



**HAL**  
open science

## Employeurs et salariés au coeur de l'usage croissant des contrats courts Une enquête dans trois secteurs sur trois territoires en région Provence-Alpes-Côte d'azur

Annie Lamanthe, Philippe Méhaut, Aurélie Peyrin, Camille Signoretto, Liza  
Baghioni, Nathalie Louit-Martinod

### ► To cite this version:

Annie Lamanthe, Philippe Méhaut, Aurélie Peyrin, Camille Signoretto, Liza Baghioni, et al.. Em-  
ployeurs et salariés au coeur de l'usage croissant des contrats courts Une enquête dans trois secteurs  
sur trois territoires en région Provence-Alpes-Côte d'azur. [Rapport de recherche] 005, LEST-Dares.  
2021. halshs-03220188

**HAL Id: halshs-03220188**

**<https://shs.hal.science/halshs-03220188>**

Submitted on 7 May 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

• RAPPORT D'ÉTUDES •

MAI 2021  
N° 005

# Employeurs et salariés au cœur de l'usage croissant des contrats courts : une enquête dans trois secteurs sur trois territoires en région Provence-Alpes-Côte d'azur

Annie Lamanthe  
COORDINATRICE

•  
Liza Baghioni  
Nathalie Louit-Martinod  
Philippe Méhaut  
Aurélie Peyrin  
Camille Signoretto



## **Employeurs et salariés au cœur de l'usage croissant des contrats courts : une enquête dans trois secteurs sur trois territoires en région Provence-Alpes-Côte d'Azur**

Annie Lamanthe (responsable scientifique),  
Liza Baghioni, Nathalie Louit-Martinod, Philippe Méhaut, Aurélie Peyrin et Camille  
Signoretto  
Stagiaires : Maria Kochergina, Roland Dupont

Laboratoire d'Économie et de Sociologie Travail (LEST –UMR 7317)

*Rapport final – 15/09/2020*

*Réponse à l'appel à projet de recherche de la Dares « Quels usages des contrats courts ? »*



L'accès aux données utilisées dans le cadre de ce travail a été réalisé au sein d'environnements sécurisés du Centre d'accès sécurisé aux données – CASD (Réf. ANR-10-EQPX-17)

Insee [Producteur], Déclarations annuelle de données sociales : fichiers Salariés - 2015 [Fichiers de données], Centre d'Accès Sécurisé aux Données (CASD) [Diffuseur], <http://doi.org/10.34724/CASD.137.2467.V1>

Insee [Producteur], Déclarations annuelle de données sociales : fichiers Salariés - 2006 [Fichiers de données], Centre d'Accès Sécurisé aux Données (CASD) [Diffuseur], <http://doi.org/10.34724/CASD.137.1451.V1>

Insee [Producteur], Déclarations annuelle de données sociales : fichiers Salariés - 2016 [Fichiers de données], Centre d'Accès Sécurisé aux Données (CASD) [Diffuseur], <http://doi.org/10.34724/CASD.137.3040.V1>



Une convention de partenariat a été signée avec l'Urssaf Paca pour la mise à disposition des données issues des DPAE mobilisées dans ce rapport.





# Table des matières

---

<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<i>Plan du rapport</i> .....	8
<i>Méthodologie générale du projet</i> .....	8
Un choix des terrains étayé par les DPAE grâce à une convention avec l'Urssaf PACA .....	8
Trois territoires : Briançon, Avignon et le Bassin minier de Provence .....	9
Trois secteurs : santé, administration publique, commerce .....	9
Méthodologie de l'approche quantitative : exploitation des DADS fichiers postes niveau régional .....	11
<i>Méthodologie de l'approche qualitative</i> .....	12
Les entretiens avec les acteurs institutionnels locaux .....	12
Les entretiens auprès des employeurs .....	14
Les entretiens avec les salariés .....	18
<b>1<sup>ERE</sup> PARTIE – CONTEXTES ET CATEGORIES</b> .....	<b>23</b>
CHAPITRE 1 – L'INSAISSABLE CONTRAT COURT .....	25
1. <i>Quelles perceptions dans les discours des acteurs institutionnels publics ?</i> .....	25
1.1. Surprise à l'inspection du travail : peu de suivi et pas de conflits sur ce sujet.....	26
1.2. Le contrat court comme situation marginale pour Pôle Emploi .....	27
1.3. La perplexité des syndicats de salariés .....	30
2. <i>Quelle perception des contrats courts dans les données exploitées ?</i> .....	32
2.1. Des contrats courts insaisissables dans les DADS .....	32
2.2. Des contrats courts presque indissociables des CDD dans le volet qualitatif auprès des employeurs et salariés .....	34
3. <i>L'émergence de la catégorie « contrats courts » dans la statistique publique</i> .....	35
3.1. Du côté de l'Insee et de la Dares.....	35
3.2. L'Acoss et l'Unedic, principaux promoteurs de la catégorie « contrats courts » .....	40
3.3. Les grandes revues publiques : Travail et emploi, Économie et Statistique .....	43
3.4. Rapports et recherches académiques.....	46
<i>Conclusion : une catégorie de gestion budgétaire de l'action publique... mais quel autre sens ?</i> .....	49
CHAPITRE 2 – LES USAGES DES CONTRATS COURTS DANS LE CADRE LEGAL ET CONVENTIONNEL .....	51
1. <i>Recours au contrat court pour « contourner » certaines « contraintes » du CDI</i> .....	54
1.1. Des contraintes liées à l'augmentation de la durée du travail.....	54
1.2. Des contraintes liées à la gestion des contrats de travail .....	57
2. <i>Le recours au contrat court dans les situations « classiques »</i> .....	61
2.1. Des cas de recours souvent difficiles à distinguer pour les acteurs .....	61
2.2. L'exécution du contrat court.....	65
3. <i>Le contrôle et les contentieux du contrat court</i> .....	70
3.1. Par l'inspection du travail .....	70
3.2. Par les organisations syndicales.....	70
3.3. Les contentieux .....	71
<i>Conclusion</i> .....	72
CHAPITRE 3 – LES CONTEXTES LOCAUX DU RECOURS AU CONTRAT COURT .....	73
1. <i>Trois territoires aux caractéristiques contrastées en région Provence-Alpes-Côte d'Azur</i> .....	73
2. <i>Un recours contrasté aux contrats courts</i> .....	78
2.1. Des variations dans l'intensité du recours au contrat court et dans la composition des embauches par type de contrat .....	78
2.2. Des variations qui s'observent aussi dans la structure des embauches en contrat court.....	80
2.3. Les contrats courts dans les trois secteurs étudiés : une double variation, sectorielle et territoriale ? .....	85
<i>Conclusion</i> .....	88

<b>2<sup>EME</sup> PARTIE – LE RECOURS AU CONTRAT COURT DANS LES ENTREPRISES ET LES SECTEURS .....</b>	<b>89</b>
CHAPITRE 4 – CARTOGRAPHIES ET TYPOLOGIES DES ETABLISSEMENTS AUTOUR DE LEUR USAGE DES CONTRATS COURTS .....	91
1. <i>Présentation des données et des établissements de la région PACA</i> .....	92
1.1. Données .....	92
1.2. Champ.....	92
1.3 Description des établissements de la région PACA.....	93
2. <i>Des typologies d’employeurs de la région PACA</i> .....	96
2.1 Une cartographie des contrats de travail.....	96
2.2 Une cartographie des modes de gestion de la main-d’œuvre autour des contrats courts.....	102
2.3 Un effet propre du territoire et du secteur d’activité ?.....	116
3. <i>L’évolution de la typologie des modes de gestion de la main-d’œuvre entre 2006 et 2016</i> .....	119
3.1. Méthodologie .....	119
3.2 Présentation de la typologie .....	119
3.3. Comment la typologie des établissements selon leur pratique de gestion de la main-d’œuvre a-t-elle évolué entre 2006 et 2016 ?.....	120
<i>Conclusion</i> .....	127
CHAPITRE 5 – COMMERCE : ENTRE HETEROGENEITE DES PRATIQUES ET VOLONTE DE REDUIRE LE RECOURS AU CONTRAT COURT	130
1. <i>Logiques, stratégies et pratiques du recours au contrat court : l’hétérogénéité du secteur</i> .....	133
1.1. Motifs et intensité du recours au contrat court.....	133
1.2. La mobilisation d’autres sources de flexibilité et la volonté de réduire le recours au contrat court.....	137
2. <i>L’embauche en contrat court : une relation complexe</i> .....	140
2.1. Quels profils pour quels postes ?.....	141
2.2. Faire face aux difficultés de recrutement et à l’incomplétude du contrat de travail.....	143
<i>Conclusion</i> .....	148
CHAPITRE 6 – SANTE ET HEBERGEMENT SANITAIRE ET SOCIAL : LE CONTRAT COURT COMME HALO DU MARCHÉ INTERNE .....	149
Brève présentation des cas.....	150
1. <i>Finance et activité : un contexte évolutif et tendu</i> .....	151
1.1. Des financements publics plus serrés et un contrôle renforcé.....	151
1.1. Des résidents aux patients : comment le vieillissement transforme l’activité.....	153
2. <i>Un noyau dur sous tension lorsque les absences au poste de travail se multiplient</i> .....	154
2.1. Les absences habituelles pour raison de santé .....	155
2.2. Des effectifs incomplets pour une multitude d’autres raisons .....	156
2.3. Une attractivité en baisse sur un marché du travail plus tendu .....	157
2.4. Boucher les trous, gérer la flexibilité : les limites de l’ajustement interne .....	161
3. <i>Le contrat court, entre pis-aller et stratégie assumée</i> .....	162
3.1. Éviter l’intérim .....	163
3.2. Les CDD courts ou un peu plus longs, des usages multiformes et indissociables .....	165
3.3. Et la « permittance » ? Peu connue des employeurs quasi absente chez nos salariés .....	178
<i>Conclusion</i> .....	181
CHAPITRE 7 – ADMINISTRATION PUBLIQUE ( TERRITORIALE ) : DEUX REGIMES DE RECOURS AUX CONTRATS COURTS DANS UN CONTEXTE DE GESTION SOCIALE EN TENSION .....	183
Brève présentation des cas – La fonction publique à l’échelle territoriale.....	183
1. <i>Budget, cadre législatif et changement institutionnel : les facteurs d’évolution de la gestion des agents publics territoriaux</i> .....	184
1.1. Contraintes budgétaires et changements institutionnels transforment la gestion des agents .....	185
1.2 Le cadre statutaire et législatif de recours au contrat dans la fonction publique territoriale .....	188
2. <i>Motifs et logiques d’usage du contrat court</i> .....	193
2.1. Fractionner les contrats en période estivale pour permettre au plus grand nombre (de jeunes) de travailler .....	193
2.2. Des contrats courts pour remplacer les absences : qui et quand remplacer, et comment faire sinon ? .....	196
2.3. Le contrat court comme période d’essai avant pérennisation .....	200
3. <i>Stratégies de recrutement : embauches de proximité et viviers de candidats</i> .....	202
3.1. Le recrutement saisonnier : les « gars du coin ».....	202
3.2. Des stratégies multiples pour trouver les bons profils pour les remplacements.....	204
3.2. Profils et critères de recrutement .....	208
4. <i>Quand les contrats courts ne trouvent pas preneur : les difficultés de recrutement des collectivités territoriales</i> .....	210
4.1. Les candidats prêts à l’emploi et qualifiés sont rares dans une zone d’emploi restreinte .....	210
4.2. Les contrats courts ne sont pas suffisamment attractifs .....	211
4.3. Stratégies de fidélisation, récurrence et perspectives d’intégration dans la Fonction publique territoriale....	213
<i>Conclusion</i> .....	218

<b>3<sup>EME</sup> PARTIE – PROFILS ET EXPERIENCES DE SALARIES EN CONTRAT COURT .....</b>	<b>219</b>
CHAPITRE 8 – LE CONTRAT COURT A TOUS LES AGES DE LA VIE PROFESSIONNELLE – ENTRE PRATIQUES SECTORIELLES, EFFETS DE TERRITOIRE ET EXPERIENCES DES TRAVAILLEURS .....	220
1. <i>Des pratiques d'embauches par âge différenciées selon les secteurs et les territoires</i> .....	222
2. <i>Profils de salariés : esquisse d'une typologie</i> .....	230
2.1. Formation, transition, insertion : les jeunes sur le marché du contrat court .....	232
2.2. Le contrat court en cours de carrière professionnelle .....	247
2.3. Le contrat court à la retraite .....	264
3. <i>Vivre en contrat court</i> .....	266
3.1. Une relation incertaine à horizon incertain et ses corollaires .....	266
3.2. Une organisation complexe, la vie familiale impactée .....	269
3.3. Faire face aux risques et aux aléas .....	272
3.4. S'insérer dans les collectifs de travail .....	276
<i>Conclusion</i> .....	279
CHAPITRE 9 – DES PROFILS « QUALITATIFS » A UNE TYPOLOGIE SYNTHETIQUE DE SALARIES EN CONTRAT COURT A PARTIR DES DADS 2015 .....	282
1. <i>Qui sont les salariés en contrat court dans les DADS 2015 ?</i> .....	282
2. <i>Que représentent les profils issus de l'enquête qualitative dans les données administratives en 2015 ?</i> .....	289
2.1. Repérer et dénombrer des profils qualitatifs dans des données administratives exhaustives .....	289
2.2. Onze profils de salariés ayant occupé au moins un contrat court en 2015 .....	292
3. <i>À l'intersection des profils qualitatifs et des types statistiques : synthèse et remontée en généralité ..</i>	297
3.1. Le contrat court comme petit boulot provisoire en attendant la « vraie » insertion .....	299
3.2. Le contrat court pour se ré-insérer sur le marché du travail après interruption ou reconversion .....	299
3.3. Le contrat court comme étape dans un parcours qui mène à l'emploi stable chez le même employeur (plus ou moins vite) .....	300
3.4. Le contrat court comme une solution « satisfaisante » en début de carrière ou en reprise d'activité .....	300
3.5. Le contrat court en rémunération de complément, en plus d'un emploi stable ou d'une pension de retraite .....	301
3.6. Le contrat court en alternance avec des périodes de chômage .....	301
<i>Conclusion</i> .....	301
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>303</b>
<i>Une difficile identification du « contrat court » comme catégorie</i> .....	303
<i>Une ligne de clivage entre réponse à des besoins réguliers et prévisibles, et réponse à des besoins non prévisibles et devant être comblés dans l'urgence</i> .....	304
<i>Le contexte sectoriel et territorial comme élément primordial pour saisir les usages du contrat court</i> ....	306
<i>Des profils particuliers de salariés employés en contrat court</i> .....	307
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>309</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>318</b>
<i>Annexes méthodologiques de l'Introduction</i> .....	318
Repérage des offres d'emplois de Pôle emploi .....	318
Grille entretien Employeurs .....	320
Grille entretien Acteurs institutionnels .....	323
Grille Entretien salariés/DE concernés par les CDD courts .....	324
<i>Annexes du chapitre 4</i> .....	326
Annexe 1 : Résultats détaillés de la CAH et de la typologie obtenue à partir de l'ACM V1 (contrats uniquement)	326
Annexe 2 : Résultats détaillés de la CAH et de la typologie obtenue à partir de l'ACM V2 (modes de gestion de la main d'œuvre) .....	332
Annexe 3 : Effets marginaux moyens de différentes caractéristiques structurelles des établissements et de la structure démographique de la main-d'œuvre, sur la probabilité d'appartenance à l'une des cinq classes de la typologie sur les modes de gestion de la main-d'œuvre (V2) .....	341
Annexe 4 : Résultats détaillés de la typologie obtenue sur la base empilée des fichiers postes DADS 2006 et 2016 .....	343
<i>Annexes du chapitre 9</i> .....	351
Annexe 1 : Caractéristiques descriptives individuelles selon les onze profils de salariés ayant eu au moins un contrat court en 2015 – Sur les trois secteurs enquêtés .....	351
Annexe 2 : Caractéristiques descriptives des postes selon les onze profils de salariés ayant eu au moins un contrat court en 2015 – Sur les trois secteurs enquêtés .....	353

Annexe 3 : Caractéristiques descriptives des salariés en contrat court et des postes occupés en 2015 – comparaison entre les 3 secteurs enquêtés et l’ensemble des secteurs .....	355
Annexe 4 : Caractéristiques descriptives individuelles selon les onze profils de salariés ayant eu au moins un contrat court en 2015 – Ensemble des secteurs.....	357
Annexe 5 : Caractéristiques descriptives des postes selon les onze profils de salariés ayant eu au moins un contrat court en 2015 – Ensemble des secteurs .....	359

# Introduction

---

À l'origine de ce projet, un constat irréfutable : les contrats à durée déterminée de moins d'un mois (contrats courts) ont connu une croissance considérable en 20 ans, et prédominent aujourd'hui nettement dans l'ensemble des embauches au cours d'une année. Pourtant, contrairement à d'autres formes particulières d'emploi, comme par exemple l'intérim, on sait encore peu de choses sur les significations de cet usage croissant. Du côté des entreprises, s'agit-il d'une quête de flexibilité dans des univers plus incertains ? Ou s'agit-il de faire face à des tensions internes liées à une gestion plus resserrée de la main d'œuvre ? Du côté des salariés, s'agit-il d'une forme exacerbée de précarité ? Peut-on parler de nouvelles segmentations du marché du travail ? Telles sont quelques-unes des questions que nous avons explorées.

Notre recherche se situe au croisement de deux axes de l'appel à projet, l'axe 1 – L'usage des contrats courts au sein des entreprises françaises- et l'axe 3 -La situation des salariés en contrats courts. Avec ces deux entrées, notre objectif était de rendre compte de la diversité des modes de recours aux contrats courts et des situations qu'ils recouvrent ainsi que de leurs inflexions dans le temps, toutes deux perceptibles dans les données statistiques mais n'ayant pas encore fait l'objet d'explorations approfondies.

Pour cela, plusieurs dimensions ont été explorées.

La dimension sectorielle, tout d'abord, qui accorde une importance de premier rang aux logiques et contextes sectoriels, et en particulier aux régimes d'incertitude dans lesquels les entreprises sont amenées à agir et à élaborer des stratégies. À cette fin, nous avons choisi d'investiguer trois secteurs contrastés au plan des structures productives, des logiques d'organisation, des modes de gestion de la main-d'œuvre et de leur recours au contrat court : le commerce, qui recrute relativement peu en CDD de moins d'un mois mais dont le taux a fortement augmenté dans les embauches depuis le début des années 2000 ; la santé (regroupant ici les activités hospitalières et l'hébergement médical et médico-social) qui embauche à plus de 90 % en contrat court, celui-ci ayant par ailleurs connu une très forte progression au cours des deux dernières décennies ; l'administration publique, dans une situation proche de celle du commerce, avec un taux « modéré » de recours au contrat court mais dont la progression semblerait s'être récemment ralentie, voire stoppée.

La seconde dimension est celle des marchés locaux du travail dont nous avons fait l'hypothèse qu'ils sont fondamentaux pour comprendre le recours au contrat court. Pour cela, nous avons choisi de réaliser nos enquêtes dans trois territoires de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) permettant d'appréhender des marchés locaux du travail eux-mêmes contrastés et que, par ailleurs, nous connaissions bien : le Bassin minier de Provence (BMP), territoire ayant fait l'objet d'une reconversion industrielle, fortement inséré par ailleurs dans la métropole d'Aix-Marseille ; la zone d'emploi de Briançon, territoire de montagne aux activités fortement saisonnières ; la zone d'emploi d'Avignon, une ville qui rayonne sur une myriade de villages et petites villes, où se concentrent les activités tertiaires, de grandes zones commerciales et marquée par une forte polarisation sociale.

Sur ces trois territoires et dans ces secteurs, notre enquête a porté sur les relations qui se nouent sur ces marchés locaux du travail entre une offre et une demande de travail en contrat court, c'est-à-dire en prenant en considération aussi bien les employeurs que les travailleurs. Concernant les premiers, en situant le recours au contrat court dans les contextes d'ensemble dans lesquels évoluent les entreprises. Concernant les seconds, en identifiant les profils et les situations, les rapports qu'ils entretiennent avec les contrats courts en les situant dans les trajectoires et, plus largement, dans les systèmes d'action et de contraintes.

Notre projet, enfin, associe méthodes qualitative et quantitative dans sa démarche empirique et combine les points de vue disciplinaires des membres de l'équipe (économie, sociologie, anthropologie, droit). L'approche qualitative a principalement consisté en des entretiens auprès de différentes catégories d'acteurs – acteurs des institutions du marché du travail, employeurs et salariés –, sur les trois territoires et les trois secteurs d'activité présentés ci-dessus. Au total, nous avons réalisé 115 entretiens. L'approche quantitative, quant à elle, se fonde principalement sur les données du fichier « Postes » issu des déclarations annuelles de données sociales (dit « DADS grand format ») exploitées selon deux axes, établissements et salariés, sur les années disponibles au moment de la recherche – 2015 et/ou 2016.

## Plan du rapport

Ce rapport se compose de trois grandes parties. La première – *Contextes et catégories* – est consacrée aux éléments et données de cadrage de l'ensemble. Nous avons tout d'abord voulu revenir sur les contrats courts en tant que catégorie pour nous interroger sur les conditions et circonstances de son émergence dans la statistique publique (Chapitre 1) et pour la replacer dans les cadres juridiques et conventionnels qui en régissent l'usage (Chapitre 2). C'est aussi dans cette partie que sont présentés les contextes locaux dans lesquels se situe l'ensemble de nos observations, à savoir la caractérisation des trois territoires et des modes de recours au contrat court tels qu'ils se déploient dans chacun d'eux (Chapitre 3). La seconde partie – *Le recours au contrat court dans les entreprises et les secteurs* –, est consacrée aux résultats du volet employeurs. La partie s'ouvre sur une typologie des modes de gestion de la main-d'œuvre des établissements de la région PACA (Chapitre 4), situant l'usage du contrat court dans l'ensemble des types de contrat utilisés. Ce chapitre pose le contexte des approches qualitatives sectorielles (Commerce – Santé et hébergement sanitaire et médico-social – Administration publique) qui composent les chapitres 5, 6 et 7. Enfin, la troisième partie – *Profils et expériences de salariés en contrats courts* –, se focalise sur les résultats du volet salariés : typologie des profils rencontrés et vécu des travailleurs en contrats court pour la partie qualitative (Chapitre 8), quantification de cette typologie qualitative grâce aux DADS (Chapitre 9).

Le rapport se présente sous la forme de chapitres dans lesquels les auteurs se sont efforcés de croiser, autant que faire se peut, les données recueillies et les résultats des différentes entrées de notre recherche (qualitatif/quantitatif, employeurs/salariés, secteurs/territoires). Ils ont cependant été conçus pour avoir leur propre logique et pouvoir être lus de façon relativement autonome, ceci afin de donner plus de souplesse à la lecture d'un document dont la taille pourrait être dissuasive.

Le recueil et l'exploitation des données qualitatives ont été assurés par Liza Baghioni, Maria Kochergina, Annie Lamanthe et Philippe Méhaut. L'exploitation des DADS a été conduite par Aurélie Peyrin et Camille Signoretto. Le volet juridique a été réalisé par Nathalie Louit-Martinod. Annie Lamanthe a assuré la responsabilité scientifique du projet et la coordination de l'équipe.

Nous remercions toutes les personnes qui ont accepté de nous rencontrer et nous ont ainsi permis de recueillir la riche matière de ce rapport.

## Méthodologie générale du projet

### Un choix des terrains étayé par les DPAE grâce à une convention avec l'Urssaf PACA

Pour choisir les terrains et secteurs enquêtés dans le volet qualitatif, nous avons exploré les données issues des déclarations préalables à l'embauche (DPAE) détaillées, pour les années 2012 à 2018, fournies par l'Urssaf Paca dans le cadre d'une convention de partenariat. Elles concernent l'échelon

régional et sont ventilées selon les zones d'emploi (dont celle du BMP dessinée sur la base des communes) et les secteurs étudiés. Plus précisément, nous avons à notre disposition des données renseignant du : nombre de CCD court, nombre de CDD long, nombre de CDI, nombre d'établissements avec au moins une DPAE, nombre d'établissements avec au moins un CDD court, total des DPAE. Pour les trois territoires pressentis (ZE Briançon, ZE Avignon, Bassin minier de Provence : regroupement *ad hoc* de communes), ces variables étaient déclinées par secteur d'activité au niveau 38 de la Nace – parfois au niveau inférieur. Enfin, nous avons complété ces informations par des éléments de connaissance plus qualitatifs tirés de nos recherches précédentes (modes de gestion de la main-d'œuvre, régimes d'incertitude, profils des salariés).

### Trois territoires : Briançon, Avignon et le Bassin minier de Provence

Notre choix s'est porté sur des territoires aux structures socio-démographiques, productives et aux dynamiques contrastées. Il se base sur une connaissance préalable émanant de précédentes recherches réalisées par plusieurs membres de l'équipe et sur le fait que leur proximité faciliterait l'immersion sur les terrains tout en limitant les coûts de la recherche : la zone d'emploi de Briançon, située dans le département des Hautes-Alpes, le Bassin minier de Provence (BMP), dans le département des Bouches-du-Rhône et la zone d'emploi d'Avignon située à cheval sur trois départements (Vaucluse, Bouches du Rhône et Gard) et deux régions (Paca, Occitanie).

Une première exploitation des données issues des DPAE a confirmé l'intérêt de ces trois territoires au regard du recours au contrat court et de son évolution dans le temps, nous offrant de ce fait une variété de contextes en matière de marchés locaux du travail. Ainsi, le Bassin minier de Provence se caractérise par un taux de recours nettement supérieur à la moyenne régionale, l'embauche en contrat court représentant 68,2 % des embauches totales en 2018 (66,5 % en région), taux par ailleurs en progression depuis 2012 (59 %). La zone d'emploi d'Avignon se situe légèrement en dessous de la moyenne régionale, avec 63,5 %, taux ici aussi en progression (61 % en 2012). Enfin, la zone d'emploi de Briançon contraste avec un des taux les plus faibles de la région, 47,3 %, et en baisse depuis 2012 (54 %). Ils présentent aussi des variations sectorielles dans les taux et modalités de recours au contrat court. Ces trois territoires constituent les contextes locaux dans lesquels s'inscrit l'ensemble des observations restituées dans le rapport.

### Trois secteurs : santé, administration publique, commerce

Pour le choix des secteurs, les critères suivants ont été retenus : présents sur les trois territoires, utilisateurs de contrats courts, où le recours au CDD court a augmenté entre 2000 et 2010 (selon la source Urssaf au niveau national) et dont le nombre d'embauches, d'établissements et l'effectif salarié est assez important pour être intéressant pour la recherche et espérer une population suffisante pour réaliser l'enquête. Ce faisant, notre choix n'a pas été de nous focaliser nécessairement sur les secteurs les plus fortement utilisateurs de contrats courts, par ailleurs déjà largement explorés et connus, mais bien d'illustrer des logiques d'usage différenciées dans des secteurs dont l'une des caractéristiques importantes est qu'ils ne connaissent pas le CDD d'usage.

Certains secteurs pouvant correspondre à ces critères ont été cependant éliminés : - les secteurs hors champs de l'appel à projet comme les Arts, spectacles et activités récréatives (qui intègrent les intermittents), les Activités de services administratifs et de soutien (qui intègrent les sociétés d'intérim) ; - et des secteurs étudiés par les autres projets de l'appel comme l'hôtellerie et la restauration. Nous avons cependant conservé l'hébergement médico-social, pour sa proximité avec la santé.

Finalement, des différents arbitrages que nous avons dû faire au croisement de ces critères, trois ensembles se sont dégagés :

1. *Les Activités pour la santé humaine* sont présentes sur les trois territoires et fortement recruteurs en CDD court : elles concentrent 83,1 % des embauches sur Avignon, 85,4 % sur Briançon et 91,5 % sur le Bassin minier (86,5 % en région). Partout, ce secteur est aussi fortement recruteur : il représente près de 6 % du total des embauches de la zone d'emploi d'Avignon, 9,6 % pour celle de Briançon et 10 % dans le Bassin minier. Cependant, dans un souci de cohérence, nous avons décidé de nous centrer sur les Activités hospitalières (élimination des cabinets médicaux). Pour ce niveau de la nomenclature (86.1), le fichier Sirène (en 2018) recensait 59 établissements dans la ZE d'Avignon, 17 dans celle de Briançon et 18 dans le Bassin minier de Provence, ce sont en général de gros établissements. Nous avons décidé de le compléter avec l'Hébergement social et médico-social (87) malgré notre choix initial de ne pas retenir cette activité car étudiée par d'autres projets, et ceci afin d'être sûrs d'avoir un nombre suffisant d'établissements sur chaque territoire. On peut par ailleurs penser que les trajectoires des salariés en contrat court sont susceptibles de les conduire de la santé aux établissements d'hébergement et inversement. C'est un secteur qui est lui-même fortement recruteur et sur les trois territoires : l'Action sociale et Hébergement médico-social représentent 10,2 % des embauches totales sur Avignon, les embauches en contrat court y représentant 81,2 % du total des embauches du secteur ; respectivement 5,4 % et 84,2 % pour Briançon, 13,9 % et 67,1 % pour le Bassin minier (12,1 % et 84,4 % en PACA). La progression des embauches en contrat court dans ces activités s'observe également au niveau national. Dans le rapport, nous regroupons les Activités hospitalières et l'Hébergement médico-social et social sous l'appellation « secteur de la santé ».

2. *L'Administration publique* nous a paru un secteur intéressant car il participe au fond d'emploi stable disponible sur les territoires tout en recourant aussi fortement à l'emploi atypique. Les embauches en contrat court ont connu une forte progression dans ce secteur au niveau national : +124,7 % dans l'Administration publique entre 2000 et 2010. L'Administration publique est présente sur les trois territoires – Avignon est préfecture et Briançon sous-préfecture –, mais elle se caractérise par un usage des embauches en contrat court plus faible sur Briançon, ce qui pouvait permettre de tester la variable territoire : 58,8 % des embauches en CDD court pour Avignon, 25 % pour Briançon et 54 % pour le Bassin minier (41,6 % au niveau régional). Ce secteur participe à la dynamique de l'emploi à hauteur de 3,4 % sur Avignon et Briançon, 2 % dans le Bassin minier (2,4 % en PACA). Le fichier Sirène comptabilisait 339 établissements pour Avignon en Administration publique, 76 pour Briançon et 48 pour le Bassin minier.

3. *Le Commerce*, qui ne fait pas partie des secteurs ayant le plus recours à l'embauche en CDD court est fortement employeur sur les trois territoires. Selon les données au niveau Nace 38, le taux de recours aux contrats courts s'y situe dans ou en dessous de la moyenne régionale et avec des différences entre les territoires : 47,5 % pour Avignon, 30 % pour Briançon, 32,7 % pour le Bassin minier de Provence contre 45.1 % au niveau de la région ; les embauches dans ce secteur représentent 13,5 % des embauches totales sur Avignon, 9,3 % sur Briançon et 7,6% sur le BMP, pour 10% au niveau régional. Ce niveau de la nomenclature inclut cependant la réparation d'automobile et de motocycles que nous avons décidé d'éliminer afin de ne retenir que le commerce de détail (47), dans un souci de cohérence et selon l'hypothèse que le taux de recours au contrat court y est potentiellement supérieur. Au niveau national, on observe entre 2000 et 2010 une hausse de près de 92 % des embauches en contrat court pour l'ensemble de l'activité. Les établissements sont particulièrement nombreux sur les trois territoires. Dans un souci d'homogénéité, nous avons initialement prévu de cibler les super et hyper marchés (102 sur Avignon, 13 sur Briançon et 26 sur le Bassin minier).



## Méthodologie de l'approche quantitative : exploitation des DADS fichiers postes niveau régional

Le volet statistique de l'enquête consiste en une exploitation du fichier « postes » (cf. encadré 1) de l'Insee issu des déclarations annuelles de données sociales (fichier dit "DADS grand format<sup>1</sup>"), source *exhaustive* au niveau régional. Pour rappel, la DADS est une formalité administrative obligatoire que doit accomplir toute entreprise employant des salariés. À compter de la validité (année) 2009, le champ de diffusion inclut l'ensemble des salariés, y compris ceux employés dans les secteurs de l'agriculture, de la fonction publique d'État (FPE), des collectivités territoriales (fonction publique territoriale – FPT), des hôpitaux publics (fonction publique hospitalière – FPH), ainsi que par des particuliers (particuliers employeurs).

Pour le volet employeurs, nous avons travaillé sur les données 2016 et 2006 ; pour le volet salariés, nous avons dû travailler sur les DADS 2015 et non 2016 (dernière année disponible au moment du contrat) car ces dernières étaient incomplètes pour l'une des variables essentielles de l'analyse : les indemnités chômage. Le champ retenu comprend l'ensemble des postes/emplois de la région PACA actifs l'année étudiée, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors postes correspondant à des stages et indemnités chômage, ainsi qu'à des contrats de travail d'élus et d'agents dits permanents des entreprises de travail temporaire ; pour le volet employeurs, les postes correspondant aux indemnités chômage ont également été retirés du champ. Dans ces données, nous repérons les contrats de moins d'un mois en sélectionnant toutes les lignes postes dont la durée de paie est strictement inférieure à 31 jours, et dont le contrat de travail est codé en CDD, CDD à objet défini ou CDD pour les seniors.

### Encadré 1 : Le concept de postes dans les DADS

La première information déclarée par les établissements est la *période d'emploi* correspondant à une période de travail du salarié employé à un moment donné dans l'année. Ce n'est pas l'information diffusée dans les fichiers DADS. En effet, les « DADS-Grand format postes » diffusent des données au niveau du *poste*. Ce concept de poste est défini comme le « *cumul des périodes d'emplois d'un salarié dans un même établissement, que ce soient des périodes d'emploi distinctes (exemple : emploi saisonnier) ou des périodes d'emploi identiques (exemple : une ligne prime et une ligne salaire)* ». Comme des périodes d'emploi sont agrégées en un seul poste, les successions de périodes d'emploi en contrat court chez le même employeur seront en conséquence sous-estimées. Nous pouvons néanmoins repérer les CDD dont la période d'emploi est inférieure ou égale à 30 jours, en croisant les variables contrat de travail et durée d'emploi<sup>2</sup>.

Pour mieux identifier le phénomène des « miettes d'emploi », nous avons choisi de suivre une piste suggérée par le rapport du CNIS consacré à la mesure de la « diversité des formes d'emploi » (Gazier, 2017) : travailler sur *l'ensemble des postes*, c'est-à-dire les postes dits « *non annexes* » et les postes dits « *annexes* », mais aussi sur les postes observés tout au long de l'année<sup>3</sup>. La convention consistant à mesurer les seuls postes annexes occupés au 31/12 conduit en effet à sous-estimer le dénombrement des contrats courts de manière considérable.

<sup>1</sup> Les données qu'on appelle DADS se décomposent en trois fichiers, correspondant à trois niveaux d'observation : postes, salariés et établissements. Le travail présenté ici s'appuie uniquement sur l'exploitation du fichier postes.

<sup>2</sup> La fusion des périodes d'emploi distinctes dans un même établissement explique sans doute en partie la différence de volume des contrats courts observée entre les données DADS postes et les données DPAE de l'Urssaf, avec une sous-estimation de ces contrats dans les DADS.

<sup>3</sup> Pour l'année 2016 par exemple, l'Insee considère 19,3% des postes comme annexes (516 234).

Dans un premier temps, nous avons travaillé avec une perspective « établissements » (fichier Postes 2016) pour réaliser une cartographie, puis une typologie des modes de gestion de la main-d'œuvre à l'échelle de la région PACA (partie 2, chapitre 4), dans laquelle nous avons positionné les entreprises enquêtées. Ainsi, des mini études de cas permettent de donner chair et consistance aux catégories statistiques. Nous avons par ailleurs comparé l'évolution des pratiques de gestion de la main d'œuvre dans le temps, en comparant les années 2006 et 2016.

Dans un second temps, nous avons exploité dans une perspective « salariés » (fichier Postes 2015) pour y repérer les profils de salariés identifiés par l'enquête qualitative, afin de proposer une estimation quantifiée de ces profils à l'échelle des trois secteurs enquêtés en région PACA, puis de l'ensemble des secteurs (partie 3, chapitre 9). Tous les traitements sont présentés en détail dans les chapitres 4 et 9.

À côté des DADS, deux autres types de données ont été utilisés plutôt au début de la recherche : - les DPAE 2017 ont été mobilisées au démarrage de la recherche pour étayer le choix des terrains d'enquête qualitative, ils ont également permis d'esquisser les portraits de zones/secteurs présentés dans le chapitre 3, et sont ultérieurement mobilisées en tant que de besoin dans les autres chapitres pour mettre en évidence les différences d'usage des différents types de contrats et leurs évolutions dans le temps : - des offres d'emploi en contrat court de Pôle emploi ont été repérées sur les trois territoires étudiés, sans toutefois être mobilisées ensuite dans les résultats de la recherche (nous en faisons une présentation synthétique en annexes méthodologiques p. 317).

## Méthodologie de l'approche qualitative

### Les entretiens avec les acteurs institutionnels locaux

Ces entretiens visaient deux principaux objectifs : nous donner une vision d'ensemble de la situation du marché du travail et des secteurs sur chaque territoire, ceci pour affiner notre problématique ; et nous faciliter la mise en relation et les contacts en vue des entretiens avec les employeurs et les salariés (voir grille d'entretien en annexe). L'enquête a ciblé les principaux acteurs du marché du travail : Pôle Emploi, Inspection du travail, syndicats de salariés, représentants d'organisations patronales, avec éventuellement des acteurs plus spécifiques en fonction des territoires (maison de l'emploi, maison de saisonniers, ...). Nous avons initialement prévu de réaliser 5 entretiens par territoire, soit un total de 15. Les nécessités du repérage et de la prise de contact avec les entreprises et les salariés nous ont conduit à rencontrer un nombre d'interlocuteurs bien plus élevé, notamment des intermédiaires potentiels (délégués syndicaux des secteurs retenus, conseillers entreprises et accompagnement de Pôle Emploi, salariés pouvant nous mettre en contact avec des collègues en contrats courts, ...) qui ne faisaient pas partie de notre cible de départ. Soit un total de 40 (cf. tableau 1).

Ces entretiens ont fait l'objet d'une double lecture. La première a eu pour objet d'enrichir le « diagnostic de zone » en lien avec nos hypothèses de départ sur l'importance et la spécificité des marchés locaux du travail dans lesquels se situe l'usage des contrats courts. La deuxième a porté plus spécifiquement sur la perception (ou plutôt la non-perception) que ces différents acteurs ont de la catégorie des contrats courts, qui apparaît souvent comme un point aveugle de leurs observations et de leur action.

**Tableau 1 – Entretiens avec les acteurs institutionnels locaux**

Territoires Institutions	Zone d'emploi d'Avignon	BMP	Zone d'emploi de Briançon
<b>Directe</b>	- Directeur Pôle travail – Appui aux entreprises - Inspecteurs (2)	- Responsable Unité de Contrôle du pays d'Aix + contrôleurs (3)	- Inspectrice du Travail
<b>Syndicats</b>	- UD FO (SG + responsable agriculture + responsable sanitaire et social) - UD CGT (SG + DS sanitaire et social) - UD CFDT (+ SG Dep. Collectivités, SG section Avignon + SG Fédération services -commerce)	- UL CGT (SG)	- CFDT (UD + Interco, + Santé + Commerce + La Poste + CHSCT Hôpital) - UD FO (SG) - CGT (UD + Commerce/service + DS santé + DS administration publique)
<b>Employeurs</b>	- CPME 84 (SG départemental)	- GIHVA (Groupement des Industriels de la Haute Vallée de l'Arc) - Forum Emploi	
<b>Pôle Emploi</b>	- Direction agence + conseillères entreprises (3)	- Directeur agence locale + conseillères entreprises (3)	- Directrice de l'agence + conseillères entreprises (2) + Conseillères accompagnement (2) + conseillère indemnisation
<b>Divers</b>		- PLIE Pays d'Aix (chargée des relations avec les entreprises) - BME (Bureau municipal de l'emploi, Gardanne + Rousset)	

## Les entretiens auprès des employeurs

Ces entretiens avaient pour objectif de repérer les modes de recours aux contrats courts, les logiques d'usage, l'intensité du recours et leur évolution dans le temps en les situant dans les contextes d'ensemble des entreprises (recours aux CDD courts dans l'ensemble des pratiques d'embauche, motivation des contrats courts, contraintes, opportunités et stratégies, régimes d'incertitude, inflexions dans le temps, insertion sur le marché local du travail, ...), d'obtenir des informations sur le profil de la main-d'œuvre recrutée et sur la relation nouée avec les salariés en contrats courts (récurrence, ré-embauche).

Pour le repérage des entreprises, nous disposons de trois sources : le tirage d'une liste d'établissements dans les DPAE 2016, les informations obtenues *via* les entretiens avec les acteurs locaux, la compilation des offres d'emploi en contrats courts déposées sur le site de Pôle Emploi. La priorité a été accordée au tirage DPAE dans la mesure où il nous donnait la certitude que les entreprises seraient utilisatrices de contrats courts, une information que nous avons croisée autant que faire se peut avec les deux autres sources.

Pour ce tirage, le critère suivant a été retenu : établissements dont le taux de recours au CDD court est égal ou supérieur à la moyenne du secteur sur le territoire. Nous avons pu disposer d'une liste de 371 établissements dans les secteurs suivants : Commerce de détail hors commerce et réparation d'automobiles et de motocycles (47.1, 47.4, 47.54, 47.59, 47.64, 47.71) ; Administration publique (84) ; Établissements hospitaliers (86.1) et Hébergement médico-social et social (87), sur les trois territoires. Une recherche complémentaire a dû être entreprise pour récupérer le nom et les coordonnées de chaque établissement sur la base de son n° de Sirène. Nous avons constaté à cette occasion qu'un nombre non négligeable d'entre eux n'étaient plus actifs en 2019 (en particulier dans le commerce).

La liste finale se répartit comme suit :

- pour la ZE d'Avignon : 62 établissements pour le secteur du commerce, 67 pour les Activités hospitalières et l'Hébergement médico-social et social, 53 pour l'Administration publique ;
- pour la ZE de Briançon : respectivement 61, 6 et 14 ;
- pour le BMP : respectivement 28, 24 et 15.

Le choix des entreprises à solliciter par ordre de priorité a privilégié, autant que faire se peut, la plus grande homogénéité possible entre les territoires. Pour chaque secteur, les critères suivants ont été retenus :

- Commerce : établissements employant au moins 5 salariés, dont 1 gros établissement non spécialisé (plus de 50 salariés, de type hypermarché), deux moyens non spécialisés (entre 20 et 49 salariés, de type supermarché, supérette) et deux établissements spécialisés (surgelés, sport, habillement, meubles, électro-ménager) sans critère de taille.
- Activités hospitalières et Hébergement médico-social et social : hôpital à Briançon et à Avignon, établissements de rééducation sur les trois territoires, Ehpad nombreux sur les trois territoires.
- pour l'Administration publique, nous avons retenu une définition souple et pragmatique, à savoir : la fonction publique d'État (seulement présente sur notre liste à Avignon), les collectivités (communes et communautés de communes) qui sont présentes en nombre sur les trois territoires, les organismes tels l'Urssaf, les CAF, les organismes de sécurité sociale ayant mission de service public.

Le matériau recueilli a fait l'objet d'une exploitation thématique suivant les principaux *items* de la grille d'entretien (voir grille en annexe) et dont nous rendons compte dans la partie 2, consacrée aux « Approches sectorielles ». Ils nous permettent de comprendre les logiques de recours aux contrats courts,

en rentrant dans le détail des besoins et modalités de recrutement dans chaque établissement enquêté. Des « mini monographies » ont par ailleurs été réalisées pour illustrer la typologie statistique des modes de gestion de la main d'œuvre (partie 2, chapitre 4).

#### **Encadré 2 : Contacts et accès au terrain**

Nous prévoyions de réaliser 5 entretiens par secteur sur chaque territoire soit un total de 15 entretiens par territoire et de 15 entretiens pour chaque secteur pour totaliser 45 entretiens employeurs dans notre recherche. Le nombre de refus s'est avéré élevé, notamment dans le commerce (Hypermarchés en particulier) et sur la zone d'Avignon, ce qui nous a conduits à réajuster nos critères de départ en intégrant notamment de plus petits établissements. Dans l'Administration publique, nous avons eu beaucoup de difficultés pour obtenir des rendez-vous dans les établissements relevant de la Fonction publique hospitalière et de la Fonction publique d'État, nos entretiens s'étant finalement concentrés dans la Fonction publique territoriale. Ceci entraîne un biais de sélection classique dans ce type de démarche. On peut supposer en effet que certains refus ont émané d'entreprises ne souhaitant pas que leurs pratiques soient mises en lumière. Au total, nous avons réalisés les 45 entretiens prévus, répartis comme suit : 16 dans le secteur de la santé, 14 dans le commerce et 15 dans l'administration publique (voir Tableau 2 pour la répartition détaillée).

