultats sont également intéressants en tant que leviers d'action visant à réduire les difficultés de recrutement dans les métiers en tension. En effet, pour ces derniers, le diplôme ne constitue plus, à l'évidence, un sésame et l'élévation rapide des niveaux de formation initiale ces dernières années – ainsi que le remarque Dayan (2008) – tout comme la promotion de la certification via la VAE par le biais des lois successives de 1998, 2002 et 2004 n'ont pas réussi à « inverser la vapeur ». Aussi la valorisation de l'expérience professionnelle apparaît-elle comme une nouvelle piste pour beaucoup d'employeurs en mal de recrutements. Elle peut, en effet, constituer un levier d'action pertinent. Notamment, elle montre la prégnance du savoir-faire dans beaucoup de ces métiers et donc la volonté de transfert de compétences en interne qui fait aujourd'hui défaut et que le diplôme (majoritairement fondé sur les connaissances et non sur les compétences) ne garantit pas.

De même, la latitude laissée aux candidats en matière de négociation salariale apparaît comme un élément pertinent dans la recherche de réduction des pénuries de main d'œuvre. En effet, même si l'on connaît l'importance de facteurs autres que la rémunération comme moteur de motivation et d'implication au travail des hommes, celle-ci demeure une composante essentielle de la relation d'emploi et, avant elle, des pratiques de recrutement. En introduisant cette donnée dans l'offre de recrutement, l'employeur conclut un contrat psychologique avec son futur salarié fondé notamment sur des perspectives d'évolution salariale en échange de loyauté, de fidélité ou, tout simplement, d'engagement organisationnel de ce dernier.

REFERENCES

- ADAMS J. S. (1963) Towards an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol 47
- AFRIAT C., SEIBEL C. (2002) Chômage et difficultés de recrutement en France, *Futuribles*, n°272, Février
- AGUETTANT N., GUITTON C., PILLEMONT J. (2005) Anticiper les besoins en renouvellement de main d'œuvre, *Cereq Bref n°215*, Janvier
- AMAR M. (2001) Le marché du travail comme révélateur des difficultés de recrutement, dans *Qualifications et Perspectives*, Entre chômage et difficultés de recrutement : se souvenir pour prévoir, *La Documentation Française*, Commissariat General au Plan, p. 12 – 19, Décembre
- BESSY C., MARCHAL E. (2007) L'usage des canaux de recrutement par les entreprises, document de travail, n°89, *Centre d'Etudes de l'Emploi*, Juillet
- BOISSARD S. (2006) Besoins de Main-d'œuvre et Politique Migratoire, Centre d'Analyse Stratégique, mars (document consultable sur internet www.strategie.gouv.fr)
- BUREAU M-C, TUCHSZIRER C. (2008) LA VAE : Le difficile usage collectif d'un droit individuel, *Connaissance de l'Emploi*, n° 58, CEE, octobre
- CHARDON O., ESTRADE, M. A. (2007) Les métiers en 2015, *Qualifications et Perspectives*, DARES, Janvier (document consultable sur internet www.travail.gouv.fr)
- CHARPIN J-M (2001) Pour dépasser les difficultés de recrutement dans "Entre chômage et difficultés de recrutement : se souvenir pour prévoir", *La Documentation Française*, Commissariat General au Plan
- COFFY S., POUQUET L. (2008) Les difficultés de recrutement concernent aussi les métiers où les candidats ne manquent pas, *Consommation et Modes de Vie*, CREDOC, n°208
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977) *l'acteur et le système*, Paris, Le Seuil
- CYERT, R. M. et MARCH J. C. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs Prentice Hall Inc.
- DARES, (2009) Les tensions sur le marché du travail au 3^{ème} trimestre 2008, *Premières synthèses*, N°07.1, Février
- DAYAN J-L. (2008) Document pour le Groupe de travail « Formation professionnelle » du Conseil d'orientation de l'emploi sur la formation, Centre d'Analyse Stratégique, Mars (document consultable sur internet www.strategie.gouv.fr)

- DUBERNET A. C. (1991) La sélection des qualités dans l'embauche, *Formation Emploi*, n°54
- DU CREST (1999) Le paradoxe persistant des difficultés de recrutement en période de chômage, *Travail et Emploi*, n°79, p.111-125
- DU CREST A. (2000) Les difficultés de recrutement en période de chômage, L'Harmattan,
- FREYSSINET J. (2001°, Vice les difficultés de recrutement, *Alternatives Economiques*, n°191, Avril
- GARNER MOYER H. (2006) Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection, *Premières Synthèses, DARES*, n°48.1, novembre
- GARNER H., LUTINIER B. (2006) Des difficultés pouvant aller jusqu'à l'échec du recrutement, *Premières synthèses, DARES*, 48.2, Novembre
- GRANDO J. M. (2002) Difficultés de recrutement, entre offre et demande d'emploi, le choc des rationalités, *CEREQ Bref*, n°192, Décembre
- LUTINIER B. (2007) Données de cadrage sur les procédures et sur les difficultés de recrutement selon l'enquête « Offre d'emploi et recrutement », *DARES*, octobre
- MARCH, J. C. et H. A. SIMON (1958) *Organizations*, New York, John Wiley and Sons
- MARCHAL E., TORNAY D. (2003) Des petites aux grandes annonces : le marché des offres d'emplois depuis 1960, *Travail et Emploi*, n°95, p 59-72, Juillet
- PISANI-FERRY J (2000) *Plein emploi*, La Documentation Française
- PORTER L. W., LAWLER E. E. (1968) *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Illinois, Irwin
- RENARD E. (2007) L'enquête REPERE 2007 : un dynamisme des recrutements en 2006 et une tendance analogue pour 2007, *l'Observatoire de l'ANPE*, n°11, juin
- ROJOT J. (2006) *La négociation*, Vuibert
- ROUSSEL P. (2000) *Salaire individualisé – rémunération au mérite : impasse ou avenir ?* dans *Les rémunérations, Politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert, p. 85
- VAN HAEPEREN B. (2005) *Tensions sur le marché du travail et difficultés de recrutement*, Institut Wallon de l'Evaluation, de la Prospective et de Statistique (IWEPS), Avril – avec la collaboration de Binamé
- VINEY X., ZANDA J. L. (2007) Les difficultés de recrutement dans l'enquête OFER, *Journées d'Etudes « quand les entreprises recrutent »*, *DARES*, 9 novembre
- VROOM H. M. (1964) *Work and Motivation*, NY, John Wiley and Sons

ZANDA J. L. (2001) Les emplois difficiles à pouvoir et les établissements recruteurs,
L'Observatoire de l'ANPE, octobre