Les contacts ont été pris par téléphone après envoi d'un courrier postal aux directions. Les entretiens ont en priorité été réalisés avec les personnes chargées du recrutement (voir grille d'entretien en annexe p. 319). Réalisés en face à face, d'une durée comprise entre 45 minutes et 1h30, ils ont été réalisés entre juin 2019 et mars 2020. Tous les entretiens n'ont pas été enregistrés, certains se font faits par téléphone.

**Tableau 2 - Entretiens auprès des employeurs**

Secteur Territoire	Santé N=16	Commerce N=14	Administration publique N=15
<b>Bassin minier de Provence (16)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hébergement médico-social pour enfants handicapés, plusieurs établissements, assoc. / 100-199 salariés (responsable administratif et financier) ENFANTS-G*</li> <li>- Hébergement médico-social pour personnes handicapées, plusieurs établissements / 100-199 salariés (directrice) HANDI-G</li> <li>- Hébergement pour personnes âgées, privé, 2 établissements / 20-49 salariés (directeur) RESI-G</li> <li>- Ehpad groupe privé / 50 à 99 salariés (directrice) + DRH régional du groupe EHPAD-G</li> <li>-Établissement en soins de suite, privé/ 100 à 199 salariés (DRH) SOINS-G</li> </ul> <p>Total 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supérette alimentaire / 6-9 salariés (responsable magasin) ALIM1-G</li> <li>- Magasin spécialisé sport / 100-199 salariés (responsable service Montagne) SPORT-G</li> <li>- Supérette surgelés / 6-9 salariés (responsable magasin) FRAIS-G</li> <li>- Supermarché / 10-19 salariés (directeur adjoint) SUPER-G</li> <li>- Entreprise de merchandising / 20-49 salariés (directeur) LINEAIRE-G</li> <li>- Supérette alimentaire / 6-9 salariés (responsable magasin) ALIM2-G</li> </ul> <p>Total 6</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métropole (Responsable recrutement des personnels saisonniers et contractuels) METROP-G</li> <li>- Mairie 1 / 600 agents (DRH) MAIRIE1-G</li> <li>- Mairie 2 / 100-199 agents (RH) MAIRIE2-G</li> <li>- Mairie 3 / 50 à 99 agents (RH) MAIRIE3-G</li> <li>- Caisse de sécurité sociale, centre spécialisé / 20 à 49 salariés (directrice) SECU-G</li> </ul> <p>Total 5</p>
<b>Zone d'emploi Briançon (16)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clinique privée / 50-99 salariés (directrice adjointe) CLINIC-BRI</li> <li>- Hébergement médico-social pour personnes handicapées, assoc. / 50-99 salariés (directrice) HANDI-BRI</li> <li>- Ehpad / 50-99 salariés) (directrice) EHPAD-BRI</li> <li>- Coopérative de travail intérimaire médico-social (directrice) COOP-BRI</li> <li>- Établissement de soins de suite, fondation / 250-499 salariés (DRH) SOINS-BRI</li> <li>- Hébergement médico-social pour enfants, privé / 20 à 49 salariés (directrice) ENFANTS-BRI</li> </ul> <p>Total 6</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hypermarché / 100-199 salariés (DRH) HYPER-BRI</li> <li>- Supermarché / 50-99 salariés (DRH) SUPER-BRI</li> <li>- Magasin prêt-à-porter / 1-5 salariés (responsable) VETI1-BRI</li> <li>- Magasin prêt-à-porter / 6-9 salariés (responsable) VETI2-BRI</li> <li>-Magasin sport / 1-5 salariés (responsable) SPORT-BRI</li> </ul> <p>Total 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CAF - CPAM, / 230 agents (RH) / SECU-BRI</li> <li>- Communauté de communes 1 / 100-199 agents (RH) COMCOM1-BRI</li> <li>- Communauté de communes 2 / 50-99 agents COMCOM2-BRI</li> <li>- Crèche intercommunale / 20 à 49 agents (directrice) BABY-BRI</li> <li>- Mairie / 250/499 agents (DRH + adj au maire) MAIRIE-BRI</li> </ul> <p>Total 5</p>

<b>Zone d'emploi Avignon (13)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clinique, assoc. / 250-499 salariés (DRH) CLINIC1-AVI</li> <li>- Hébergement médico-social enfants handicapés / 50-99 salariés (DRH) ENFANTS1 -AVI</li> <li>- Hébergement social pour enfants, assoc. / 20-49 salariés (directeur) ENFANTS2-AVI</li> <li>- Ehpad privé / 20-49 salariés (DRH) EHPAD-AVI</li> <li>- Clinique privée / 100-199 salariés (DRH) CLINIC2-AVI</li> </ul> <p>Total 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Magasin sport / 6-9 salariés (responsable recrutement) SPORT-AVI</li> <li>- Magasin bricolage /20-49 salariés (responsable recrutement) BRICO-AVI</li> <li>- Hypermarché / 250-499 (délégué syndical) HYPER-AVI</li> </ul> <p>Total 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mairie / 250-499 agents (RH) MAIRIE-AVI</li> <li>- Communauté d'agglomération / 199-250 agents (RH) COMAGGLO1-AVI</li> <li>- Service Incendie Secours, département / 500-999 agents (DRH) SECOURS-AVI</li> <li>-Communauté d'agglomération / 500-999 agents (RH) COMAGGLO2-AVI</li> <li>- Organisme gestionnaire / 20-49 agents (Responsable de pôle) GEST-AVI</li> </ul> <p>Total 5</p>
---------------------------------------	--	--	---

\* Tous les noms ont été changés.

## Les entretiens avec les salariés

Notre population qualitative comprend d'abord 24 salariés avec lesquels nous avons réalisé un entretien direct et complet, sur la base de la grille d'entretien salariés (voir grille en annexe). Dans la mesure du possible, ces entretiens ont été réalisés avec des salariés des entreprises enquêtées. Il s'agissait par-là d'obtenir des informations sur la relation qui se noue entre offre et demande de travail à l'occasion des contrats courts, d'identifier des couples salariés/entreprises-secteurs et ceci afin de rendre compte de la diversité des cas de figure. 18 entretiens sont ainsi « appariés » : pour seize d'entre eux, les contacts avec les salariés nous ont été donnés par les responsables du recrutement rencontrés dans les entreprises et dans deux autres par un délégué syndical de l'entreprise. Les six entretiens non appariés ont été obtenus directement par les chercheurs en activant leurs propres réseaux et des contacts établis au cours de l'enquête. Trois de ces entretiens ont été réalisés « hors territoire » mais cependant dans un périmètre proche (Zone d'emploi d'Aix-en-Provence à laquelle est rattachée une partie des communes du BMP).

S'y ajoutent ensuite deux entretiens avec des acteurs institutionnels ou des intermédiaires (secrétaire départementale CFTD ; déléguée syndicale CGT d'un établissement enquêté) qui ont évoqué au cours de l'entretien leur propre trajectoire balisée de contrats courts. Enfin, quatre entretiens ont été réalisés avec des personnes rencontrées à l'accueil du public de la permanence renseignements de la Direccte Vaucluse. Lors de notre entretien avec le directeur délégué du Pôle Travail - Appui aux entreprises au titre d'acteur institutionnel du territoire, celui-ci nous avait proposé de prendre contact avec les personnes venant se renseigner afin de repérer celles qui pourraient entrer dans nos critères et de les solliciter pour un entretien. Parmi les personnes présentes lors des trois matinées où nous nous sommes rendus à cette permanence, la plupart étaient en CDI, confirmant les dires de notre interlocuteur selon lequel les salariés en contrats courts ne s'adressent pas à l'Inspection du Travail, mais plusieurs d'entre elles avaient connu des épisodes en contrats courts par le passé dont deux dans nos secteurs (Commerce et Administration publique). Les deux autres, hors secteurs, ont été conservées pour compléter notre échantillon.

Le choix de l'appariement n'est pas sans conséquences sur la structure de la population enquêtée. Les recruteurs et employeurs nous ont sans doute orientés vers des salariés avec lesquels ils ne rencontraient pas de difficultés. De fait, la majorité des salariés rencontrés par cette voie travaillait en contrat court de façon récurrente dans l'entreprise. Ce sont donc pour une grande partie des salariés en contrats courts fidélisés.

D'une façon générale, nous avons eu des difficultés pour obtenir l'accord de salariés du secteur du commerce, et surtout de l'administration publique où les postes concernés sont parmi les moins qualifiés et les moins valorisés (collecte des déchets, voirie en particulier) et où les personnes semblent être dans les situations les plus dégradées de nos trois secteurs (selon les dires de nos interlocuteurs des entreprises, voir le chapitre sectoriel Administration publique). Nous avons eu plus de succès avec les salariés du secteur de la santé puisqu'ils sont quinze à avoir accepté un entretien, contre seulement cinq dans le commerce et quatre dans l'administration publique. Au total, il s'agit massivement de femmes (25 pour 5 hommes), treize enquêtés ont entre 18 et 30 ans (dont huit moins de 26 ans), quatorze entre 31 et 50 ans, deux sont âgés de 51 ans et plus (voir tableaux 3, 4 et 5).

Les entretiens directs, d'une durée comprise entre 45 minutes et 1h30, ont été réalisés entre juin 2019 et mars 2020, en face à face et, de façon plus exceptionnelle, au téléphone. Ils n'ont pas tous été enregistrés. Nous avons suivi la grille présentée en annexe p. 323, il s'agissait de recueillir des informations sur les points suivants : biographie, expériences et trajectoire professionnelles, rapports aux contrats courts (expériences en contrats courts, lien avec l'employeur, accès au revenu, ...), point de vue sur leur situation, systèmes d'action et de contraintes. Les échanges réalisés au cours des entretiens « indirects » (acteurs institutionnels, accueil à la Direccte) sont plus courts et moins complets, ils sont plus mobilisés par la suite pour faire écho aux précédents.



**Tableau 3 – Répartition des entretiens salariés par secteur et genre, apparié (A) ou non (NA)**

	Santé/Hébergement médico-social		Commerce		Administration publique		Hors secteurs	<b>Total</b>
	A	NA	A	NA	A	NA		
Femmes	9	5	1	3	3	2	2	<b>25</b>
<i>Total</i>	14		4		5			
Hommes	2	0	2	0	1	0	0	<b>5</b>
<i>Total</i>	2		2		1			
<b>Total secteur</b>	16		6		6		2	<b>30</b>

**Tableau 4 – Répartition des entretiens salariés par tranche d'âge**

	18-25	26-30	31-40	41-50	51-60	60+
Santé/Hébergement	4	3	3	4	2	1
Commerce	3	1	1	1		
Administration publique	1	1	2			
Hors secteurs			1	2		
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

**Encadré 3 : Accès au terrain et imprévus de la recherche**

Notre projet initial prévoyait de réaliser 10 entretiens par territoire auprès de salariés concernés par les contrats courts, soit un total de 30. Faisant suite à la demande de la Dares, nous avons par la suite accepté de monter ce nombre à 20 entretiens par territoire soit un total de 60. Nous privilégions autant que faire se peut une enquête auprès d'individus travaillant ou ayant travaillé en contrats courts dans un des trois secteurs étudiés et dans une des entreprises enquêtées.

Nous avons prévu de compléter cet échantillon par des entretiens avec des demandeurs d'emploi concernés par les contrats courts (si possible dans nos trois secteurs). Nous avons en effet adressé une demande dans ce sens à la direction régionale de Pôle Emploi dans laquelle nous lui demandions de nous transmettre les coordonnées de personnes inscrites dans les agences installées dans nos trois territoires (au total 4 agences concernées), afin que nous puissions les solliciter pour un entretien. Nous souhaitions obtenir entre 25 et 30 coordonnées de demandeurs d'emploi ayant eu au moins deux contrats courts dans un de nos secteurs au cours de l'année 2018-2019 sur chaque territoire, et ceci afin de pouvoir espérer y réaliser 10 entretiens. Mais devant les démarches administratives nombreuses et s'accumulant au fur et à mesure des mois (signature d'une Convention de partenariat, puis à la suite de la mise en œuvre du RGPD, signature d'une convention relative à l'échanges de données à caractère personnel renvoyée complétée le 30/07/2019, mais sans retour depuis malgré plusieurs relances de notre part), nous avons finalement abandonné cette perspective.

Ajoutons que la survenue du confinement a bloqué toute perspective de travail de terrain à partir du mois de mars 2020.

**Tableau 5 - Entretiens avec les salariés**

Territoire	Secteur <b>Santé</b> <b>N=15 + 1</b>	Commerce <b>N=5</b>	Administration publique <b>N=4 + 1</b>
<b>Bassin minier de Provence</b> N=9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Isabelle* – Femme, 24 ans, IDE en CDI après une succession de contrats courts, SOINS-G</li> <li>- Patrick – Homme - 35 ans, IDE, CDD long après une succession de contrats courts, SOINS-G</li> <li>- Bruna – Femme, 23 ans, AS, remplacements en contrats courts dans 5 établissements</li> <li>- Viviane – Femme, 20 ans, AES (Accompagnant Éducatif et Social), remplacements en contrats courts, HANDI-G</li> <li>- Martine – Femme, 51 ans, aide à domicile en CDI dans un CCAS + contrats courts remplacement AS en maison de retraite</li> </ul> <p>Total 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elena – Femme, étudiante, contrats courts pour une société d’inventaires dans les hyper-marchés</li> <li>- Camille – Femme, 27 ans entrée sur le marché du travail, contrats courts dans un Hypermarché</li> <li>- Mathieu – Homme, cinquantaine, contrats courts pour LINEAIRE-G de façon récurrente depuis 6 mois</li> </ul> <p>Total 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucie – Femme, 39 ans, auto-entrepreneure photographe / contrats courts remplacements secrétariat SECU-G</li> </ul> <p>Total 1</p>
<b>Zone d’emploi de Briançon</b> N=5+ 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dalila – Femme, 32 ans, remplacements pour divers établissements (assistante de vie, aide-soignante, aide médico-psychologique, éducatrice spécialisée)</li> <li>- Michelle – Femme, 53 ans, AS, en contrats courts et intérim dans divers établissements</li> <li>- Brigitte – Femme, 62 ans, retraitée, IDE, contrats court remplacement, CLINIC-BRI</li> </ul> <p>+ Marie-Louise – Femme, AS (entretien acteur institutionnel, DS CGT EHPAD-BRI)</p> <p>Total 4</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eric – Homme, 18 ans, lycéen, vient de passer son bac, contrats courts pour des communes en job d’été, COMCOM1-BRI</li> <li>- Juliette – Femme, 26 ans, assistante maternelle, suite de contrats courts et de CDD en attente de titularisation, BABY-BRI</li> </ul> <p>+ Claudine – Femme, secrétaire, hôpital public (entretien acteur institutionnel, secrétaire CFDT département 05)</p> <p>Total 3</p>

<b>Zone d'emploi d'Avignon</b> N=10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertrand – Homme, 49 ans, CDI éducateur spécialisé dans une structure pour enfants après une succession de contrats courts, ENFANTS2-AVI</li> <li>- Tina – Femme, 40 ans, éducatrice spécialisée, enchaîne les contrats courts après sa maternité</li> <li>- Nathalie - Femme, 25 ans, IDE, CLINIC1-AVI</li> <li>- Élise – Femme, 27 ans, IDE, CLINIC1-AVI</li> <li>- Solange – Femme, 30 ans, ASH, CLINIC2-AVI</li> <li>- Fadella – Femme, 41 ans, AS, CLINIC1-AVI</li> <li>- Alice – Femme, 26 ans, AS, CLINIC1-AVI</li> </ul> Total 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Thibault – Homme, 22 ans, arrêt études, en contrat court chez HYPER-AVI et ailleurs</li> <li>- Laura – Femme, 21 ans, arrêt études, CDI après suite de contrats courts en saison, HYPER-AVI</li> </ul> Total 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Séverine – Femme, 37 ans, Agent administratif, contrat court en attente de titularisation, SECOURS-AVI</li> </ul> Total 1
Échanges Accueil renseignements Direccte Avignon (Total 4) : - Pascale – Femme, cumul contrat à durée indéterminé (CDI) temps partiel et remplacement société de nettoyage ; - Myriam – Femme, environ 45 ans, en contrat court dans le passé dans le péri-scolaire ; - Josyane – Femme, environ 45 ans, enchaînement contrat court et contrat à durée déterminée (CDD) pendant 6 ans dans un hôpital public dans le passé ; - Charlotte – Femme, trentaine, a débuté par des contrats courts de remplacement dans le commerce.			

\* Tous les prénoms ont été changés.

Les entretiens ont fait l'objet d'une première exploitation sectorielle dans le but de compléter, avec le point de vue des salariés, les données recueillies auprès des employeurs (logique de l'appariement). Ceci n'a cependant été possible que pour le secteur de la santé pour lequel nous disposions d'un nombre de cas suffisant (chapitre 6).

Ils ont ensuite fait l'objet d'une exploitation transversale dans le but d'identifier des profils types de salariés en contrats courts. Ceci nous permet d'éclairer la diversité des situations et des caractéristiques des individus, de leurs profils, genre, qualification, ressources, position sur le marché local du travail, rapports avec les contrats courts, la façon dont ils font écho aux contextes sectoriels et aux pratiques des entreprises. Considérant les salariés comme des acteurs du marché du travail, nous rendons compte du rôle que joue l'offre de travail dans la montée des contrats courts en prenant en considération ce que nous avons appelé le système d'action et de contraintes des individus. Cela nous permet enfin de donner sens aux expériences en contrats courts en les resituant dans les parcours de vie et les trajectoires professionnelles.

La typologie proposée (chapitre 8) vise à rendre compte de la diversité des expériences de salariés en contrats courts et des sens différents qu'elles revêtent dans le parcours des individus. Elle est construite au croisement de trois dimensions (valeurs au moment de l'enquête) : la période de la trajectoire ou du cycle de vie dans laquelle cette expérience prend place<sup>4</sup>, la situation en emploi<sup>5</sup>, les caractéristiques de l'expérience en contrat court (durée, récurrence, employeur unique, employeur multiple, secteur, poste, relation avec l'employeur, point de vue des intéressé-es, rapport au contrat court).

Les profils qualitatifs sont ensuite mobilisés dans le chapitre 9, où ils font l'objet d'un repérage dans les DADS 2015.

Concernant la partie juridique, nous avons procédé à une recherche documentaire et à une analyse des dispositions légales, des conventions collectives applicables dans nos terrains et des accords de branches sur le CDD et les contrats courts.

---

<sup>4</sup> Par périodes de la trajectoire, nous entendons : la formation (études) ; l'entrée sur le marché du travail : transition études/emploi, insertion professionnelle ; le cours de la carrière, avec plusieurs cas de figures identifiés : reconversion- mobilité professionnelle, reconversion-mobilité géographique, reprise d'activité, cumul d'activités ; la fin de carrière avec le cas d'une retraitée.

<sup>5</sup> La situation en emploi : tous les enquêtés ne sont pas en contrat court au moment de l'enquête, certains sont en CDI après avoir occupé des emplois récurrents en contrats de différentes durées, d'autres font part de leurs expériences dans un passé plus lointain, d'autres enchaînent au contraire les emplois de courte durée dans des perspectives différentes (accès à un emploi stable, en attente de ..., choix de vie, ...).

## 1<sup>ère</sup> partie – Contextes et catégories

---

Notre approche qualitative a débuté par un étonnement, celui de nos interlocuteurs acteurs institutionnels des territoires quand nous évoquions une recherche visant à rendre compte de la croissance de l'embauche en CDD de moins d'un mois, les contrats courts. Cette impression n'a fait que se confirmer au fur à mesure de l'avancement de l'enquête. En effet, s'ils ont bien voulu nous croire quand nous leur avons annoncé que la part des contrats courts dans les embauches a fortement augmenté dans les statistiques, ils ne semblaient pas l'avoir remarqué dans leurs activités respectives et, de ce fait, ils se sont déclarés peu concernés ou non compétents en la matière. Seuls quelques-uns ont d'emblée saisi quelle était la cible de notre propos (deux conseillères entreprises de Pôle Emploi, un responsable FO et un membre CFDT du CHSCT d'un hôpital).

Cette recherche a donc aussi débuté par une surprise, la nôtre, devant ces interlocuteurs pour lesquels cette catégorie « contrat court » n'évoquait rien, et ceci d'autant plus que nous étions en pleines négociations sur l'assurance chômage par ailleurs largement relayées à l'époque par les médias. Ces premiers entretiens dont le principal objectif était de recueillir les observations et analyses des acteurs chargés du travail et de l'emploi sur les dynamiques locales du marché du travail nous ont apporté beaucoup d'informations sur ce plan. Pour autant, les contrats courts ne semblaient pas constituer pour eux une problématique en soi ni une réalité qu'ils identifiaient particulièrement ou faisant partie de leurs préoccupations majeures.

Cette « invisibilité » des contrats courts s'est prolongée avec les entretiens employeurs. En effet, bien souvent, ceux-ci s'étonnaient qu'on s'adresse à eux sur ce sujet car, nous disaient-ils, ils n'étaient pas concernés. Ici aussi, la catégorie contrats courts ne faisait pas immédiatement sens et ce n'est souvent qu'en poussant l'entretien qu'ils finissaient par réaliser qu'ils proposaient bien des CDD de moins d'un mois. Plusieurs facteurs jouent en faveur de cette invisibilité : la pratique fréquente de la réembauche dans laquelle les contrats de courte durée s'enchaînent sans interruption, tous les contrats étant souvent signés d'un coup en fin de mois, le salarié étant quant à lui plus identifié par sa présence dans l'établissement que par son contrat ; pas de nette distinction au sein des CDD inférieurs à 3 mois, ce n'est qu'au-delà qu'on bascule dans une autre catégorie bien identifiée, le CDD long, qui implique d'autres profils, d'autres motifs, d'autres modalités de recrutement et un autre type d'engagement avec le salarié ; pour certains employeurs, il s'agit de « petits contrats » dont ils se sont étonnés qu'ils suscitent l'intérêt des chercheurs et des pouvoirs publics. Nous avons pu faire le même constat avec les salariés que nous avons rencontrés, même difficulté pour certains à identifier la relation d'emploi à travers la courte durée des contrats et pour les mêmes raisons, succession sans interruption, signature en fin de mois, recrutement plus relié au motif qu'à la durée de chaque contrat (par exemple remplacement pour congé maternité à travers une succession de contrats d'une semaine) ou ignorance dans certains cas de sa situation exacte (CDD long ou succession de CDD courts).

Nous avons ainsi été conduits à nous interroger sur la réalité de ce phénomène avéré dans les chiffres mais qui semblait échapper aux acteurs *a priori* les plus concernés. Partant de ce constat, cette première partie vise à donner des éléments de contexte au phénomène et à l'ensemble de éléments mobilisés par la suite dans notre recherche.

Le premier chapitre part d'une analyse de la perception des contrats courts par les acteurs institutionnels rencontrés, pour interroger ensuite comment ces contrats ont été appréhendés – ou non – dans les principales productions de la statistique publique. Il retrace l'émergence de la catégorie « contrat court » – si elle existe en tant que telle – dans la statistique publique, à travers les grandes revues publiques (*Travail et Emploi, Économie et Statistique*), les rapports et les recherches académiques.

Le deuxième chapitre porte sur le cadre juridique des contrats courts, et cherche à identifier, dans les textes et la jurisprudence, d'éventuels moteurs de l'explosion des contrats courts. Il part là aussi du constat d'un décalage avec les catégorisations opérées par nos interlocuteurs ; un décalage que nous avons pu repérer dans l'enquête qualitative à travers l'expression des motifs de recours aux contrats courts qui ne renvoient pas explicitement à celles que retient le droit, à travers des appellations propres aux secteurs d'activité par exemple<sup>6</sup>.

Le troisième chapitre présente enfin le cadre territorial dans lequel s'inscrit l'enquête qualitative, en restituant les principales caractéristiques et distinctions entre les trois zones d'emploi retenues. S'appuyant notamment sur une analyse des déclarations préalables à l'embauche (DPAE), il révèle à la fois l'ampleur mais aussi la diversité du phénomène dans les zones et secteurs étudiés.

---

<sup>6</sup> « Vacances » dans la santé mais qui n'a rien à voir avec le vacataire de la Fonction publique ; « renfort » dans le Briançonnais quand il s'agit d'un contrat de courte durée venant compléter le contrat saisonnier ; « saisonnier » englobant accroissement temporaire, activités saisonnières, remplacement pour congés, des appellations dans lesquelles se confondent différents motifs légaux de recours au CDD.

# Chapitre 1 – L’insaisissable contrat court

---

Philippe MEHAUT  
Camille SIGNORETTO

L’appel d’offre de la Dares à l’origine de cette recherche invitait à analyser l’usage des contrats courts par les entreprises, le rôle de l’assurance chômage et les effets pour les salariés. Il proposait une définition précise de ces contrats, fondée sur une durée inférieure ou égale à un mois. La forme juridique visée était celle du contrat à durée déterminée. Les autres formes (notamment intérim) pouvaient être étudiées mais dans leur relation à cette forme principale. L’argumentation justifiant ce ciblage était la très forte croissance de ces contrats depuis le début de ce siècle. Alors que de très nombreux travaux existent sur l’intérim et sur ce qu’il est souvent coutume d’appeler les Formes Particulières d’Emploi (FPE), c’est, à notre connaissance la première fois que le contrat court (ci-après CC) est spécifiquement visé au sein de ces FPE. Ce ciblage soulève des questions complexes pour une démarche de recherche. Comment isoler statistiquement le CC alors que cette durée ne correspond pas à une convention dans la statistique publique ? Comment les différents acteurs du marché du travail s’approprient-ils, interprètent-ils cette nouvelle notion, à la fois distincte et plus précise que celles de contrat précaire ou de FPE qui, elles, circulent depuis longtemps, tant dans la recherche que dans le débat public ? Autrement dit, le seuil d’un mois est-il pertinent ?

Dès le début de notre recherche, nous avons été confrontés à ces problèmes, tant dans nos approches quantitatives que dans nos travaux qualitatifs. Au cours des entretiens par exemple, la catégorie de CC faisait peu sens spontanément : il fallait à chaque fois préciser la cible, expliciter les attendus, les raisons du bornage. En quelque sorte, le contrat court apparaissait « insaisissable ». C’est ce dont nous cherchons à rendre compte dans ce chapitre. La première partie rend compte des réactions des acteurs institutionnels recueillies lors des enquêtes de terrain visant à caractériser les territoires et secteurs que nous visons. Une deuxième partie expose brièvement nos difficultés à cerner la cible, dans nos travaux sur les DADS et dans nos enquêtes auprès des entreprises et salariés. Nous revenons plus longuement sur ce problème lors de la présentation détaillée des différentes méthodologies dans la suite de ce rapport. Enfin, une troisième partie examine un ensemble de travaux publiés depuis le début des années 1980, principalement par l’INSEE et le Ministère du Travail. Sont incluses dans ce corpus des contributions de l’Unedic et de l’Acosse qui, de notre point de vue, ont joué un rôle décisif dans la montée des questionnements sur ces contrats. Cette revue de littérature met en évidence la découverte tardive des contrats courts. Elle est brièvement mise en perspective avec quelques grands courants de la recherche académique dans le domaine.

## 1. Quelles perceptions dans les discours des acteurs institutionnels publics ?

Fondée sur une approche croisant secteurs et territoires, notre démarche de terrain s’est ouverte par un ensemble d’entretiens « de cadrage » avec les principaux acteurs des trois territoires concernés. Nous

avons ainsi mené une quarantaine d'entretiens auprès de l'inspection du travail, des Direccte, de Pôle Emploi, ou encore de syndicats d'employeurs et de salariés. Il s'agissait avant tout d'enrichir un diagnostic de zone portant sur la dynamique de l'emploi et les spécificités du marché du travail. En les sollicitant à propos d'une recherche sur les contrats courts, notre démarche a suscité un ensemble de réactions et d'interrogations sur le bien-fondé de cette thématique. Nous présentons ci-dessous ces réactions qui éclairent la difficulté d'appréhension du sujet.

## 1.1. Surprise à l'inspection du travail : peu de suivi et pas de conflits sur ce sujet

Notre demande a suscité une certaine perplexité chez les représentants de l'inspection du travail, certains s'interrogeant même sur leur capacité à nous répondre ou à nous aider. Ils soulignent d'abord que la question de la précarité n'est pas dans leurs priorités de travail. Ces priorités sont en effet définies au niveau national et peuvent être modulées selon certaines spécificités locales. Et, avec une charge de travail déjà lourde, il est difficile de s'en écarter.

*« Les CC, la précarité ne sont pas dans la focale de l'inspection. On fait les priorités nationales et peu au-delà. Je ne suis pas saisi pour plainte de salariés sur les CDD, j'en rencontre peu. Parfois je regarde l'intérim sur les chantiers... ou le détachement. Dans l'industrie c'est aussi l'intérim ou le CDI. » (IT1)*

*« Depuis 10 ans, la précarité n'a jamais été un axe prioritaire de l'IT. On avait un outil dédié (sur l'intérim, calcul de taux de recours...) mais il n'est plus en service. » (IT2)*

*« Les axes de l'IT : chutes de hauteur, égalité H/F, travail illégal, détachement, amiante. Le volet usage des contrats courts est très peu abordé, sauf sous l'aspect sécurité, santé, conditions de travail, accès à la formation, plus exposés aux accidents du travail. Les agents de l'IT ne sont plus formés sur les questions de précarité. Le poids de ce qui nous est demandé comme actions prioritaires nous empêche de faire autre chose. » (IT3)*

Certaines formes d'emploi qui ont souvent un caractère de précarité peuvent être sous surveillance, comme le travail détaché, là où son usage est significatif (agriculture dans la zone d'Avignon, travail saisonnier à Briançon, repéré comme une forme de contrat court), mais pas le CC stricto sensu.

L'inspectrice de Briançon est « ... très surprise par la thématique. Ici c'est les saisons le mode de fonctionnement », donc selon elle, il n'y a pas de recours au CC. Elle se demande ainsi ce qui a motivé le choix de l'objet et du territoire. « À la rigueur, on trouve des CC dans l'agriculture, mais encore... En plus votre étude est hors intérim, donc là, je ne vois pas du tout à quoi ça peut correspondre dans la pratique... De plus en plus, notre problème aussi c'est la prestation de service international (PSI). Les tours operator qui arrivent avec leurs salariés... le détachement de main d'œuvre doit être déclaré auprès de nos services... Bon, là il y a du contrat ultra court. On n'a même pas le temps de le voir avec nos services... » (IT4)

Au-delà de l'absence de priorité, le non-recours à leurs services peut être un élément d'explication. S'il a existé des conflits, forts médiatisés, et sanctionnés, par exemple autour de l'usage massif des CDD à La Poste, l'enjeu était celui de la requalification en CDI. Nos entretiens ne font pas apparaître ce cas de figure.

*« Le CDD en tant que tel, ce n'est pas la majorité des recours ou de nos interventions. Avec l'expérience que j'ai eue avant, là le CDD était une problématique... Mais ce n'est de toute façon pas forcément des gens qui viennent se plaindre, ou éventuellement en fin de saison, quand il y a eu des accords passés qui ne sont pas respectés, ce genre de choses. » (IT5)*

*« Sur les contrats courts on n'a pas de données, nous ne sommes destinataires d'aucune information, nous avons affaire à des plaintes individuelles, mais c'est assez marginal... Quelques institutions représentatives du personnel font la saisine de l'inspection du travail... Notre travail consiste à vérifier, s'il y a un usage*



*correct de ce type de contrat, nous n'avons pas à intervenir. La saisine de l'IT se fait plus sur les conditions de travail, les IRP, sur la nature du contrat s'il y a abus, mais on est peu saisi là-dessus. » (Inspecteur-G)*

Ce non-recours à l'inspection du travail est lié une position de faiblesse des salariés, notamment dans les situations où existe un espoir de CDI. Il reflèterait aussi une forme d'accoutumance à la précarité.

*« On renforce le lien de subordination, le salarié se tait, attendant d'avoir un CDI. Ce sont plutôt les populations féminines, les plus faibles qui sont concernées. » (Inspecteur-AVI)*

*« La précarité aujourd'hui : il y a une certaine accoutumance. Il n'y a pas de respect de la légalité. Plus grand monde n'est choqué d'être embauché en CDD. » (Inspecteur-AVI)*

*« On a presque inversé la donne, le CDI est considéré comme la norme mais la précarité a explosé. » (Inspecteur-AVI)*

Ceci ne les empêche pas d'avoir un discours critique sur une réalité qu'ils sentent à la marge du droit du travail. La multitude de possibilités de recours aux CDD, sous leurs diverses codifications juridiques, laisse entrevoir un flou dans les usages.

*« Ce qui est propice aux contrats courts c'est la saisonnalité. Dans le département il y a beaucoup de saisonnalité (agriculture, IA, tourisme, transport, festival...). La saison a une définition légale mais la grande distribution l'utilise pour ses campagnes, parle de saison du blanc, saison des soldes et utilise le CDD saisonnier à cette fin ou le CDD ordinaire pour surcroît d'activité, le CDD saisonnier est plus intéressant car il n'y a pas les 10 % pour précarité, ce n'est pas légal de l'utiliser dans ce secteur mais ça passe. » (IT1)*

*« Le CDD d'usage, c'est une fumisterie. Les déménageurs ont en général leurs salariés fixes (pas besoin ou peu besoin du CCDU). Dans le bâtiment, on abuse des CDD, au motif du respect des délais de chantier. L'extension du CCDU ne fait que valider les pratiques existantes. » (IT5)*

*« On embauche pour une semaine et puis on renouvelle. A XXX, c'est ce qu'ils font. Ce n'est pas légal mais ça se pratique. Certains DRH ont une vraie finesse juridique, ils font tourner [les salariés] sur les postes à chaque contrat, donc ce n'est pas le même emploi. C'est ce... qui permet d'échapper à la loi. » (IT1)*

Nous retrouverons dans les chapitres consacrés aux secteurs et entreprises ce flou qui entoure les différentes nominations des contrats courts (et plus largement des CDD), flou parfois simplement dû à une faible maîtrise du code du travail et des accords collectifs (cf. aussi chapitre 2).

Mais les pratiques à la marge du droit du travail peuvent aussi concerner les salariés :

*« Mais il y a tous les schémas chez les salariés : celui qui profite (fait 4 mois en CDD puis passe au chômage), la femme dont le mari travaille (elle se met au chômage, elle peut s'occuper de ses enfants), ceux qui n'ont pas le choix, celui qui complète avec le travail au noir (des branches sont plus sujettes que d'autres au noir : serveuses, bâtiment, agriculture, dans la logistique c'est plus compliqué). » (IT 1)*

## 1.2. Le contrat court comme situation marginale pour Pôle Emploi

Nous avons aussi réalisé des entretiens de cadrage auprès d'agents et représentants de Pôle Emploi – selon les agences, nous avons rencontré des directeurs, des conseillers entreprises, des conseillers demandeurs d'emploi. Leur connaissance de la variété des situations et des entreprises nous a aidées dans notre diagnostic, mais là encore, notre questionnement a soulevé une certaine perplexité.

### 1.2.1. Le contrat court est connu, mais Pôle Emploi est peu sollicité par les employeurs

Les spécificités territoriales transparaissent assez fortement du côté de Pôle Emploi.

C'est notamment le cas à Briançon, territoire dans lequel l'enjeu principal est le travail saisonnier. Si les conseillers connaissent l'usage des contrats courts, notamment dans les secteurs que nous étudions, ce n'est pas une préoccupation première.

*« L'autre logique, c'est que l'embauche d'effectif de base est plus réduite, et ensuite y'a du contrat renfort... ça oui, y'en a plus... Faut voir la santé aussi, il y a pas mal d'offres de remplacement assez courts... Notre problème ici, ce n'est pas les CC, c'est la réduction des CDD saisonniers. Le CC ne fait pas débat, on n'en parle pas. » (PE3)*

*« La saison d'été était de plus en plus courte, aujourd'hui elle se rallonge. Sur les petits commerces, les contrats d'un mois du 15/07 au 15/08 étaient très fréquents, aujourd'hui c'est plus long. Avant, on voyait des entreprises prendre des gens durant 15 jours à Noël, ils débauchaient puis réembauchaient en février. Aujourd'hui, ce n'est plus la tendance. Ici le CC n'est pas un outil utilisé pour ne pas embaucher en CDI, car le CDD c'est la norme. » (PE4)*

Tandis qu'à Gardanne (zone d'emploi du Bassin Minier de Provence), l'agence Pôle emploi interrogée semble également peu sollicitée pour ce type de contrat ; la question de la fiabilité des données sur les contrats courts est également posée.

*« Les contrats courts, il n'y en pas tant que cela à l'agence. Ce sont surtout des choses dans l'urgence. Les employeurs ne font pas appel à nous pour cela, car ces offres nécessitent de la réactivité. Ils nous contactent plutôt pour les CDI, et quand c'est pour un CDD, c'est plutôt de 6 mois (= période d'essai) et en vue d'un CDI. C'est sur Plan [grande zone commerciale] que l'on a le plus grand nombre de DPAE. Pour nous, plus de commerce et moins de restauration. Les CC on les observe dans la santé. L'absentéisme, les congés, les arrêts maladie. Il y a aussi le nettoyage pour les remplacements, les congés. » (PE1)*

*« Dans les statistiques de Pôle Emploi (PE), nous n'isolons pas les CDD courts. Nous distinguons moins et plus de 6 mois... En décembre 2018, il y a en cumul 8 138 CDI, 1 500 CDD de plus de 6 mois et 28 154 CDD de moins de 6 mois. On note une hausse de l'activité réduite (moins de 78 heures), le nombre de personnes qui travaillent augmente, mais elles restent demandeurs d'emploi avec le dispositif de l'activité réduite. La plupart des auto-entrepreneurs sont aussi demandeurs d'emploi. Les DPAE, il faut un peu s'en méfier. Un traiteur, par exemple cela peut être 15 DPAE pour la même personne, à chaque fois pour une durée de 2h. Sur Aix une entreprise cumule 1 000 DPAE (cartes de vœux), mais c'est le siège national. » (PE2)*

Enfin, à Pôle Emploi Avignon, le seuil de durée pour qualifier les contrats de « courts » varie entre un, trois et six mois. C'est ici la question de l'incertitude liée au recrutement qui apparaît centrale.

*« Les résultats d'avril montrent que... 42 % des intentions d'embauche sont des CDD de moins de 6 mois. C'est énorme. Il y a une augmentation par rapport à l'année dernière sur les intentions d'embauche en contrats courts sur Avignon. Pour les contrats courts de moins d'un mois, par contre, il n'y a pas une alerte particulière... Moins de trois mois pour nous c'est déjà un contrat court ». [Et les contrats de moins d'un mois ?] – « C'est vrai que ça existe, mais ce n'est pas ce qu'on a le plus fréquemment [...] On a des demandes de ce type-là mais ce n'est pas l'essentiel. On fait plutôt appel à nous pour des CDI, des CDD longs etc. Mais on voit moins cette problématique-là, du point de vue de recrutement. » (PE7)*

L'un de nos interlocuteurs évoque même dans le commerce (fortement présent sur la zone de son agence) une tendance à la baisse liée à une évolution dans les modes de gestion du personnel permanent.

*Sur les contrats courts, c'est surtout pour Noël et périodes des soldes. Mais depuis 2 ou 3 ans ça a changé. Avant, ils ont fait beaucoup appel aux contrats courts : pour les soldes, pour les carnivals... C'est fini. Cela peut être lié à l'économie. Quand on fait la prospection pour des soldes ou Noël, il y a beaucoup moins de postes. C'est une autre façon de gérer leur personnel : augmenter le temps de travail. Pour les soldes, les*

*employeurs font moins appel aux contrats courts. Souvent ce sont des contrats à temps partiel. Les entreprises annualisent, ils augmentent le nombre d'heures. » (PE6)*

Il est aussi évoqué un usage détourné du contrat court (éventuellement répété) comme période d'essai avant une embauche plus longue en CDD ou CDI. Pôle Emploi met en avant sa formule de stage en immersion, qui permet un essai pour l'employeur comme pour le salarié, comme possibilité d'éviter cet usage abusif.

*« Il existe une incertitude des employeurs liée aux personnes à recruter. Pour tester la personne, soit ils proposent un CDD de 2 à 3 mois et après un CDI, soit il y a une période d'immersion. La durée de la période d'immersion, ça dépend du poste. En règle générale, c'est une période d'une semaine à 15 jours ... » (PE6)*

*« À Briançon, les CC ne sont pas un récurrents. C'est un vrai besoin en de vrais moments. Ce n'est pas un outil pour ne pas embaucher en CDI... Mais un exemple de détournement, c'est quand les entreprises essayent de tourner des CDD courts dans la période d'essai. Mais il faut être transparent depuis le début. Pour éviter ce détournement, PE propose une immersion professionnelle (1-15 jours) comme une période de vérification pour les employeurs et les employées. » (PE1)*

### 1.2.2. Mais des salariés qui abuseraient parfois

Si la notion de contrat court est absente des données de Pôle Emploi, et peu perçue dans le rapport aux employeurs, elle est plus facilement mobilisable lorsque l'on aborde l'indemnisation ou les rapports aux demandeurs d'emploi – d'autant plus que notre enquête s'est déroulée durant les débats sur la réforme de l'indemnisation chômage.

Nos interlocuteurs s'accordent sur l'idée d'une forme d'accoutumance au CDD, ceci sans mettre de barre précise à ce qui serait court ou long. Une durée inférieure à trois mois est en général considérée comme courte, avec des représentations variant d'un bassin d'emploi à l'autre : sur Briançon, est considéré comme court un contrat d'une durée inférieure au contrat saisonnier ; sur Avignon, la présence de grandes zones commerciales conduit à considérer comme très courts des contrats durant moins de 15 jours.

Dans les représentations de ces acteurs institutionnels, l'accoutumance est aussi liée à une forme d'usage volontaire de la part des salariés, à une situation d'emploi qui se banalise.

*« Après, aujourd'hui, il peut y avoir un confort à être en CDD. Les gens sont habitués, alors qu'avant c'était vraiment mal vu. Ils n'ont pas vraiment une vision si négative du CDD, ça peut être une liberté, si ça le fait pas avec l'employeur ils arrêtent, sont au chômage, puis reprennent... » (PE4)*

*« Le travail est devenu difficile, le CDI n'est pas forcément intéressant, notamment au plan des salaires (caissières, femmes de ménage, ...). Le zapping, c'est plus cool. Ils [les travailleurs] disent "les entreprises nous prennent, nous jettent, on fait pareil". Ce type de comportement concerne tous les âges. Au départ, plutôt les femmes (vie familiale / vie professionnelle), mais maintenant c'est les deux, hommes et femmes, qui peuvent travailler chacun leur tour ... » (PE2)*

Outre un certain sentiment de liberté que procurerait le contrat court, le refus du CDI serait ainsi une réponse aux pratiques d'ultra-précarité de certains employeurs et un moyen de se prémunir du gel des plus bas salaires. Mais le recours aux contrats courts s'expliquerait aussi par les contraintes et conditions de travail, notamment dans le secteur de la santé.

*« Dans les structures pour personnes dépendantes, on entend le discours que plus personne ne veut de CDI. Ils font 3 ou 4 mois de CDD puis partent, reviennent, parce que cela use, psychologiquement, de travailler avec les personnes âgées. Il y a une déstructuration du travail, des problèmes de conditions de travail, de l'absentéisme, du burnout, les plannings qui changent. Les structures sont impactées par l'absentéisme et aussi par les démissions du jour au lendemain, ils savent qu'ils retrouveront facilement un emploi ... » (PE1)*

Nos entretiens se déroulant en pleine période de discussions sur la réforme de l'assurance chômage, nous avons interrogés directement les conseillers sur les situations de « permittance » (alternance régulière entre courtes périodes d'emploi et chômage indemnisé). Ces situations sont connues des conseillers.

*« Le chômage a voulu protéger les personnes, sécuriser, apporter du soutien, de la protection, mais ça a eu un effet pervers : les gens combinent emploi précaire + assurance chômage. Les gens utilisent la précarité : exemple des infirmières qui alternent CDD, arrêts, partent en voyage... [...] Les droits rechargeables, c'est sûr que ça augmente un peu le mécanisme : on prend des contrats courts et on recharge les droits. Mais c'est quand même plutôt subi, les autres sont minoritaires. » (PE3)*

*« Ici les gens connaissent assez bien leurs droits concernant l'assurance chômage, mais c'est sans doute lié au bassin d'emploi : avec le système saisonnier, les gens sont plus au courant qu'ailleurs, ils sont obligés, depuis plusieurs années. Certains calculent, ils savent combien il leur faut précisément pour ré-ouvrir leurs droits... Mais c'est quand même plutôt minoritaire, ils font les saisons complètes et voilà, ça suffit effectivement à garder des droits... » (PE4)*

Elles ne sont pas cependant considérées comme étant comme étant une pratique très courante. Cependant, dans le précédent extrait sur Briançon, on voit à nouveau le cas particulier des saisonniers, très présents sur le bassin. Ici, ce sont des contrats plus longs où l'on pourrait presque parler d'intermittents saisonniers, par écho aux intermittents du spectacle.

Choisi ou contraint, le contrat court (et le CDD plus long) peu cependant donner lieu à des usages stratégiques de l'indemnisation du chômage. Ces situations sont connues.

*« Il y a beaucoup de fraudes à l'assurance chômage... Il y a des personnes qui font des contrats courts par choix parce qu'ils vont rentrer en formation, parce qu'ils ont d'autres projets. Donc ça les ne dérange pas et ils ne veulent pas s'engager dans des contrats plus longs. Selon les secteurs d'activité, soit la restauration, l'hébergement, la santé – ils savent que de toutes façons – sauf cas exceptionnels – que ce seront des contrats la plupart de temps courts. Ils restent inscrits en tant que demandeurs d'emploi, parce que souvent ce sont des gens qui travaillent très régulièrement donc ils ouvrent des droits. Ils jonglent entre leur indemnité chômage et le travail, en sachant qu'ils peuvent avoir un complément des indemnités... » (PE5)*

*« Si un demandeur d'emploi n'accepte pas un contrat court, on ne va pas le contrôler. Le contrôle se fait sur tirage aléatoire, et on peut aussi demander un contrôle sur une personne. Mais c'est quand ça a duré, quand il y a du refus sur des CDD qui étaient dans le giron de l'offre raisonnable d'emploi. Mais souvent les personnes refusent du contrat court justement pour trouver des contrats plus longs, et si on sait qu'en effet c'est possible, on ne va pas la sanctionner. » (PE3)*

Nous retrouverons, dans les parties suivantes toutes les ambiguïtés des contrats courts, vu par les employeurs et les salariés, en écho à ces perceptions par Pôle Emploi.

### 1.3. La perplexité des syndicats de salariés

Nous avons mené des entretiens avec des responsables syndicaux représentants de syndicats de salariés au niveau des instances locales (UD ou UL) et au niveau des représentants des secteurs administration et santé (les implantations dans le commerce étant plus faibles, nous n'avons pas d'entretiens dans ce secteur à ce niveau).

Les représentants sectoriels des syndicats de salariés connaissent le phénomène des contrats courts – ils en ont même parfois fait l'expérience personnelle dans leur passé professionnel. Pour autant, aucun ne distingue précisément le contrat court de l'ensemble des CDD ou de l'intérim.

*« Au niveau des hôpitaux, le CDD, c'est vraiment beaucoup développé. Mais ce n'est pas du contrat court. Ou alors pour les remplacements de congés d'été. Et encore... S'ils peuvent avoir quelqu'un deux mois, c'est mieux : dans le milieu hospitalier c'est quand même spécifique, il y a des règles, des normes, même pour faire le ménage ou décharger un carton. Donc il faut former, alors du CDD court je ne pense pas que ça se fasse... » (CFDT1- Santé)*

*« La problématique des contrats courts n'est pas un sujet sur le territoire. Les communes embauchent aussi en saison, mais pour l'instant sur des contrats un peu plus longs qu'un mois... Il y a des difficultés de recrutement de la main d'œuvre saisonnière, c'est aussi pourquoi ils font des contrats plus longs qu'un mois, pour attirer de la main-d'œuvre compétente, sinon les personnes vont ailleurs... » (CGT Admin – notre interlocuteur soulignera s'être opposé à une demande de l'élue de faire des contrats de 15 jours).*

Au niveau des structures territoriales des syndicats de salariés, le sujet des contrats courts laisse à nouveau nos interlocuteurs perplexes – à une exception près. Pour une représentante de la CFDT, la problématique des contrats courts est peu importante sur Briançon ; elle explique ne pas bien savoir ce qu'elle pourrait en dire, puisqu'à Briançon, la problématique majeure est selon elle l'emploi saisonnier. Relancée pour nous suggérer des contacts, elle dit alors ne pas avoir trouvé, et fait l'hypothèse que c'est parce que les gens régulièrement en contrats courts seraient jeunes, mobiles, et donc difficiles à saisir. Le représentant de FO énumère pour sa part l'ensemble de leurs axes d'intervention, qui ne comprennent pas les contrats courts. Sur le même territoire, le représentant CFDT explique que les salariés en contrats courts ne sont pas ceux qui font appel à eux :

*« Les contrats courts ne sont pas le genre de salariés qui nous mobilisent. On a plutôt des personnes en CDI, qui viennent en raison de conditions de travail dégradées. Beaucoup de personnes qui ont un relationnel catastrophique avec leurs employeurs, que ce soit dans les TPE ou grandes entreprises. » (CFDT2-BRI)*

Le représentant de la CGT sur le BMP dit également ne pas avoir beaucoup de retour sur les contrats courts. Sur la zone commerciale de Plan de Campagne, leurs interventions portent sur le travail du dimanche et le temps partiel contraint, au risque de se mettre en porte à faux avec des salariés souvent étudiants.

Un écho similaire provient de la CGT Avignon, qui enregistre à leurs permanences une baisse de fréquentation et des sollicitations des salariés, sans trouver d'explication. Son représentant estime lui aussi ne pas avoir grand-chose à dire au sujet des contrats courts, et affirme que cela ne fait pas partie de leurs préoccupations. Une de leur action, consistant à protester contre la « véritable chasse aux chômeurs » menée par Pôle Emploi contre une personne radiée pour avoir refusé un CDI de 2 heures par jours à 75km de son domicile, atteste indirectement de leurs préoccupations en la matière.

La question des contrats courts n'a été abordée directement que durant l'entretien collectif avec les trois représentants FO Avignon. Nos interlocuteurs sont en effet arrivés avec des données statistiques :

*« Sur 10 CDD, 7 sont des contrats courts, et la plupart du temps sur renouvellement. Cela crée de la précarité. C'est peut-être un choix stratégique, mais pas viable pour la société. Cela a un impact sur le pouvoir d'achat, sur l'accès aux prêts. Cela a un lien avec les Gilets Jaunes. Il y a un nombre important de précarisés, sans avenir. Ils sortent des radars... quand on ne peut pas acheter une voiture... on est exclu de fait à cause des contrats courts. Ceux chez les gilets jaunes sortent du cercle : pas d'appartenance, pas de lien social ».*

Ils soulignent que FO a été la première organisation syndicale à porter le bonus-malus, car les contrats courts ne sont pas viables sur le long terme. Ils insistent sur le fait que « les statistiques ne sont pas toujours fiables. Celles de l'UNEDIC ne portent que sur les chômeurs indemnisables. Or 40 % des CDD sont non

*indemnisables.* » Abordant la question des recours possibles, ils proposent des explications au faible taux de saisine constaté par l'inspection du travail :

*« Quels conflits sur les contrats ? Des dépassements de durée, des heures supplémentaires non payées, un CDD rompu avant terme... Ou avec une reprise avant même la signature du contrat qui n'interviendra que 15 jours après ? Mais on a des problèmes de charge de la preuve, de témoignage des autres salariés qui ont peur, qui sont sous la pression. Le juge n'est pas dupe mais... sur un contrat court, le litige porte souvent sur une somme très réduite. Or le recours coute cher. Même lorsque nous défendons... il faut prendre la carte syndicale et cela peut être une somme. Et on n'est pas sûr de gagner... en plus avec la barémisation ... Donc on est responsables. Il faut savoir leur dire d'abandonner, de ne pas y aller. D'autant que parfois, aux prudhommes, l'employeur va casser l'image du salarié. Cela peut le détruire. Alors parfois pour 1 250€... il vaut mieux trouver un accord amiable. »* (FO-AVI)

À cette exception près, le contrat court est donc généralement absent de l'agenda social ou revendicatif, occupé par des problèmes qui semblent plus autres comme l'emploi ou les salaires.

#### **Encadré 1 : Du côté des employeurs**

Au même titre que les interlocuteurs syndicaux, nous souhaitons rencontrer les représentants des employeurs. Malgré nos sollicitations, seuls deux ont répondu positivement sur les zones d'Avignon et de Gardanne. Cet encadré rend compte de ces trop rares points de vue.

Notre premier interlocuteur a peu évoqué les contrats courts, en précisant qu'il ne s'agissait pas d'un problème mais d'une « pratique normale », particulièrement dans l'hôtellerie restauration. Membre de la CGPME, il a souligné l'opposition de son organisation au bonus-malus et surtout mis en exergue le problème des coûts salariaux.

Notre deuxième interlocutrice a été un peu plus prolixe. Elle insistait sur l'intérim (plus important sur son bassin industriel) et sur les difficultés de recrutement dans l'industrie. Pour elle, le recours aux contrats courts est une adaptation des employeurs à de nouveaux comportements des salariés.

*« Il ne s'agit pas d'une stratégie de la part des entreprises mais d'une adaptation par rapport à la population qui a changé... Il s'agit surtout des jeunes. Il n'y aura plus jamais d'employeurs pour recruter directement en CDI. On ne sait jamais si la personne va faire l'affaire, elle peut changer de comportement au bout de quelques mois... On englobe dans le marché du travail des gens qui n'y sont pas complètement, ils travaillent pour renouveler leurs droits au chômage. Les aides, tout ce package, plus le travail au noir : ils ne vont pas chercher un travail officiel ».* (Employeurs)

## 2. Quelle perception des contrats courts dans les données exploitées ?

### 2.1. Des contrats courts insaisissables dans les DADS

La partie quantitative de ce rapport s'appuie sur le fichier « postes » des DADS grand format, sur le champ (exhaustif) de la région PACA, pour l'année 2016. Après quelques restrictions de champ, notre base de données est constituée de 182 377 établissements et 2 678 770 postes. Lors de cette recherche, deux points nous ont posé problème : l'identification des contrats courts (et de leur récurrence) dans ces données d'une part, le champ de diffusion des statistiques d'emploi à partir de cette source d'autre part.

Qu'il s'agisse du mode de construction des données par l'Insee ou de la convention de mesure utilisée, le nombre de contrats courts est sous-estimé par cette source.

La difficulté à identifier les contrats courts trouve son origine dans le concept de *postes*, concept et niveau d'analyse central dans les DADS – à partir duquel nous avons construit nos indicateurs. Le poste est défini comme le « *cumul des périodes d'emplois d'un salarié dans un même établissement, que ce soient des périodes d'emploi distinctes (exemple : emploi saisonnier) ou des périodes d'emploi identiques (exemple : une ligne prime et une ligne salaire* » (Insee, 2014, p. 21). Le *poste* n'est donc pas l'information déclarée par les employeurs, mais une variable déjà retravaillée par le producteur de données, autrement dit ici l'Insee. La première information déclarée est en réalité la *période d'emploi* correspondant à une période de travail du salarié employé à un moment donné dans l'année. Comme des périodes d'emploi peuvent être agrégées en un seul poste, les successions de périodes d'emploi chez le même employeur sont en conséquence sous-estimées dans la base des DADS telle que diffusée par l'Insee. Or, comme nous l'avons déjà noté, le phénomène de réembauche ou récurrence de contrats chez le même employeur est majoritaire dans les contrats courts<sup>7</sup>. On peut ainsi en déduire, d'une part, que le nombre de contrats courts – repéré comme les CDD dont la durée (de paye) est strictement inférieure à 31 jours – est sous-estimé dans les DADS postes (la différence de volume observé avec les DPAE au niveau régional confirmerait ce fait), et, d'autre part, que les réembauches en contrat court ne peuvent être analysées par ce biais<sup>8</sup>.

Le champ habituellement utilisé pour diffuser les statistiques issues des DADS postes, à savoir les postes non annexes occupés au 31 décembre de l'année, pose lui aussi problème. La différence entre postes « annexes » et « non annexes » est une autre spécificité de la source. À nouveau, c'est le producteur (l'Insee) qui qualifie ces périodes dans l'objectif de « *ne retenir que les "vrais" emplois* » (p. 21). Les critères utilisés s'appuient sur des seuils de rémunérations et/ou de durée d'emploi (cf. p. 21-23 du guide d'utilisation déjà cité). Or, la majorité des postes considérés comme « annexes » se trouve être des contrats courts : sur notre champ, PACA 2016, 73 % des postes annexes sont des contrats courts, et inversement, 92 % des contrats courts sont des postes annexes. La convention consistant à mesurer les seuls postes annexes, et seulement ceux occupés au 31/12, conduit ainsi à sous-estimer le dénombrement des contrats courts de manière considérable. Pour mieux identifier ces types de contrats, nous avons donc choisi de suivre une piste suggérée par le rapport du Cnis (Gazier *et al.*, 2016) : travailler sur l'ensemble des postes et ceux observés tout au long de l'année. Le tableau 1 ci-dessous présente l'effet du champ et du moment sur la mesure des postes par type de contrat (dont certaines modalités ont été regroupées).

**Tableau 1 - Effet du champ et du moment sur la mesure des postes par type de contrat**

En %	Tous postes, annexes ou non annexes	Postes non annexes	Postes annexes ou non annexes au 31/12	Postes non annexes au 31/12
CDI	49,7	55,7	61,6	62,7
Fonctionnaires	13,1	16,0	19,0	20,2
CDD*	<b>25,5</b>	<b>16,5</b>	<b>10,2</b>	<b>8,4</b>
<i>dont contrats courts</i>	<i>10</i>	<i>0,3</i>	<i>1,4</i>	<i>0,1</i>
Intérim	3,9	4,8	1,8	2,0
Contrats aidés	2,6	3,0	2,6	2,7

<sup>7</sup> La réembauche représente 84 % des embauches parmi les CDD d'un mois ou moins, cf. Benghalem (2016).

<sup>8</sup> Même en exploitant les DPAE de l'Acoss, le phénomène risquerait d'être sous-estimé, le renouvellement de la DPAE ne s'imposant pas en cas de contrats successifs chez le même employeur (cf. *Dictionnaire permanent Social*, Éditions Législatives, mise à jour décembre 2019, entrée « DPAE », p. 2496), ce que nous avons constaté aussi dans nos enquêtes auprès des employeurs.

Apprentissage	1,4	1,7	1,4	1,5
Occasionnel ou à l'acte	1,7	0,9	1,3	0,8
Autres	2,1	1,5	2,0	1,7
Total	100	100	100	100

Source : DADS, Insee, 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail) ; calculs des auteurs.

Champ : postes actifs l'année 2016, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Note : \* Y compris CDD à objet défini et CDD seniors.

Le champ ainsi élargi transforme nettement la structure des emplois selon le type de contrat<sup>9</sup>, et en particulier le recours aux formes particulières d'emploi. L'écart le plus élevé concerne la part des CDD qui varie entre 8,4 % sur le champ des postes non annexes présents au 31 décembre à 25,5 % sur le champ comprenant tous les postes au fil de l'année. L'importance prise par les contrats courts est, elle, visible seulement sur le champ de l'ensemble des postes présents tout au long de l'année : 10 % des emplois concernent alors des CDD de moins d'un mois<sup>10</sup>.

Notons enfin que les fichiers produits pas l'Insee et mis à disposition des chercheurs ne comprennent pas non plus des informations importantes pour l'analyse des contrats courts, tels que les motifs de recours au CDD et la distinction entre CDD d'usage et autres CDD, disponibles dans les DADS depuis 2014, mais seulement dans les fichiers utilisés par l'Acoss.

## 2.2. Des contrats courts presque indissociables des CDD dans le volet qualitatif auprès des employeurs et salariés

Nos protocoles d'enquête visaient à replacer les contrats courts dans leurs contextes d'usages : contexte des contraintes économiques et de la gestion des ressources humaines pour les employeurs, contexte des trajectoires pour les salariés.

Si les établissements avaient été tirés au sort dans les DPAE parmi ceux présentant un taux de recours élevé aux contrats courts, nous avons choisi de les solliciter pour une enquête sur leurs stratégies d'embauche, pour limiter le risque de refus. Abordé très vite durant l'entretien, l'objet contrats courts a été difficile à aborder et préciser : nombre d'interlocuteurs ne discernaient pas bien l'objet, ne comprenaient pas pourquoi ils avaient été tirés au sort. De fait, comme pour les acteurs institutionnels, les contrats courts n'appartiennent pas aux catégories usuelles, contrairement à l'intérim. Plus précisément, le contrat court *stricto sensu* semble indissociable du CDD, ce qui a souvent rendu impossible un chiffrage précis (sauf un cas, exceptionnel où le support informatique de GRH n'acceptait que ce type de contrat). La catégorie des contrats courts est, dans l'ensemble, englobée dans d'autres termes, qui composent une véritable gamme de dénominations indigènes : emploi de renfort, contrat saisonnier, vacation, remplacement... Ces dénominations renvoient souvent aux catégories juridiques qui encadrent en principe l'usage des CDD. Mais elles reflètent aussi des vocabulaires courants : ainsi le « vacataire »

<sup>9</sup> Elle modifie en revanche assez peu les caractéristiques des établissements du champ, qu'il s'agisse de la répartition par secteur, par région, par taille, et les caractéristiques de leur main-d'œuvre, c'est-à-dire de la part des femmes, des jeunes ou des seniors.

<sup>10</sup> Sur l'ensemble de la France (hors Mayotte) et la population des ménages ordinaires, Jauneau et Vidalenc (2019), à partir de l'Enquête emploi, considèrent que 4,2% des personnes en emploi en 2016 sont en contrat court. Par comparaison, une estimation réalisée sur la France entière avec la même méthode que le tableau 1 donne un pourcentage de 9,7%.



(sans appui juridique) est-il opposé au « statutaire » (en CDI) dans certains établissements de santé. Elles forment un écheveau que les chapitres sectoriels tentent de démêler. Les entretiens avec les employeurs traitent donc de contrats dont la durée est située sur *continuum* temporel qui peut aller de quelques heures jusqu'au seuil de quelques mois.

Des difficultés similaires ont été rencontrées durant les entretiens avec les salariés. Le type et la durée du contrat suscitent d'abord peu d'intérêt, ou sont mal connus – ces aspects étant relégués au second rang après le montant du salaire. Seul l'intérim, avec son statut particulier est facilement isolé. Le traditionnel « effet mémoire » gomme souvent les épisodes d'emploi les plus brefs – phénomène surtout perceptible lors de contrats récurrents avec le même employeur, souvent enchaînés sans rupture. Dans certains cas, l'abondance de contrats permettait certes de visualiser des contrats courts, mais pas nécessairement leur enchaînement précis dans des trajectoires très hachées. C'est là une limite de notre travail, mais aussi un apport : le contrat court n'est pas une catégorie de perception, ni spontanée, ni usuelle, chez les salariés sous ce type de contrat.

### 3. L'émergence de la catégorie « contrats courts » dans la statistique publique

La recherche du mot clé « contrat court » dans les bases de données bibliographiques donne des résultats quasi homologues à celle sur « CDD ». Nous procédons ici à un sondage dans les publications phares de la statistique publique, afin de traquer à différents moments les définitions, les sources utilisées, les glissements sémantiques qui peuvent apparaître<sup>11</sup>. À de très rares exceptions (Elbaum, 1987 ; Cellier *et al.*, 1998), la durée du contrat n'est pas une variable de catégorisation ou d'analyse. La notion se précise seulement à la fin des années 1990, et plus fréquemment dans la dernière décennie.

#### 3.1. Du côté de l'Insee et de la Dares

Nous passons d'abord en revue les publications qui rendent compte, de façon régulière et récurrentes, des enquêtes menées par l'Insee et le ministère du travail (cf. Encadré 2 « Éléments de méthode (1) »). Cette revue se concentre sur la période 1980-2020, pour laquelle les numéros sont numérisés et disponibles dans la base Epsilon de l'Insee, dans le portail Persée ou encore dans les archives de la revue *Travail et emploi* (qui couvrent ses cent premiers numéros). Nous l'étendons ensuite aux sources en provenance de l'ANPE, de l'ACOSS et de l'UNEDIC. Il s'agit d'y traquer l'usage des diverses catégories de contrats, ainsi que la prise en compte (ou non) de leur durée. On peut faire l'hypothèse que ces sources contribuent à une normalisation des différents travaux, y compris les exploitations secondaires plus analytiques.

#### Encadré 2 : Éléments de méthode (1)

Du côté du Ministère du travail, le corpus comprend la revue *Travail et Emploi* sur la période 1979 à aujourd'hui, ainsi que les collections *Premières Informations Premières Synthèses* (PIPS, 1986-2010),

<sup>11</sup> Cette exploration ciblée ne prétend pas être une analyse exhaustive de l'ample production des grandes institutions publiques sur les CDD, les emplois précaires, les formes particulières d'emploi, et toutes les autres dénominations.

devenues *Dares Analyses – Dares Indicateurs* en 2010, puis *Dares Analyses, Dares Indicateurs* ou encore *Dares résultats* depuis 2015. Le mot-clé « contrat à durée déterminée » a d'abord été utilisé dans la recherche sur les 100 premiers numéros de la revue *Travail et Emploi*, la recherche libre par n'importe quel mot n'étant pas disponible, puis le mot-clé « contrat court » a été utilisé pour l'ensemble des autres publications. Par exemple, sur les collections PIPS et suivants, la recherche a renvoyé 116 résultats.

Du côté de l'INSEE, la recherche a porté sur les principales livraisons des enquêtes Emploi, sur des publications de synthèse récurrentes comme les dossiers « Emploi et Salaires » ou « Données sociales », ainsi que sur le corpus d'*Économie et Statistique* depuis 1982. Les mots clé contrat court, CDD, contrat précaire ont été utilisés, en filtrant les occurrences sur le champ du travail et de l'emploi. Cf. aussi Encadré 3.

### 3.1.1. CDD et « contrat court », deux termes équivalents jusque dans les années 2000

Le début des années 1980 marque une étape importante dans la connaissance statistique des formes particulières d'emploi. Le numéro 16 d'octobre 1980 du *Courrier des statistiques*, publication interministérielle de l'Insee créée en 1977, nous apprend ainsi qu'un groupe de travail a été instauré pour réfléchir à la manière de dénombrer les « formes particulières d'emploi » pour mieux suivre leur évolution ; les FPE rassemblant l'intérim, les CDD et la sous-traitance (Insee, 1980). Deux enquêtes sortent du lot, chacune présentant des limites : l'enquête Emploi et l'enquête ACEMO. Dans l'enquête Emploi, la mesure des FPE nécessite que ces formes d'emploi correspondent à des statuts bien différenciés pour que les individus interrogés puissent se situer. Dans l'enquête ACEMO, le champ est limité aux établissements d'au moins 10 salariés. D'autres sources sont envisagées : les formulaires administratifs, et en premier lieu la DMMO (déclaration administrative obligatoire pour les établissements d'au moins 50 salariés) dont l'exploitation n'est pas encore totale et le champ également limité par la taille des établissements ; les déclarations annuelles de salaires (DAS, anciennes DADS) ; les statistiques établies par l'Unédic permettent elles aussi d'isoler les FPE parmi les effectifs recensés.

C'est dans ce contexte qu'une enquête complémentaire à l'enquête Emploi d'octobre 1980 fournit, à notre connaissance, les premières données d'ensemble. Nicole Coeffic en présente les résultats sous l'intitulé « l'ampleur des emplois précaires » (Coeffic, 1982), catégorie qui rassemble l'intérim et les CDD, à l'exclusion de l'apprentissage et des jobs de vacances. Outre des chiffres sur leur incidence, l'auteur présente les caractéristiques des populations, soulignant ce qui nous apparaît aujourd'hui comme des constantes : des CDD plus féminins, plus jeunes, plus dans les services que l'intérim. *A priori*, les effectifs sont en hausse depuis 1977 (seul point de référence cité). La terminologie utilisée est donc celle d'emploi précaire ou à durée limitée, de statut précaire. En revanche, on ne trouve pas d'éléments sur la durée de ces emplois. L'autrice mentionne les difficultés rencontrées dans cette enquête, qui l'amènent à des interprétations prudentes :

*« En effet, certains salariés ne connaissent pas très bien leur statut : par exemple, ils ont été embauchés pour une durée limitée mais continuent à travailler au-delà du terme du contrat ; ou encore, ils ont eu plusieurs contrats qui se sont succédé et se considèrent comme des quasi-permanents. Par ailleurs, certains emplois sont précaires sans pour autant avoir fait l'objet d'un contrat à durée déterminée au sens légal : l'accord entre l'employeur et le salarié peut être seulement verbal... »* (Coeffic, p. 35).

Ces travaux pionniers vont se traduire, en 1982, par l'introduction de questions permanentes sur l'intérim et les CDD dans l'enquête Emploi (Goux, 2003), et par des publications régulières sur le sujet, s'appuyant sur l'enquête Emploi ou sur d'autres sources, principalement ACEMO et DMMO.

Dans les publications à visée statistique (collections PIPS et suivantes de la Dares), c'est surtout à partir des années 1990 que se développent les études sur les types de contrats utilisés, avec la mise en place de l'enquête sur les mouvements de main-d'œuvre (EMMO en 1996, venant compléter la DMMO pour les établissements de 10 à 49 salariés). Dans les années 1990, l'enquête ACEMO est également utilisée dans ces publications. Ces études renseignent la croissance de la part des CDD dans les embauches, mettent en évidence les différences d'usage entre établissements (secteur d'activité, taille d'effectifs) et les catégories de main-d'œuvre les plus touchées (jeunes, moins qualifiés, porteurs de handicap, habitants des quartiers sensibles, étrangers). Dès 1995, le terme de « contrat court » est utilisé de manière synonyme à celui de CDD (Thierry, 1995, n° 407<sup>12</sup>), il est ensuite repris dans les publications suivantes et défini de manière précise en note de bas de page d'un PIPS publié en 2001 :

« *Les contrats courts sont les contrats à durée déterminée (CDD), les contrats d'apprentissage, de qualification, d'adaptation, les contrats initiative-emploi et les contrats emploi-solidarité ; les contrats d'intérim n'en font pas partie. Par commodité, ces contrats courts seront globalement désignés dans le texte sous le terme CDD* » (Richet-Mastain et Brunet, 2001, n° 41.3, p. 1).

La définition est donc plus large que les seuls CDD : elle inclut également l'apprentissage et les contrats aidés (les EMMO-DMMO ne les distinguant pas des CDD classiques), mais exclut en revanche l'intérim. Dans la suite de la décennie 2000 et de celle 2010, la dénomination de contrat court renvoie dans ces publications, tantôt aux CDD (définition précédente large), tantôt aux CDD et à l'intérim, y compris parfois les stagiaires. Les dénominations de « contrats/emplois temporaires »<sup>13</sup> ou parfois « contrats flexibles », et d'« emplois précaires » sont également utilisées comme des synonymes et agrégés dans la notion de formes particulières d'emploi.

### **Encadré 3 : Insee Première (IP)**

Menée dans la collection Insee Première, de 1989 à 2000, la même recherche produit des résultats analogues à ceux obtenus dans les publications du ministère du travail. Cela n'est pas étonnant car les sources sont les mêmes, et les auteurs passent aussi souvent d'une institution à l'autre. L'exploitation annuelle des DMMO est ici par exemple centrée sur la conjoncture de l'emploi, et analyse les fluctuations des FPE, des CDD – parfois regroupés sous la dénomination « d'emplois précaires ». Quelques livraisons (par exemple IP n° 51, 1989 ; IP n° 165, 1991) font référence à la durée moyenne des CDD, mesurée en mois, autour de 2,2 mois pour le secteur des services. Mais dans IP n° 407 (1995), on trouve sous la formule de contrats courts les CDD de moins de 6 mois. L'INSEE rend tout aussi régulièrement compte des résultats de l'enquête emploi, dans un format voisin d'une année sur l'autre. L'IP n° 91 de 1990 propose un tableau d'évolution des FPE, de 1985 à 1990, dans la définition classique. C'est le plus souvent leur fluctuation conjoncturelle qui est étudiée.

En 1996 (IP n° 450) sont publiés les résultats issus du panel européen des ménages, dont le calendrier mensuel est, entre autres, utilisé pour rendre compte des passages de l'emploi vers le chômage ou l'inactivité. La catégorie « CDD » y rassemble le CDD stricto sensu, l'intérim et l'emploi saisonnier. Mais si 2 CDD s'enchaînent, alors la période d'emploi est considérée comme continue. Cette livraison se focalise sur la question du lien entre situations et pauvreté.

<sup>12</sup> Deux publications sur les mouvements de main-d'œuvre en 1994 ont été publiées en 1995 dans les collections *Insee Premières* et *Insee Résultats*, nous les mentionnons quand même ici.

<sup>13</sup> L'influence de l'anglais peut ici expliquer le recours à cette dénomination, l'opposition entre « *permanent* » et « *temporary contracts* » (ou « *employment* ») renvoyant à notre opposition CDI / CDD + intérim.

En 1997 apparaît un zoom sur les intermittents du spectacle (IP, n° 510, 1997), avec une analyse de la hausse du nombre de contrats et de la baisse de leur durée entre 1980 et 1992.

Si les statistiques mentionnent presque toujours la part des CDD dans l'emploi total ou dans les embauches, et soulignent leur augmentation d'année en année, la question de la durée des contrats courts est plus étudiée dès le milieu des années 1990 – mais de façon plus sporadique. Selon l'enquête ACEMO, les deux-tiers des CDD durent ainsi moins de 3 mois en 1992, et leur durée moyenne passe de 13,6 semaines en 1987 à 12,7 semaines en 1992. Le changement régulier du seuil (en nombre de mois) utilisé pour calculer ces proportions complique cependant les analyses diachroniques :

« *Près de 65 % des contrats de ce type [CDD] ont duré moins de 6 mois en 1994 contre 60 % en 1993* » (Thierry, 1995, n° 407)

« *45 % durent moins d'un mois en 1996* » (Cellier et al., 1998, n° 48.2)

« *En 1999, un contrat à durée déterminée sur deux a une durée inférieure à un mois* » (Richet-Mastain et Brunet, 2001, n° 41.3).

En 1998 et 2001, les PIPS publient également des statistiques détaillant le recours aux formes d'emploi par secteurs d'activité (NES 16) et/ou par tailles d'établissement, mais ils précisent également la durée moyenne des CDD et/ou la part des CDD de moins d'un mois dans le total des CDD. En 1996, la part des CDD de moins d'un mois atteint déjà 83,8% des embauches dans le secteur des « Activités récréatives, culturelles et sportives » (secteur autorisant le CDD d'usage), 62,9% dans le secteur « Santé, action sociale », ou encore 57,5% dans les « Activités immobilières ». Mais la durée des contrats n'est pas toujours calculée de la même façon ; elle l'est parfois de manière indirecte : la durée est calculée à partir des stocks pour Acemo, et l'enquête Emploi, mais à partir des flux de CDD pour EMMO-DMMO ; à partir de l'écart entre les entrées et les fins de CDD un trimestre donné pour caractériser une hausse ou une baisse de la durée des contrats ; la durée moyenne est aussi parfois calculée à partir des fins de CDD dont la durée est renseignée (Cf. notamment Richet-Mastain et Brunet, 2001, n° 41.3 ; Richet-Mastain et Vazeille, 2000a, n° 07.1 et 2000c, n° 42.4), avec une sous-estimation des contrats de moins d'un mois dans les EMMO-DMMO car mal renseignés). Finalement, ces statistiques sur la durée des contrats courts s'accompagnent d'explications liées au contexte économique (embellie en 1999-2000 en lien avec un allongement de la durée moyenne des contrats courts par exemple), à la pratique plus ou moins fréquente de transformation des CDD en CDI, et à l'existence de « *tous les "petits boulots d'été" occupés par les jeunes et les étudiants* » qui tendent à diminuer la durée de ces contrats chaque 3<sup>ème</sup> trimestre de l'année (Richet-Mastain et Vazeille, 2000b, n° 29.2).

À côté de ces publications trimestrielles ou annuelles sur les mouvements de main-d'œuvre, les données de l'ANPE sur les offres et demandes d'emplois enregistrées donnent lieu à des études trimestrielles récurrentes sur les tensions sur le marché du travail depuis – vraisemblablement – l'année 2000<sup>14</sup>. L'indicateur qui nous intéresse est celui de la « *part des offres sur CDI et CDD de plus de 6 mois dans l'ensemble des offres enregistrées au cours des 6 derniers mois* », dénommé parfois « *part des offres de "contrats stables"* » : la distinction stable / court repose ici sur la *durée* et non le *type* de contrat, les CDD de plus de 6 mois faisant partie de la catégorie des offres sur « contrats stables ». Dès 2004, les « *offres concernent de plus en plus des emplois à durée limitée* » (Dares, 2005a, n° 17.1) ; les « *offres en contrats courts sont de plus en plus nombreuses* » en 2005 (Dares, 2005b, n° 27.1). Jusqu'en 2017, dernière date de parution de ces publications sur les tensions sur le marché du travail, l'indicateur principal a toujours été

<sup>14</sup> Elles sont néanmoins accompagnées de très peu de commentaires les premières années de publication.

la part des offres sur contrats de plus de 6 mois, même si les commentaires ont progressivement mis en avant la hausse des offres d'emploi en contrats courts.

Ces publications présentent une dernière spécificité : le terme « contrats courts » est aussi utilisé pour désigner des contrats d'apprentissage d'une durée égale ou inférieure à douze mois (Sanchez, 2008, n° 15.1 ; Pesonel, 2015, n° 057). Ces publications montrent que la durée moyenne des contrats d'apprentissage baisse entre 2006 et 2014, en raison d'une augmentation des « contrats courts », l'explication principale étant le poids croissant de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur qui correspond à des durées plus courtes (un an pour la 2<sup>ème</sup> année d'un master par exemple).

### 3.1.2. L'apparition progressive du « contrat court » comme CDD de (très) courte durée à partir du milieu des années 2000

C'est dans la première décennie du siècle qu'apparaissent un peu plus systématiquement les références aux contrats courts comme les CDD de courte, voire très courte, durée. C'est le cas dans l'*Insee Références* « Données Sociales », publié en 2006 sous la plume de Leclair et Roux, ou encore chez Lagarenne et Lamarche (2008) pour qui :

*« Les CDD et missions d'intérim, souvent de très courte durée, participent au fort taux de rotation de l'emploi et sont même très majoritaires dans les flux d'embauche. Ainsi, selon les déclarations uniques d'embauche (hors mission d'intérim) de l'Acoss, près de 80 % des intentions d'embauche de l'année 2006 correspondent à des CDD et, parmi ceux-ci, les deux tiers sont des CDD de moins d'un mois (soit 9 millions). La même année, plus de 16 millions de contrats d'intérim ont été conclus : 88 % d'entre eux pour moins d'un mois et un quart pour une seule journée »* (p. 51).

Mais la dénomination est encore loin d'être stabilisée. Pour preuve, en 2007 dans un *PIPS*, Fabre et De Ricardis étudient le point de vue des salariés et la question de la précarité dans ces contrats. Ici, malgré le titre (« Les contrats courts vus par les salariés... »), nous sommes pourtant toujours dans les contours classiques de l'ensemble des CDD et intérim.

Les publications issues des données de l'ANPE, jusqu'ici utilisées pour analyser les tensions sur le marché du travail (cf. *supra*), font, elles aussi, apparaître des statistiques sur les offres d'emplois de très courte durée à partir du milieu des années 2000. En 2004, l'introduction d'une durée plus réduite (plus ou moins 1 mois), principalement pour les missions d'intérim, permet de déduire la part des offres de CDD de moins d'un mois grâce à une colonne « Total des contrats inférieurs à un mois » (12 % en 2003). Mais c'est seulement en 2013 qu'une modalité « CDD de 1 mois ou moins » est introduite dans les types de reprise d'emploi des sortants de Pôle emploi (à partir de l'enquête Sortants, cf. Bernardi, 2015), sans être reprise toutefois dans les publications ultérieures.

Finalement, ce n'est qu'à la fin des années 2010 que la catégorie des CDD de moins d'un mois apparaît dans les publications de la Dares sur les mouvements de main-d'œuvre. Un premier *PIPS* sur les mouvements de main-d'œuvre en 2005 évoque les « contrats de très courte durée » en 2007 (Aerts, 2007)<sup>15</sup>. Plusieurs années après, un *Dares Analyses* fait état de la « forte progression des contrats de très courte durée », définis comme les CDD de moins d'un mois (à partir des DJE, cf. Barlet et Minni, 2014). Mais il faut attendre 2018 et 2019 pour que trois numéros de *Dares Analyses* s'intéressent aux CDD de moins d'un mois, aux « contrats très courts » ou encore aux « CDD court (de un à 3 mois) ». Ces publications s'appuient d'une part sur les données sur les mouvements de main-d'œuvre EMMO-DMMO<sup>16</sup> (Milin, 2018a et 2018b), et d'autre part sur la dernière édition de l'enquête OFER consacrée aux pratiques

<sup>15</sup> Il est ensuite précisé en note de bas de page que « les DMMO et l'EMMO ne recensent qu'une faible part des contrats à durée déterminée d'une durée inférieure à un mois (contrats courts) ».

<sup>16</sup> Reconstituées à partir de la déclaration sociale nominative (DSN).

et représentations du recrutement par les employeurs (Rémy, 2019 ; Lhommeau et Rémy, 2019). Ces publications font suite à la parution, en 2016, du rapport du CNIS sur la diversité des formes d'emploi (Gazier *et al.*, 2016) et d'études de l'Unédic et/ou de l'Acoss insistant sur la montée de ces contrats de courte durée dans les embauches (cf. *infra*). Une recherche supplémentaire dans la collection *Document d'études* de la Dares montre pourtant que la séparation des contrats de courte durée des autres CDD était possible et réalisée dès 2014 : les contrats courts sont ainsi distincts des CDD, intérim, contrat aidés, etc., dans les formes de contrat différant du CDI (Sautory et Zilloniz, 2014, n° 180) ; on parle de « CDD courts » ou « contrats courts en CDD » en 2015 (Galtier, 2015, n° 188) ; d'« activité réduite en contrats courts (CDD de quelques jours) » (Gonthier et Vinceneux, 2017, n° 212) ; ou encore d'« embauches en contrats très courts » (Marioni, 2018, n° 223).

Comme le montre cette revue de littérature des publications de la statistique publique, pendant près de trois décennies, le terme « contrat court » a été utilisé de manière systématique comme synonyme de CDD, CDD et intérim, contrats temporaires, etc. – et donc comme synonyme de formes particulières d'emploi. Cette persistance dans la durée est un effet du processus de production de ces publications courtes et récurrentes, dont la structure est généralement reprise telle quelle d'un numéro à l'autre, les commentaires écrits n'étant modifiés qu'à la marge avec les nouveaux chiffres publiés. La publication annuelle sur « L'emploi dans les très petites entreprises » en est un exemple typique : le dernier numéro publié en février 2020 emploie toujours l'expression « contrat court » comme synonyme de CDD, quelle que soit leur durée. Ceci trace une frontière – peu perméable – entre ces publications récurrentes et les études plus approfondies publiées dans les dossiers *Insee Références* (Données sociales, etc.) ou des documents d'études de la Dares, dans lesquelles la question des CDD de courte durée apparaît un peu plus tôt.

### 3.2. L'Acoss et l'Unédic, principaux promoteurs de la catégorie « contrats courts »

La question des contrats très courts, qu'il s'agisse seulement des CDD ou des CDD et de l'intérim, s'est clairement posée au fil des études sur l'indemnisation des allocataires, sur leur profil, leur ouverture de droits, les conséquences sur l'équilibre financier du régime d'assurance-chômage, etc. Comme dans les publications de l'Insee et de la Dares, le « phénomène » des contrats courts commence à être mis en avant au milieu des années 2000.

#### **Encadré 4 : Éléments de méthode (2)**

Les recherches concernant les publications de l'Unédic et de l'Acoss ont été réalisées *via* leurs sites internet respectifs, ce qui crée un biais dans la sélection : seules les publications de 2012 et des années suivantes sont disponibles concernant l'Unédic (une demande pour les archives des années précédentes est actuellement en cours), alors que l'Acoss rend disponible ses publications depuis 2002. La profondeur temporelle est donc plus restreinte que pour les publications de l'Insee et de la Dares.

Sur le site de l'Unédic, la recherche par mot-clé « contrats courts » renvoie à 34 publications (37 si l'on met « contrat court » au singulier) ; celle sur le site de l'Acoss a été réalisée « à la main » sur la collection *Acoss Stat* (le moteur de recherche n'étant pas assez précis – type de publication ou tri par date non disponibles).

L'Acos, caisse nationale du réseau des Urssaf, productrice des données sur les déclarations d'embauches des entreprises (DUE puis DPAE<sup>17</sup>) joue un rôle déterminant dans la construction de la catégorie « CDD de moins d'un mois », qui définit aujourd'hui ce qu'on appelle « contrats courts ». Entre 2002 et 2005 (cf. Encadré 4 « Éléments de méthode (2) »), aucune publication de la série « AcosStat » ne porte sur les intentions d'embauche. ;<sup>18</sup>. Le premier *AcosStat Étude* sur les intentions d'embauche est publié en 2006<sup>19</sup>, retraçant leur évolution depuis l'année 2000 (Berné et Franceschi, n° 38, juin 2006). Les contrats courts sont mentionnés dès le résumé : « *une intention d'embauche sur deux concerne un CDD de moins d'un mois* ». C'est dans cette publication que sont définis pour la première fois les « contrats courts » tels qu'ils sont définis dans cet APR de la Dares :

« *Dans cette étude, on définit de façon conventionnelle les emplois courts comme des CDD de moins d'un mois. À l'inverse, les contrats longs désignent les CDD de plus d'un mois et les CDI (classiques ou sous forme de CNE).* » (p.1)

Plus loin, ces contrats courts sont décrits comme en hausse depuis 2000 :

« *Les contrats courts sont de plus en plus nombreux : ils représentent 51 % des intentions d'embauche en décembre 2005, contre 41 % en décembre 2000. Cet essor provient essentiellement du tertiaire. La croissance de ces contrats courts s'est accélérée au cours des deux dernières années [depuis janvier 2004], semblant bénéficier d'un dynamisme propre indépendant des embauches en CDD longs ou en CDI* » (p. 1)

Une analyse par secteurs d'activité (NES 36) et tailles d'effectifs est également effectuée, révélant trois secteurs dont la part de contrats courts dans les intentions d'embauches est nettement plus élevée que la moyenne (51 %) : les « Activités récréatives, culturelles et sportives » (85 %), les « Activités associatives » (61 %), la « Santé, actions sociale » (60 %). Le cas des hôtels, cafés et restaurants (HCR) est également évoqué pour mentionner que « *certaines vacances y sont de très courte durée : un salarié peut être embauché successivement plusieurs fois par un même employeur pour des contrats de quelques jours (activité d'extra notamment)* » (p. 4), les activités d'extra semblent donc bien ici intégrées dans les contrats courts. En termes de tailles d'effectifs, la part des contrats courts croît à mesure que la taille augmente (54 % pour les grandes entreprises de 250 salariés ou plus).

Cette étude n'est pourtant pas la première à estimer l'importance des contrats courts dans les pratiques de gestion de la main-d'œuvre des entreprises ; avec un autre indicateur et une probable sous-estimation, des études statistiques de la Dares avaient en effet déjà constaté que la part des CDD de moins d'un mois dans l'ensemble des fins de CDD était relativement élevée à la fin des années 1990 (51 %) et encore plus dans certains secteurs (on en retrouve deux : les « activités récréatives... » et la « santé, action sociale »).

Après cette étude « fondatrice » de la *catégorie statistique* de « CDD de moins d'un mois », l'Acos publie trimestriellement (quelques fois annuellement) un « Acos Stat » sur les intentions d'embauches,

---

<sup>17</sup> La déclaration préalable à l'embauche (DPAE) telle qu'on la connaît aujourd'hui a fusionné en 2011 la déclaration unique d'embauche (DUE), elle-même créée en 1995 mais devenue obligatoire en 1998, et la DPAE créée en 1991 (à l'origine pour lutter contre le travail clandestin) et obligatoire à partir de 1993 (et inclut dans la DUE lors de sa création). Elle est obligatoire et doit être faite par l'employeur à l'Urssaf dans les huit jours qui précèdent l'embauche d'un salarié. Cf. Ravoux et Rebouillat (2011) pour une mise en perspective historique et juridique.

<sup>18</sup> La montée en charge des déclarations automatisées par internet au cours des années 2000, et l'obligation de renseigner le type de contrat de travail depuis juillet 2005, peuvent être deux facteurs explicatifs à l'apparition de ces études statistiques en 2005.

<sup>19</sup> Ces intentions d'embauche se concrétiseraient alors à 91 % pour les CDD longs (plus d'un mois), à 96 % pour les CNE (contrat nouvel embauche) et 89 % pour les CDI.

constatant toujours l'importance de cette catégorie. Toutefois, seules deux de ces publications utilisent l'expression « contrat court » (Collin et Vong, 2009, n° 87 ; Berche, Hagneré et Vong, 2011, n° 143<sup>20</sup>), qui ne s'impose alors donc pas comme catégorie statistique – d'autant que, comme dans les publications de l'Insee et de la Dares, la structure de ces publications est généralement reprise à l'identique, le commentaire suivant les évolutions à la marge des données.

Du côté de l'Unédic, la question des contrats de courte durée est présente dès les premières études parcourues : le corpus accessible en ligne ne démarre en effet qu'en 2012, alors que les études de l'Acoss, bien connues des services de l'Unédic, mettent en évidence le phénomène depuis plusieurs années déjà. Le développement ou la hausse de ce type de contrats est donc d'emblée souligné. Au début néanmoins, cette hausse est associée au cas particulier de certains métiers ou statuts : « marins, VRP, journalistes ou intérimaires et intermittents » (Unédic, 2013), « intermittents du spectacle » et « intérimaires » (Unédic, 2015a). Toutefois, en 2015 et 2016, les profils d'allocataires présentés opposent toujours les « *contrats stables (CDI ou CDD de plus de 10 mois)* » et les « *contrats courts* », constatant ainsi qu'une « *minorité d'allocataires ont des contrats très courts de quelques jours tout au long de l'année* » (Unédic, 2016) ou intégrant un sous-groupe « *succession de contrats très courts* » dans le profil contrats courts, qui concerne relativement peu d'individus<sup>21</sup> (Unédic, 2015b). En termes de statuts, la publication *Études* de juillet 2015 confirme que le sous-groupe « contrats très courts » est composée majoritairement de CDD intermittents du spectacle (55 %) puis de missions d'intérim (32%), les CDD d'usage et autres CDD ne représentant que, respectivement, 9 % et 4 %. Par ailleurs, la durée moyenne des contrats est de 5 jours. Les publications portant plus particulièrement sur les caractéristiques des allocataires en activité réduite ont également dès 2012 une modalité « moins d'un mois » pour les CDD et intérim inscrits à Pôle emploi tout en travaillant donc (Unédic, 2012).

Parallèlement, un accord national interprofessionnel (ANI) instaurant des dispositions de modulations de la contribution employeur de l'assurance chômage est signé entre les partenaires sociaux le 13 janvier 2013. Celui-ci instaure à la fois des majorations de cotisations sur les embauches de CDD de courte durée non converties en CDI (+0,5% pour des embauches en CDDU <=3 mois, +1,5% pour des CDD de 1 à 3 mois, et +3% pour des CDD <= 1 mois) et des exonérations en cas d'embauche en CDI d'un jeune de moins de 26 ans. Cet accord fonde aussi le dispositif de droits rechargeables pour les demandeurs d'emploi, dispositif soumis à controverse depuis, car susceptible d'augmenter la « permittence »<sup>22</sup>. Selon un document *Études* publié en novembre 2015 (Unédic, 2015c), ce dispositif est justifié par le développement des contrats de courte durée, dont il vise à enrayer la hausse. La conclusion de l'analyse des évolutions des embauches en contrats courts à partir des DUE est sans appel :

*« L'évolution de ces volumes de déclarations uniques d'embauche (DUE) selon le type de contrat (graphique 3) ne semble pas affectée par la mise en place de la modulation des contributions. Le nombre d'embauches en CDD d'un mois ou moins poursuit sa progression sans signe d'affaiblissement avant le deuxième trimestre 2015. Dans le même temps, les CDD de plus d'un mois sont également en progression alors qu'ils diminuaient depuis le troisième trimestre 2013. »* (p. 5).

---

<sup>20</sup> Cette publication faisant apparaître une durée plus précise en semaines pour les contrats courts.

<sup>21</sup> Selon un tableau de cette publication, on peut estimer à 4,6% les personnes du sous-groupe « contrats très courts » (120 000) parmi les personnes du groupe « parcours contrats courts » (2 620 000), et à 2,6% parmi l'ensemble des mandatés dont le parcours a été étudié sur la période 2005 à 2014 (4 580 000).

<sup>22</sup> Ce terme est employé de façon croissante pour évoquer les situations durables d'alternance entre contrats de courte et durée et indemnisation.



Bien sûr, comme les auteurs de l'étude l'évoquent, cette analyse en statistiques descriptives ne peut prouver un quelconque lien entre les dispositifs de modulation de la contribution et l'usage des CDD d'un mois ou moins.

À partir de 2016, les études de l'Unédic sur les contrats courts se multiplient, témoignant de l'importance de cette question sur les finances de l'assurance chômage et du rôle de l'Unédic dans l'aide à l'information et à la compréhension de la réalité du marché du travail à destination des partenaires sociaux (enjoins à négocier sur cette question). Ces publications permettent notamment de préciser les effets des embauches en contrat court sur la relation de travail : réembauche récurrente chez le même employeur (Benghalem, 2016), distinction d'une relation de travail « continue » et d'une relation de travail « répétée », cette dernière pouvant être qualifiée de « suivie » en cas de succession de périodes de travail avec un employeur (*Dossiers de négociation*, 2018 ; Journeau, 2019). Elles cherchent aussi à comprendre les pratiques des employeurs dans les secteurs les plus utilisateurs (Unédic, 2018, enquête réalisée par le Crédoc).

### 3.3. Les grandes revues publiques : Travail et emploi, Économie et Statistique

Nous nous limitons ici aux deux grandes revues supportées institutionnellement par les deux principaux producteurs de données sur notre objet. Faute de temps, les autres revues n'ont pu être investiguées.

#### 3.3.1. Travail et emploi (1979-aujourd'hui)

Dans la revue *Travail et Emploi*, les articles mentionnant les CDD apparaissent – logiquement – à partir de 1982, et les abordent en majorité sous l'angle de la précarité (Linhart et Maruani, 1982 ; Bangoura, 1983), ou de leur nature temporaire et flexible (Charraud et Guergoat, 1989 ; Michon et Ramaux, 1992). Ils cherchent également à comprendre leurs usages par les entreprises et les effets de leur accroissement dans les embauches. Fourcade (1992) étudie par exemple l'évolution des « situations d'emploi particulières »<sup>23</sup> sur longue période (1945 à 1990), insistant sur le mouvement conjoint de consolidation d'une forme d'emploi paradigmatique et de son contrepoint, les formes atypiques. L'assimilation fréquente entre ces situations particulières d'emploi et la précarité lui semble discutable, eu égard à l'importance de « l'après » dans des trajectoires alors mal connues, faute de données. Sur cette période, la quantification précise de certaines situations semble ainsi difficile en raison de leur plasticité évolutive. Christophe Ramaux (1994) s'intéresse quant à lui aux logiques de recours aux CDD selon la nature des variations des besoins de main-d'œuvre, deux catégories d'usage apparaissant en lien avec le recours au « CDD d'"usage" » : un « besoin très bref (inférieur à une semaine) » et un « besoin assez court (d'une semaine à un mois) ». Enfin, Abecassis et Henguelle (1994) questionnent le rôle des CDD dans l'accès à l'emploi stable ; et Menger (1994), évoque le cas des CDD à employeurs multiples dans le cadre particulier des professions d'arts et spectacles.

Les articles sur les CDD sont plus fréquents dans les années 2000. Sauze (2005) étudie la construction historique et sociale de l'idée de stabilité de l'emploi, du point de vue des salariés et des employeurs, en analysant les modalités de régulation de la durée des relations salariales (CDD/CDI). Cancel (2002) questionne le rôle du CDD (« forme particulière d'emploi » ou « contrat court ») comme période d'essai en vue d'une conversion pour un CDI, tout en soulignant les différences de vécu des personnes travaillant en CDD. Enfin, Bunel (2006) étudie la place des CDD dans l'ensemble des modes de flexibilité utilisés par les entreprises, en distinguant sept stratégies d'entreprises différentes. Par ailleurs, on retrouve dans

---

<sup>23</sup> Le terme de « situations d'emploi » plutôt que celui de « formes d'emploi » vise à prendre de la distance vis à vis du cadre juridique (Fourcade, 1992).

certaines articles des débats récurrents : la précarité dépasse l'opposition CDD/CDI (Brunet, 2002) ; la « *continuité professionnelle* [doit être pensée] *au-delà de la discontinuité de l'emploi* » (Kerbouc'h, 2001) ; le risque de contentieux prud'homal en matière de licenciement comme déterminant du recours aux CDD (Bourreau-Dubois *et al.*, 2011).

La question de la *durée* des CDD est beaucoup moins présente. Alors que Morin et Dauty, dès 1992, évoquent l'existence de « CDD très courts » en les renvoyant uniquement aux « petits boulots, emplois d'été offerts aux étudiants », il faut attendre les années 2010 pour retrouver la mention de « contrats courts » comme des contrats de six à douze mois pour Parent et Sautory (2014), de « CDD courts » comme « jobs d'été », dans le cas des professions particulières d'hôtesse de l'air et stewards chez Lambert et Rémillon (2018). Mais c'est finalement très récemment qu'un article de Devetter et Puissant (2018) mentionne les formes d'emplois spécifiques que sont les « extra » et les « CDD très courts » dans le secteur de la restauration.

### 3.3.2. Économie et Statistique (1969-aujourd'hui)

Dans *Économie et Statistique*, les articles s'appuient en général sur les sources évoquées ci-dessus, ACEMO, EMMO/DMMO, Enquête Emploi, sur leurs combinaisons, mais aussi, pour parler des jeunes, sur les enquêtes du Céreq.

#### *Des études sur les FPE s'appuyant principalement sur le type de contrat et non leur durée*

En 1985, Depardieu et Lauthé se penchent sur la nature des embauches, ici à travers les DMMO. Ils opposent les entrées en CDI, qualifiées « d'embauches fermes », aux entrées en CDD dont ils soulignent la variation saisonnière, celle-ci étant présente dans l'agriculture, le commerce, la santé, mais aussi liée aux remplacements. Un tableau précise une durée des CDD variant entre « 1 à 3 mois en général ». Les entrées en CDD étant supérieures aux sorties, les auteurs envisagent que ces contrats sont transformés en CDI, le CDD jouant alors « un rôle de période d'essai supérieure à la durée légale » (p 51).

Dans la période de reprise économique après le creux du début des années 1980, Heller (1986) fait le point sur les emplois précaires en exploitant des données annuelles issues de l'enquête emploi depuis 1982. L'article s'ouvre sur une catégorie – souvent perdue de vue depuis – que sont les stages rémunérés en entreprise, en forte hausse, notamment du fait de l'inclusion de certains emplois aidés. Les CDD sont eux aussi en hausse, tout en représentant une faible part des salariés du secteur privé (3%). Pour l'auteur :

*« Ce sont le plus souvent des contrats qui ne dépassent pas quelques mois, et un même salarié peut en contracter plusieurs au cours de l'année. Aussi les contrats à durée déterminée représentent-ils plus de la moitié des embauches d'une année »* (p 29).

Le CDD est analysé comme un pis-aller, un emploi d'attente, avec une hausse des recherches d'emploi « moins précaire » (Heller, 1986). Dans le même numéro et sur la base des DMMO, Corbel *et al.* (1986) reprennent nombre des analyses de Depardieu et Lauthé (1985) sur la croissance des CDD dans les embauches et leurs caractéristiques, tout en soulignant un effet tremplin vers l'emploi stable.

En 1989, dans une livraison de la revue entièrement consacrée à l'emploi la notion de « petits boulots » (qui concernent plus d'un million d'actifs) apparaît sous la plume de Elbaum (1987). Exploitant l'enquête emploi, l'auteur identifie quatre types de petits boulots : ceux à horaires réduits, réguliers ou non, les activités marginales ou épisodiques, et les « petits boulots temporaires » - ceux qui nous intéressent ici. Il s'agit ici des CDD de moins d'un mois et contrats d'intérim de moins de deux semaines, des CDD de 1 à 3 mois et intérim de plus de 2 semaines, et des emplois temporaires (> 3 mois) de l'état et des collectivités locales (pp. 50-51). Dans cette catégorie, c'est la brièveté du contrat, et pas son volume horaire hebdomadaire qui en fait un petit boulot. L'auteur évalue à 35 800 (0,2 % des salariés) les contrats très courts (qui correspondent au sujet de ce rapport), à 109 900 (0,5 %) les contrats plus longs, et à 23 700

(0,1 %) leur poids dans la fonction publique (données enquête Emploi 1987). Outre une analyse fine des catégories concernées, l'auteur décrit les trajectoires des individus concernés, constatant des passages plus fréquents des « petits boulots » (et notamment de l'intérim) vers le chômage. C'est ainsi la première fois que la catégorie « petits boulots », déjà en usage dans les travaux qualitatifs, apparaît dans cette revue de référence. C'est aussi la première fois dans cette revue que sont publiées des statistiques sur les durées des CDD alors que, techniquement, rien ne s'opposait à l'identification de ces contrats dans l'enquête Emploi.

### *Des formes particulières d'emploi ou des emplois précaires ?*

Dans la même période, la notion « d'emplois précaires » désigne de plus en plus souvent l'ensemble des CDD, missions d'intérim, stages, mais aussi du temps partiel –par ailleurs assimilées aux formes particulières d'emploi (FPE), en opposition au CDI à temps plein. La montée en puissance de la notion de FPE s'appuie notamment sur les travaux fondateurs de Germe et Michon (1979). Elle s'inscrit dans une approche dualiste ou segmentée du marché du travail opposant une norme d'emploi (et son statut, le CDI) stable à la sphère instable du marché secondaire. Mais, alors qu'Elbaum avait entrouvert une porte en introduisant la durée des contrats, cet indicateur est finalement dissout dans la catégorie globale de FPE. Dans leur analyse du marché du travail en France, appuyée sur des tests économétriques, Fougère et Kramarz (1997) utilisent par exemple une variable « emplois précaires », définie comme ci-dessus, également dénommés « emplois de courte durée » dans le commentaire quelques lignes plus bas (p 56). Cottrell *et al.* (2002) utilisent la catégorie des FPE lorsqu'ils comparent le temps de travail selon les statuts, en s'appuyant sur les propositions de Paugam (2000), croisant précarité de l'emploi et précarité du travail. L'analyse oppose *in fine* le CDI à temps plein, référence de l'emploi standard, aux autres formes que sont le CDI à temps partiel, les CDD, temps plein ou temps partiel, et l'intérim<sup>24</sup>. À nouveau, le temps partiel est inclus dans les emplois atypiques.

La plupart des portraits sociaux publiés chaque année par l'INSEE utilisent aussi les catégories « formes particulières d'emploi » (CDD, intérim, emplois aidés), en y ajoutant *apprentissage*, car considéré comme « aidé » par le Ministère du Travail. Mais on y trouve aussi la formulation d'« emplois précaires », et « emplois de courte durée ». Une précaution est cependant parfois introduite pour souligner que des CDI rompus peuvent être plus courts que des CDD (voir par exemple, « France Portrait social 2006 », p 16, note 3).

### *De la précarité aux trajectoires individuelles*

Au fil du temps, et particulièrement après les années 1990, l'évolution des sources et des techniques d'analyse contribue à modifier les questions posées. D'une part, les données individuelles s'améliorent, avec la montée en puissance des données de panel ou des sources longitudinales rétrospective. D'autre part, les techniques d'analyse économétrique se développent et se raffinent. En conséquence, les formes particulières d'emploi sont de plus en plus étudiées pour leurs différents effets sur les trajectoires individuelles.

Dans l'abondante littérature sur les jeunes, quelques articles jalonnent la période : dans le premier, consacré à la situation des sortants du lycée et de l'enseignement supérieur au regard du statut de l'emploi, le CDI est opposé aux CDD et à l'intérim (Vergnies, 1994). Dans une étude sur l'insertion professionnelle depuis 1982, Méron et Minni (1995) utilisent eux aussi la catégorie de FPE. Sollogoub et Ulrich (1999) critiquent quant à eux l'indicateur du CDI pour caractériser l'insertion et lui préfèrent le cumul du temps passé en emploi. Lopez (2004), qui utilise l'enquête génération 98 du Céreq, discute lui

---

<sup>24</sup> L'un des résultats, que nous retrouvons dans nos travaux qualitatifs est que le CDI temps plein supporterait plus l'ajustement par les heures supplémentaires que les autres catégories.

aussi l'approche exclusive par le statut (CDI versus autre) pour caractériser la stabilisation dans l'emploi, à laquelle il préfère une mesure du temps passé en continu dans l'emploi – le seuil « d'intégration » étant fixé à 18 mois, soit la durée maximale d'un CDD. Cet article met en évidence des passages courts dans l'emploi (1 à 2 mois), résultant soit d'un contrat court, soit d'un CDI rompu. Il montre aussi comment les enchaînements possibles entre CDD et CDI (ou entre plusieurs CDD) chez un ou plusieurs employeurs contribuent au processus de stabilisation. Le calendrier détaillé de l'enquête Formation et qualification professionnelle (FQP) permet par ailleurs à Blasco et Givord (2010) d'identifier le nombre d'épisodes d'emploi et leur durée, ce qui permet d'affiner la catégorie d'« emploi temporaire » - même si les emplois très courts restent probablement sous-estimés selon elles.

Au sein des FPE, nombre de ces publications réalisent des zooms sur les mesures publiques pour l'emploi, comme par exemple celle de Gasquet et Roux (2006), qui étudient leur effet sur les trajectoires d'insertion des jeunes. Précisément, elles opposent les emplois à durée déterminée (EDD) et l'ensemble des FPE (hors apprentissage intégré au système de formation) à l'emploi à durée indéterminée (EDI), qui rassemble CDI et emplois de titulaires et CDI de la fonction publique. De même, Benoteau et Rémy (2015) travaillent sur toute la population des passages par les emplois aidés, à partir du panel de la Dares apparié à d'autres sources.

#### *Jusqu'à une nouvelle approche des flux d'emploi et de main-d'œuvre avec les travaux de Claude Picard*

En 2008, Claude Picard, administrateur Insee, a considérablement contribué à la connaissance statistique des emplois temporaires de courte durée, proposant une nouvelle approche des flux d'emploi et de main d'œuvre à partir des déclarations annuelles de données sociales (DADS) 1999 et 2000. Soulignant l'ampleur des rotations de main d'œuvre d'une part, et leurs fortes variations sectorielles d'autre part, il propose de définir ces rotations comme la somme des permutations (changement de salarié sur un poste pérenne, en coupe), des roulements (entrées-sorties au cours de la période, en continu) et des allers-retours (du même salarié sur le même poste, en continu). Nos analyses sectorielles confirment l'importance, dans l'analyse des contrats courts, des deux derniers phénomènes, mais aussi de l'intérim comme substitut au CDD (ou vice versa), phénomène également suggéré par Claude Picard. Inscrivant ses travaux dans une optique de segmentation/dualisation des marchés du travail, celui-ci approfondit son analyse en étudiant l'évolution des rotations de la main-d'œuvre sur longue période, cette fois-ci en exploitant l'enquête emploi (2014a et 2014b). En privilégiant les durées de contrat, leur récurrence (sur la base de re-calculs *ad hoc*), ce taux de rotation quintuple de 2002 à 2011. À une interprétation comme croissance extensive (augmentation du nombre de postes concernés), l'auteur privilégie une interprétation comme croissance intensive, c'est-à-dire polarisée sur certains postes, secteurs ou métiers. Cette croissance reflète surtout la baisse significative de la durée moyenne des CDD et missions d'intérim : celle-ci atteint 26 jours en 2011, estimée à 4,3 semaines pour les seuls CDD. En 2011, les contrats de moins de 3 mois représentent 9 embauches sur 10, contre 1 sur 3 en 1982, l'écart étant notamment dû à la rupture introduite par le CDD d'usage, instauré en 1990. Pour Claude Picard, ces résultats mettent en évidence le renforcement de la dualisation, caractérisée par un changement d'usage des contrats courts. Ses travaux l'amèneront à être le rapporteur du groupe du CNIS présidé par Bernard Gazier.

### 3.4. Rapports et recherches académiques

Pour clore cette partie, nous présentons trois rapports qui révèlent l'évolution de l'intérêt porté aux différentes formes d'emploi à partir des années 2000, avant de présenter brièvement la façon dont celles-ci ont été abordées par les courants de recherche en socio-économie du travail.

### 3.4.1 COE, OFCE, CNIS, trois rapports de la dernière décennie

En 2014, un rapport du Conseil d'Orientation de l'Emploi est consacré à la diversification des formes d'emploi. Vaste, son champ englobe les formes « para salariales », les nouveaux indépendants... Mais il pointe déjà l'augmentation des CDD de moins d'un mois (+ 130 % de 2003 à 2013, p. 33) et le rôle du CDD d'usage dans cette augmentation, en s'appuyant sur les travaux de la Dares et de l'ACOSS. Malgré les difficultés d'analyse, notamment du fait des situations de multi-activité, mal connues, le rapport pointe des résultats importants : la forte concentration des contrats courts dans le tertiaire, leur existence pointée dans la fonction publique, et les contrats très courts : de moins d'une semaine. Le décor de notre étude est planté par un graphique qui met en relation l'évolution du nombre de contrats courts sur la période 2000-2013, avec la part des secteurs dans cette évolution (p. 38), où commerce et santé occupent une position cruciale.

Beaucoup plus ciblé, le rapport fait par l'OFCE pour le Sénat (2018) porte sur l'introduction d'une régulation des contrats courts par des incitations comportementales. Dans le chapitre consacré au diagnostic, les contrats courts sont définis comme l'ensemble des CDD et mission d'intérim de moins d'un mois – plus par *commodité statistique* que pour d'autres raisons selon les auteurs. Le diagnostic posé ensuite aborde la croissance forte (en flux) des contrats courts depuis les années 2000, l'évolution différenciée de l'intérim et du CDD (notamment selon les secteurs), et le raccourcissement des durées moyennes. Pour les auteurs, il faudrait développer de nouveaux outils de régulation, l'assurance chômage n'ayant pas, faute de moyens comptables, pris en compte le coût de ce nouveau risque. Voici enfin évoqué clairement le facteur budgétaire, qui nous semble le principal facteur de cette progressive mise en exergue des contrats courts – expliquant le rôle central de l'Unédic.

Enfin, un groupe de travail du CNIS, présidé par Bernard Gazier, s'est livré à un vaste diagnostic des diverses formes d'emploi, rassemblant des formes atypiques au sein du salariat et des formes plus ou moins émergentes comme l'auto-entrepreneuriat, le travail sur plateformes, etc. (Gazier *et al.*, 2016). Ce rapport souligne les difficultés pour distinguer, dans la statistique publique, les CDD d'usage des autres CDD. Parmi les nombreuses recommandations formulées, certaines correspondent aux difficultés rencontrées dans notre recherche, tant dans les phases quantitatives que qualitatives :

- isoler les étudiants et les retraités dans la diffusion sur les formes d'emploi ;
- mieux appréhender les concepts de multi-activité et de multi-employeur ;
- expertiser la pratique de la récurrence en CDD au-delà du champ du CDD d'usage ;
- enrichir la diffusion sur les mouvements de main-d'œuvre par plus de détails sur les contrats, leur durée (en isolant ceux de moins d'un mois) ;
- rétablir dans l'enquête Emploi la durée des CDD en jours.

La suite de ce rapport permettra d'aborder chacun de ces cas.

### 3.4.2. Brève mise en perspective avec des courants de recherche

Formes particulières d'emploi, emplois précaires, trappes à chômage, à pauvreté... : les dénominations fluctuantes rencontrées dans ces publications statistiques sont en étroite relation avec quelques grands courants des recherches en économie et/ou sociologie du travail et de l'emploi.

La notion de Formes Particulières d'Emploi (dont l'usage recule au fil du temps), émerge à la fin des années 1970 avec les travaux pionniers de Germe et Michon (1978 ; cf. aussi Michon, 1981), dans un contexte scientifique marqué par l'importation des théories de la segmentation nées aux États-Unis et Royaume Uni (Doeringer et Piore, 1971 ; Wilkinson 1981 ; cf. Petit, 2004, pour une revue détaillée). Dans ce cadre

théorique, le marché du travail est structuré par les positions et politiques d'entreprises, selon des partitions au sein desquelles les règles et les catégories de salariés varient. Séduisante, cette approche permet d'analyser l'hétérogénéité structurelle du marché du travail en France, et surtout de rendre compte de l'apparition et de la croissance des FPE. Le dualisme à la française a, depuis, exploré des partitions entre marché internes des grands firmes et marché externe, plutôt des petites. En France plus qu'aux USA, ces partitions reposent sur les règles et institutions du marché du travail (les statuts d'emploi y sont plus codifiés). Qu'il s'agisse de la codification du CDD, puis du CDD d'usage, ou de la production de statuts dérogatoires par les emplois aidés (dès la décennie 1970 pour les jeunes), le rôle des politiques publiques est incontournable pour interpréter la segmentation. En France, les théories segmentationnistes sont d'autant plus facilement devenues un cadre théorique central des travaux en économie du travail qu'elles ont pu dialoguer avec les théories de la régulation (Boyer, 1980, 1986) et la notion de rapport salarial. En l'occurrence, s'oppose un rapport salarial caractéristique des Trente Glorieuses, à une ou des formes en crise et une recomposition dans les décennies 1970 et 1980.

Les approches dualistes ou segmentationnistes ont pu contribuer, pour partie, à occulter l'hétérogénéité interne aux contrats, notamment en matière de durée. La catégorie des FPE a en tout cas perduré dans sa globalité, alors que même les bases théoriques initiales s'estompaient. Ces approches ont également entraîné une insuffisante prise en compte des catégories concernées et des effets des FPE sur les devenir individuels. Certes, les travaux sur la segmentation mettaient l'accent sur « l'appariement » entre types de marchés et types de populations, notamment aux USA : les femmes et les afro-américains étaient par exemple plus souvent présents sur le marché secondaire. On dispose aussi d'une large batterie, à la fois descriptive et analytique, d'indicateurs de concentration du risque d'occuper FPE dans certaines populations, notamment les jeunes, en France. Mais les approches institutionnelles, centrées sur le tissu productif, comme le caractère global de la catégorie des FPE, ont peu incité à mener des analyses détaillées à partir des populations.

Précarité et FPE sont ainsi devenus des termes équivalents, voire substituables, par un glissement sémantique : les FPE deviennent des formes d'emplois précaires. L'accent mis sur la précarité provient quant à lui principalement d'un courant sociologique, dont Castel (1995) apparaît comme le porteur. De ce point de vue, la précarité découle de l'érosion de la relation d'emploi standard, affectant aussi le cœur du salariat, mais elle est surtout mise en relation avec d'autres formes de déstabilisation sociale, familiale, de protection sociale, de droit, etc., comme chez Appay (2005) par exemple. Pour Paugam (2000, 2005), la précarité doit être approchée en croisant deux dimensions : précarité de l'emploi et précarité du travail. Au-delà de la caractérisation de l'emploi (FPE ou non), le travail peut en effet contribuer à la précarisation, selon qu'il permet d'autonomie, la dépendance, la progression des compétences... Dimensions objectives et subjectives doivent donc être prises en compte. Cingolani (2005) insiste particulièrement sur les dimensions subjectives, y compris dans les formes d'adaptation des représentations et aspirations à la dégradation des formes d'emploi. La précarité de l'emploi condensée dans les FPE n'est ainsi qu'une facette de la précarité et de la fragmentation multi-dimensionnelle du salariat. D'ailleurs, dans le cas des jeunes, Nicole-Drancourt suggérait dès 1992, de séparer et de mieux analyser les situations de précarité intégrative (avec inclusion sociale progressive) et de précarité d'exclusion.

Comme on l'a mentionné précédemment, les problématiques et questions abordées ont évolué avec l'amélioration des sources longitudinales et des méthodes d'analyse statistique. Si la précarité reste sous-jacente dans de nombreux travaux, on s'interroge désormais sur la place des FPE dans les trajectoires professionnelles (voir par exemple les travaux sur les jeunes à partir des enquêtes « génération » du Céreq), plus souvent référées à des variables individuelles (avec au mieux quelques variables du côté du système d'emploi). Les CDD et emplois aidés sont considérés comme des épisodes d'emploi, dont les effets sur les trajectoires sont interprétés comme des stigmates dans les trajectoires, jouant le rôle de « trappe au chômage ou de tremplin vers la stabilisation ». Les cadres théoriques sont aujourd'hui plus éclatés,

entre retour du capital humain (enrichi ou dégradé) et nouveau dualisme, plus ancré dans les comportements des individus et des groupes (de type *insiders versus outsiders*). Les comportements d'entreprise sont quant à eux désormais analysés principalement à travers les formes d'extériorisation, de sous-traitance.

## Conclusion : une catégorie de gestion budgétaire de l'action publique... mais quel autre sens ?

La problématique des contrats courts constitue un point aveugle des analyses de ces acteurs : dans la mesure où elle ne fait pas explicitement partie de leur mission, chaque institution se « cantonne » en quelque sorte à son champ d'action et renvoyant « la balle » aux autres. Ainsi, nos interlocuteurs de l'Inspection du travail ont été unanimes, les contrats courts ne font pas partie des actions prioritaires qui leur sont confiées, par ailleurs ils n'observent pas de requêtes en vue de leur requalification en CDI, ni plus largement de contentieux sur d'autres sujets. Les syndicats raisonnent de façon plus globale sur les conditions d'emploi et de travail. Les représentants patronaux insistent sur les difficultés de recrutement. Pour les acteurs de Pôle Emploi qui nous semblaient a priori les plus avertis en la matière, la priorité est le retour à l'emploi, en particulier des chômeurs de longue durée, et les modalités importent peu au final.

La pratique des contrats courts s'intègre dans la problématique générale de la précarité, et de ce fait, nos interlocuteurs ne font pas de réelle distinction entre ses différentes composantes, qu'il s'agisse des CDD (peu importe leur durée), de l'intérim, des contrats aidés, voire de l'auto-entrepreneuriat. La précarité est devenue la norme d'embauche sur le marché du travail, et employeurs comme salariés semblent d'une certaine façon s'en accommoder. Ainsi, plus personne ne s'attendrait aujourd'hui à être embauché directement en CDI, la récurrence de CDD ou de missions d'intérim fait donc partie de cette normalité.

Par ailleurs, le contrat de moins d'un mois ne fait pas l'objet d'une mesure en particulier dans les institutions productrices de données, comme la Direccte ou Pôle Emploi : la catégorie « contrat court » correspond au CDD de moins de 3 mois et tout ce qui se situe en deçà n'est donc pas identifié en tant que tel.

Cette question de la mesure et de la norme statistique se retrouve dans l'étude des sources nationales.

Les premiers travaux de la statistique publique (Dares, Insee) et des socio-économistes (*Économie et Statistique, Travail et Emploi*) à mentionner l'existence de contrats de très courte durée évoquent surtout le cas des « jobs d'été », des « petits boulots d'été ». Au début, l'Unédic associe pour sa part les contrats courts à des cas particuliers : certains métiers (marins, VRP, journalistes ou intérimaires et intermittents) et statuts (intermittents du spectacle, intérimaires). Au fil des années, la connaissance des contrats courts s'améliore grâce à la multiplication des sources statistiques. À partir de 2005, l'exploitation annuelle des DUE par l'Acoss de montrer l'importance des CDD de moins d'un mois dans les embauches. Des études sur les mouvements de main-d'œuvre avaient déjà pointées (en les sous-estimant) la faible durée moyenne de certains CDD dès la fin des années 1980, et ce dans 3 ou 4 secteurs particuliers. C'est cependant seulement au début des années 2010 que les premières publications statistiques s'intéressent à la fois à la plus forte rotation de la main-d'œuvre et à l'instauration d'une première modulation des contributions employeurs à l'assurance chômage (2013). C'est donc seulement depuis une dizaine d'années que la question des « contrats courts », définis comme les CDD d'une courte durée (un mois ou moins, parfois encore 3 mois ou moins), émerge dans les recherches académiques – sans doute en partie parce qu'elle mobilise les pouvoirs publics – et génère donc des financements.



Sur une période longue et pour plusieurs sources, la durée des contrats est finalement peu abordée ; la statistique publique et ses usages évoluent ainsi en relation double avec la recherche et avec le cadre institutionnel, avec des effets de renforcement mutuel.

La première relation associe la statistique publique à la recherche et à ses concepts. Au fil du temps, des glissements sémantiques s'opèrent et des usages se consolident – dont certains masquent l'appréhension de réalités plus diverses. Au cœur de l'émergence et de la saisie des contrats atypiques, la catégorie des FPE n'a pas qu'un effet heuristique, en raison d'un durcissement progressif de son usage comme synonyme d'un agrégat de statuts. De même, le glissement de l'usage de la catégorie des FPE vers celle d'emplois précaires s'effectue au fil de la montée d'un courant sociologique, mais aussi de la fragilisation de certaines populations. Là encore, l'agrégat n'est pas un bon indicateur de l'hétérogénéité des situations. Plus récemment, les progrès des traitements longitudinaux permettent d'améliorer la connaissance des contrats courts mais correspondent aussi à un déplacement de l'analyse au niveau de l'individu, qui tend à occulter les déterminants liés au système productif pourtant à l'origine du concept de FPE. Quant au terme de flexibilité, il se développe avec un implicite de nécessité productive, que la flexi-sécurité viendrait palier.

La deuxième relation associe statistiques, analyses, et cadres institutionnels. Comme dans « l'invention du chômage », l'invention des emplois atypiques entretient une relation étroite avec les catégories juridiques et à l'action publique. Ainsi, la mise en forme juridique du CDD, son extension progressive à divers secteurs notamment, entraîne des modifications des nomenclatures statistiques qui, en retour, rétroagit sur sa connaissance et sa régulation. Dès lors que le critère de durée n'est que second (hors sa durée maximale), il n'appelle pas ou peu d'approches alternatives.

Longtemps invisible aux yeux de la statistique publique, encore partiellement insaisissable par les enquêtes et dans les sources administratives, le contrat court a récemment été mis en lumière, alors qu'il existait et avait sans doute déjà connu une forte croissance, jusqu'à devenir prédominant dans les pratiques d'embauche. Conceptuellement, le contrat court constitue-t-il une nouvelle segmentation du marché du travail ? On fait ici l'hypothèse que c'est l'équilibre des comptes de l'assurance chômage (et donc la contrainte budgétaire) qui a propulsé ce type de contrat sur le devant de la scène, et engendré cet appel d'offre et, partant, ce rapport. Est-ce pour autant une catégorie pertinente d'analyse ? Si oui, le seuil de durée est-il le bon ? Faut-il même un seuil de durée ? Est-ce, *a fortiori*, une catégorie pertinente de l'action publique ? Faut-il, par ailleurs, taxer ou non ces contrats courts ? Faut-il imaginer d'autres leviers, par exemple les conditions de travail ?



## Chapitre 2 – Les usages des contrats courts dans le cadre légal et conventionnel

---

Nathalie LOUIT-MARTINOD

Le législateur a longtemps fait le choix de limiter le recours aux CDD, en application du principe selon lequel « le contrat de travail à durée indéterminée est la forme normale et générale de la relation de travail »<sup>25</sup>. Dans la fonction publique, ce principe se traduit par la règle selon laquelle les emplois permanents doivent, en principe, être occupés par des agents titulaires du statut<sup>26</sup>. CDI dans le secteur privé et statut dans la fonction publique constituent le socle de base des régimes juridiques des travailleurs. Or, même si ces principes n'ont jamais été remis en cause, les exceptions se sont développées dans les deux secteurs. Dans le secteur privé, la loi a créé de plus en plus de cas de recours au CDD, spécifiques à certaines personnes ou certains secteurs d'activité<sup>27</sup>. Il s'agit, dans ce dernier cas, de prendre en compte les contraintes inhérentes à ces secteurs, le CDD « de droit commun » semblant inadapté. Très récemment, l'une des ordonnances de 2017<sup>28</sup> a ouvert la possibilité aux branches de négocier davantage de flexibilité dans l'usage des CDD, afin de s'adapter au mieux aux spécificités des secteurs d'activité<sup>29</sup>, bien que l'étude d'impact de l'ordonnance reconnaisse que « *le taux de recours au contrat à durée déterminée est particulièrement élevé en France* »<sup>30</sup>. Dans la fonction publique, les réformes des dernières années ont allongé la liste des cas de recours possibles aux agents contractuels (possibilité de remplacer des agents contractuels, accroissement temporaire ou saisonnier d'activité), et ont étendu le recours au contrat pour des besoins permanents, en instaurant notamment le CDI de droit public. La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, qui n'est pas évoquée dans nos entretiens car entrée en vigueur postérieurement, va dans le même sens, le recours au contrat pour des emplois permanents n'étant plus réservé aux emplois de catégorie A (Debord, 2020 ; Desbarat, 2020 ; Taillefait, 2019).

C'est, qu'en pratique, le CDD n'est plus une exception, son utilisation n'ayant cessé de se développer. Ainsi, « *en 2015, les recrutements en CDD représentaient 87 % des intentions d'embauche, en hausse de 12 points depuis le début des années 2000* » (Dares, 2017). Et dans cette progression, c'est le recours aux contrats

---

<sup>25</sup> C. trav., art. L. 1221-2.

<sup>26</sup> L. n° 83-634, 13 jui. 1983, art. 3.

<sup>27</sup> CDD senior (C. trav., art. D. 1242-2), CUI (C. trav., art. L. 5134-19-1), CDD vendanges (C. rural et de la pêche maritime, art. L.718-4), CDD à objet défini (C. trav., art. L. 1242-2 c. trav.), CDD du sportif professionnel (C. sport, art. L. 222-2-3), CDD du joueur professionnel de jeux vidéo (L. n° 2016-1321 du 7 oct. 2016 *pour une République numérique*, art. 102).

<sup>28</sup> Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017.

<sup>29</sup> Rapport au Président de la République relatif à l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 *relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail*.

<sup>30</sup> Étude d'impact du projet de loi d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social, 27 juin 2017. On peut se demander si l'ordonnance ne permet pas aux partenaires sociaux d'entériner des situations jusque-là illégales, le pourcentage de contrats à durée déterminée à l'embauche ne pouvant que traduire un certain nombre de fraudes...

courts, sujet de cette étude, qui a le plus augmenté. Alors qu'une durée maximale a été fixée par le législateur pour certains CDD afin de ne pas ancrer les salariés dans la précarité<sup>31</sup>, la durée des autres étant limitée par l'objet même du contrat<sup>32</sup>, la possibilité légale de conclure des CDD pour une durée inférieure à un mois place les salariés dans la plus grande précarité et coûte cher au régime d'assurance chômage.

La limitation légale du recours au CDD n'ayant pas permis de réduire le nombre de contrats à durée limitée, les ambitions du législateur ont été revues à la baisse et une autre « stratégie » adoptée. L'idée est, depuis quelques années, non plus de limiter le recours au CDD, mais seulement aux contrats courts. Pour cela, plusieurs solutions ont donc été recherchées (Cette et Petit, 2018).

En décembre 2017, le gouvernement remet aux partenaires sociaux un programme de travail portant orientation pour la réforme de l'assurance chômage, les enjoignant notamment à lutter contre le travail précaire et la « permittence ». Le 22 février 2018, un accord national interprofessionnel est signé<sup>33</sup>, qui encourage les branches à modérer le recours aux contrats courts afin de « développer l'installation durable dans l'emploi et d'éviter les risques d'enfermement dans des situations de précarité ». Le gouvernement fait alors savoir qu'en cas de négociations insuffisantes, un système de bonus-malus sur les cotisations patronales à l'assurance chômage serait mis en place. Quelques accords de branche ont ainsi été conclus<sup>34</sup>, prévoyant de nouvelles mesures ou reprenant des dispositions déjà existantes dans le secteur. À noter que certains d'entre eux soumettaient leur application à l'absence de décret mettant en place le bonus-malus sur les contrats courts.

**Tableau 1 : Exemples des mesures prévues par les accords :**

Mesures / Branches	Intérim	Commerce	Propreté	Travaux publics
Encourager le recours au CDI intérimaire	X	X		X
Diminuer ou supprimer le délai de carence	X	X	X	X
Formation	X		X	X
Augmenter la durée du travail des temps partiels		X	X	X
Faciliter l'accès au CDI		X	X	X

La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel<sup>35</sup> modifie l'article L. 5422-12, alinéa 2 c. trav. en ajoutant deux critères à la règle de la minoration ou majoration du taux de contribution à l'assurance chômage des employeurs (Willmann, 2013) : le nombre de fins de contrat de travail à durée déterminée ou indéterminée et de contrats de mise à disposition, à l'exclusion des démissions et le secteur d'activité de l'entreprise. La loi comportait ensuite un article prévoyant que le gouvernement transmettrait aux partenaires sociaux au niveau national et interprofessionnel un document de cadrage afin de négocier un accord sur l'assurance chômage répondant aux objectifs d'évolution des règles permettant, notamment, de lutter contre la précarité. Enfin, la loi prévoyait qu'en

<sup>31</sup> CDD pour accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise.

<sup>32</sup> CDD d'usage, saisonnier et de remplacement.

<sup>33</sup> Accord national interprofessionnel du 22 février 2018 *relatif à la réforme de l'assurance chômage*.

<sup>34</sup> Secteurs de la propreté, des travaux publics, de la grande distribution, de l'intérim, des remontées mécaniques et des fleuristes et vente des animaux familiers (ce dernier faisant simplement le constat de l'absence d'abus dans la branche).

<sup>35</sup> Loi n° 2018-771.

l'absence d'accord, les mesures d'application seraient déterminées par décret en Conseil d'État. C'est ce qui s'est finalement produit : les organisations patronales refusant le système du bonus-malus, les négociations ont échoué et le système a été mis en place par décret dans 7 secteurs d'activité<sup>36</sup>.

Dans le même esprit, une taxe forfaitaire sur les CDD d'usage a été instaurée par la loi de finance pour 2020. En principe, tout CDD d'usage entraîne le paiement par l'employeur d'une taxe forfaitaire de 10 euros. L'Unédic a toutefois précisé que cette taxe ne s'applique pas en cas de renouvellement de contrat et ne peut varier en fonction de la durée du contrat<sup>37</sup>. En outre, certains secteurs d'activité sont exemptés de cette taxe, dont l'animation commerciale et l'optimisation de linéaires qu'exerce l'une de nos entreprises. L'exemption est soumise à la conclusion, par accord collectif, d'une durée minimale de contrat et de la détermination de conditions dans lesquelles il est proposé au salarié de conclure un CDI au terme d'une durée cumulée de travail effectif.

Sans présenter l'ensemble des dispositions légales et conventionnelles applicables à nos entreprises (voir Encadré 1 ci-dessous), ce chapitre vise à éclairer les raisons du recours aux contrats courts, en analysant les discours des employeurs et institutions enquêtés à la lumière de ces dispositions<sup>38</sup>. Les dispositions légales et conventionnelles constituent-elles un frein à l'embauche en CDI ou en CDD de longue durée ? Les employeurs enquêtés invoquent en effet souvent les contraintes inhérentes au CDI comme cause de recours aux contrats courts, ce qui fera l'objet d'une première partie. Nous analyserons dans une deuxième partie les cas de recours dit « classiques » aux contrats courts. La troisième partie traite enfin du contrôle du recours aux contrats courts opéré par l'inspection du travail et les organisations syndicales ainsi que du contentieux.

#### **Encadré 1 : Règles applicables dans les établissements de nos terrains**

##### **Commerce**

\* Code du travail

\* Conventions collectives :

- Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire (IDCC 2216)
- Entreprises de la filière sports-loisirs (conception, fabrication, services et commerce des articles de sport et équipements de loisirs) (IDCC 1557)
- Personnel des prestataires de services dans le domaine du secteur tertiaire (IDCC 2098)
- Bricolage (vente au détail en libre-service) (IDCC 1606)
- Maisons à succursales de vente au détail d'habillement (IDCC 0675)

##### **Santé**

\* Code du travail

\* Conventions collectives :

- Établissements médico-sociaux de l'Union intersyndicale des secteurs sanitaires et sociaux (IDCC 0405)
- Établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif (IDCC 0029)
- Hospitalisation privée (IDCC 2264)
- Établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées (IDCC 0413)

<sup>36</sup> Décret n° 2019-797 du 26 juillet 2019 relatif au régime d'assurance chômage. La réforme de l'assurance chômage ayant été repoussée, la date d'entrée en vigueur de cette mesure n'est, à ce jour, pas connue.

<sup>37</sup> Circ. Unedic n° 2020-04 du 12 févr. 2020.

<sup>38</sup> Les dispositions applicables au travail temporaire, situées hors du champ de notre enquête, ne sont pas abordées même si de nombreuses remarques concernant le CDD peuvent s'y appliquer.

### **Fonction publique et services publics**

\* Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale

\* Loi n° 2005-843 du 26 juillet 2005 portant diverses mesures de transposition à la fonction publique du droit communautaire

\* Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique

\* Loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires

### **OU**

\* Code du travail

\* Convention collective nationale de travail du personnel des organismes de sécurité sociale (IDCC 0218)

\* Convention collective nationale des acteurs du lien social et familial : centres sociaux et socioculturels, associations d'accueil de jeunes enfants, associations de développement social local (IDCC 1261).

## **1. Recours au contrat court pour « contourner » certaines « contraintes » du CDI**

Nous allons envisager dans cette partie les situations dans lesquelles l'employeur recourt au contrat court à défaut de pouvoir/vouloir recourir au CDI ou adapter le CDI des salariés en poste. Certaines touchent à la durée du travail, d'autres à la gestion/l'exécution du contrat. Nous nous appuyons ici sur les résultats des enquêtes auprès des employeurs et des salariés que nous confrontons aux règles légales et conventionnelles.

### **1.1. Des contraintes liées à l'augmentation de la durée du travail**

Certains employeurs déclarent être limités par les règles relatives à l'augmentation de la durée du travail de leurs salariés permanents (CDI), que ces salariés soient à temps plein ou temps partiel, ces derniers refusant également parfois une augmentation de la durée du travail. Nous envisagerons cette question à travers deux de nos secteurs concernés par ces situations, la santé pour le travail à temps plein et le commerce pour le travail à temps partiel<sup>39</sup>.

#### **1.1.1 L'augmentation de la durée du travail d'un salarié en CDI à temps plein (santé)**

Dans les établissements de santé enquêtés, le cas de recours presque exclusivement invoqué est le remplacement d'un salarié absent<sup>40</sup>. Or, on peut supposer que les salariés en CDI seraient prêts à réaliser plus d'heures, certains d'entre eux affirmant réaliser des heures « supplémentaires » chez d'autres employeurs, souvent dans des proportions illégales. On retrouve cette situation principalement chez les jeunes salariés en début de carrière. Alice déclare ainsi cumuler un CDI à temps plein dans une clinique et un emploi de serveuse ou autre, en CDD ou en intérim, dépassement qui ne serait pas possible chez le même employeur. Destinées à protéger la santé des travailleurs, les durées maximales de travail

---

<sup>39</sup> La question est également envisagée pour la fonction publique dans le chapitre 7.

<sup>40</sup> Voir dans ce rapport le chapitre 6.

s'appliquent, que le salarié ait un ou plusieurs employeurs. La règle est d'ailleurs parfois clairement rappelée par les conventions collectives. Celle de l'hospitalisation privée, applicable dans certains établissements enquêtés, dispose que « les entreprises ou établissements veilleront au respect des règles légales en matière de cumul d'emploi »<sup>41</sup>. Pourtant, les employeurs supplémentaires semblent fermer les yeux sur cette situation, lorsque la main-d'œuvre compétente et disponible se fait rare. On peut se demander, certains salariés étant prêts à travailler davantage, dans quelle mesure les dispositions relatives aux heures supplémentaires sont un frein à leur utilisation.

La durée du travail est réglementée par la loi et peut être adaptée par la négociation collective. Dans le secteur de la santé, les quatre conventions collectives applicables à nos établissements prévoient une durée du travail hebdomadaire de 35H, avec parfois des dispositions spécifiques pour le travail de nuit. L'augmentation de cette durée a deux conséquences pour l'employeur : une durée maximale à ne pas dépasser et un surcoût des heures supplémentaires.

Concernant la durée maximale du travail, deux limitations s'imposent à l'employeur : des durées maximales de travail effectif journalières et hebdomadaires auxquelles s'ajoutent des règles de repos et un nombre maximal d'heures supplémentaires<sup>42</sup>, l'autorisation de l'inspection du travail étant nécessaire en cas de dépassement. Le contingent annuel est parfois diminué par accord d'entreprise<sup>43</sup>.

Concernant le paiement des heures supplémentaires, deux conventions ne contiennent pas de disposition particulière<sup>44</sup>, les deux autres reprenant expressément les dispositions légales<sup>45</sup> – la convention des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif, étant toutefois plus souple pour l'employeur dans le mode de calcul<sup>46</sup>. Toutefois, un accord collectif d'entreprise ou, dans les entreprises dépourvues de délégué syndical, par décision unilatérale de l'employeur, le paiement de tout ou partie des heures supplémentaires peut être remplacé par un repos compensateur équivalent. De même, les heures supplémentaires effectuées au-delà du contingent annuel ouvrent droit à une contrepartie obligatoire en repos, qui s'ajoute à la rémunération majorée des heures ou au repos compensateur. Ainsi, chez ENFANTS-G, « [les] heures sup sont possibles mais problème quand les salariés veulent les récupérer, car du coup il faut les remplacer ». Le problème est alors simplement repoussé.

### 1.1.2 L'augmentation de la durée du travail d'un salarié en CDI à temps partiel (commerce)

Le secteur du commerce est l'un de ceux ayant le plus recours au travail à temps partiel<sup>47</sup>, afin d'adapter la main d'œuvre disponible aux flux de clientèles, concentrés le soir et le week-end<sup>48</sup>. Depuis un accord national interprofessionnel de 2013<sup>49</sup>, transposé dans une loi de 2014<sup>50</sup>, la durée minimale hebdomadaire d'un salarié à temps partiel est de 24H, sauf disposition conventionnelle moins favorable. Le secteur de la grande distribution, dont font partie certains des établissements enquêtés, a adopté une durée minimale

---

<sup>41</sup> Art. 38.

<sup>42</sup> Contingent annuel légal : 220 h.

<sup>43</sup> 180 h dans l'un de nos établissements privés.

<sup>44</sup> Hospitalisation privée et handicapés. Ce sont donc les dispositions légales qui s'appliquent.

<sup>45</sup> + 25 % de la 36° h à la 43° h pour une semaine, + 50 % au-delà.

<sup>46</sup> + 25 % de la 71° h à la 86° h pour deux semaines, + 50 % au-delà.

<sup>47</sup> 30 % de l'emploi de la branche selon le préambule du Titre VI de la CCN du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire.

<sup>48</sup> Voir dans ce rapport le chapitre 5.

<sup>49</sup> ANI 11 janvier 2013.

<sup>50</sup> Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013.

de 26 h avant que la loi ne l'y oblige, à l'exclusion des contrats conclus avec des étudiants de moins de 26 ans ou à la demande expresse des intéressés<sup>51</sup>. L'augmentation de la durée du travail est accompagnée, dans le secteur, par la mise en place, par accord collectif, de la poly-activité, afin de s'adapter aux flux de clientèle. La loi n'impose toutefois pas de durée minimale pour les contrats de moins de sept jours et pour les contrats de remplacement<sup>52</sup>, la convention collective de la grande distribution reprenant ces exceptions<sup>53</sup>. Les heures effectuées au-delà de la durée prévue au contrat de travail sont considérées comme des heures complémentaires et nécessitent le respect du régime juridique correspondant.

Comme pour les heures supplémentaires, les heures complémentaires entraînent deux conséquences pour l'employeur : le respect d'un plafond et un surcoût.

Concernant le plafond, les heures complémentaires sont soumises à deux limites auxquelles on ne peut déroger : leur nombre ne peut dépasser une fraction de la durée hebdomadaire ou mensuelle du contrat, déterminée par la loi (1/10<sup>e</sup>) ou la convention collective (peut aller jusqu'à 1/3)<sup>54</sup> et elles ne peuvent atteindre la durée légale ou conventionnelle du travail. Outre le paiement d'une amende, l'employeur qui enfreint ces règles s'expose à l'indemnisation du salarié, voire à une requalification du contrat à temps partiel en contrat à temps plein.

Concernant le surcoût, les heures complémentaires ouvrent droit à une majoration de salaire<sup>55</sup>.

En cas d'utilisation régulière d'heures complémentaires, sur une période de 12 semaines consécutives ou 12 semaines sur 15, l'employeur doit modifier le contrat de travail afin de l'adapter à la nouvelle durée du travail, dès que la durée moyenne sur la période dépasse deux heures par semaine. S'analysant en une modification du contrat de travail, ce changement nécessite l'accord du salarié<sup>56</sup>.

Afin de pallier ces limites, un accord d'entreprise ou de branche peut organiser la répartition de la durée du travail sur une période supérieure à la semaine (un an par exemple), y compris pour les salariés à temps partiel. L'accord du salarié est nécessaire. Le nombre des heures complémentaires est alors constaté en fin de période selon les mêmes modalités que précédemment.

En outre, une convention ou un accord de branche étendu peut prévoir la possibilité, par un avenant au contrat de travail, d'augmenter temporairement la durée de travail prévue par le contrat<sup>57</sup>. La convention ou l'accord doit alors déterminer le nombre maximal d'avenants pouvant être conclus, dans la limite de huit par an et par salarié, en dehors des cas de remplacement d'un salarié absent. Les heures complémentaires accomplies au-delà de la durée déterminée par l'avenant donnent lieu à une majoration salariale qui ne peut être inférieure à 25 %. La Convention collective nationale du commerce de détail et de gros à

---

<sup>51</sup> Art. 6.1.1 CCN du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire.

<sup>52</sup> Art. 3123-7 c. trav.

<sup>53</sup> Art. 6.1.2. c) CCN du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire.

<sup>54</sup> C'est le cas de la CCN du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire (art. 6.2.5) et de la CCN des entreprises de la filière sports-loisirs (art. 39).

<sup>55</sup> Art. L. 3123-29 c. trav. : + 10 % pour les heures complémentaires n'excédant pas 1/10<sup>e</sup> de la durée contractuelle et + 25 % pour celles excédant cette limite, les conventions et accords pouvant prévoir un taux moindre. La CCN du commerce de détail et de gros reprend les dispositions légales.

<sup>56</sup> Art. L. 3123-13 c. trav.

<sup>57</sup> Art. L. 3123-22 c. trav.

prédominance alimentaire reprend ces dispositions légales, donnant même la priorité aux salariés à temps partiel qui souhaitent augmenter leur durée du travail, avant toute embauche externe<sup>58</sup>.

Ainsi, il sera parfois plus simple et moins coûteux de recourir à un CDD. Ce sera même la seule solution possible si l'entreprise connaît un accroissement temporaire d'activité : elle ne pourra en effet proposer un avenant augmentant la durée du travail d'un salarié à temps partiel si huit avenants ont déjà été signés dans l'année (hors remplacement d'un salarié absent). D'autant que le temps partiel est parfois « choisi » et que les salariés n'ont alors pas le souhait de voir leur durée du travail augmenter, soit pour raisons personnelles soit car ils ont un autre emploi par ailleurs. Ainsi, la convention collective nationale des entreprises de la filière sports-loisirs dispose que « Le salarié pourra toutefois être dispensé d'exécuter les heures complémentaires s'il justifie, dès qu'il est informé de la demande d'exécution d'heures complémentaires, avoir une autre activité salariée rendant impossible l'exécution de ces heures complémentaires »<sup>59</sup>.

## 1.2 Des contraintes liées à la gestion des contrats de travail

Le recours aux contrats courts se présente parfois comme la seule solution face à d'autres « contraintes » inhérentes au régime juridique du CDI, ou répondant à des choix de gestion de l'employeur : organisation du travail, durée de la période d'essai, règles de la rupture du contrat ou encore personnel permanent insuffisant sont autant de raisons invoquées par les employeurs enquêtés.

### 1.2.1 Des contraintes liées aux plannings, diplômes et à la durée maximale du contrat

#### Changement de planning

Deux des conventions collectives applicables dans nos établissements de santé imposent un délai de prévenance de une à deux semaines pour tout changement de planning<sup>60</sup>. Notamment, la convention relative aux établissements médico-sociaux de l'Union intersyndicale des secteurs sanitaires et sociaux prévoit que toute modification nécessite que le salarié en soit informé au moins sept jours à l'avance, sauf circonstance exceptionnelle et non prévisible. Une absence pour maladie, généralement imprévue, ne permettra donc pas de modifier le planning au dernier moment, sauf à la considérer comme exceptionnelle et non prévisible, ce qui est peu probable. Outre l'aspect juridique, on peut relever que les salariés sont attachés à leur planning et à sa prévisibilité et que de trop nombreux changements dégradent les conditions de travail.

Dans le secteur du commerce, nous l'avons vu, beaucoup de salariés travaillent à temps partiel. Vont donc s'appliquer les règles du temps partiel concernant les possibilités de modification d'emploi du temps. En outre, pour tous salariés, la convention collective du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire dispose que les horaires de travail doivent être affichés deux semaines à l'avance et ne pourront être modifiés qu'en cas de circonstances imprévues<sup>61</sup>.

#### Diplôme obligatoire pour le CDI

Dans le secteur de la santé, l'exercice de certaines professions en CDI nécessite l'obtention d'un diplôme, alors que celui-ci ne sera pas nécessaire pour une embauche en CDD pour occuper le même poste. Ainsi,

---

<sup>58</sup> Art. 6.2.4.

<sup>59</sup> Art. 39.

<sup>60</sup> La CC relative aux établissements médico-sociaux de l'Union intersyndicale des secteurs sanitaires et sociaux et la CCN des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif.

<sup>61</sup> Art. 6.2.

chez HANDI-G, « Pour le CDI il faut un diplôme, c'est une règle éthique et conventionnelle ». En cas de pénurie de main-d'œuvre diplômée disponible, notamment liée au territoire, la seule solution pour pallier l'urgence demeure le CDD.

L'accès à la fonction publique est conditionné par le concours. L'embauche d'un agent contractuel ne nécessite pas de passer par cette étape.

#### Contraintes conventionnelles ou internes liées à la durée maximale du contrat

La convention collective des organismes de sécurité sociale dispose qu'« exceptionnellement et pour un travail déterminé, il pourra être procédé à l'embauchage de personnel temporaire pour une durée déterminée et au maximum de trois mois, qui pourra être renouvelé une fois », après avoir posé la règle selon laquelle « tout nouvel agent sera titularisé, au plus tard après six mois de présence effective dans les services, en une ou plusieurs fois »<sup>62</sup>. Aucune dérogation n'est apportée à cette règle, qui impose donc de chercher sans cesse de nouveaux candidats pour pallier les besoins temporaires de main-d'œuvre.

La direction d'un établissement peut choisir de limiter la durée des CDD, sans pour autant que celle-ci soit inférieure à un mois, dans le respect des dispositions légales. Dans l'un de nos établissements, c'est le logiciel de gestion des contrats qui est paramétré pour limiter la durée des contrats à un mois maximum : (EHPAD-AVI). Dans d'autres établissements, l'usage est de ne pas faire de contrats de plus d'une semaine, qui peuvent se succéder sur plusieurs mois, voire une année entière, sans que la justification ne soit clairement énoncée : l'une des communautés d'agglomération enquêtée (COMMAGLO1-AVI) emploie ainsi systématiquement les remplaçants du service déchet en CDD d'une semaine, reconduits chaque semaine. SUPER-G précise que le siège oblige l'établissement à recourir à l'intérim pour les remplacements, sous la forme de missions d'une semaine, renouvelées chaque semaine.

#### 1.2.2 Des contraintes liées à la période d'essai et à la rupture du contrat

##### Le contrat à durée déterminée comme période d'essai

Le recours au CDD comme « période d'essai » semble être devenu la norme pour beaucoup d'employeurs (Dares, 2017)<sup>63</sup>. Si le CDD est souvent ouvertement présenté comme une période d'essai avant pérennisation, il arrive aussi que le processus résulte d'un enchaînement d'événements opportuns : une personne est recrutée en CDD pour un besoin temporaire, elle est ensuite embauchée en CDI parce qu'un poste s'est libéré (ou un emploi a été créé) et que l'employeur préfère recruter une personne qu'il connaît. BRICO-AVI, a ainsi recours systématiquement au CDD comme période d'essai. Chez ENFANTS1-AVI, « le CDD est la norme avant un recrutement plus long ». Plusieurs employeurs enquêtés estiment insuffisante la période d'essai du CDI, face à une « nouvelle génération » jugée moins fiable que les précédentes. Au point parfois d'observer des cas de contrats courts reconduits sur une longue période, allongeant d'autant la période durant laquelle le salarié doit faire ses preuves. De fait, certaines conventions collectives réduisent

---

<sup>62</sup> Art. 17.

<sup>63</sup> 65 %.



la durée légale de la période d'essai<sup>64</sup> : la convention collective des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées prévoit une durée d'un mois, sauf pour les cadres<sup>65</sup> ; celle de l'hospitalisation privée, ramène l'essai à un mois pour les employés, deux pour les techniciens et agents de maîtrise, trois pour les cadres<sup>66</sup>.

#### Le contrat court comme contournement des règles relatives à la rupture

L'idée que le CDI serait un contrat permanent, liant l'employeur au salarié avec peu de possibilités de rupture, est bien ancrée – le terme de « titularisation », propre à la fonction publique, est d'ailleurs aussi utilisé dans le secteur privé. C'est parfois très clairement exprimé : « [On ne fait] *pas d'embauche directe en CDI car c'est difficile après de se séparer de la personne* » (RESI-G). On aurait alors recours au CDD afin de ne pas avoir à appliquer les règles relatives à la rupture du CDI, procédure de licenciement et motivation de la rupture. Bien que ce motif ne soit pas la raison première invoquée par les employeurs à l'origine du recours aux contrats courts, c'est d'ailleurs lui qui a guidé plusieurs des dernières réformes du droit du travail (Kirat, 2019). La rupture anticipée du CDD est quant à elle très limitée : seuls l'accord des parties, la faute grave du salarié, son inaptitude physique ou la force majeure permettent, en effet, de rompre un CDD avant son terme<sup>67</sup>. La rupture pour un autre motif est sanctionnée par le paiement au salarié de dommages et intérêt d'un montant au moins égal aux rémunérations qu'il aurait perçues jusqu'au terme du contrat, y compris l'indemnité de précarité lorsqu'elle est due<sup>68</sup>. Un licenciement en CDI devant reposer sur une cause réelle et sérieuse, une rupture anticipée du CDD très limitée ont peut-être conduit certains employeurs à préférer le contrat court, avec lequel, de fait, le risque de rupture anticipée est plus faible.

#### 1.2.3 Moins de permanents et augmentation des absences / coût du remplacement

Selon l'enquête Offre d'emploi et de recrutement 2016 de la Dares (2017), 56% des employeurs ont recours aux CDD au motif qu'ils n'ont pas une vision à long terme de leur volume d'activité. Si l'assertion semble admise pour le secteur du commerce, on constate une situation comparable dans les secteurs de la santé et des collectivités territoriales : les établissements enquêtés dans ces secteurs déclarent ne pas avoir suffisamment de personnel permanent pour faire face aux absences, dont les principales causes sont les congés payés et les arrêts maladies (qui ne sont généralement pas établis pour une longue durée mais reconduits si nécessaire). Face à un volume d'heures de remplacement d'autant plus important que les conditions de travail sont pénibles<sup>69</sup>, le nombre de salariés du noyau dur (salariés en CDI ou agents titulaires), ne suffit pas à combler les absences. Le recours au CDD est en particulier inévitable lorsque le salarié absent doit obligatoirement être remplacé : à certaines périodes dans le commerce, pour certains postes dans les établissements de santé, et enfin pour certains services publics.

L'option d'embaucher davantage de personnel permanent étant écartée, souvent par contraintes budgétaires, le choix est parfois fait de ne pas procéder au remplacement, les tâches étant alors réparties entre les personnels présents, sans pour autant qu'il n'y ait recours aux heures supplémentaires. Cette décision

---

<sup>64</sup> Art. L. 1221-19 c. trav. : 2 mois pour les ouvriers et employés, 3 mois pour les agents de maîtrise et les techniciens, 4 mois pour les cadres, renouvelable une fois pour la même durée.

<sup>65</sup> Art. 13 bis.

<sup>66</sup> Art. 43.

<sup>67</sup> Art. L. 1243-1 c. trav.

<sup>68</sup> Art. L. 1243-4 c. trav.

<sup>69</sup> La question des conditions de travail a d'ailleurs souvent été évoquée par nos employeurs, les métiers concernés par les absences étant souvent considérés comme pénibles (charge de travail, rythmes de travail, horaires de travail, ...).

peut également résulter de la difficulté de trouver du personnel qualifié disponible, notamment dans certains territoires. Le CDD, souvent de courte durée, s'avère donc souvent la seule solution lorsque le remplacement est nécessaire. Les contraintes budgétaires étant le plus souvent invoquées comme motif de l'absence d'augmentation de la main-d'œuvre permanente, on peut s'interroger sur le coût du recours au CDD de remplacement : est-ce une solution « économique » pour l'employeur ?

Le recours au CDD de remplacement suppose le versement du salaire et des charges afférentes au salarié embauché en CDD, ainsi qu'une indemnité compensatrice de congés payés et une indemnité de précarité dans le secteur privé<sup>70</sup>, plus des coûts indirects (personnel en charge du recrutement et gestion du contrat de travail). À cela s'ajoute, selon le motif de l'absence, le versement d'un complément aux indemnités journalières versées aux salariés du secteur privé et aux agents contractuels et le paiement de tout ou partie du traitement des fonctionnaires, pour un arrêt maladie, le versement du salaire ou du traitement en cas de congés payés. Il faudra, à partir d'une date non encore connue, ajouter dans certains cas une majoration de la contribution à l'assurance chômage (bonus-malus).

Concernant les salaires et charges du salarié embauché en CDD, malgré le principe d'égalité de traitement entre salariés en CDI et salariés en CDD<sup>71</sup>, la rémunération n'est pas équivalente, en raison de la différence d'ancienneté. Dans la fonction publique, le recours au contractuel coûte moins cher que le recours à un fonctionnaire : « *Sur les contractuels, on embauche sur le premier échelon du grade la plupart du temps. Donc c'est sûr que ça coûte moins cher. [...] sur l'ancienneté, les indices de carrière, les primes, bon, il y a une petite économie souvent sur l'embauche en contractuel* » (Comcom1-BRI). Selon une jurisprudence constante du Conseil d'État il n'existe en effet pas de principe d'égalité de traitement entre fonctionnaires et agents contractuels, solution remise en cause par une décision récente de la CJUE (Luzuy et al., 2020)<sup>72</sup>. Dans le secteur privé, à l'inverse, le coût d'un salarié en CDD peut être plus élevé que celui d'un salarié permanent en raison de l'indemnité de précarité, pour les postes faiblement rémunérés. Dans le secteur de la santé par exemple, où les salaires à l'entrée sont bas, les jeunes diplômés préfèrent enchaîner les CDD de courte durée, mieux rémunérés que des CDI, offres qu'ils refusent parfois. Un tel écart peut d'ailleurs créer des tensions avec les salariés permanents.

Les coûts indirects sont plus difficiles à chiffrer. Selon les structures, du personnel est dédié aux missions de recrutement, à temps plein ou en partie ; cette tâche est aussi parfois déléguée. Les employeurs enquêtés expliquent ainsi consacrer beaucoup de temps à constituer un vivier de candidats, publier des offres, faire appel à une plateforme d'emploi, contacter les candidats. Une fois le candidat choisi, les contrats de courte durée sont souvent signés bien après le délai de deux jours imposé par la loi, parfois même seulement à la fin du mois lorsque plusieurs CDD ont été conclus avec le même salarié (CLINIC2-AVI).

Concernant le travailleur remplacé, le coût dépendra notamment du motif de l'absence. En cas d'absence pour prise de congés payés, l'employeur continue, bien entendu, à verser le traitement ou le salaire. Pour un arrêt maladie, les situations sont variées. Lorsqu'il s'agit d'un fonctionnaire, c'est son employeur qui continue à lui verser son traitement, à 100% puis 50%, après un jour de carence. Pour les salariés du secteur privé et les agents contractuels, l'employeur versera un complément aux indemnités journalières versées par les organismes de sécurité sociale<sup>73</sup>, après plusieurs jours de carence, selon les conventions collectives, pour les salariés du secteur privé, 1 jour pour les contractuels de la fonction publique. Ainsi, la

---

<sup>70</sup> A noter que la loi de transformation de la fonction publique prévoit le paiement d'une indemnité aux agents contractuels dans certains cas.

<sup>71</sup> Art. L. 1242-15 c. trav.

<sup>72</sup> CJUE n° C-72/18 du 20 juin 2019.

<sup>73</sup> Par exemple, art. 7.4.1. CCN du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire : En cas de maladie ou d'accident du travail dûment constaté par certificat médical ou, à défaut, sur présentation de la feuille de maladie

convention collective des entreprises de la filière sports-loisirs prévoit que le complément des indemnités journalières sera versé après 7 jours de carence et seulement aux salariés ayant un an d'ancienneté<sup>74</sup>. Certains employeurs énoncent ainsi que le surcoût n'est pas si important, notamment car « *les JJ sont inférieures au salaire, donc cela diminue le surcoût du CDD* » (ENFANTS-AVI). Ce délai est toutefois souvent supprimé en cas d'accident du travail. Un employeur soulignant à ce sujet que cette règle tend à faire augmenter le nombre de déclarations d'accidents du travail (EHPAD-G). De même, certaines conventions collectives ne prévoient pas de délai de carence pour le versement du complément<sup>75</sup>, l'employeur devant en outre se substituer aux organismes de sécurité sociale pour les trois jours de carence (ENFANTS-G).

## 2. Le recours au contrat court dans les situations « classiques »

Le CDI étant la norme dans le secteur privé, le CDD ne doit pas servir à pourvoir un emploi correspondant à l'activité normale et permanente de l'entreprise et il doit répondre à des besoins temporaires. Si la prédominance des CDD dans les embauches témoigne en elle-même avec certitude de fraudes à cette règle, notre enquête confirme que les cas de recours sont parfois détournés de leur objet. DOM-AVI énonce ainsi : « *on ne respecte pas le Code du travail* ». Dans le secteur public, il existe, à côté des recours ponctuels au CDD, correspondant à des situations similaires à celles prévues par le Code du travail, des cas de recours au CDD afin de pourvoir des emplois permanents. D'une durée de trois ans, renouvelable une fois, ils ne font pas l'objet de cette étude.

### 2.1 Des cas de recours souvent difficiles à distinguer pour les acteurs

Le CDD de remplacement est le plus utilisé par les établissements enquêtés, même s'il y a parfois confusion dans les discours, soit par méconnaissance des différents cas de recours, soit par facilité de langage. L'absence d'un salarié peut par exemple être considérée comme un accroissement d'activité, le contrat conclu étant bien un CDD de remplacement. De même, le contrat court peut être opposé au contrat de remplacement, alors qu'il s'agit du même contrat. Dans les collectivités territoriales, où le statut de la fonction publique prévoit quatre cas de recours au contrat (accroissement temporaire et accroissement saisonnier d'activité, remplacement et vacance temporaire d'emploi)<sup>76</sup>, le remplacement d'agents est facilement assimilé au contrat saisonnier lorsqu'il survient pendant les périodes de vacances, ou encore qualifié d'accroissement d'activité pour un remplacement d'arrêt maladie. Les deux cas de recours ont, il est vrai une dénomination proche dans les textes : « accroissement saisonnier d'activité » et « accroissement temporaire d'activité ». Ces difficultés de dénomination viennent s'ajouter aux différents termes utilisés par les textes pour définir les agents : contractuels, vacataires, non titulaires, auxiliaires. Selon Carole Moniolle, « *ces différentes appellations ne recouvrent pas des catégories distinctes. Ces notions en tant que telles ne sont donc pas comparables dans la mesure où elles ne portent pas sur les mêmes éléments de la relation*

---

signée par le médecin, pouvant donner lieu à contre-visite, l'employeur complétera, dans les conditions fixées pour chaque catégorie professionnelle par les annexes prévues par l'article 3.5 de la présente convention, la valeur des prestations en espèces correspondant aux indemnités journalières auxquelles les intéressés ont droit, et versées à eux [...] ».

<sup>74</sup> Art. 67.

<sup>75</sup> Convention collective des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées, art. 26.

<sup>76</sup> Voir dans ce rapport le chapitre 7.

*de travail. La notion de contrat fait référence à la forme et aux clauses du contrat, celle d'auxiliaire au caractère subsidiaire du recours, et enfin la notion de vacataire renvoie à la façon dont la prestation de travail est rendue. En outre, loin de s'opposer, ces termes peuvent se combiner les uns aux autres. Un vacataire sera recruté par contrat ou par arrêté. Un agent contractuel peut être un agent auxiliaire » (Moniolle, 2018).*

Si la littérature juridique a déjà abondamment montré le rapprochement entre statut et code du travail, notamment pour ce qui concerne les règles applicables aux CDD, notre enquête dans les trois secteurs montre que le rapprochement concerne aussi leur usage.

Nous allons envisager les différents cas de recours, des tableaux présentant leur régime juridique pp. 70-71.

### 2.1.1 CDD de remplacement

Le CDD de remplacement est le plus utilisé dans nos trois secteurs. La loi précise les hypothèses de remplacement : absence d'un salarié, suspension de son contrat de travail, attente d'un salarié embauché en CDI, remplacement d'un salarié quittant l'entreprise avant la suppression définitive de son poste de travail. Dans la fonction publique, le recrutement d'agents contractuels pour assurer des remplacements de personnel absent est autorisé depuis 1984 pour remplacer des fonctionnaires et depuis 2012 pour remplacer des agents contractuels.

La jurisprudence a apporté des précisions concernant le remplacement dans le secteur privé :

- le salarié en CDD ne doit pas devenir un remplaçant permanent. Même si la succession de contrats est autorisée pour ce cas de recours, sans délai de carence, il ne faut pas que le salarié précaire remplace des salariés permanents pendant une trop longue période. C'est le nombre de contrats et/ou la durée de la relation d'emploi qui amènent le juge à considérer que le salarié était affecté à un emploi correspondant à l'activité normale et permanente de l'entreprise et donc à requalifier le contrat en CDI.

- le salarié précaire doit remplacer un salarié bien déterminé effectivement absent. La jurisprudence admet toutefois le "remplacement en cascade" : un salarié en CDI va remplacer le salarié absent et sera lui-même remplacé par le salarié en CDD. Les juges du fond contrôleront la réalité du remplacement en cascade. Le salarié en CDD ne peut être embauché afin de remplacer plusieurs salariés absents de l'entreprise en même temps. À titre expérimental, onze secteurs d'activité sont cependant maintenant autorisés à le faire depuis un décret de 2019<sup>77</sup>. Les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, ainsi que le commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, sont concernés, mais ce type de besoin n'a pas souvent été évoqué durant les entretiens. Seul le DRH d'un établissement de santé [CLINIC-AVI] a émis le souhait de pouvoir conclure un CDD de plusieurs mois pour remplacer plusieurs salariés absents à la suite. Si cette possibilité, actuellement illégale, pourrait effectivement être envisagée dans le cadre du remplacement de salariés en congé, elle ne serait pas possible pour remplacer des arrêts maladie, lesquels ne peuvent être anticipés. Il risquerait en effet d'y avoir, entre deux remplacements, une période pendant laquelle le salarié en CDD ne remplace personne et pourvoit donc un emploi correspondant à l'activité normale et permanente de l'entreprise.

Le CDD de remplacement est peut-être le moins sujet à la fraude dans son recours, le nom et la qualification du salarié remplacé devant figurer dans le contrat, facilitant ainsi le contrôle du juge. En outre, l'indemnité de précarité est due.

---

<sup>77</sup> D. n° 2019-1388 du 18 décembre 2019. Précisément, il autorise les entreprises à recourir au CDD de remplacement pour remplacer plusieurs salariés absents en même temps.

### 2.1.2 CDD pour accroissement d'activité

Le recours au contrat court pour accroissement d'activité est mentionné dans les entretiens réalisés dans les trois secteurs, parfois à nouveau, avec confusion avec le CDD saisonnier, voire avec le CDD de remplacement (dans la mesure où, de fait, ces deux situations entraînent un accroissement d'activité). La distinction est pourtant essentielle, le régime juridique de ces différents cas de recours n'étant pas uniforme, tout du moins dans le secteur privé. Dans la fonction publique, le régime juridique de ce cas de recours est le même que celui du contrat saisonnier, sauf concernant la durée du contrat. Ce cas de recours est utilisé dans le commerce, également dans les maisons d'enfants (CDD dits « de renforts », autorisés et financés par la tutelle) et un peu dans les collectivités territoriales.

Ce cas de recours recouvre plusieurs hypothèses, énoncées dans différents articles du Code du travail :

- Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise<sup>78</sup>. Il s'agit d'une augmentation *quantitative* du volume de travail. Elle n'est pas nécessairement exceptionnelle et peut revenir chaque année, mais elle doit être *temporaire*. La Cour de cassation a précisé que l'employeur n'est pas obligé d'affecter le salarié embauché en CDD à un poste concerné par l'accroissement temporaire d'activité<sup>79</sup>.
- Réalisation de travaux urgents nécessités par des mesures de sécurité<sup>80</sup>.
- Commande exceptionnelle à l'exportation<sup>81</sup>.
- Exécution d'une tâche occasionnelle, précisément définie et non durable, ne relevant pas de l'activité normale de l'entreprise<sup>82</sup>. Il est nécessaire que l'activité confiée au salarié soit totalement distincte de celle de l'entreprise (ex : mise en place d'un système informatique ou formation du personnel à l'utilisation de ce système).

L'accroissement temporaire d'activité est le recours qui offre le moins d'avantages à l'employeur : durée totale limitée, délai de carence entre deux contrats sur le même poste avec le même salarié ou un autre, versement d'une indemnité de précarité à l'issue du contrat. Il est vrai que c'est celui qui est le plus susceptible de fraude, car le plus difficile à contrôler par les juges.

Dans la fonction publique, l'accroissement temporaire d'activité est spécifié depuis la loi de 2012<sup>83</sup>, mais il a toutefois été peu cité dans nos terrains. Tout au plus peut-on mentionner le cas d'un organisme de service public relevant du droit privé : « *ici le surcroît d'activité dépend étroitement des réformes. Si l'allocation logement est réformée, il nous faut des gens en plus le temps de s'adapter, de transmettre correctement le service à l'utilisateur, car c'est notre finalité.* » (SECU-BRI)

### 2.1.3 CDD saisonnier

Utilisé dans les secteurs du commerce et de la fonction publique, le CDD saisonnier est certainement le cas de recours le plus difficile à définir. En outre, certains employeurs, notamment dans la santé, évoquent un usage « saisonnier » du CDD en période de vacances du personnel permanent, alors qu'il s'agit de remplacement. C'est seulement dans la loi « Travail » du 8 août 2016 que le législateur en donne une définition

---

<sup>78</sup> Art. L. 1242-2 c. trav.

<sup>79</sup> Cass. soc. 18 févr. 2003, n° 01-404870. Le motif de recours mentionné dans le contrat de travail doit toutefois être l'accroissement temporaire d'activité et en cas de litige, l'employeur devra rapporter la preuve de cet accroissement.

<sup>80</sup> Art. L. 1242-8 c. trav.

<sup>81</sup> Art. L. 1242-8 c. trav.

<sup>82</sup> Art. L. 1242-5 c. trav.

<sup>83</sup> Auparavant, la loi autorisait le recours au CDD en cas de besoin occasionnel.

pour le secteur privé, reprenant quasiment mot pour mot celle adoptée par la jurisprudence depuis de nombreuses années : emploi dont les tâches sont appelées à se répéter chaque année selon une périodicité à peu près fixe, en fonction du rythme des saisons ou des modes de vie collectifs<sup>84</sup>. Aucune activité n'est, par principe, exclusive de la qualification d'emploi à caractère saisonnier, même si les secteurs les plus utilisateurs sont le tourisme, l'agriculture et l'agroalimentaire.

De cette définition ressortent deux conditions cumulatives :

1° le caractère saisonnier de l'activité ne doit pas dépendre du mode de gestion de l'entreprise, mais de contraintes naturelles, climatiques ou sociologiques. Il doit être indépendant de la volonté de l'employeur. Dès lors, si celui-ci décide de regrouper son activité sur une partie de l'année, mais que cela ne lui est pas imposé par les saisons ou les modes de vie collectifs, il ne pourra pas conclure de CDD saisonnier. La convention collective du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire prévoit ainsi l'utilisation du CDD saisonnier : « *Emplois à caractère saisonnier au sein des établissements situés dans les villes touristiques ou thermales, ou dans les zones d'animation culturelle permanente ou d'affluence touristique exceptionnelle* »<sup>85</sup>. L'usage qui en est fait par ce secteur semble alors parfois davantage relever de choix de gestion que des saisons ou des modes de vie collectifs. Ainsi de la « campagne du blanc », au mois de janvier. L'un des inspecteurs du travail interrogé reconnaît d'ailleurs que dans le commerce, le recours au CDD saisonnier est parfois illégal (IT5).

2° le contrat saisonnier doit correspondre à une activité saisonnière. Cette condition recouvre deux obligations : - l'activité de l'entreprise doit être soumise à des variations saisonnières, cycliques et limitées dans le temps ; - l'activité ne doit pas correspondre à la totalité de l'ouverture de l'entreprise. La conclusion chaque année d'un CDD saisonnier avec le même salarié est ainsi considérée comme établissant une relation de travail à durée indéterminée lorsque le salarié a été embauché pendant toute la période d'ouverture d'une entreprise ayant une activité intermittente.

Strictement encadré par la loi, le recours au CDD saisonnier présente de nombreux avantages pour l'employeur : le contrat peut être conclu sans terme précis<sup>86</sup> et prendra fin au moment de la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu, les contrats peuvent se succéder sans délai de carence, l'indemnité de précarité n'est pas due et lorsque la durée du CDD est inférieure à 1 mois, un seul bulletin de salaire est émis, même si le contrat est exécuté sur deux mois civils<sup>87</sup>.

Les activités ouvrant droit au recours au CDD saisonnier revenant chaque année, des dispositifs ont été instaurés par la loi et les conventions collectives, afin d'assurer une certaine stabilité aux salariés. Ces derniers bénéficient ainsi d'un droit à la reconduction, prévu soit par une clause conventionnelle, soit, à défaut, par la loi. Les conventions collectives peuvent en effet prévoir des clauses de reconduction pour la saison suivante, obligeant l'employeur à reprendre, sauf motif réel et sérieux, le salarié sur un emploi de même nature<sup>88</sup>. Aucune des conventions collectives applicables dans nos terrains ne contient de clause de reconduction. À défaut, une des ordonnances de 2017 a posé des règles applicables dans les branches qui ne sont pas parvenues à un accord, permettant au salarié embauché en CDD saisonnier de bénéficier d'un droit à reconduction dès qu'il a effectué au moins deux mêmes saisons dans l'entreprise sur deux années

---

<sup>84</sup> Art. L. 1242-2 c. trav.

<sup>85</sup> Art. 6.3.1.

<sup>86</sup> Il devra toutefois comporter une durée minimale.

<sup>87</sup> Loi n° 2018-727 du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance, art. L. 1242-2.3° c. trav. Une règle identique est prévue pour le CDD d'usage.

<sup>88</sup> Art. L. 1244-2 c. trav.

consécutives et si l'employeur dispose d'un emploi saisonnier à pourvoir, compatible avec sa qualification<sup>89</sup>. La clause de reconduction permet également la conclusion d'un CDD afin de permettre au salarié de participer à une action de formation prévue au plan de développement des compétences de l'entreprise.

Dans la fonction publique, le CDD peut être utilisé en cas d'accroissement saisonnier d'activité. Ce motif est fréquent sur les trois territoires, et même omniprésent pour la zone d'emploi de Briançon. Il concerne notamment les recrutements de la période estivale pour les activités liées à l'accueil des enfants pendant les vacances scolaires ou les emplois dans les structures de loisirs (piscine municipale) ou de tourisme.

#### 2.1.4 CDD d'usage

Le CDD peut être conclu afin de pourvoir « *des emplois pour lesquels, dans certains secteurs d'activité définis par décret ou par convention ou accord collectif de travail étendu, il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois* »<sup>90</sup>. La jurisprudence soumet le recours au CDDU à deux conditions. Tout d'abord, l'entreprise doit appartenir à l'un des secteurs définis par décret<sup>91</sup> ou convention. Nos trois secteurs ayant été choisis précisément parce qu'ils n'ont pas recours au CDDU, une seule entreprise de notre enquête y a recours, car soumise à la convention collective des personnels des prestataires de services dans le domaine du secteur tertiaire, en application d'un accord de 2012 mettant en place le contrat d'intervention à durée déterminée dans l'animation commerciale<sup>92</sup>. Ensuite, tous les emplois de ces secteurs n'étant pas temporaires, il faut que l'usage constant soit le non-recours au CDI pour l'emploi considéré. Dans l'entreprise enquêtée qui utilise le CDD d'usage, les fonctions supports du siège sont ainsi pourvues par des salariés en CDI, tandis que les salariés qui interviennent pour aménager des linéaires chez les clients, sont embauchés en CDD. L'une des contraintes invoquées par l'employeur est que ces clients sont situés dans toute la France, ce qui nécessiterait, avec des salariés en CDI, une très grande mobilité géographique et d'importants frais.

## 2.2 L'exécution du contrat court

L'ordonnance du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et à la sécurité des relations de travail contient des dispositions visant à assouplir le régime juridique du contrat de travail à durée déterminée. Pour l'essentiel, l'ordonnance ne modifie pas les dispositions légales, mais ouvre la possibilité aux partenaires sociaux, au niveau des branches, de négocier un assouplissement du régime juridique du CDD, sur trois points : durée maximale du contrat, nombre de renouvellements et délai de carence entre deux contrats. Autrement dit, la flexibilité, présentée comme un levier du développement de l'emploi nécessiterait l'adaptation des contrats de travail aux spécificités des secteurs d'activité. Mais quels seront les effets de cette flexibilité accordée aux employeurs ? Précarisera-t-elle davantage l'emploi ou, au contraire, permettra-t-elle une embauche de plus longue durée ? Seule une évaluation *ex post* nous le dira.

Quoi qu'il en soit, c'est le niveau de la branche professionnelle qui a été choisi pour d'éventuelles modifications des règles applicables aux CDD. Dorénavant, les contrats précaires font partie du bloc 1 de l'article

---

<sup>89</sup> Art. L. 1244-2-2 c. trav.

<sup>90</sup> Art. L. 1242-2 c. trav.

<sup>91</sup> Art. D. 1242-1 c. trav.

<sup>92</sup> Avenant du 15 décembre 2012 à l'accord du 13 février 2006 relatif à l'animation commerciale.

L. 2253-1 du Code du travail, c'est-à-dire des matières dans lesquelles la convention de branche prévaut sur la convention d'entreprise.

Ce n'est pas la première fois que la question du travail précaire est confiée à la négociation de branche. La loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi posait notamment une durée minimale hebdomadaire pour le travail à temps partiel, mais autorisait dans le même temps les branches à négocier des durées moindres. La loi se pose ainsi en garante d'une certaine protection du salarié précaire tout en autorisant les partenaires sociaux à adapter les contrats aux spécificités et contraintes des secteurs d'activités au niveau de la branche.

Les trois règles seront abordées ici car elles sont censées augmenter la durée des contrats.

### 2.2.1 La question de la durée maximale du contrat et des renouvellements

La durée limitée de la relation de travail constitue un élément essentiel des contrats précaires, puisqu'ils doivent être conclus pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire. Dans le public comme dans le privé, le CDD pour accroissement d'activité ne peut ainsi dépasser 18 mois, renouvellements inclus, les autres cas de recours étant limités par l'interdiction de pouvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. Dans nos établissements, la question du recours au CDD de longue durée n'a pas été développée, mais il est apparu que les employeurs combinent des CDD longs et des CDD courts, parfois en enchaînement parfois pour des motifs, postes ou profils de salariés différents. Dans les secteurs de la santé et de la fonction publique, on a notamment constaté des parcours de salariés qui débutent en CDD courts puis enchaînent en CDD longs pour terminer en CDI ou stagiairisation. Cela semble parfois correspondre à un véritable choix de gestion, notamment lorsque le CDD est utilisé comme période d'essai, parfois simplement lié aux contraintes budgétaires, le CDI étant conclu lorsqu'un poste se libère. On s'en rend notamment compte avec les CDD de remplacement de nos établissements de santé. Alors qu'ils pourraient faire des CDD sans terme précis, avec une durée minimale, le contrat prenant fin au retour de la personne remplacée, ils font le choix de faire des CDD à terme fixe, correspondant à la durée des arrêts maladie successifs.

La limitation de la durée maximale semble toutefois aujourd'hui dépassée, l'idée des pouvoirs publics étant qu'il vaut toujours mieux un CDD de plusieurs mois qu'une succession de CDD de courte durée.

Dans le secteur privé, la loi limite à deux le nombre de renouvellements d'un même contrat (contrairement à la succession de contrats, avec ou sans délai de carence), cette limitation pouvant être modifiée par accord de branche, dans un sens moins favorable aux salariés. Lorsqu'une durée maximale est posée, par la loi ou un accord de branche, le contrat ne doit pas dépasser cette durée, renouvellements inclus. Dans la fonction publique, le CDD de 3 ans destiné à pourvoir des emplois permanents peut être renouvelé une fois pour une durée identique.

La possibilité de renouveler le contrat à l'intérieur de la durée maximale ajoute de la flexibilité au contrat et, partant, de l'incertitude pour le salarié, puisque le renouvellement ne sera pas garanti, alors que la durée initialement prévue l'est. Ce qui assure la stabilité dans le CDD c'est, nous l'avons vu, la difficulté à le rompre avant son terme. Cette règle s'applique à tous les cas de recours, mais, en pratique, intéresse surtout le CDD pour accroissement d'activité, dans la mesure où les autres cas de recours ne sont pas limités dans la succession de contrats. Plus il y a de renouvellements, moins la situation est stable, mais plus la durée du contrat augmente.

### 2.2.2 La question du délai de carence

Le délai de carence est le délai, que doit respecter l'employeur entre deux CDD, sur le même poste, avec le même salarié ou un autre ; la loi fixe sa durée et son mode de calcul. Seul l'accroissement temporaire



d'activité impose un délai de carence<sup>93</sup> : les CDD de remplacement, d'usage et saisonniers peuvent se succéder immédiatement et sans limite, autre que celle de l'interdiction de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. Certains de nos employeurs, ne respectant pas de délai de carence entre deux CDD de remplacement, pensent ainsi à tort être hors-la loi (HANDI-G.).

À ce jour, plusieurs accords de branche ont supprimé le délai de carence, soit dans certains cas<sup>94</sup>, soit totalement (en invoquant l'allongement de la durée d'emploi favorisant une embauche en CDI)<sup>95</sup>. C'est le cas de l'accord conclu dans le secteur du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire.

L'idée sous-jacente à la suppression du délai de carence est que la précarité vient de la courte durée des contrats et qu'il est donc préférable de permettre aux salariés d'enchaîner des CDD plutôt que de devoir alterner des périodes d'emploi et d'inactivité (et d'indemnisation par l'assurance chômage). De fait, notre enquête confirme que les employeurs ont souvent recours aux mêmes salariés, ce que montrent aussi les statistiques sur la ré-embauche (Milin, 2018). La suppression du délai de carence permettrait ainsi de limiter la « permittence » et d'allonger les durées d'emploi. Or, la loi écarte déjà le délai de carence pour les CDD d'usage, saisonniers et de remplacement, sans que cela ne semble allonger la durée des contrats. Au contraire, le délai de carence du CDD pour accroissement d'activité nous semble de nature à permettre d'augmenter la durée du contrat : qu'est-ce qui empêcherait en effet l'employeur de faire plusieurs contrats courts successifs pendant 18 mois plutôt qu'un CDD de 18 mois ?

Dans les collectivités territoriales, le délai de carence n'existe pas. La succession de contrats courts pendant plusieurs mois semble être la règle dans certains services, sans qu'une justification ne soit clairement apportée. Ainsi, chez COMAGGLO1, les CDD de remplacement au service déchets sont conclus pour une semaine et reconduits chaque semaine.

Dans une décision récente<sup>96</sup>, la CJUE a répondu à plusieurs questions préjudicielles portant sur l'accord-cadre européen sur les CDD<sup>97</sup> visant, notamment, à prévenir les abus résultant des CDD successifs. La Cour était saisie par des employés de la communauté de Madrid embauchés par CDD successifs pendant plusieurs années. À cette occasion, elle réaffirme que les salariés en CDD ne doivent pas permettre de satisfaire des besoins permanents et durables, ce résultat pouvant être constaté par le nombre de contrats, leur part dans l'emploi total de l'entreprise, la durée totale de la relation de travail et la taille de la structure. Cette décision vaut également pour le secteur privé.

---

<sup>93</sup> 1/3 de la durée du contrat si contrat  $\geq$  14 jours ; 1/2 de la durée du contrat si contrat < 14 jours (Exceptions : pas de délai de carence si travaux urgents, si le salarié a rompu son CDD, si le salarié refuse le renouvellement de son contrat).

<sup>94</sup> Travaux publics (suppression du délai de carence lorsque le premier contrat a une durée supérieure à un mois) ; Accord import-export (suppression du délai de carence lorsqu'un CDD de remplacement fait suite à un CDD conclu pour faire face à un accroissement temporaire d'activité).

<sup>95</sup> Accords propreté, métallurgie.

<sup>96</sup> CJUE, 19 mars 2020, aff. C-103/18 et C-429/18.

<sup>97</sup> *Dir. n° 1999/70/CE du 28 juin 1999 (concernant l'accord-cadre CES, UNICE et CEEP sur le travail à durée déterminée), clause 5.*

**Tableau 2 : CDD –Secteur privé**

	<b>Durée maximale*</b>	<b>Renouvellements*</b>	<b>Délai de carence*</b>	<b>Indemnité de précarité</b>
<b>Accroissement temporaire d'activité</b> (Interdiction pour effectuer des travaux particulièrement dangereux et, sauf exception, dans les 6 mois suivant un licenciement économique)	18 mois Exceptions : 9 mois pour effectuer des travaux urgents pour sécurité ; 24 mois quand effectué à l'étranger	2	OUI	10% de la rémunération totale brute (6% si un accord collectif prévoit des mesures de formation professionnelle pour les salariés précaires). Sauf si : - contrat avec un jeune pendant ses vacances - le salarié refuse un CDI - rupture anticipée du contrat par le salarié ou en raison de sa faute grave ou en cas de force majeure
<b>Remplacement d'un salarié absent</b> (Interdiction pour remplacer un salarié gréviste + pour intérim pour remplacer un médecin du travail)	NON (sauf interdiction générale de pourvoir durablement un emploi permanent de l'entreprise) Exception : 9 mois quand attente du salarié recruté en CDI sur le poste	2	NON	10% de la rémunération totale brute versée au salarié (6% si un accord collectif prévoit des mesures de formation professionnelle pour les salariés précaires). Sauf si : - contrat avec un jeune pendant ses vacances - le salarié refuse un CDI - rupture anticipée du contrat par le salarié ou en raison de sa faute grave ou en cas de force majeure
<b>Saisonnier</b>	Durée de la saison (maximum 8 mois pour la fonction publique)	2	NON	NON
<b>Usage</b>	NON (sauf interdiction générale de pourvoir durablement un emploi permanent de l'entreprise)	2	NON	NON

\* Règles pouvant être adaptées par accord de branche dans un sens moins favorable au salarié.

**Tableau 3 : CDD – fonction publique\***

	Durée maximale	Délai de carence entre 2 contrats sur le même poste, avec le même salarié ou un autre	Indemnité de précarité
<b>Emplois non permanents</b>			
Accroissement saisonnier d'activité	6 mois sur 12 mois consécutifs	NON	NON
Accroissement temporaire d'activité	12 mois sur 18 mois consécutifs	NON	NON
Remplacement	NON	NON	NON
<b>Emplois permanents</b>	6 ans	NON	NON

\* Ces cas de recours ne visent pas toutes les situations contractuelles, seulement celles rencontrées dans nos terrains. Les règles exposées ne tiennent pas compte de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, qui n'était pas entrée en vigueur lors des entretiens.

### 3. Le contrôle et les contentieux du contrat court

Dans le secteur privé, couvert par le Code du travail, l'augmentation du recours aux contrats courts n'étant pas une priorité du contrôle de l'inspection du travail, ni des actions des organisations syndicales<sup>98</sup>, le juge semble être le dernier recours en cas d'usage abusif. L'inspection du travail n'a pas compétence dans les collectivités territoriales, ni dans l'ensemble de la fonction publique où aucun contrôle n'est effectué concernant le recours aux CDD, si ce n'est celui opéré par la Cour des comptes ; des contentieux existent néanmoins et relèvent du tribunal administratif.

#### 3.1 Par l'inspection du travail

L'inspection du travail semble avoir pris acte de ce que le CDD n'est plus l'exception à l'embauche. Depuis plusieurs années, le contrôle du travail précaire n'est en effet pas une priorité, celle-ci étant consacrée au travail illégal, au dialogue social et à la santé/sécurité. Si le rapport sur l'inspection du travail en 2017 mentionne que « l'abus du travail précaire capte une bonne partie des constats » parmi ceux relatifs au droit des contrats de travail, il ne donne pour autant pas de chiffre (ministère du travail, 2019, p. 103). On sait seulement que pour l'activité de conseil, les questions relatives au CDD représentent 17,2% de celles relatives au contrat de travail, représentant elles-mêmes 73,5% des questions (ministère du travail, 2019, p. 60). Les inspecteurs du travail enquêtés ont été assez clairs sur ce sujet. Ainsi, un inspecteur du travail, énonce que « *les contrats courts et la précarité ne sont pas une priorité pour l'inspection du travail au niveau national* » et un autre que « *depuis 10 ans, la précarité n'a jamais été un axe prioritaire de l'IT. On avait un outil dédié (sur l'intérim, calcul de taux de recours...) mais il n'est plus en service. [...] Les agents de l'IT ne sont plus formés sur les questions de précarité. Le poids de ce qui nous est demandé comme actions prioritaires nous empêche de faire autre chose* ». Pour autant, l'usage abusif du CDD est reconnu, un de nos interlocuteurs nous confirmant que « *le CDD est vu comme une mise à l'essai d'un salarié* ». Ils soulignent également que les salariés en contrat court font peu appel à eux. Certains déclarent que « *les salariés en contrat court ne viennent pas voir l'inspection du travail* », et d'autres que « *la problématique du contrat court est peu abordée* ». L'embauche en CDD est perçue comme la norme. Selon un inspecteur, « *il y a une certaine accoutumance. [...] Plus grand monde est choqué d'être embauché en CDD [...] On ne se plaint pas quand on pense qu'il y aura ensuite un CDI* ».

#### 3.2 Par les organisations syndicales

Les organisations syndicales peuvent intervenir à deux niveaux dans la lutte contre l'abus du recours aux contrats courts : par la négociation, d'une part, par la défense des salariés et l'action judiciaire, d'autre part. Mais il ressort de l'analyse documentaire et de nos terrains que les organisations syndicales se saisissent peu de cette question, ni sous une forme, ni sous une autre. Ainsi, il nous a été expliqué que « *le contrat court n'est pas une préoccupation car il est difficile d'atteindre ce public* » (CGT-AVI). Rappelons, même si le lien n'a pas été établi lors de nos entretiens, qu'il faut une ancienneté minimale dans l'entreprise pour y être électeur, et que, jusqu'en 2010, les agents contractuels de la fonction publique n'étaient pas électeurs aux élections professionnelles (Peyrin, 2019).

Les négociations collectives d'entreprise ou de branche obligatoires peuvent être le lieu de la négociation sur le recours aux contrats courts (Baugard, 2019), mais peu de branches ont négocié sur le régime du CDD ou sur la limitation du recours aux contrats courts, nous l'avons déjà écrit. Au niveau des entreprises, on

---

<sup>98</sup> Voir à ce propos dans ce rapport : 1<sup>ère</sup> partie, I, 1.3, pp. 27-28.

ne trouve aucun thème associé au CDD parmi les 54 thèmes de négociation du moteur de recherche du site Legifrance recensant les accords d'entreprise conclus depuis janvier 2017.

Les organisations syndicales peuvent par ailleurs saisir le juge afin d'obtenir la requalification du CDD en CDI au nom du salarié, à condition que celui-ci, informé, ne s'y oppose pas. Mais les salariés ne saisissent pas le juge en cas de fraude pendant l'exécution du contrat, soit par crainte de ne pas obtenir de CDI ensuite, soit parce que les représentants syndicaux sont faibles dans l'entreprise (FO-AVI). Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le Comité social et économique (CSE) dispose ensuite d'un droit d'alerte social<sup>99</sup> : lorsqu'il constate un accroissement important du nombre de CDD par rapport à la situation observée lors de la réunion précédente, la question doit figurer à l'ordre du jour si la majorité des membres du CSE en fait la demande. L'employeur devra alors expliquer les motifs de ce recours en augmentation. En outre, si les explications de l'employeur ne le satisfont pas ou si le CSE a connaissance de faits susceptibles de caractériser un recours abusif aux CDD, il peut saisir l'inspecteur du travail<sup>100</sup>, lequel procédera à une enquête et adressera à l'employeur un rapport, auquel ce dernier devra répondre de manière motivée. Dans sa réponse, l'employeur devra préciser les moyens mis en œuvre dans le cadre d'un plan de résorption de la précarité destiné à limiter le recours à ces formes de contrats de travail. L'employeur doit enfin communiquer le rapport de l'inspection du travail au CSE ainsi que la réponse adressée à l'inspecteur du travail.

### 3.3 Les contentieux

Dans le secteur privé, la violation des règles relatives aux cas de recours, au délai de carence, aux renouvellements, est sanctionnée par la requalification du CDD en CDI, de manière rétroactive<sup>101</sup>. Cela entraîne la condamnation de l'employeur au paiement d'une indemnité de requalification égale à un mois de salaire brut ainsi qu'à l'application des règles relatives au licenciement<sup>102</sup>. En l'absence de cause réelle et sérieuse de licenciement (ce qui sera le plus souvent le cas, la rupture du contrat, au moment où elle est intervenue, s'analysant en une fin de CDD), le salarié aura droit à des dommages et intérêts pour réparer le préjudice subi du fait de la perte injustifiée de son emploi. En cas de succession de CDD, avec interruptions courtes, l'employeur peut également être condamné à verser au salarié un rappel de salaires pour les périodes non travaillées, s'il est établi que ce dernier devait se tenir à la disposition de l'employeur. Même si la requalification peut être demandée en cours d'exécution du contrat, avec une procédure accélérée (directement devant le bureau de jugement, sans passer par la phase de conciliation)<sup>103</sup>, elle le sera le plus souvent lorsque le salarié, qui espère un CDI, aura quitté l'entreprise. Toutefois, au regard de l'ancienneté en général peu élevée et de la récente barémisation des dommages et intérêts pour licenciement dépourvu de cause réelle et sérieuse, le recours au juge peut décourager plus d'un salarié, en raison du coût en termes de temps et d'argent (même si l'avocat n'est pas obligatoire), sans parler de la charge psychologique. Dans la fonction publique, la violation des règles, notamment relatives à la succession de contrats, n'est pas sanctionnée par la requalification en CDI, mais se traduit par une éventuelle indemnisation de l'agent contractuel lors de la rupture du contrat ou de son renouvellement, celle-ci prenant en compte les avantages qu'il aurait perçus en cas de rupture d'un CDI de droit public (Moniolle, 2018). Le contentieux relatif au CDD demeure abondant. Une recherche

---

<sup>99</sup> Art. L. 2312-70 c. trav.

<sup>100</sup> Art. L. 2312-70 c. trav.

<sup>101</sup> Art. L. 1245-1 c. trav.

<sup>102</sup> Art. L. 1245-2, al. 2 c. trav.

<sup>103</sup> Art. L. 1245-2, al. 1 c. trav.

exhaustive de la jurisprudence judiciaire et administrative concernant les contrats courts n'est toutefois pas possible, cette expression n'étant pas utilisée par les magistrats. Les jugements et arrêts mentionnent en effet la date de l'embauche et la date de la rupture, mais pas la durée du contrat. Ainsi, pour le juge aussi le contrat court serait insaisissable, ne constituant pas une catégorie juridique pertinente.

## Conclusion

Pour lutter contre la précarité des contrats, les partenaires sociaux et le législateur ont longtemps principalement agi en limitant la durée des contrats, afin que le salarié ne reste pas trop longtemps dans une situation précaire. Et lorsque le contrat est conclu pour une longue durée, la précarité est compensée par la stabilité du contrat, la rupture anticipée étant strictement encadrée. Or, la précarité actuellement constatée réside dans la succession de contrats de courte durée, avec délai de carence ou pas selon les cas de recours. Pour les contrats de moins d'un mois, la limitation de la rupture anticipée, pensée pour limiter la précarité, ne joue plus son rôle. Les évolutions législatives et conventionnelles récentes sur le droit du CDD sont ainsi destinées à augmenter la durée du contrat de travail : suppression du délai de carence, augmentation de la durée maximale du contrat, du nombre de renouvellements, taxation des CDD d'usage dans certains secteurs d'activité, bonus-malus des contrats courts.

Il ne faut pas surestimer le rôle du cadre juridique dans le choix de l'employeur de recourir aux contrats courts. Dans nos secteurs, le manque de personnel permanent est souvent lié aux absences pour maladie. Peut-être faudrait-il alors davantage s'interroger sur les conditions de travail et le montant des rémunérations, notamment lorsque, comme dans le secteur de la santé, ce sont les salariés eux-mêmes qui font le « choix » de la précarité, soit parce que les CDD sont « mieux rémunérés » que des CDI à bas salaire, soit parce qu'ils complètent un emploi principal avec des contrats courts. Sans oublier, principalement pour le secteur du commerce, l'incertitude sur la situation économique et la difficulté à envisager une stratégie sur le long terme.

# Chapitre 3 – Les contextes locaux du recours au contrat court

---

Annie LAMANTHE

Dans cette recherche, nous avons choisi de mettre l'accent sur une dimension jugée déterminante du recours aux contrats courts et de ses inflexions : les caractéristiques des marchés locaux du travail dans lesquels se nouent les relations entre offre et demande pour ce type de contrat. Les marchés locaux sont ainsi considérés ici comme des niveaux pertinents et intéressants d'appréhension du phénomène « contrat court ». Pour ce faire, nous avons réalisé nos enquêtes de terrain (employeurs, salariés) sur trois territoires de la région Paca – la zone d'emploi d'Avignon, la zone d'emploi de Briançon et le Bassin minier de Provence- nous donnant ainsi l'occasion de conduire nos observations dans des contextes différenciés. Ces trois territoires ont été choisis pour plusieurs raisons. D'une part, ils ont déjà fait l'objet d'exploration par des membres de notre équipe<sup>104</sup> qui, de ce fait, en ont une bonne connaissance et, de l'autre, ils offrent des caractéristiques contrastées au plan sociodémographique, dans la composition de leur tissu productif ainsi que dans leurs dynamiques de moyen terme.

Ce chapitre a pour visée de présenter ces contextes locaux dans lesquels s'inscrit l'ensemble des observations restituées dans ce rapport qui, par la suite, viendront affiner ces quelques éléments de cadrage.

Dans un premier temps, nous reviendrons à grands traits sur les caractéristiques de chacun des territoires. Nous explorerons ensuite les modalités de recrutement et la place qu'y occupe le contrat court. Une exploitation des DPAE à ce niveau territorial confirme l'existence de variations plus ou moins marquées dans le recours au contrat court, tant dans son intensité, dans son rapport avec les autres contrats à l'embauche que sur les quelques variables dont nous disposons, - l'âge, le sexe, la taille des entreprises. Dans les trois secteurs retenus pour notre étude, nous observons que l'embauche en CDD court suit partout les mêmes grandes tendances sectorielles tout en pouvant être l'objet, localement, de certaines inflexions. Ces variations prennent leur sens au regard de la composition des tissus productifs et de leurs dynamiques dans le temps. Le recours au contrat court s'inscrit plus largement dans les pratiques de recrutement, de gestion de la main-d'œuvre et un état des relations entre offre et demande de travail sur ces marchés locaux du travail dont il révèle, par ailleurs, les tensions, les transformations.

## 1. Trois territoires aux caractéristiques contrastées en région Provence-Alpes-Côte d'Azur

Ces trois territoires contrastent en premier lieu par leur statut. Deux correspondent à des zones d'emploi, quand le troisième relève d'une construction *ad hoc* puisqu'il délimite le périmètre d'un bassin en reconversion industrielle qui, à ce titre, lui donne une certaine cohérence socio-économique. Ils

---

<sup>104</sup> Voir Garnier et *al.*, 2004 ; Lamanthe, 2011 ; Gallenga et Lamanthe, 2012 ; Baghioni, 2015.

contrastent ensuite par leur taille. La zone d'emploi d'Avignon est la plus étendue, avec près de 500 000 habitants répartis sur 112 communes dans trois départements (Vaucluse, Bouches-du-Rhône et Gard) et deux régions (Paca et Occitanie). Le Bassin minier de Provence regroupe 17 communes pour un total de 107 109 habitants. La zone d'emploi de Briançon, le plus petit de nos territoires, comptabilise 35 673 habitants sur 36 communes (RGP 2015). Ils contrastent, enfin, par leurs structures socio-démographiques, la composition de leurs tissus productifs et leurs dynamiques dans le temps.

### Le Bassin minier de Provence

Le Bassin de minier de Provence, dans les Bouches-du-Rhône, est un territoire industriel en reconversion qui regroupe, autour de la ville Gardanne, un ensemble de communes ayant été concernées par la fermeture d'une mine de lignite en 2003. Il a une histoire industrielle marquée, avec l'exploitation de la mine, la présence d'une centrale thermique et d'un établissement de production d'aluminium. Ces deux derniers, toujours en activité, ont été l'objet de restructurations successives à la suite de rachats par différentes firmes multinationales et qui se traduisent par une réduction constante des noyaux d'emploi stable. La reconversion engagée par les pouvoirs publics a favorisé l'implantation de multinationales de la microélectronique, activité particulièrement volatile et cyclique, la création de zones d'activités multisectorielles et une orientation vers les secteurs liés à la transition énergétique. Cette reconversion a ainsi impacté la composition du tissu productif et des emplois offerts mais aussi celle de la population active dans un territoire dont la vocation résidentielle s'accroît. En témoigne la proportion élevée des cadres et professions intellectuelles supérieures et de professions intermédiaires dans la population résidente, c'est l'inverse pour les ouvriers bien que l'emploi y reste marqué, plus qu'ailleurs, par l'industrie. Celle-ci regroupe en effet près de 30% des emplois salariés au lieu de travail (Tableaux 2 et 3).

Comme le montrent les indicateurs du Tableau 1, et pour la période 2010-2015, c'est le territoire le plus dynamique, et ceci sur plusieurs plans. Atteignant 3%, la croissance démographique y a été plus forte qu'en région, le chômage (au sens du RGP) y est inférieur de 5 points, l'emploi a cru de 3.2%, nettement plus qu'en région et que dans les deux autres zones. De même, sur le plan de la richesse, nous y observons des revenus plus élevés, mais cependant pas sans noter certaines disparités entre communes. Ainsi, la médiane de niveau de vie de la ville principale, Gardanne, est la plus basse du territoire avec un écart de 7 000€ avec la médiane de la commune où le niveau de vie est le plus élevé. Elle dépasse malgré tout celles des villes principales des deux autres territoires et de la région, le taux de pauvreté y est aussi plus faible.

**Tableau 1 – Caractéristiques socio-démographiques des trois territoires en 2015, évolution 2010-2015**

	ZE Briançon	ZE Avignon	Bassin minier de Provence	Région Paca
<b>Nombre d'habitants</b>	35 673	491 498	107 109	5 007 977
<b>Évolution 2010/2015</b>	+2.7%	+3%	+3%	+2.2%
<b>Taux de chômage des 15-64 ans</b>	7.7%	17.1%	10.5%	15.1%
<b>Évolution de l'emploi total</b>	+0.6%	+0.3%	+3.2%	+0.4%
<b>Emploi salarié au lieu de travail / emploi total</b>	77.7%	82.3%	84.5%	83.9%
<b>Médiane du niveau de vie*</b>	entre 16 149 et 21 640€	entre 16 058 et 25 263€	entre 20 665 et 27 991€	entre 13 014 et 35 240
<b>Médiane du niveau de vie de la ville principale</b>	19 317€	16 058€	20 665€	18 131€ (Marseille)



	(Briançon 12 370 habitants)	(Avignon 92 130 habitants)	(Gardanne 19 749 habitants)	861 635 habitants)
<b>Taux de pauvreté de la ville principale</b>	14%	31%	12%	26%

Source : Insee, RGP

\* Médiane de la commune où elle est la plus basse / médiane de la commune où elle est la plus élevée

## La Zone d'emploi d'Avignon

Avignon rayonne sur un ensemble de petites villes et villages situés dans sa périphérie. En tant que ville centre et préfecture, elle regroupe les administrations et les services (éducation, université, hôpital, justice, ...) et compte avec la présence d'établissements de grandes entreprises publiques. Ce territoire est lui-même contrasté. Historiquement au centre d'activités liées à la production des fruits et légumes (négoce et transformation), il se caractérise aujourd'hui par la présence d'industries et d'entreprises de haute technologie situées dans leur prolongement (activités de R&D, établissements de formation supérieure, laboratoires privés, services divers installés sur le technopôle Agroparc), de grandes zones commerciales situées dans chaque périphérie qui côtoient les activités culturelles et touristiques liées au patrimoine et au festival de théâtre. La polarisation de la population y est forte, avec une paupérisation du centre-ville et le déplacement des classes moyennes et supérieures vers les villages alentours. La zone d'emploi, qui connaît elle aussi une dynamique démographique élevée avec 3% d'accroissement de sa population entre 2010 et 2015, se caractérise par le plus fort taux de chômage des trois territoires (plus de 17%), l'emploi y connaît la plus faible croissance (0.3%), pour ce qui concerne le revenu l'écart y est le plus élevé avec 9 000€ d'écart entre médianes communales extrêmes, -Avignon, la ville la plus importante, se situant ici aussi au niveau le plus bas de la fourchette locale et dans l'ensemble des communes de nos trois territoires, on y observe un taux de pauvreté particulièrement élevé avec 31% (Tableau 1).

Le profil de la population résidente est marqué par la plus forte présence qu'ailleurs des ouvriers (un peu plus de 24%) et des employés (près de 30%) quand les professions Intermédiaires et les cadres et professions intellectuelles supérieures y sont globalement moins représentés qu'ailleurs (Tableau 2). En matière d'emploi salarié, on observe le poids de la tradition agricole de la zone (3% d'emplois salariés dans ce secteur) ; à hauteur de 10%, l'emploi industriel se situe un peu en dessus de la moyenne régionale mais bien en deçà de celle du BMP, au profit d'un profil tertiaire plus marqué avec près de 47% des emplois salariés totaux concentrés dans le commerce, transport et services divers (Tableau 3).

**Tableau 2 – CS de la population active âgée de 15 à 64 ans au lieu de résidence en 2015**

	ZE Briançon	ZE Avignon	Bassin minier de Provence	Région Paca
<b>Agriculteurs</b>	1.7%	1.8%	0.3%	0.8%
<b>Artisans, commerçants, chefs d'entreprise</b>	10.7%	8.5%	7.6%	8.1%
<b>Cadres, professions intellectuelles supérieures</b>	8.6%	11.8%	21.5%	15.1%
<b>Professions intermédiaires</b>	28.3%	24.0%	29.1%	25.4%
<b>Employés</b>	31.8%	29.5%	25.7%	31.7%
<b>Ouvriers</b>	19.0%	24.3%	15.9%	18.9%
<b>Total</b>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Source : Insee, RGP

## La Zone d'emploi de Briançon

Le Briançonnais, situé dans le département des Hautes-Alpes, est un territoire de montagne dominé par une économie touristique marquée par la saisonnalité. Cette caractéristique se reflète dans les activités avec une présence très importante du tertiaire, avec le commerce, les hôtels et restaurants, les activités récréatives, culturelles et sportives, mais aussi les transports (remontées mécaniques) et la construction. Le territoire compte aussi avec une activité sanitaire du fait de la présence historique de *sanatorium* qui ont dû réorienter leur offre pour faire face à la disparition de la tuberculose, un site industriel en reconversion et la présence de l'armée. L'emploi saisonnier et la pluri-activité (alternance été/hiver) sont un trait spécifique de la population active.

Cette zone tranche avec les deux autres sur plusieurs des indicateurs retenus. Si la dynamique démographique voisine avec celle des deux autres territoires, le taux de chômage y est le plus faible (un peu moins de 8%), l'emploi a cru plus fortement qu'en moyenne régionale et que dans la ZE d'Avignon mais cependant loin derrière le BMP. Si la fourchette en matière de niveau de vie est plus resserrée qu'ailleurs (écart de 5 000€ entre la médiane de la commune la plus pauvre et celle de la commune la plus riche) elle est globalement inférieure à celle des deux autres zones. La ville principale, Briançon, se situe dans la moyenne de cette fourchette et le taux de pauvreté y est de 14%, bien en deçà d'Avignon et de Marseille et plus proche en cela de Gardanne (Tableau 1). Les caractéristiques spécifiques du Briançonnais concernent surtout la composition de la population active avec un taux d'emploi salarié nettement inférieur aux autres (77.7%), à mettre en relation avec la plus forte proportion d'artisans, commerçants et chefs d'entreprises parmi les CS au lieu de résidence. Les employés constituent la première CS parmi les résidents, -à hauteur de la moyenne régionale et le plus fort taux des trois zones-, suivis des professions intermédiaires et des ouvriers, ces derniers dans une plus forte proportion qu'ailleurs. A l'inverse, les cadres et professions intellectuelles supérieures y sont nettement moins présents (Tableau 2). Notons le poids plus important ici des secteurs du transport, commerce et services divers (plus de 48%) et l'administration publique – enseignement - santé et action sociale (plus de 38%) dans l'emploi salarié. A noter aussi le poids de la construction (9.1%) et la faiblesse de l'emploi industriel avec moins de 4% du total de l'emploi salarié (Tableau 3).

**Tableau 3 – Emploi salarié par secteur au lieu de travail en 2015**

	<b>ZE Briançon</b>	<b>ZE Avignon</b>	<b>Bassin minier de Provence</b>	<b>Région Paca</b>
<b>Agriculture</b>	0.4%	3.7%	0.6%	1.0%
<b>Industrie</b>	3.8%	10.3%	21.6%	9.0%
<b>Construction</b>	9.1%	5.1%	6.4%	5.7%
<b>Commerce Transports Services divers</b>	48.3%	46.8%	42.4%	46.6%
<b>Administration publique Enseignement Santé Action sociale</b>	38.3%	34.1%	29.0%	37.6%
<b>Total</b>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Source : Insee, RGP.

## Des territoires en dynamique

Si l'on s'intéresse maintenant aux évolutions de moyen terme, sur les 40 ans s'étant écoulés entre 1968 et 2008<sup>105</sup>, nous observons qu'un processus de tertiarisation est à l'œuvre dans tous ces territoires. De même, partout, il sanctionne l'affaiblissement des activités et des professions « historiques ».

Entre ces deux dates en effet, les CS traditionnellement phares de ces territoires ont chuté partout, au lieu de travail comme au lieu de résidence, révélant ainsi la transformation qui s'est opérée tant dans les structures des emplois que dans la composition de la population résidente : agriculteurs sur la ZE d'Avignon ; ouvriers sur le BMP ; agriculteurs, ouvriers et artisans sur la ZE de Briançon.

Les ouvriers, la première CS au lieu de travail comme au lieu de résidence dans les trois territoires en 1968, occupent aujourd'hui la 3<sup>e</sup> place dans la population résidente des ZE d'Avignon et de Briançon et la 4<sup>e</sup> dans le BMP. C'est dans celui-ci, un territoire historiquement très industriel, qu'ils ont connu leur plus forte baisse. Représentant près de 59% de la population active occupée au lieu de travail en 1968, ils n'en représentent qu'un peu plus de 21% en 2008. Nous l'avons vu, le Bassin minier de Provence conserve malgré tout un caractère industriel en termes d'emplois salariés au lieu de travail mais les ouvriers ne semblent plus en être la catégorie centrale. Par ailleurs, les ouvriers qui travaillent sur le territoire y résident désormais moins souvent.

Les agriculteurs ont vu aussi leur part dans la population active se réduire drastiquement, en particulier dans la ZE d'Avignon où ils représentaient 14% de la population active occupée au lieu de travail en 1968 pour 2.6% en 2008. Même tendance générale pour les artisans, commerçants et chefs d'entreprise, mais de façon cependant plus modérée. Ils représentent 12.4% de la population active occupée au lieu de travail en 1968 dans la zone d'emploi d'Avignon pour 8.8% en 2008, et dans le Briançonnais 14.4% en 1968 pour 11.4% en 2008, où ils restent proportionnellement plus nombreux qu'ailleurs. Un mouvement inverse s'opère dans le BMP où cette CS initialement moins présente que dans les deux autres territoires a connu une légère hausse, passant de 7% à un peu plus de 8%.

A l'inverse, d'autres CS ont connu de notables progressions. Les employés représentent maintenant la première CS dans la population active occupée au lieu de travail aussi bien sur Avignon que sur Briançon, cependant au second rang dans le BMP après les professions intermédiaires (avec quasiment 30%) mais où leur effectif a été multiplié par 5 entre 1968 et 2008 (par 3 seulement sur les deux autres territoires). Les employés qui représentaient 18.2% de la population active occupée au lieu de travail en 1968 dans la ZE d'Avignon en représentent 28.5% en 2008, leur part est passée de près de 22% à plus de 31% dans le Briançonnais, de 11.5% à un peu plus de 27% dans le BMP, territoire où ils ont connu la plus forte hausse. Partout, les professions Intermédiaires ont cru plus fortement, leur effectif a été multiplié par 4 dans les ZE d'Avignon et de Briançon, et par 7 sur le BMP. Les cadres et professions intellectuelles supérieures ont aussi augmenté de façon notable, en particulier dans le BMP où leur part dans la population active occupée au lieu de travail est passée de 3.2% en 1968 à 18.8% en 2008, avec cependant une moindre croissance dans les deux autres zones (de 5.2% à 11.8% pour la ZE d'Avignon et de 7.1% à 8.3% pour le Briançonnais).

---

<sup>105</sup> Une temporalité qui tient à des commodités d'accès aux données (série continue du RGP de 1968 à 2008 -1968-1975-1982-1990-1999-2008- disponible sur le site de l'Insee, [www.insee.fr](http://www.insee.fr)).

## 2. Un recours contrasté aux contrats courts

L'exploitation des DPAE à ce niveau territorial confirme le caractère contrasté de ces trois territoires en ce qui concerne la structure des embauches, -intensité et modalités du recours au contrat court, composition des recrutements par type de contrat, caractéristiques des embauches en contrat court.

### 2.1. Des variations dans l'intensité du recours au contrat court et dans la composition des embauches par type de contrat

En région PACA, les zones d'emploi qui pèsent le plus en termes de recrutement sont aussi celles où le recours au contrat court est le plus élevé. Il représente ainsi 72,1 % du total des embauches dans la ZE de Marseille-Aubagne qui regroupe près de 30 % des DPAE régionales totales, 70.4% dans celle de Cannes-Antibes (11,6 % des DPAE régionale) et 68,3 % dans la ZE d'Aix-en-Provence (9,4 % des DPAE régionales). Ces zones d'emploi totalisent à elles trois un peu plus de la moitié des embauches de la région en 2017. Occupant la seconde position dans le total des embauches régionales (15,3 %), la zone d'emploi de Nice se situe cependant très légèrement en dessous de la moyenne régionale (66,1 % pour 66,5 %).

Dans cet ensemble, avec 68.2% des DPAE en contrat court, le Bassin minier de Provence se situe au-dessus de la moyenne régionale et figure parmi les zones les plus fortement utilisatrices. Il regroupe 2% des embauches régionales totales. Totalisant 7.4% des DPAE régionales, la zone d'emploi d'Avignon occupe le 6<sup>e</sup> rang régional en matière de recrutement, 63,5 % des embauches totales y sont faites en contrat court, un taux légèrement en dessous de la moyenne. La zone d'emploi de Briançon, quant à elle, se distingue par un des taux les plus faibles de la région avec 47,3 % (elle totalise 1,1 % des DPAE régionales), occupant ainsi l'avant-dernière position devant la ZE de Fréjus-Saint-Raphaël (Tableau 4).

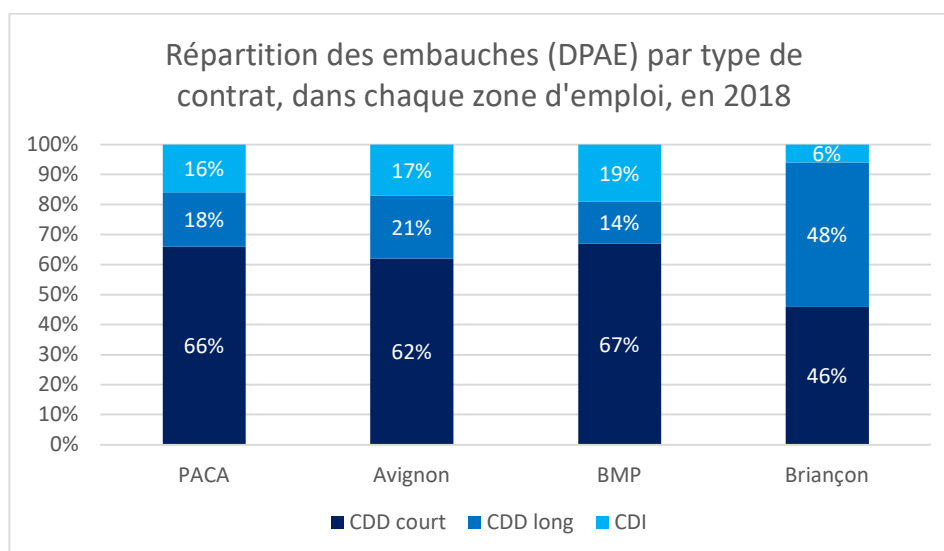
**Tableau 4 – Part des CCD courts dans les DPAE, par zone d'emploi de la région PACA + BMP, en 2017**

Zone d'emploi	CDD court	Total DPAE	% CDD court/DPAE ZE	% DPAE ZE/Total région
Marseille - Aubagne	445 598	617 779	72,1	29,5
Cannes - Antibes	170 939	242 834	70,4	11,6
Aix-en-Provence	134 450	196 780	68,3	9,4
Arles	21 844	32 707	66,8	1,6
Bassin minier	28 312	41 518	68,2	2,0
Nice	211 643	320 083	66,1	15,3
Toulon	130 605	201 345	64,9	9,6
Menton - Vallée de la Roya	13 799	21 518	64,1	1,0
Avignon	97 766	153 914	63,5	7,4
Orange	14 491	22 892	63,3	1,1
Istres - Martigues	22 001	35 124	62,6	1,7
Salon-de-Provence	14 784	25 710	57,5	1,2
Draguignan	15 479	27 317	56,7	1,3
Gap	22 495	39 805	56,5	1,9
Manosque	11 267	20 408	55,2	1,0
Digne-les-Bains	9 524	17 336	54,9	0,8

<b>Cavaillon - Apt</b>	10 722	19 829	54,1	0,9
<b>Briançon</b>	10 720	22 645	47,3	1,1
<b>Fréjus - Saint-Raphaël</b>	34 174	74 699	45,7	3,6
<b>Région</b>	1 392 301	2 092 725	66.5	100.0

Source : Urssaf, DPAE.

En 2018, les deux tiers des déclarations d'embauche en région Paca se faisaient en contrats courts, 18% en CDD longs et 16% en CDI. Ces proportions étaient globalement comparables dans les zones d'emploi d'Avignon (avec une proportion un peu plus élevée de CDD longs) et le Bassin minier de Provence (avec une proportion un peu plus faible de CDD longs, mais une proportion un peu plus élevée de CDI). La distribution des embauches par type de contrat se distinguait en revanche très nettement dans la zone d'emploi de Briançon, où les CDD courts et longs concernaient chacune presque la moitié des déclarations d'embauche, pour seulement 6% d'embauches en CDI. Ici prédominent nettement les CDD longs.



Dans l'ensemble, ces proportions ont seulement varié à la marge entre 2012 et 2018, sauf dans le Bassin minier de Provence où la part des CDD courts dans les DPAE a augmenté de 8 points de % (passant de 59 % à 67 %), au détriment des CDD longs dont la part a diminué de 7 points de % (passant de 21 % à 14 %) – la part des CDI n'ayant perdu que 2 points de %. C'est donc seulement dans cette zone que la structure des embauches a visiblement changé en quelques années, pour se rapprocher de la moyenne régionale (Tableau 5).

**Tableau 5 – Évolution de la composition de l'embauche par type de contrat entre 2012 et 2018**

	CDD court (dont intérim)		CDD (long dont intérim)		CDI	
	2018	Évolution 2012/2018	2012	Évolution 2012/2018	2012	Évolution 2012/2018
<b>PACA</b>	66%	+ 2 points de %	18%	- 3 points de %	16%	+ 1 point de %
<b>Avignon</b>	62%	+ 1 point de %	21%	- 2 points de %	17%	+ 2 points de %
<b>BMP</b>	67%	+ 8 points de %	14%	- 7 points de %	19%	- 2 points de %
<b>Briançon</b>	46%	- 1 point de %	48%	+ 1 point de %	6%	+ 1 point de %

Source : Urssaf, DPAE.

Dans le Bassin minier de Provence, la part élevée des contrats courts s'explique pour partie par le caractère industriel de ses activités, l'intérim y contribuant largement. Nous l'avons vu, le territoire reste marqué par son histoire industrielle, avec encore deux sites importants, et par un processus de reconversion ayant privilégié une optique de réindustrialisation (création d'une zone d'activité dédiée aux activités industrielles, implantation d'entreprises de la micro-électronique). Les activités de services administratifs et de soutien (qui incluent les entreprises de travail temporaire) comptabilisent plus de 34 % des DPAE totales de la zone en 2017 et recrutent en CDD court à hauteur de 88 %. Le recours aux contrats courts a fortement augmenté entre 2012 et 2018, au détriment du CDD long et du CDI, de même on y observe une forte progression des embauches marquant le dynamisme de cette zone. C'est dans cette zone que les évolutions entre ces deux dates sont les plus prononcées comme nous l'avons vu.

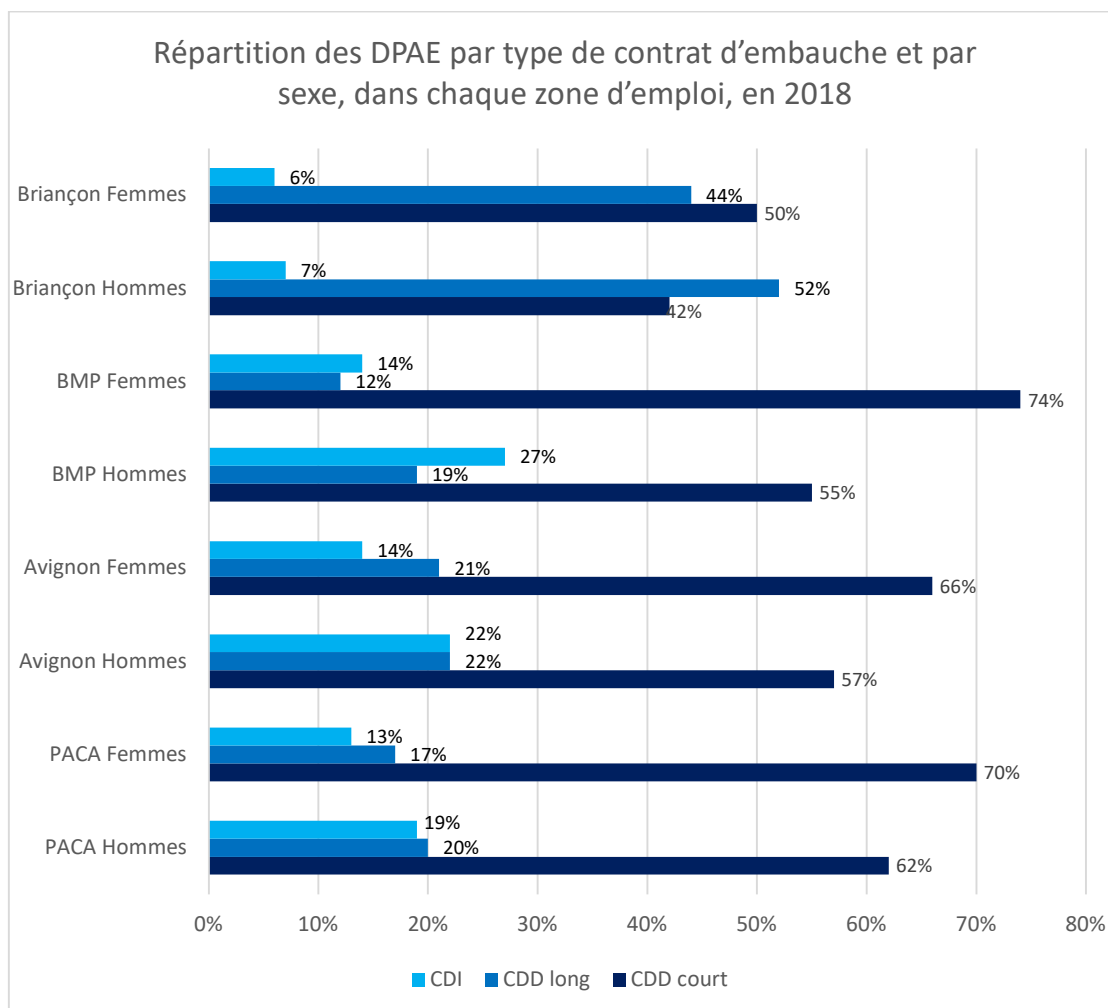
Dans le Briançonnais, le faible taux de recours au contrat court au profit du CDD plus long s'explique aussi par la structure des activités, marquée ici par la saisonnalité. Le CDD et plus précisément le CDD saisonnier de 2 mois (été) à 4 mois (hiver) est fréquent et tend à constituer la norme locale. Le CDD court est alors appréhendé au regard de cette norme, utilisé en cas de renfort durant les périodes de vacances scolaires en saison (mi-décembre, février) (appelés « contrats vacances scolaires »), venant compléter les personnels saisonniers au moment des grands pics ou en fin de saison (palier le départ prématuré de saisonniers, combler les effectifs en fonction aussi des conditions climatiques, comme un bon enneigement, un bon taux de réservation ...). Sur ce territoire, le caractère saisonnier des activités représente donc un élément structurant du marché du travail. Parmi les secteurs qui recrutent le plus, l'hébergement restauration regroupe près de 38% des DPAE totales et le transport et entreposage en totalise 10 %. Ces deux secteurs fortement employeurs se caractérisent par taux de recours au contrat court inférieur à la moyenne de la zone, respectivement 38,8 % et 39,6 % du total de leurs embauches.

La structure d'embauche de la zone d'emploi d'Avignon est proche de celle de la région. La zone se caractérise par la présence de nombreuses PME, des activités massivement tertiaires avec une abondance de centres commerciaux proposant des emplois typiques du marché secondaire du marché du travail. Les activités saisonnières sont abondantes, le tourisme et le Festival d'Avignon en été donnent leur rythme à l'ensemble des activités (commerce, santé, ...) : les deux secteurs les plus fortement recruteurs, les arts spectacles et activités récréatives proposent 13 % des DPAE totales en 2017, recrutant pour 92 % en CDD court, l'hébergement restauration représente 21 % des embauches, 68 % se font en CDD court. A la périphérie d'Avignon, la zone englobe tout un territoire dédié de longue date aux activités liées aux fruits et légumes (production, négoce, transformation, transports, logistique-entrepose) où se combinent traditionnellement précarité et saisonnalité, dont une industrie de transformation agro-alimentaire où le recours à l'intérim est important.

## 2.2. Des variations qui s'observent aussi dans la structure des embauches en contrat court

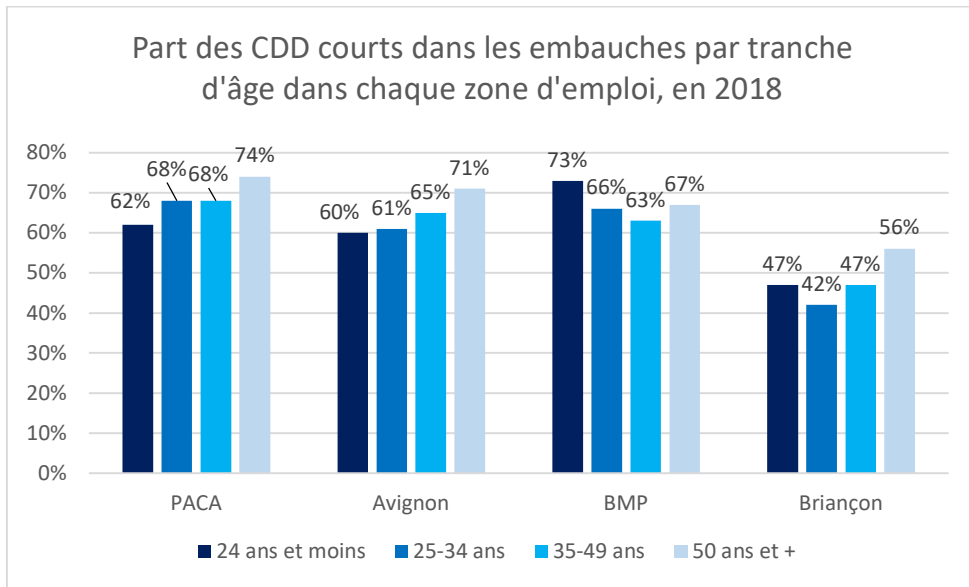
### La part des embauches en CDD court est toujours supérieure pour les femmes

La part des embauches en CDD court est toujours supérieure pour les femmes, quelle que soit la zone d'emploi ; elle n'est jamais inférieure à 50% en 2018. Respectivement, la part des embauches en CDI est toujours inférieure, l'écart étant toutefois négligeable dans le Briançonnais alors que les taux varient presque du simple au double dans le Bassin minier de Provence, où la part des embauches en CDI est pratiquement deux fois plus faible chez les femmes que chez les hommes. On peut y voir l'indice d'une reprise économique touchant l'industrie. La part des embauches en CDD long est aussi globalement toujours plus faible pour les femmes, sauf en Avignon où l'écart est négligeable (1 %).

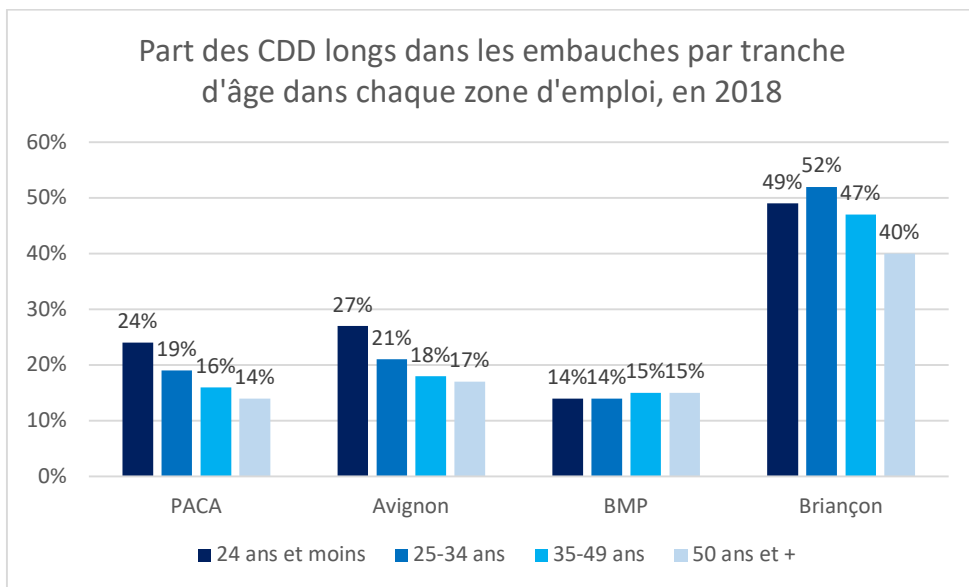


### La part des embauches en CDD courts augmente globalement avec l'âge, avec quelques variations selon les zones d'emploi

En ZE d'Avignon comme dans la région Paca, la part des CDD courts dans les embauches augmente avec l'âge. La tendance est moins nette dans le Briançonnais, où la part des CDD courts est aussi élevée avant 25 ans qu'entre 35 et 49 ans. Dans le Bassin minier de Provence, la tendance est presque inversée : la part des CDD courts décroît avec l'âge jusqu'à 49 ans (phénomène typique là encore du poids de l'industrie), mais elle est aussi élevée à partir de 50 ans qu'entre 25 et 34 ans. Ainsi, à part pour le Bassin minier de Provence, la part des CDD courts dans les embauches est toujours la plus élevée pour les 50 ans et plus : de 56% (Briançon) à 74% (Paca). On a souvent coutume de lier jeunes et précarité. Le poids de ces contrats chez les plus âgés semble révéler une rupture dans les pratiques.



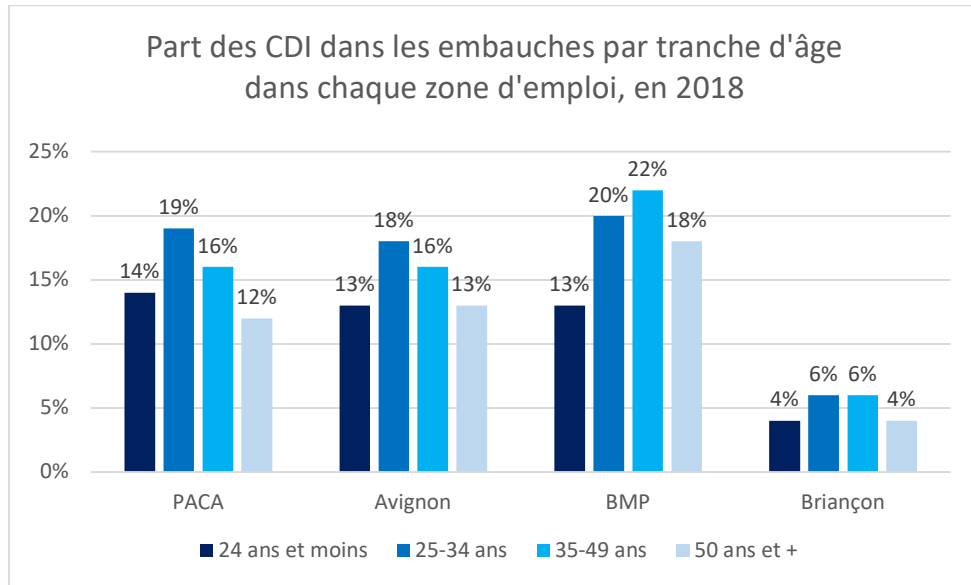
Concernant la part des CDD longs dans les embauches, le Briançonnais se distingue nettement des autres zones d'emploi et de la région Paca par des taux très élevés : quel que soit la tranche d'âge considérée, le taux de CDD longs parmi les embauches est toujours deux fois plus élevé dans cette zone d'emploi, confirmant la saisonnalité globale sur ce bassin. En opposition aux CDD courts, la part des CDD longs a tendance cette fois à diminuer avec l'âge, sauf dans le bassin minier de Provence où il est constant. On retrouve alors des constats empiriques plus connus.



Enfin, dans les trois territoires étudiés comme dans la région Paca, la part des CDI parmi les DPAE par tranche d'âge varie selon une courbe en U inversé. Si les écarts sont relativement faibles dans le Briançonnais (entre 4 % aux âges extrêmes et 6 % aux âges intermédiaires), qui présente la plus faible part

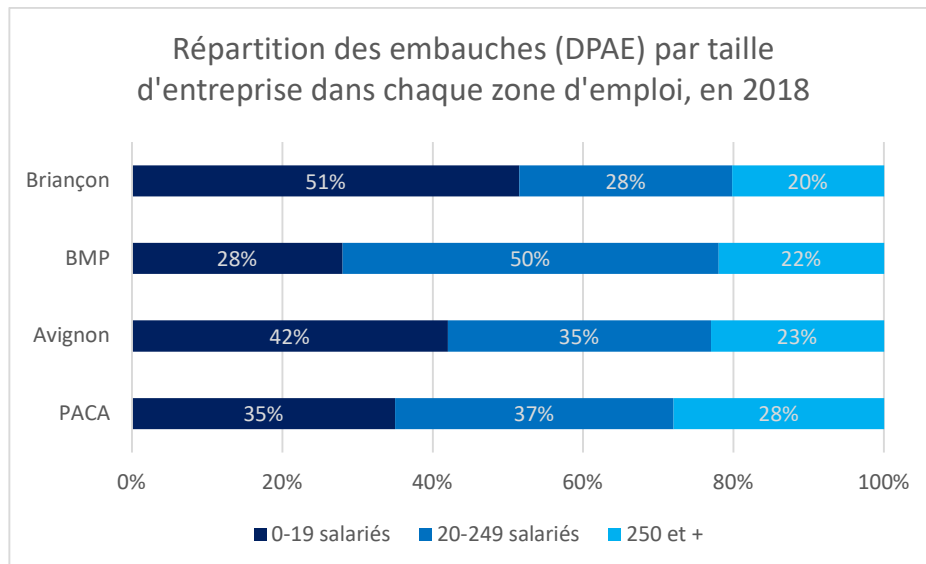


de CDI dans les embauches, les variations connaissent une amplitude bien plus nette au niveau régional et dans les deux autres zones d'emploi. La part des CDI dans les embauches atteint son maximum entre 25 et 34 ans en ZE d'Avignon comme en Paca, et entre 35 et 49 ans dans le Bassin minier de Provence – après 25 ans et jusqu'à 50 ans, cette zone se distingue d'ailleurs par des taux de CDI supérieurs à ceux observés ailleurs.



L'embauche en CDD court est plus fréquente dans les entreprises de plus de 20 salariés

La distribution des embauches selon la taille des entreprises reflète à la fois la structure du tissu économique dans chaque zone d'emploi, ainsi que le dynamisme local et ses variations territoriales.

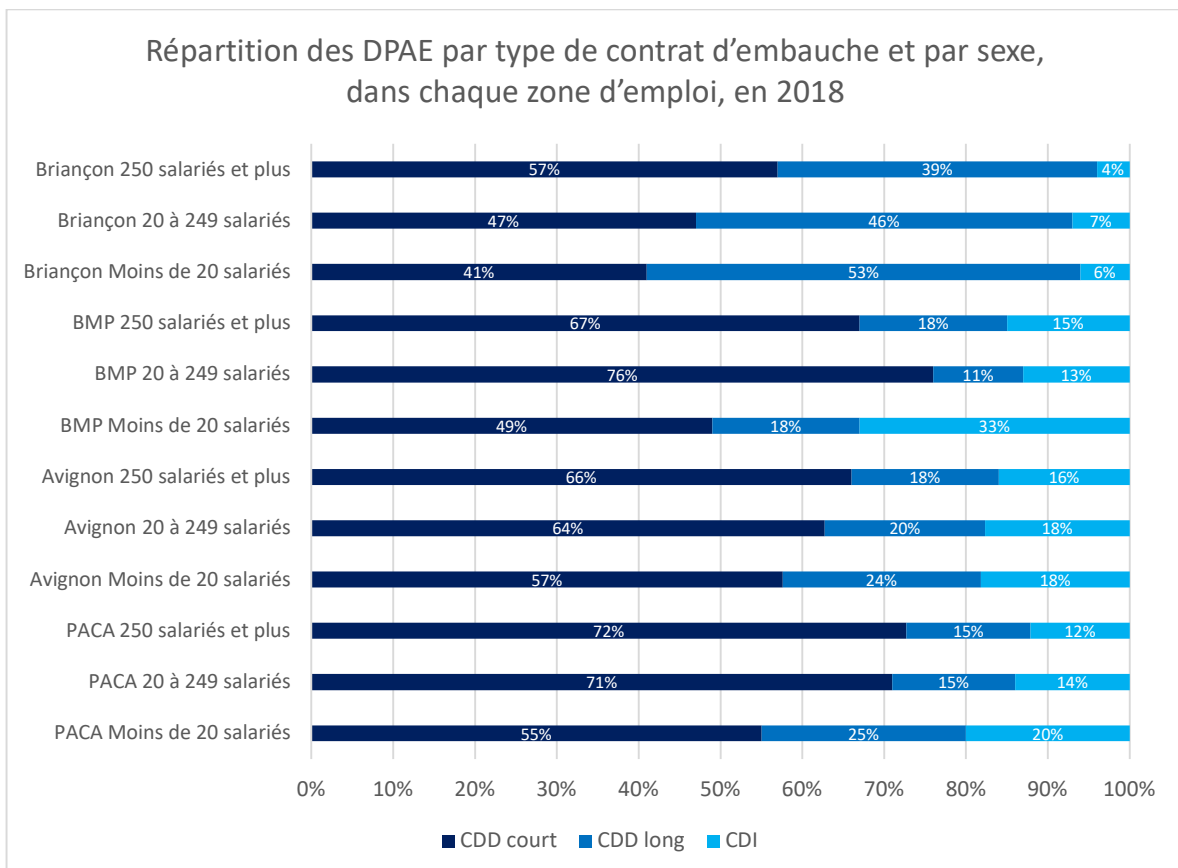


À l'échelle de la région Paca, les DPAE 2018 se répartissent en deux gros tiers pour les entreprises de moins de 20 salariés (35 %), 20 à 249 salariés (37 %) et un peu plus d'un quart pour les entreprises de plus de 250

salariés (28 %). À Briançon, la moitié des embauches a lieu dans les entreprises de moins de 20 salariés, contre 42 % en Avignon, mais seulement 28% dans le Bassin minier de Provence – sur cette zone d’emploi, la moitié des embauches se fait dans les entreprises appartenant à la tranche de 20 à 249 salariés.

Dans l’ensemble, le type de contrat privilégié lors de l’embauche varie selon si l’entreprise se situe en dessous ou au-dessus de 20 salariés : l’embauche en CDD court est nettement plus fréquente dans les entreprises dont la taille dépasse 20 salariés – la différence entre les deux tranches supérieures est négligeable en Paca et dans la zone d’emploi d’Avignon, cela est moins le cas dans les deux autres zones d’emploi (BMP et Briançon). La part des CDD courts dans les embauches est ainsi la plus élevée dans le Bassin minier de Provence pour les entreprises de 20 à 249 salariés. Dans ce même territoire et comme nous l’avions observé auparavant, la part des embauches en CDI est élevée, et elle atteint même 33% des embauches, soit un tiers, dans les entreprises de moins de 20 salariés en 2018.

Le seuil de 250 salariés n’a d’effet observable que pour la zone d’emploi de Briançon, où la part des embauches en CDD court s’accroît progressivement à mesure que la taille de l’entreprise augmente : 41 % à moins de 20 salariés, puis 47 % entre 20 et 249, et enfin 57 % au-dessus de 250 salariés. Quelle que soit la tranche observée, cette zone d’emploi se distingue, comme on l’a vu précédemment, par un taux particulièrement élevé d’embauche en CDD long, toujours 2 à 3 fois supérieur à celui observé dans les deux autres zones d’emploi et au niveau régional.



### 2.3. Les contrats courts dans les trois secteurs étudiés : une double variation, sectorielle et territoriale ?

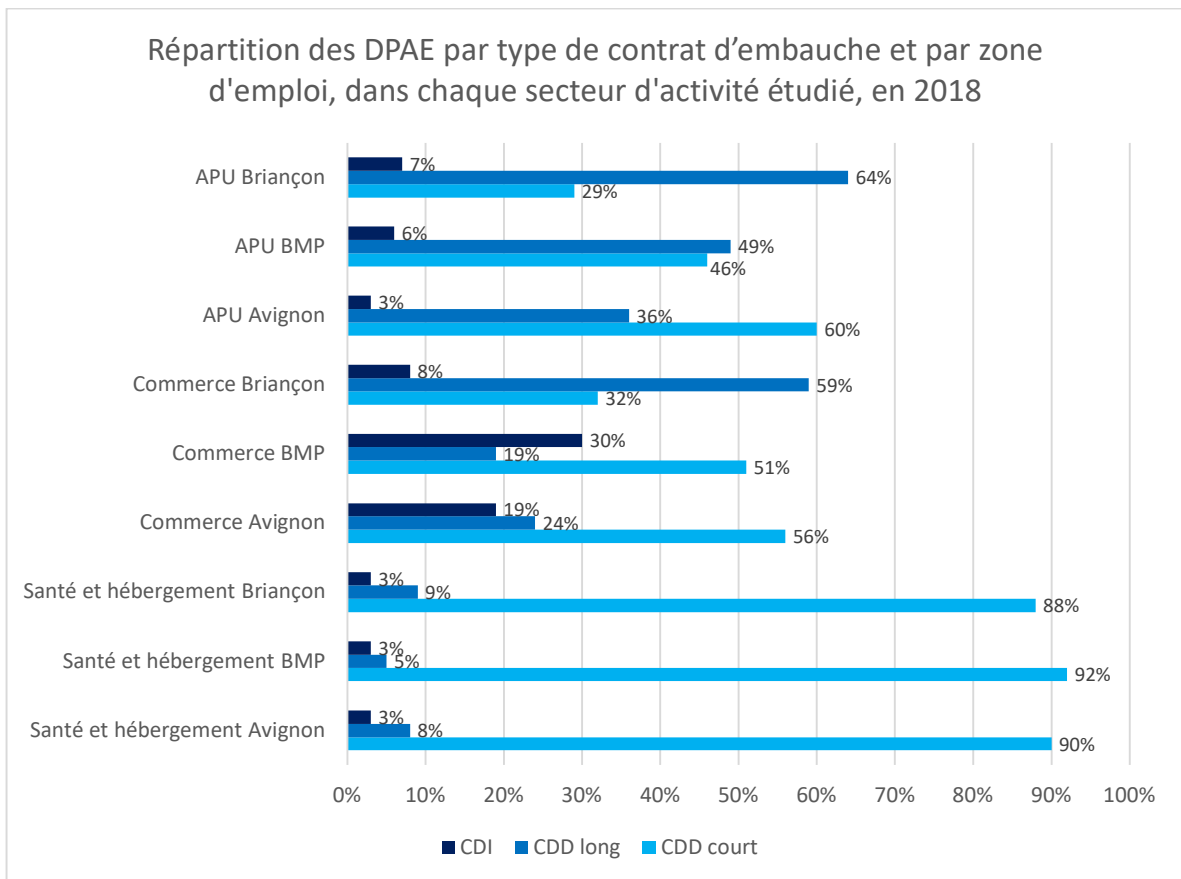
Nos trois secteurs représentent 1/3 des DPAE totales à Avignon et sur le BMP, un peu moins (27,7 %) à Briançon. L'administration pèse peu (2 % à Avignon, 3,4 % dans les 2 autres zones). Avec 23,9 % des DPAE, la santé apparaît en tête des DPAE sur le BMP (après les activités de soutien/intérim). Elle représente respectivement 15 % et 16,1 % pour Briançon et Avignon. Enfin, le poids du commerce varie de 13,5 % à Avignon à respectivement 9,3 % et 7,6 % pour Briançon et le BMP.

Dans les activités hospitalières et l'hébergement social et médico-social, la part des CDD courts dans les embauches en 2018 est écrasante dans les trois zones d'emploi, atteignant voire dépassant 90%. Seul Briançon se distingue par un taux légèrement inférieur aux autres, compensé par un plus fort recours aux CDD longs. Ce secteur semble se mouler dans les pratiques dominantes du bassin.

La distribution des embauches en 2018 par type de contrat est en revanche plus variée pour les secteurs du commerce des administrations publiques, et elle se distingue également selon la zone d'emploi.

Dans le secteur du commerce, seulement la moitié des embauches en 2018 s'est effectuée en CDD court dans la ZE d'Avignon et dans le Bassin minier de Provence, l'autre moitié penchant légèrement plus du côté du CDD long en Avignon (24 % contre 19 % en CDI), nettement plus du côté du CDI dans le Bassin minier de Provence (30 % contre 19 %). Dans la zone de Briançon, la majorité des embauches de 2018 dans ce secteur s'effectue en revanche en CDD long (59 %), un tiers en CDD court et seulement 8 % en CDI – c'est le taux le plus bas pour ce secteur.

Enfin, quelle que soit la zone d'emploi considérée, l'embauche en CDI est presque aussi rare dans l'administration publique que dans les activités hospitalières et l'hébergement médico-social et social, particulièrement en Avignon. La majorité des embauches dans l'administration publique s'effectue en CDD court en ZE d'Avignon (60% contre 1/3 en CDD long), et en CDD long dans le Briançonnais (64 % contre 29 % en CDD court). Le poids particulier de la saisonnalité se fait donc aussi sentir dans les administrations (ici quasi exclusivement les collectivités territoriales et leurs régies municipales comme les remontées mécaniques). La distribution est plus équilibrée dans le Bassin minier de Provence, avec (environ) une moitié d'embauches en CDD long et une petite moitié en CDD courts.



Le secteur de la santé possède une grande homogénéité sur les trois territoires, secteur très féminin, qui recrute très massivement en contrats courts.

Le commerce est un peu plus hétérogène. Le taux de recours aux contrats courts est nettement plus élevé dans les grandes entreprises (probablement hyper et supermarchés), mais les petites entreprises embauchent beaucoup. Ce secteur plutôt féminin recrute en priorité des jeunes. On note cependant quelques spécificités selon les territoires : à Briançon, les hommes sont surreprésentés dans les embauches, peut-être en raison de l'abondance de magasins de sport sur ce territoire, tandis que les femmes sont plus souvent embauchées en CDD courts. Dans le Bassin minier de Provence au contraire, les hommes sont légèrement plus recrutés en CDD courts que les femmes, et aussi moins souvent qu'elles en CDI.

Dans l'ensemble, l'administration publique recrute plus de femmes que d'hommes, mais dans une moindre mesure par rapport au secteur de la santé. Hommes et femmes sont également concernés par l'embauche en CDD courts, sauf dans le Bassin minier de Provence à nouveau, où 70% des hommes sont embauchés en contrats courts. Partout, la tranche des moins de 25 ans est surreprésentée dans les embauches en contrat court, ce qui reflète probablement le recrutement de jeunes en période de congés d'été.

Une étude récente sur les modes sectorielles de GRH dans l'ensemble de la région Paca (ORM, 2020) classe deux de nos secteurs, le commerce, les activités pour la santé humaine / l'hébergement social et médico-social dans le groupe des « Services de l'économie présentielle ». Celui-ci regroupe 17 secteurs et 43% de l'emploi salarié régional. La structure de la main-d'œuvre s'y caractérise par une plus forte présence de

femmes, de jeunes et d'employés, les personnes peu ou pas diplômées sont surreprésentées, en particulier chez les seniors et les écarts de niveaux de diplôme entre jeunes et seniors sont plus prononcés qu'en moyenne. La structure des établissements est hétérogène, du point de vue de la taille en particulier. Les entreprises recourent davantage aux CDD et aux emplois à temps partiel, les rémunérations sont moins élevées. L'activité est marquée par des fluctuations saisonnières notables et par un fort *turn-over*, tant à l'initiative des salariés que des employeurs, et de ce fait l'ancienneté dans l'entreprise est faible. Ce groupe se caractérise par un dynamisme de l'emploi combiné à des difficultés de recrutement. Le commerce de détail (hors automobiles et motocycles) emploie 86 690 salariés en Paca et représente 24% du total des effectifs de ce groupe. Les activités pour la santé humaine, avec 41 950 salariés totalisent 12% des effectifs et l'hébergement médico-social et social 11% avec un effectif de 39 640 salariés (DADS 2015).

L'administration publique, quant à elle, est classée dans le groupe des « Services administratifs, financiers et d'enseignement », regroupant 6 secteurs et 8% du total des emplois salariés. Administration et défense, sécurité sociale obligatoire (mais hors FP) regroupe 13 420 emplois salariés, soit 21% des effectifs du groupe. Il s'agit ici plutôt de d'établissements de grande taille, avec une forte proportion de femmes et de seniors de diplômés de l'enseignement supérieur, de professions intermédiaires et de cadres parmi les salariés. Les conditions d'emploi sont plutôt favorables, les rémunérations étant contraintes par les grilles de salaire en vigueur. On y observe un faible taux de recours à l'intérim et de faibles flux de main-d'œuvre cumulés à des départs à la retraite fréquents qui contribuent à une baisse marquée des effectifs.

Nous retrouverons ces caractéristiques sectorielles dans la partie suivante qui sera l'occasion d'explorer plus avant leur impact sur l'intensité et les modalités d'usage du contrat court.

### Le recours au contrat court sur des marchés du travail en tension

Terminons cette présentation par quelques éléments plus qualitatifs avec les points de vue et analyses que les acteurs institutionnels locaux nous ont livrés. Si, comme nous l'avons vu précédemment, ils n'ont pas pu nous éclairer sur la problématique « contrat court », leurs observations nous ont été utiles pour appréhender les dynamiques en cours sur les marchés du travail des territoires où ils exercent leur juridiction. Au final, et même si bien sûr les diagnostics divergent selon les positions des uns et des autres (rappelons que nous avons rencontré des intermédiaires du marché du travail, des inspecteurs du travail, des représentants d'organisations patronales et de syndicats de salariés) nous en retenons l'expression générale d'un climat de tensions, d'une dégradation des relations entre offre et demande de travail qui renvoient à des transformations structurelles.

Ainsi, la systématisme des pratiques d'embauche en contrat à durée déterminée relèverait dans certains secteurs et/ou contextes locaux d'une certaine méfiance de la part des employeurs vis-à-vis de la main-d'œuvre. Elle traduirait plus largement une « désadéquation » entre offre et demande de travail. Allongement de la période d'essai, refus de s'engager, test à rallonge avant éventuelle embauche en CDI (enchaînement CDD court-s, CDD plus long-s, CDI) répondraient aux comportements de salariés qui n'hésiteraient plus à « zapper » d'un emploi à l'autre, *a fortiori* dans les bassins d'emploi où les offres sont abondantes. La précarité serait aujourd'hui rentrée dans les pratiques et représentations comme norme d'embauche sur le marché du travail. Caractérisant de longue date la pratique des employeurs, elle serait désormais intégrée par des salariés devenus eux-mêmes des stratèges en la matière. Ceci fait dire à certains de nos interlocuteurs que les employeurs qui ont longtemps joué la flexibilité-précarité commencent maintenant à en subir les contre-coups et que le comportement de la main-d'œuvre serait aujourd'hui devenu la source d'une incertitude accrue. Les difficultés de recrutement sont nombreuses. Dans les secteurs comme la santé et l'hébergement où les conditions de travail se sont dégradées, les offres d'emploi ne trouvent pas preneurs, en particulier dans les zones urbaines. Les salariés ne recherchent pas nécessairement la stabilité, et ceci pour diverses raisons : une stratégie serait de tourner sur différents établissements avant de se fixer sur celui qui convient ; une autre serait de se préserver de

la dureté des conditions de travail en ne travaillant pas de façon continue. Ces comportements sur le marché du travail révéleraient des rapports au travail et à l'emploi pour lesquels l'embauche de courte durée ne serait pas problématique, au contraire même ils soutiendraient des aspirations en termes de modes de vie. C'est le cas déjà connu des infirmières dont certaines préfèrent des remplacements à une embauche en emploi stable (protection vis-à-vis des conditions de travail et alternance travail-loisir), ou des couples dans lesquels, sur la base d'un calcul « optimisateur », les conjoints alterneraient à tour de rôle emploi et chômage, une pratique facilitée par les modes d'indemnisation du chômage. Dans ce contexte d'ensemble, le recours au contrat pourrait être vu tout à la fois comme une conséquence et un révélateur de ces transformations des rapports entre offre et de demande de travail, c'est ce que nous explorerons par la suite.

## Conclusion

Pour conclure, nous insisterons sur l'effet heuristique de ce détour par les marchés locaux du travail. Tout d'abord en tant que contextes dans lesquels les usages du contrat court se déploient et prennent leur sens. Ensuite, parce qu'ils nous permettent de mettre en évidence la multiplicité des facteurs qui jouent dans le recours aux contrats courts et dans ses inflexions dans le temps. Il s'agit d'un phénomène complexe, imbriqué dans un ensemble de dimensions, il ne peut être analysé de façon isolée. Nous l'avons vu, il doit être rapporté aux modes de gestion des entreprises et en particulier à la façon dont il s'y combine avec les autres modalités de l'embauche, il s'insère dans des logiques sectorielles, il tient aux conditions locales de rencontre entre offre et demande, comme l'étendue, l'ouverture ou relative fermeture de ces marchés locaux du travail, les possibilités de mobilité qui y sont offertes, leur degré d'attractivité, l'offre en matière de formation, ... Autant d'éléments qui reviendront dans les deux parties qui suivent.

## 2<sup>ème</sup> partie – Le recours au contrat court dans les entreprises et les secteurs

---

La deuxième partie de ce rapport vise à éclairer la variété de l'usage des contrats courts par les entreprises. Elle articule les données quantitatives issues des DADS et l'enquête menée auprès des employeurs dans nos trois secteurs (commerce de détail, santé et hébergement social et sanitaire, administration publique) sur les trois territoires de la région PACA.

Au long des quatre chapitres, nous nous efforçons de comprendre la manière dont les contrats courts s'inscrivent dans les modes de gestion de la main d'œuvre des entreprises et administrations, et en particulier la manière dont ils s'articulent avec les autres contrats de travail pour répondre aux besoins de flexibilité. En explorant ainsi les stratégies des entreprises, nous tentons de tenir compte des situations et contraintes des établissements sur le marché des produits ou des activités – y compris les contraintes de financement et de budget pour les activités sur financement public principal. Nous cherchons aussi à encadrer cette analyse dans les politiques publiques et les territoires qui constituent des réservoirs de main-d'œuvre. Plus largement, nous avons voulu donner sens à ces pratiques au regard des régimes d'incertitude dans lesquels les employeurs sont amenés à prendre des décisions, à faire des choix et à élaborer des stratégies. Pour cela, nous nous appuyons sur les trois types d'incertitude distingués par Coutrot (2002) : l'incertitude marchande, liée au marché et à son influence sur l'entreprise et ses modes d'organisation de la production et du travail, l'incertitude organisationnelle (comment bien organiser et coordonner le travail dans l'entreprise) et, enfin, l'incertitude sociale relative aux modes de régulations dans les entreprises (gestion des ressources humaines, relations avec les institutions représentatives du personnel, conflits/négociation collective, climat social y compris absentéisme, *turnover*...).

Le chapitre 4 s'appuie sur les DADS. Il propose une typologie en 5 classes identifiant les entreprises de la région PACA selon quelques grandes variables de gestion de la main-d'œuvre et de flexibilité. Il est alors possible de situer les entreprises étudiées dans la démarche qualitative au sein de cette typologie et de l'affiner par la présentation de cas issus de cette deuxième démarche. Nous analysons aussi l'évolution de cette typologie entre 2006 et 2016, cherchant à identifier dans quelle mesure la hausse des contrats courts dans les embauches se répercute sur chacune des catégories identifiées.

Le chapitre 5, consacré au commerce de détail, montre que l'incertitude marchande y est élevée, en raison d'un contexte général volatile qui entraîne des fluctuations de l'activité. Mais dans les entretiens avec les employeurs, c'est surtout une incertitude sociale qui prédomine et se renforce dans le temps. Celle-ci s'observe au sein même de l'entreprise, à travers la question des absences, qui entraîne des enjeux en termes de remplacement, mais aussi en amont de l'entreprise, lorsqu'il s'agit de trouver les « bons » candidats à l'embauche – cet enjeu peut être plus prégnant sur certains marchés locaux du travail, comme à Briançon ou dans le Bassin minier de Provence.

Le secteur de la santé et de l'hébergement social et sanitaire (chapitre 6) est quant à lui soumis à une forte pression financière, en raison de sa dépendance aux financements publics. Dans ces établissements, elle est formulée sous l'alternative suivante : budget constant ou réduit ? Ce secteur enregistre aussi des évolutions du fait de la transformation de ses publics, notamment le vieillissement de ses usagers, qui

contribue à transformer la nature et l'organisation du travail. Surtout, les incertitudes organisationnelle et sociale « s'auto-renforcent » en un cercle vicieux : d'une part, l'incertitude liée au fort *turnover* et à un absentéisme peu prévisible (y compris dans sa durée) déstabilise l'organisation du travail ; d'autre part, le manque de marges de manœuvre dans l'organisation du travail (en flux tendus) renforce le risque d'absentéisme et de *turnover* du fait de conditions de travail peu soutenables.

Dans le secteur de l'administration publique (chapitre 7), le recours au contrat court n'a pas augmenté sur la période 2012-2018 selon les DPAE. Pourtant, dans ce secteur aussi les contraintes financières existent et les absences non prévues rendent nécessaires des remplacements inopinés. L'enquête met en évidence une autre forme d'incertitude, politico-institutionnelle, qui se traduirait d'une part par l'évolution des modes de gestion de la main-d'œuvre (logique sociale et distributive des contrats courts d'été), et d'autre part par des évolutions institutionnelles (transfert de compétences en matière de politiques publiques, évolution du droit public).



# Chapitre 4 – Cartographies et typologies des établissements autour de leur usage des contrats courts

---

Aurélie PEYRIN  
Camille SIGNORETTO  
et avec la participation de Philippe MEHAUT

Dans un cadre légal circonscrit à des motifs précis, comme nous l'avons rappelé dans le chapitre 2 de la 1ère partie, les contrats courts sont des CDD de très courte durée qui font partie de la palette d'outils de flexibilité quantitative externe à disposition des employeurs. C'est donc à travers la place qu'ils occupent dans l'ensemble des outils de flexibilité que nous étudions les contrats courts, mais également par rapport aux CDI, contrats dit "permanents" en France. La littérature socio-économique oppose en effet souvent ces deux types de contrats de travail, soit du point de vue du degré de rigidité des règles de droit entourant leur usage, soit du point de vue des salariés qui sont inégalement employés sur ces types de contrat, soit encore du point de vue des pratiques ou stratégies de flexibilité, voire de gestion de la main-d'œuvre, des employeurs. Cependant, même les entreprises organisant en leur sein des « marchés internes » – au sens de la théorie de la segmentation (e.g. Doeringer et Piore, 1971) – peuvent avoir recours à des contrats flexibles. Plus généralement, s'est largement développée en France une forme de dualité interne aux entreprises, associant travailleurs en CDI et travailleurs en CDD ou intérim au sein d'une même structure.

Dans une perspective segmentationniste du marché du travail, nous avons situé, quantitativement, le recours aux contrats courts par rapport aux autres types de contrats de travail, puis plus globalement par rapport aux modes de gestion de la main-œuvre des employeurs (contrats de travail, mais aussi rémunération, temps de travail). Cela nous permet de distinguer plusieurs classes d'établissements, que nous interprétons comme autant de segments du marché du travail. L'un des facteurs de différenciation de ces segments est l'incertitude à laquelle les entreprises font face (évoquée en introduction de cette deuxième partie), qui concerne à la fois le marché, et notamment sa demande de biens et de services, l'organisation du travail, les relations de travail et le comportement des individus – salariés et employeurs –, etc.

Concrètement, nous nous appuyons sur des techniques d'analyse factorielle de données puis de classification, appliquées aux DADS l'année 2016, pour mettre en évidence une typologie distinguant les employeurs de la région PACA selon leurs pratiques de gestion de la main-d'œuvre et de flexibilité. L'enquête qualitative auprès des entreprises et salariés est mobilisée de deux manières : d'une part, les entreprises sont situées dans notre typologie, et d'autre part, des mini-monographies basées sur les entretiens illustrent les différentes classes obtenues par l'analyse de données. L'enquête qualitative ayant été menée en 2019 et 2020, soit 3 ans après l'année de référence des données mobilisées pour notre typologie, ce croisement des matériaux montre également les dynamiques de déplacement d'une entreprise d'une pratique de flexibilité à une autre, d'un segment du marché du travail à un autre. Finalement, parce que l'une des problématiques entourant les contrats courts est leur forte progression à

partir du début des années 2000, nous avons réalisé une typologie des employeurs de la région PACA sur les années 2006 et 2016, afin d’observer si le poids de chaque classe varie sur cette période et comment, mais aussi les évolutions des principales caractéristiques de ces classes.

## 1. Présentation des données et des établissements de la région PACA

### 1.1. Données

L’analyse quantitative s’appuie sur le fichier de l’Insee issu des déclarations annuelles de données sociales (fichier dit « DADS grand format<sup>106</sup> »), source exhaustive au niveau régional. Pour rappel, la DADS est une formalité administrative obligatoire que doit accomplir toute entreprise employant des salariés. À compter de la validité (année) 2009, le champ de diffusion inclut l’ensemble des salariés, y compris ceux employés dans les secteurs de l’agriculture, de la fonction publique d’État (FPE), des collectivités territoriales (fonction publique territoriale – FPT), des hôpitaux publics (fonction publique hospitalière – FPH), ainsi que par des particuliers (particuliers employeurs).

### 1.2. Champ

Le champ comprend l’ensemble des postes/emplois de la région PACA actifs l’année 2016, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors postes correspondant à des stages et indemnités chômage, ainsi qu’à des contrats de travail d’élus et d’agents dits permanents des entreprises de travail temporaire<sup>107</sup> (cf. tableau 1). Nous travaillons sur le fichier régional contenant l’ensemble des établissements ayant employé au moins un salarié en région PACA en 2016<sup>108</sup>.

---

<sup>106</sup> Les données qu’on appelle DADS se décomposent en quatre fichiers, correspondant à trois niveaux d’observation : postes, salariés, entreprises et établissements.

<sup>107</sup> Cette exclusion est justifiée par le fait qu’il n’est pas possible d’identifier le type de contrat (CDI, CDD) des personnels dits « permanents » des entreprises de travail temporaire (intérim) : dans la variable contrat de travail, ils sont affectés en effet à la modalité ‘intérim’. Nous avons en revanche pu identifier (en partie) les personnels « intérimaires » de ces entreprises, par la convention collective dont ils relèvent (IDCC 2378) ; ils sont ainsi intégrés dans la modalité « intérim » de la variable de contrat de travail reconstruite.

<sup>108</sup> Quelques restrictions supplémentaires du champ ont dû être réalisées pour obtenir une base « propre ». Par exemple, les salaires négatifs et les postes dont le salaire horaire est inférieur à 1/8<sup>e</sup> du SMIC horaire ont été supprimés (nous nous appuyons ici sur une publication de l’Insee utilisant le panel « tous salariés », cf. *Insee Références, édition 2016* - Dossier – « Les évolutions annuelles de revenu salarial le long de l’échelle salariale : quels constats selon l’âge, le sexe et le secteur ? » de P. Pora et L. Wilner).

**Tableau 1 : Taille du champ d'étude par zone d'emploi et secteurs d'activités retenus dans la recherche**

	PACA, tous secteurs	Avignon	BMP	Briançon	APU	Commerce	Santé
<b>Nombre d'établissements</b>	182 377	15 395	3 355	2 220	2 482	26 634	1 556
<b>Nombre de postes/emplois</b>	2 678 770	221 291	52 288	24 918	294 333	254 687	232 945

Source : INSEE, DADS 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

*Champ* : postes actifs l'année 2016 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

*Note valable ici et pour la suite du texte* : nous distinguons deux mesures de poids des territoires et secteurs (et plus loin des classes d'établissements) : nombre ou parts d'établissements, et nombre ou part de postes/emplois. Nous ne donnons ainsi pas de poids en nombre ou parts de salariés : le fichier DADS porte en effet par construction sur des postes, or plusieurs postes peuvent être enregistrés pour un même salarié, il n'y a donc pas d'équivalence entre le poids en postes et le poids en nombre de salariés.

### 1.3 Description des établissements de la région PACA

Le tissu productif des établissements de la région PACA présente quelques particularités (cf. colonne 'Ensemble' du tableau en annexe 1.3 pp. 327-330). Tout d'abord, si la majorité des établissements comptent moins de 5 salariés dans leurs effectifs (71 %), cela apparaît moins que dans l'ensemble de la France (l'ordre de grandeur se situant plutôt autour de 90 %). À l'inverse, il y a davantage d'établissements avec 5 à 9 salariés (14 %) et avec 10 salariés ou plus (14 %). Un appariement du fichier postes avec le fichier Sirène permet d'affiner cette répartition des établissements selon la catégorie d'entreprise définie par l'Insee<sup>109</sup> : 76 % des établissements appartiennent à la catégorie des petites et moyennes entreprises (PME), 7 % à celle des entreprises de taille intermédiaire (ETI) et 5 % à celle des grandes entreprises (GE), l'information étant manquante dans 12% des cas. Cela confirme la présence de plus grandes entreprises dans la région.

Concernant le secteur d'activité, le secteur du commerce est présent en proportion plus importante – 37 % – en PACA par rapport à l'ensemble de la France (21 %, source : Sirène), alors que les autres services divers sont moins présents (34 % vs 46 % pour la France entière). Les autres établissements se répartissent de la façon suivante : 12 % dans l'« administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale », 11 % dans la construction et 6 % dans l'industrie ; les proportions étant comparables à la France dans son ensemble.

D'autres caractéristiques peuvent être présentées. Le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) représente 8 % des établissements, alors que 69 % des établissements sont des sociétés commerciales. Les établissements jeunes (5 ans ou moins d'existence) représentent une part importante – 42 % –, un peu plus que ceux ayant plus de 10 ans d'ancienneté (37 %). À partir d'une variable d'évolution des effectifs créée à partir des fichiers postes 2015 et 2016, on peut constater que les établissements de la région PACA sont plutôt dynamiques : dans 45 % des cas ils ont connu une hausse de leurs effectifs ; contre une baisse dans 14 % des cas et une stabilité dans 28 % des cas. L'information est néanmoins manquante dans plus d'un cas sur dix (13 %), ce qui signifie notamment qu'on ne retrouve pas l'établissement en 2015. Enfin, à partir du numéro SIREN de l'entreprise, nous avons construit une variable renseignant si l'établissement

<sup>109</sup> <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1057>.

appartient à une entreprise multi-établissements dans la région PACA<sup>110</sup> ou non : la majorité des établissements apparaissent comme des mono-établissements (80 %) ou plus précisément appartenant à une entreprise qui n'aurait qu'un établissement en PACA.

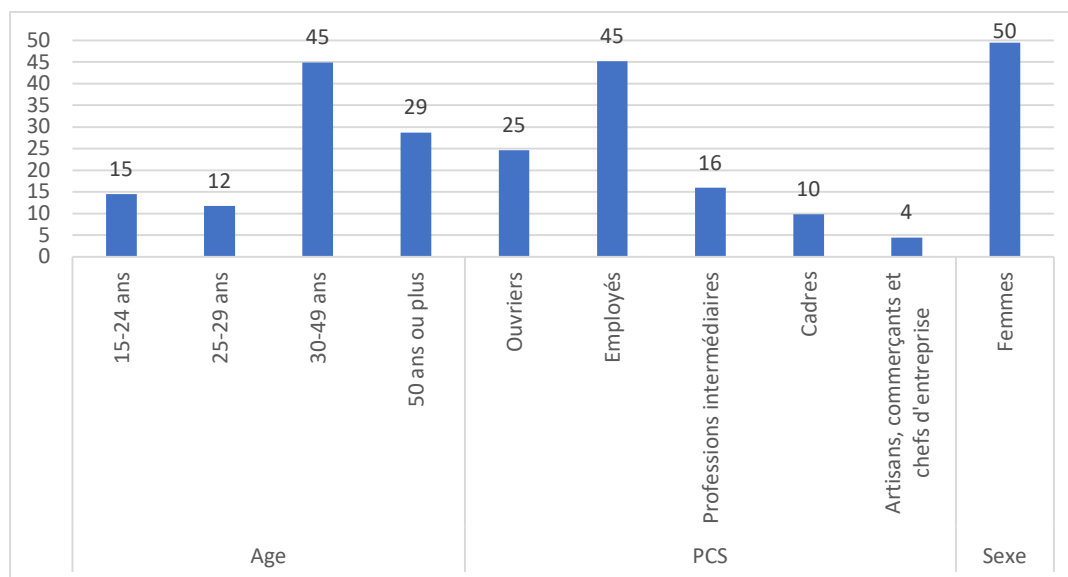
Enfin, par rapport aux territoires étudiés dans ce rapport, 8 % des établissements sont situés dans la zone d'emploi d'Avignon, 2 % dans celle du bassin minier de Provence et seulement 1 % dans celle de Briançon.

Concernant les caractéristiques des salariés occupant un emploi à un moment donné dans ces établissements, 27 % ont moins de 30 ans (cf. graphique 1 ci-dessous), c'est moins que la proportion de seniors (50 ans ou plus – 29 %). Plus précisément, dans la majorité des établissements (63 %), la part des jeunes représente moins de 10 % des postes, alors qu'elle atteint au moins 30 % des postes dans seulement 20 % des établissements (cf. colonne 'Ensemble' du tableau en annexe 1.3 pp. 327-330). La part des seniors représente, elle, moins de 10 % des postes dans 42 % des établissements de la région PACA et au moins 30 % dans 38 % des établissements. En termes de répartition par catégorie socio-professionnelle, la région PACA se caractérise par une proportion plus importante d'employés (45 %), puis dans une moindre mesure d'ouvriers (25 %) ; et au contraire, une sous-représentation des professions intermédiaires et des cadres et professions intellectuelles supérieures. Lorsque l'on analyse cette répartition selon l'importance de chaque catégorie dans les établissements (variables discrétisées), on retrouve la place majoritaire des employés : dans presque la moitié des établissements de la région PACA (48 %), la part des employés représente 45 % ou plus des effectifs de l'année. Toutefois, dans un peu plus d'un tiers d'entre eux, cette part est inférieure à 8 %, illustrant une certaine segmentation des établissements dans l'intensité du recours à cette population. Pour les trois autres PCS, les parts inférieures à 8 % apparaissent comme majoritaires dans les établissements : 62 % pour les ouvriers, 69 % pour les professions intermédiaires et 76 % pour les cadres et professions intellectuelles supérieures. À l'inverse, 26 % des établissements sont composés d'une part importante d'ouvriers (45 % ou plus), et 16 % par des parts importantes de professions intermédiaires ou de cadres et professions intellectuelles supérieures. Enfin, la répartition moyenne par sexe est très équilibrée dans les établissements (50% de femmes), ce qui ressort également dans la variable discrétisée puisque la part des femmes est d'environ 1/3 dans les trois catégories – faible, moyenne et forte.

---

<sup>110</sup> Attention, la variable ayant été créée sur la seule région PACA, elle sous-estime les entreprises multi-établissements en ne tenant pas compte des entreprises qui n'auraient qu'un établissement en PACA mais un ou plusieurs autres dans d'autres régions françaises.

**Graphique 1 – Proportions moyennes de chaque catégorie d'âge ou de PCS dans l'ensemble des établissements - PACA 2016**



Source : INSEE, DADS 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2016 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Finalement, comment se caractérise la gestion de la main-d'œuvre dans les établissements de la région PACA : quels sont les outils de flexibilité utilisés<sup>111</sup> ? Quelle est leur politique de rémunération ? En prenant en compte l'ensemble des postes actifs sur toute l'année 2016, les CDI et les titulaires de la fonction publique représentent 63 % de l'emploi en PACA, les CDD 25,5 % dont 10 % de moins d'un mois, et l'intérim 4 % (cf. *supra* dans ce rapport, 1<sup>ère</sup> partie, « I. L'insaisissable contrat court »). Pour caractériser les pratiques des établissements, nous avons créé des indicateurs de recours à ces différents types d'emplois et d'intensité à partir de 3 modalités (fort, moyen, faible ; cf. *infra*). Ainsi, 38 % des établissements de la région PACA ont recours aux CDD (y compris à objet défini et CDD seniors) de plus d'un mois, et 24 % ont recours aux contrats courts. Parmi les premiers – que l'on appellera par la suite « CDD longs » –, trois-quarts durent en moyenne entre 1 et 6 mois dans un établissement utilisateur ; et parmi les contrats courts, un peu moins de la moitié (47 %) dure en moyenne moins de 15 jours dans un établissement utilisateur. Concernant les autres types de contrat, 11 % des établissements ont recours à l'apprentissage, 11 % aux contrats aidés et seulement 2 % à l'intérim. Pour donner une autre vision de la place de chaque type de contrat dans les établissements, nous avons créé un dernier indicateur rapportant le volume d'heures travaillées en contrat court, en CDD long ou en CDI au total des heures travaillées. Ainsi, dans 6 % des établissements, les contrats courts représentent 5 % ou plus du volume total d'heures travaillées, alors qu'en parts des postes/emplois, le pourcentage d'établissements est plus élevé (13 %) sur une part de recours là aussi plus élevé (20 % ou plus) ; autrement dit, la représentation de l'usage des contrats courts paraîtra plus importante si l'on raisonne en part des emplois qu'en part des heures travaillées. Concernant la flexibilité horaire, une majorité des établissements – 61 % – recourent au temps partiel sur au moins un

<sup>111</sup> Il s'agit principalement des types de contrat de travail utilisés et de la nature du temps de travail (partiel/plein), le recours aux heures supplémentaires n'étant pas renseigné dans les DADS.

de leur emploi. Ils sont ensuite 40 % à y recourir de manière « forte » c'est-à-dire pour 40 % ou plus de leurs postes/emplois. Mais là aussi une segmentation apparaît entre établissements, avec un pourcentage similaire – 40 % – qui y recourt de manière faible (part inférieure à 5 % des postes/emplois). Enfin, la politique de rémunération dans les établissements est approchée par le ratio masse salariale annuelle brute par tête : les rémunérations moyennes versées par les établissements en 2016 s'établissent entre 7 000€ et 23 000€ (modalité « moyenne ») dans 51 % d'entre eux, à moins de 7 000€ dans 25 % des établissements et à 23 000€ ou plus dans 24 % des établissements.

## 2. Des typologies d'employeurs de la région PACA

L'objectif de ce travail est de réaliser une cartographie (analyse factorielle – ACM ici<sup>112</sup>) puis une typologie (classification) des modes de gestion de la main d'œuvre des employeurs de la région PACA pour l'année 2016, afin de situer le recours aux contrats courts dans l'ensemble des types de contrat utilisés. Au-delà des caractéristiques sectorielles des modes de gestion de la main-d'œuvre, déjà bien documentées, nous cherchons à montrer comment les employeurs associent différentes pratiques flexibles de gestion de l'emploi (intérim, travail occasionnel, contrat court, etc.). Si elle porte sur l'échelle de la région PACA, cette recherche présente deux particularités par rapport aux travaux antérieurs : la fonction publique est incluse dans le champ, ainsi que les établissements de moins de 5 salariés.

Dans cette étape finale du travail, nous présentons deux cartographies puis typologies réalisées sur la région PACA pour l'année 2016. Une première version se concentre uniquement sur des variables décrivant les contrats et s'inscrit en cela dans la lignée des travaux évoqués dans le « I. L'insaisissable contrat court » de la 1<sup>ère</sup> partie du rapport, privilégiant les statuts d'emploi *stricto sensu*. Une deuxième version a une perspective plus large, afin de prendre en compte des variables décrivant les modes de gestion de la main-d'œuvre, comme le font Petit (2003), Lemièrre *et al.* (2013), D'Agostino et Delanoë (2016), dans la limite néanmoins des variables disponibles dans nos données.

### 2.1 Une cartographie des contrats de travail

L'objectif de ce premier travail est de réaliser une cartographie puis une typologie centrée sur l'usage des différents contrats de travail par les employeurs de la région PACA.

#### 2.1.1 Liste des variables

Pour réaliser la cartographie sur l'usage des différents contrats de travail des établissements, nous avons utilisé un ensemble de variables *actives* décrivant la structure de l'emploi des établissements selon le contrat de travail (en distinguant les contrats courts). Les variables suivantes sont calculées dans l'ensemble des postes de l'établissement (annexes et non annexes) et sur toute l'année :

---

<sup>112</sup> L'analyse des correspondances multiples – ACM – est une méthode d'analyse factorielle qui s'applique dans le cas de variables qualitatives.

- part des emplois stables (CDI et fonctionnaires), en 3 modalités<sup>113</sup> : faible (inférieure à 15 %), intermédiaire (entre 15 et 85 %), élevée (supérieure ou égale à 85 %) ;
- part des emplois temporaires (CDD, CDD à objet défini, CDD seniors, travail occasionnel et à l'acte, intérim), en 3 modalités : zéro, intermédiaire (entre 0 et 25 %), élevée (supérieure ou égale à 25 %) ;
- part des emplois temporaires courts, que l'on nommera contrats courts dans la suite du document, en 3 modalités : zéro, intermédiaire (inférieure à 20 %), élevée (supérieure ou égale à 20 %) ;
- recours aux contrats aidés dans l'ensemble des postes (oui/non) ;
- durée moyenne par établissement des CDD de plus d'un mois (« CDD longs »), en 3 modalités : zéro (ce qui revient à une absence de CDD long), entre 1 et 6 mois, 6 mois et plus<sup>114</sup>.

Des variables supplémentaires *illustratives* sont ensuite « projetées » sur les axes de l'ACM sans participer à la construction de ces axes, variables qui seront également reprises dans la deuxième typologie (cf. 2.2). Ces variables décrivent les autres modalités de gestion de la main-d'œuvre au-delà des contrats de travail comme le recours au temps partiel et son intensité, ou encore la politique de rémunération ; puis la structure de l'emploi dans les établissements selon le sexe, la PCS et l'âge, ou encore les secteurs d'activité, les tailles d'effectifs et les zones d'emploi :

- masse salariale brute annuelle par tête<sup>115</sup>, en 3 modalités : faibles rémunérations (salaires annuels brut inférieurs à 7 000€), rémunérations intermédiaires (entre 7 000€ et 23 000€), rémunérations élevées (supérieurs ou égaux à 23 000€) ;
- part du temps partiel, en 3 modalités : faible (inférieure à 5 %), intermédiaire (entre 5 et 40 %) et élevée (supérieure ou égale à 40 %) ;
- recours aux apprentis<sup>116</sup> (oui/non) ;
- présence de fonctionnaires (oui/non) ;
- part des heures travaillées en contrat(s) court(s) dans le total des heures travaillées de l'établissement, en 3 modalités : zéro, inférieur à 5 %, 5 % et plus ;
- part des heures travaillées en CDD « long » dans le total des heures travaillées de l'établissement, en 3 modalités : zéro, inférieur à 35 %, 35 % et plus ;
- part des heures travaillées en CDI dans le total des heures travaillées de l'établissement, en 3 modalités : zéro, inférieur à 85 %, 85 % et plus ;
- part des postes annexes, en 3 modalités : faible (moins de 5 %), intermédiaire (entre 5 et 35 %), élevée (supérieure ou égale à 35 %) ;
- part des ouvriers, en 3 modalités : faible (inférieure à 8 %), intermédiaire (entre 8 et 45 %), élevée (supérieure ou égale à 45 %) ;

<sup>113</sup> Nous avons fixé les seuils des modalités de chacune des variables suivantes, selon trois principes : refléter la distribution (par exemple la borne supérieure autour du Q3) ; éviter les modalités trop faibles pour ne pas tirer les axes ; s'approcher des seuils usuels dans les publications pour permettre la comparaison avec ces dernières.

<sup>114</sup> Ces deux dernières modalités peuvent être interprétées comme : en moyenne dans un établissement, la durée des CDD longs est comprise en 1 et 6 mois, ou est de 6 mois ou plus ; dans le second exemple (6 mois ou plus), cela ne signifie pas par conséquent que tous les CDD longs de l'entreprise seront de plus de 6 mois, mais qu'en moyenne ils auront cette durée.

<sup>115</sup> Cet indicateur est créé à partir de la variable de rémunération brute ('s\_brut') qui correspond à l'intégralité des sommes versées au salarié au titre de son contrat de travail, y compris intéressement et avant toutes déductions de cotisations sociales obligatoires, CSG et CRDS. C'est la variable de rémunération qui est à privilégier pour l'analyse du salaire offert au lieu de travail, selon le guide DADS.

<sup>116</sup> L'usage des contrats d'apprentissage relève d'une logique d'éducation/formation, plus que de flexibilité d'emploi.

- part des employés, en 3 modalités : faible (moins de 8 %), intermédiaire (entre 8 et 45 %), élevée (supérieure ou égale à 45 %) ;
- part des professions intermédiaires, en 3 modalités : faible (moins de 8 %), intermédiaire (entre 8 et 45 %), élevée (supérieure ou égale à 45 %) ;
- part des cadres, en 3 modalités : faible (moins de 5 %), intermédiaire (entre 5 et 20 %), élevée (supérieure ou égale à 20 %) ;
- part de femmes, en 3 modalités : faible (inférieure à 20 %), intermédiaire (entre 20 et 75 %), élevée (supérieure ou égale à 75 %) ;
- part des jeunes (moins de 25 ans), en 3 modalités : faible (moins de 10 %), intermédiaire (entre 10 et 30 %), élevée (supérieure ou égale à 30 %) ;
- part des seniors (50 ans ou plus), en 3 modalités : faible (moins de 10 %), intermédiaire (entre 10 et 30 %), élevée (supérieure ou égale à 30 %) ;
- secteurs d'activités, à travers 2 variables : les secteurs définis dans le cadre du projet de recherche : commerce, activités hospitalières et hébergement social et médico-social, administration publique ; des catégories plus usuelles, NAF rév.2, agrégée en 5 ou en 17 secteurs ;
- taille d'effectifs, en 7 modalités : moins de 5 salariés ; entre 5 et 9 salariés ; entre 10 et 49 salariés ; entre 250 et 999 salariés ; 1000 salariés ou plus ; non-réponse ;
- zones d'emploi, en 4 modalités : Briançon, BMP, Avignon, reste PACA.
- évolution des effectifs entre 2015 et 2016, en 4 modalités : baisse, stable, hausse et manquant (les établissements doivent être présents dans le fichier postes des DADS PACA 2015) ;
- appartenance à une entreprise multi-établissements dans la région PACA (oui/non ; cf. note 5 p. 2) ;
- champ ESS (oui/non).

D'autres variables seront utilisées pour décrire plus finement les classes obtenues : par exemple, des variables précisant les durées de CDD court, long, et les CDI ; des variables renseignant de l'ancienneté de l'établissement (à partir du fichier Sirène au 1<sup>er</sup> janvier 2017) et de la catégorie d'entreprise (selon la définition de l'Insee, à partir du fichier Sirène au 1<sup>er</sup> janvier 2017). Certaines variables continues sont également décrites selon leur moyenne et médiane, et non en catégories.

### 2.1.2 Description des plans factoriels

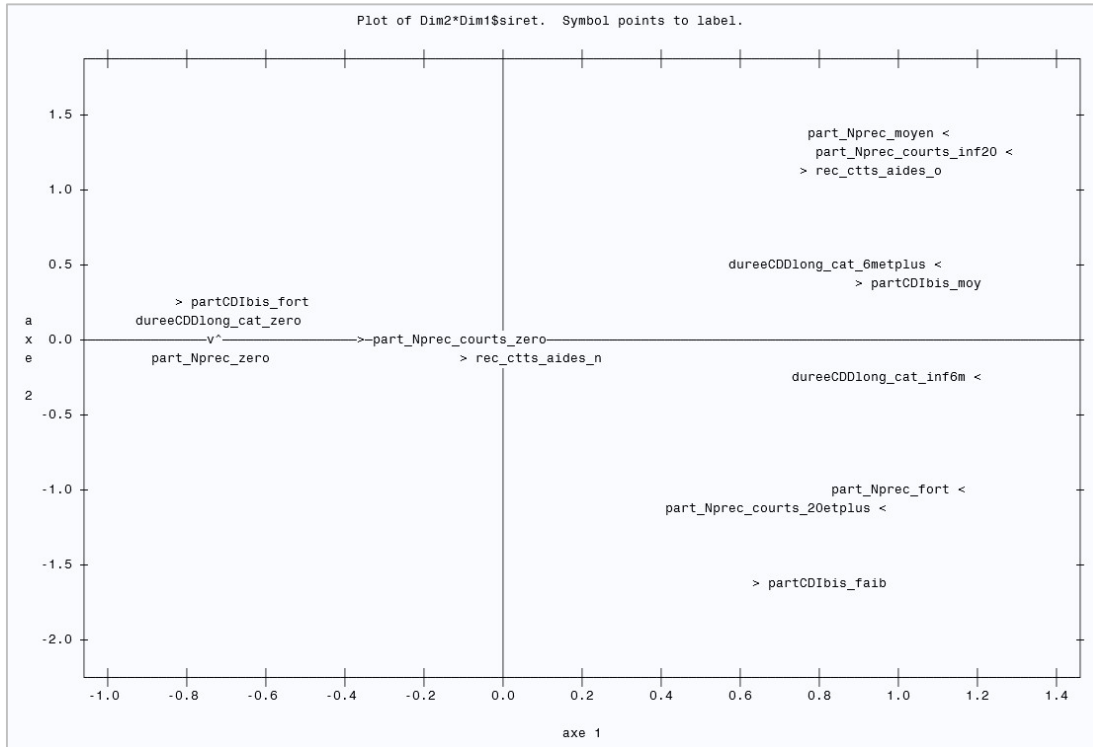
Les graphiques 2 et 3 ci-dessous représentent les liens entre les différentes modalités de variables et les oppositions entre groupes de variables pour les axes 1 et 2, puis les axes 1 et 3.

Sur l'axe 1, on observe une opposition entre, d'un côté (à gauche de l'axe), des pratiques associant un recours élevé à l'emploi stable et une absence de recours aux emplois temporaires quelle que soit la durée ; et, de l'autre (à droite), des pratiques associant un usage faible à intermédiaire des emplois stables, un recours intermédiaire à élevé aux formes particulières d'emploi, y compris aux contrats courts. *Cet axe peut ainsi être interprété comme la dimension du recours ou non aux formes particulières d'emploi.*

Sur l'axe 2 apparaît une opposition entre, d'un côté (en haut), des taux de recours intermédiaires aux emplois stables et aux emplois temporaires courts et longs, une durée moyenne des CDD de plus de 6 mois, et enfin un recours aux contrats aidés ; et, de l'autre (en bas), un taux de recours faible à l'emploi stable, assorti à un recours élevé aux emplois temporaires courts et longs. *Cet axe résume ainsi le degré d'intensité dans l'usage des pratiques flexibles de gestion de l'emploi.*

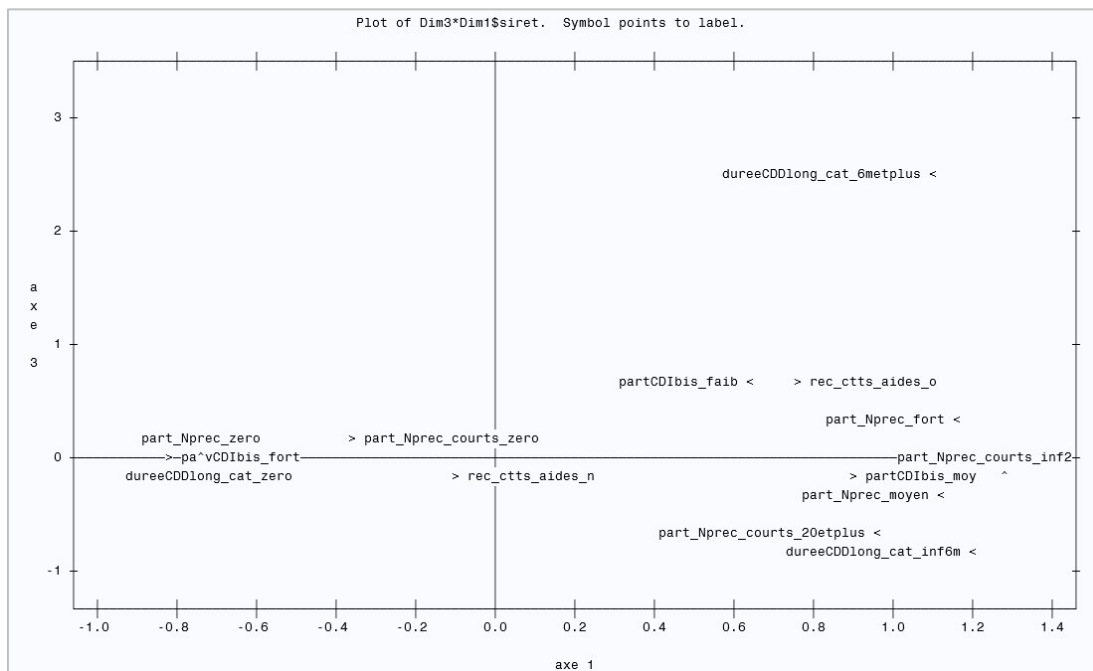


**Graphique 2 : Représentation des modalités de variables sur l'axe (1,2)**



*L'axe 3 (graphique 3) oppose les CDD longs selon leur durée moyenne. En bas de l'axe, les CDD durent en moyenne entre 1 et 6 mois et sont associés à un taux élevé de recours aux emplois temporaires y compris courts ; en haut de l'axe les CDD longs durent en moyenne plus de 6 mois et sont associés à un fort taux de recours aux emplois temporaires, ainsi qu'au recours aux contrats aidés.*

**Graphique 3 : Représentation des modalités de variables sur l'axe (1,3)**



### 2.1.3 Description des classes

Nous réalisons ensuite une classification ascendante hiérarchique sur les sept premiers axes de l'ACM. L'arbre de classification divise d'abord très nettement les établissements en deux classes (cf. annexe 1.1 p. 325), toutefois il nous semble plus intéressant pour les besoins de l'analyse de choisir des partitions plus détaillées : une partition en trois classes nous semble ainsi pertinente et permet de satisfaire le critère de minimisation de la perte d'inertie au-delà de deux classes.

**Tableau 2 : Typologie des contrats de travail en 3 classes**

	Établissements		Postes/emplois	
	nombre	%	nombre	%
<b>Emploi stable (Classe 1)</b>	102 795	56	520 254	19
<b>Flexibilité intense et variée, CDD courts (Classe 2)</b>	61 379	34	1 382 430	52
<b>Flexibilité modérée et variée, CDD plus longs (Classe 3)</b>	18 203	10	776 086	29
<i>Ensemble des établissements</i>	182 377	100	2 678 770	100

Source : INSEE, DADS 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2016 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

La partition en 3 classes entraîne ainsi la division de la classe 2, la classe 1 restant identique (cf. arbre de classification en annexe 1.1 p. 325). Cette classe 1 – de l'« **emploi stable** » – rassemble ainsi 56 % des établissements et 19 % des postes (cf. tableau 2 ci-dessus) : elle se caractérise par une part des emplois stables élevée et un recours quasi-inexistant aux emplois temporaires courts et long, ainsi qu'aux contrats aidés (cf. annexes 1.2 p. 326 et 1.3 pp. 327-330). Les deux autres classes s'opposent à la première par un recours aux emplois temporaires et aux autres formes particulières d'emploi (contrats aidés, mais également intérim et apprentissage), par une part des emplois stables plutôt faible ou intermédiaire et par une part du temps partiel à des niveaux intermédiaires et élevés. Elles se distinguent ensuite par leurs pratiques de flexibilité – selon le type de formes particulières d'emploi utilisées et l'intensité de leur recours :

- les établissements qui composent la classe 2, qui rassemble 34 % des établissements et 52 % des postes, ont un usage plus intensif des emplois temporaires courts que ceux de la classe 3, ainsi que du temps partiel. Hors contrats courts, les autres CDD dits « longs » utilisés par les établissements de cette classe durent en moyenne moins de 6 mois, donc également des durées relativement courtes. On choisit, pour cela, de la dénommer « **Flexibilité intense et variée, CDD courts** ».
- Dans la classe 3, qui rassemble 10 % des établissements et 29 % des postes, tous les établissements recourent aux emplois temporaires, se partageant ensuite à parts presque égales entre un usage moyen et un usage fort. En revanche, ils sont un peu moins nombreux à recourir aux emplois temporaires courts que la classe 2 et de façon moins intensive ; alors qu'ils sont plus nombreux à recourir aux contrats aidés. Enfin, ce qui semble caractériser cette classe est que les CDD utilisés le sont en moyenne dans chaque établissement pour une durée supérieure à 6 mois<sup>117</sup>. On la qualifie ainsi de « **Flexibilité modérée et variée, CDD plus longs** ».

D'autres différences apparaissent quand on étudie les variables illustratives caractérisant ces trois classes : les établissements appartenant à la classe de l'emploi stable (classe 1) ont moins souvent recours au temps partiel, et quand c'est le cas, ils y recourent en moins grande proportion de leurs effectifs ; ils se caractérisent également plus souvent par des rémunérations moyennes annuelles élevées, en lien avec des emplois plus souvent qualifiés (cadres et professions intellectuelles supérieures) et plus souvent occupés par des séniors (50 ans ou plus) ; enfin, les petits établissements y sont surreprésentés, ainsi que les secteurs de la construction (FZ) et des services divers (JU). À l'inverse, les établissements de la classe « flexibilité intense et variée, CDD courts » (classe 2) se différencient par une part des bas salaires plus importante, y compris par rapport à la classe « flexibilité modérée et variée, CDD plus longs » (classe 3) ; les établissements y sont plus grands, en termes d'effectifs, mais également au sens de la catégorie de l'Insee (grandes entreprises), et appartiennent plus souvent au secteur du commerce ; ils sont également plus jeunes et connaissent plus souvent des effectifs en baisse entre 2015 et 2016. Enfin, au niveau de la structure des emplois, les établissements de cette classe sont composés de manière plus importante par des jeunes et par des employés. Les caractéristiques de la « flexibilité modérée et variée, CDD plus longs » (classe 3) montrent également des spécificités : un peu plus de recours à l'intérim et incluant davantage de fonctionnaires (cela est lié au secteur d'activité comme nous le verrons) ; les établissements y sont plus grands, notamment par rapport à la classe de l'emploi stable (classe 1), et appartiennent plus souvent à la catégorie des PME au sens de l'Insee. Par ailleurs, ils sont plus « âgés » (10 ans ou plus) et connaissent plus souvent une hausse de leurs effectifs, à l'opposé de la classe 2 précédente ; ils appartiennent plus souvent

---

<sup>117</sup> Même si cela ne signifie pas que ces établissements ne recourent pas à des CDD de moins de 6 mois, cela montre des pratiques d'usages des CDD pour des durées plus longues.

aux administrations publiques ou au secteur associatif (champ ESS). Enfin, on y trouve plus souvent des proportions plus élevées de cadres et des parts moyennes de professions intermédiaires, employés et ouvriers.

Cette typologie centrée sur les contrats de travail ne permet toutefois pas suffisamment de distinguer les établissements ni de décrire précisément les modes de gestion de la main d'œuvre. Nous proposons donc d'approfondir l'analyse en ajoutant de nouvelles variables à l'ACM, pour situer les contrats courts au sein des stratégies de gestion des ressources humaines.

## 2.2 Une cartographie des modes de gestion de la main-d'œuvre autour des contrats courts

L'objectif de ce second travail est de réaliser une cartographie puis une typologie des modes de gestion de la main d'œuvre des employeurs de la région PACA, afin de *situer le recours aux contrats courts plus largement dans l'ensemble des outils de gestion de la main-d'œuvre utilisés par les employeurs.*

### 2.2.1 Liste des variables

Pour réaliser la cartographie des modes de gestion de la main-d'œuvre des établissements, nous utilisons le même ensemble de variables *actives* que précédemment, décrivant la structure de l'emploi des établissements selon le contrat de travail, auquel nous ajoutons deux nouvelles variables (soulignées) : l'une décrivant le temps de travail et l'autre la rémunération. Ces variables sont à nouveau calculées dans l'ensemble des postes de l'établissement (annexes et non annexes) :

- part d'emplois stables (CDI et fonctionnaires), en 3 modalités : faible (inférieure à 15 %), intermédiaire (entre 15 et 85 %), élevée (supérieure ou égale à 85 %) ;
- part d'emplois temporaires (CDD, CDD à objet défini, CDD seniors, travail occasionnel et à l'acte, personnel intérimaire), en 3 modalités : zéro, intermédiaire (entre 0 et 25 %), élevée (supérieure ou égale à 25 %) ;
- part des emplois temporaires courts, que l'on nommera contrats courts dans la suite du document, en 3 modalités : zéro, intermédiaire (inférieure à 20%), élevée (supérieure ou égale à 20 %) ;
- recours aux contrats aidés dans l'ensemble des postes (oui/non) ;
- durée moyenne par établissement des CDD de plus d'un mois (« CDD longs »), en 3 modalités : zéro (ce qui revient à une absence de CDD long), entre 1 et 6 mois, 6 mois et plus ;
- masse salariale brute annuelle par tête, en 3 modalités : faibles rémunérations (salaires annuels brut inférieurs à 7 000€), rémunérations intermédiaires (entre 7 000€ et 23 000€), rémunérations élevées (supérieurs ou égaux à 23 000€) ;
- part du temps partiel, en 3 modalités : faible (inférieure à 5 %), intermédiaire (entre 5 et 40 %) et élevée (supérieure ou égale à 40 %).

Les mêmes variables supplémentaires sont projetées sur le plan factoriel et utilisées pour décrire la typologie par la suite.

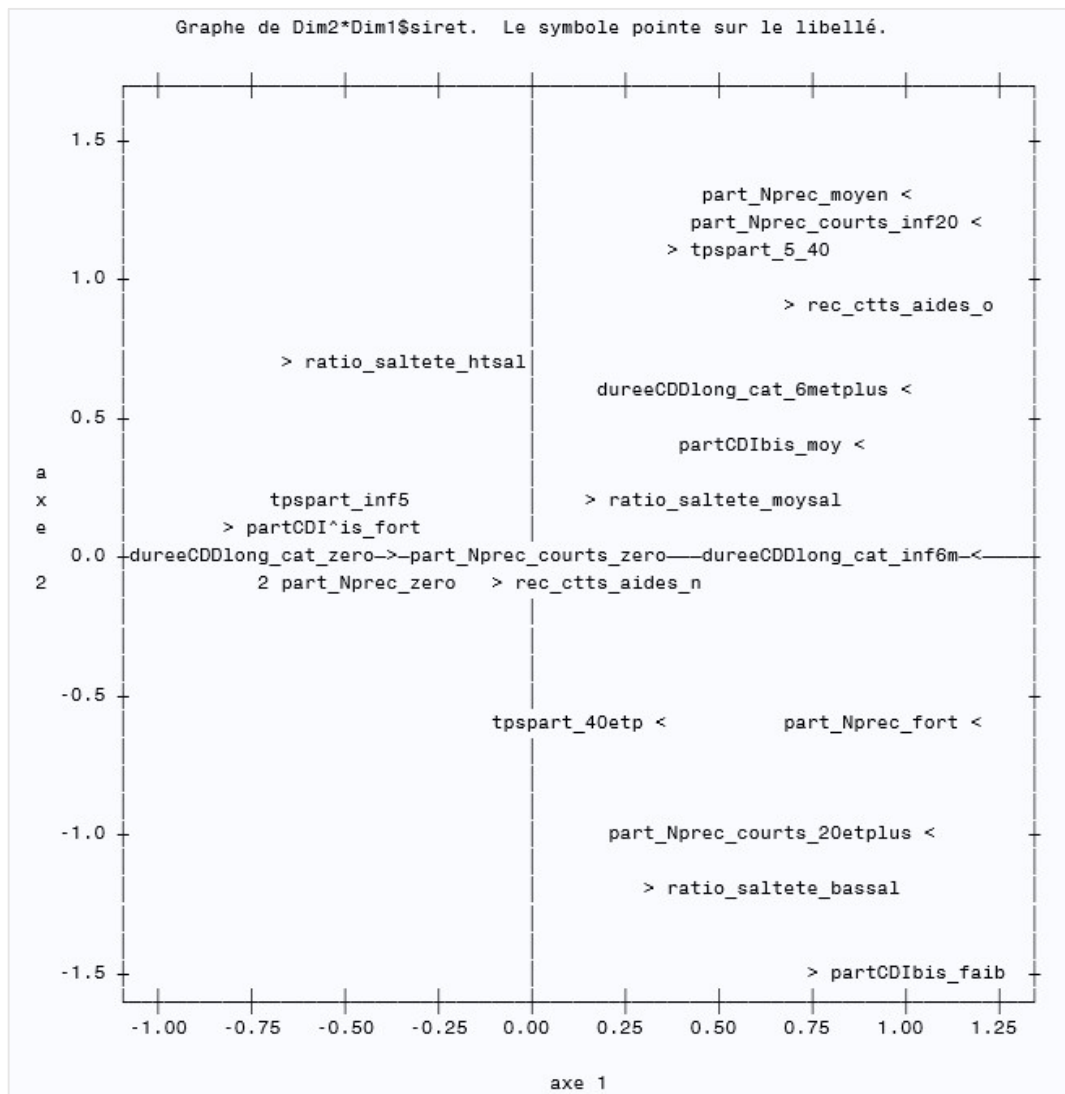
### 2.2.2 Description des plans factoriels

Les graphiques 4 et 5 ci-dessous représentent les liens entre les différentes modalités de variables et les oppositions entre groupes de variables pour les axes 1 et 2, puis les axes 1 et 3.

Sur l'axe 1, on observe une opposition entre d'un côté (à gauche de l'axe), des pratiques associant un recours élevé à l'emploi stable, une absence de recours aux emplois temporaires quelle que soit leur durée, des rémunérations élevées et peu de temps partiel ; et de l'autre (à droite), des pratiques associant un usage faible à intermédiaire des emplois stables, un recours intermédiaire à élevé aux formes particulières d'emploi, y compris aux contrats courts et un usage intermédiaire du temps partiel. *Cet axe peut ainsi être interprété comme la dimension de la mise en place de pratiques plus ou moins soucieuses de la fidélisation des salariés (stabilité de l'emploi, hauts salaires, temps plein).*

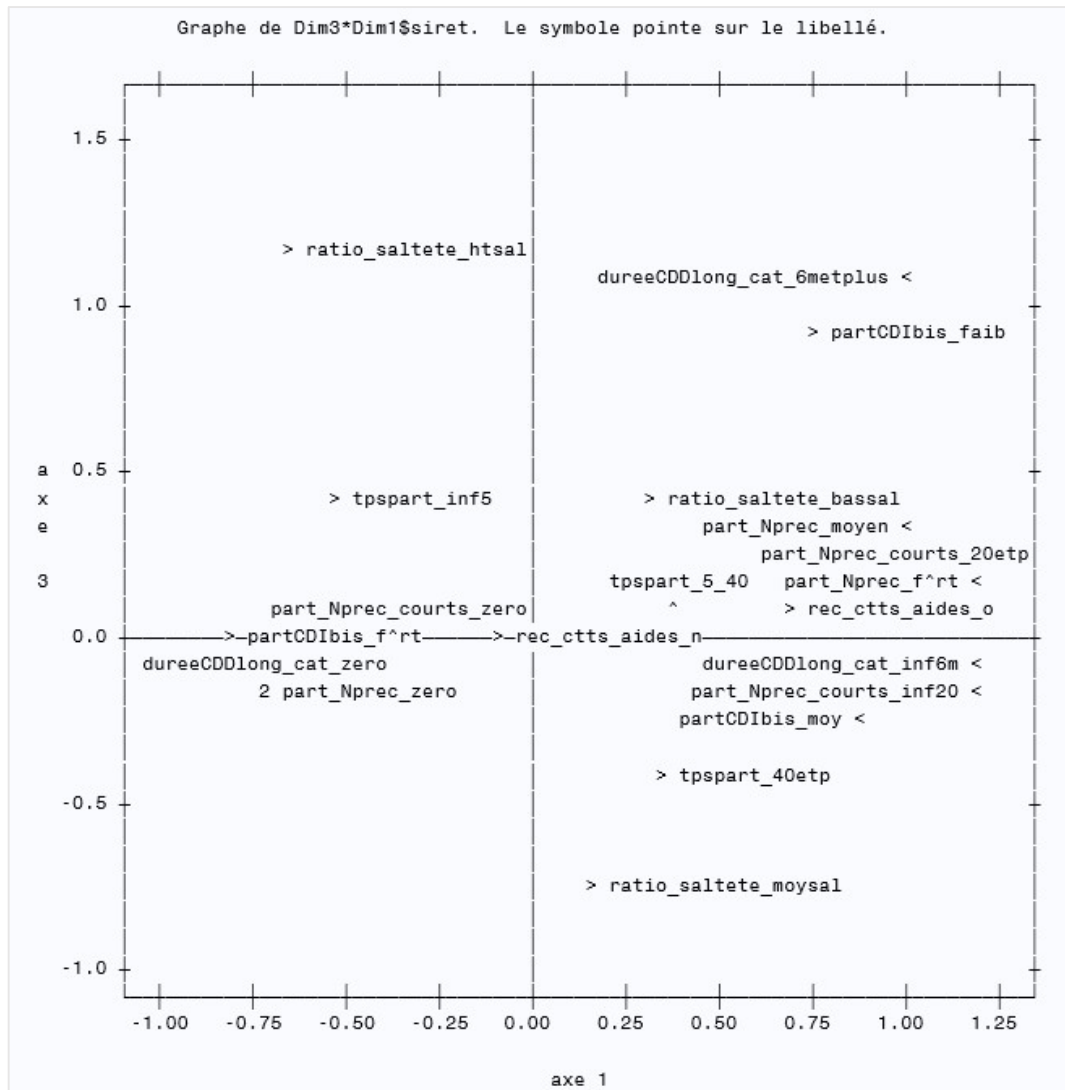
Sur l'axe 2 apparaît une opposition entre, d'un côté (en haut) des pratiques associant des taux de recours intermédiaires aux emplois stables et temporaires quelle que soit la durée, des CDD de durée moyenne de plus de 6 mois, un recours aux contrats aidés, un recours intermédiaire au temps partiel, ainsi que des rémunérations moyennes ou élevée ; et de l'autre (en bas), un faible recours aux emplois stables associé à un recours intense au temps partiel et aux emplois temporaires quelle que soit la durée, ainsi que des rémunérations faibles. *Cet axe résume ainsi le degré d'intensité dans l'usage des pratiques flexibles de gestion de la main-d'œuvre.*

**Graphique 4 : Représentation des modalités de variables sur l'axe (1,2)**



L'axe 3 (graphique 5) est structuré par l'opposition entre rémunérations intermédiaires et rémunérations extrêmes (élevées et faibles), et par le recours à des CDD longs en moyenne de 6 mois ou plus. En bas de l'axe, les rémunérations moyennes sont associées à un recours élevé au temps partiel ; en haut, les rémunérations élevées et faibles sont associées à un faible taux de recours aux emplois stables et au temps partiel, et à un recours à des CDD plus longs (6 mois ou plus).

**Graphique 5 : Représentation des modalités de variables sur l'axe (1,3)**



### 2.2.3 Description des classes

À partir des sept premiers axes de l'ACM<sup>118</sup>, nous réalisons une classification ascendante hiérarchique permettant de répartir l'ensemble des établissements selon leurs pratiques de gestion de la main-

<sup>118</sup> Rassemblant 77 % de l'inertie totale.

d'œuvre. Les classes sont constituées de façon à minimiser la variance au sein de chacune d'entre elles, tout en maximisant la variance entre elles. Après avoir observé plusieurs niveaux, nous choisissons de conserver cinq classes (critère du saut d'inertie, cf. annexe 2.1 p.331). Trois tableaux synthétisent les caractéristiques de ces classes en annexe 2 en fin de rapport p. 331 et suivantes (2.2, 2.3 et 2,4).

La classe intitulée « stabilité de l'emploi » est la première à se dégager : elle rassemble 53 % des établissements mais seulement 16 % des postes/emplois de la région PACA. Elle se caractérise par une forte proportion d'emplois stables et une absence de recours aux formes particulières d'emploi, ainsi qu'un faible usage du temps partiel et des rémunérations plutôt élevées. Les quatre autres classes sont construites par opposition à celle-ci (cf. arbre de classification en annexe 2.1 p. 337) puisqu'elle recourt toutes aux emplois temporaires quelle que soit leur durée : on distingue d'abord une classe intitulée « Hyper-Flexibilité par les contrats courts », qui rassemble 13 % des établissements, puis trois classes dans lesquelles les stratégies de flexibilité présentent toutes un taux intermédiaire de recours aux emplois temporaires et notamment aux contrats courts, et se distinguent par la durée moyenne des CDD et/ou le recours à d'autres formes particulières d'emploi (cf. tableau 3). Nous détaillons ces 5 classes ci-dessous.

**Tableau 3 : Typologie des modes de gestion de la main d'œuvre en 5 classes**

	Établissements		Postes/emplois	
	<i>nombre</i>	<i>%</i>	<i>nombre</i>	<i>%</i>
<b>Stabilité de l'emploi</b> (classe 2)	96 032	53	418 749	16
<b>Hyper-Flexibilité par les contrats courts</b> (classe 1)	24 388	13	369 597	14
<b>Flexibilité modérée par les CDD</b> (classe 3)	29 438	16	598 509	22
<b>Flexibilité modérée et mixte</b> (classe 5)	15 691	9	606 284	23
<b>Flexibilité par les CDD longs</b> (classe 4)	16 828	9	685 631	26
<i>Ensemble des établissements</i>	182 377	100	2 678 770	100

Source : INSEE, DADS 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2016 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Il a été possible de situer 42 de nos 45 établissements enquêtés en 2019 dans cette partition en 5 classes.

**Tableau 4 : Répartition des établissements enquêtés dans les 5 classes**

	<i>Commerce</i>	<i>Santé</i>	<i>APU</i>	<i>nombre</i>	<i>%</i>
<b>Stabilité de l'emploi</b> (classe 2)	1	1		2	7
<b>Hyper-Flexibilité par les contrats courts</b> (classe 1)	3			3	5
<b>Flexibilité modérée par les CDD</b> (classe 3)	3	10	1	14	33
<b>Flexibilité modérée et mixte</b> (classe 5)	6	3	3	12	29
<b>Flexibilité par les CDD longs</b> (classe 4)		2	9	11	26
<i>Ensemble des établissements</i>	13	16	13	42	100

L'essentiel de l'échantillon se retrouve dans les classes 3 à 5 (notamment Santé et APU) ce qui correspond à nos choix méthodologiques qui ne privilégiaient pas les secteurs connus pour leur très fort usage des contrats courts.

Nous illustrons l'analyse des classes présentées ci-dessous par des présentations monographiques synthétiques de certains des établissements enquêtés. Pour certains d'entre eux, la stratégie de gestion des ressources humaines a évolué entre 2016 et la date d'enquête. Ils auraient donc probablement changé de classe si les partitions étaient établies sur des données contemporaines à l'enquête de terrain.

- La classe qualifiée de « **stabilité de l'emploi** » rassemble 53 % des établissements de la région PACA et 16 % des postes.

La quasi-totalité des établissements de cette classe (87 %) présente une proportion élevée d'emplois stables, et ne recourt quasiment pas aux emplois temporaires quelle que soit leur durée, ni aux contrats aidés. De plus, ils recourent plus faiblement que l'ensemble des établissements à l'apprentissage. Leur rare recours aux CDD se limite en réalité aux seuls contrats courts, d'une durée moyenne comprise entre 15 jours et un mois, suggérant un usage marginal de la flexibilité quantitative externe, plutôt pour des motifs de remplacement d'urgence, et qui peuvent par ailleurs être gérés – également ou en amont – par des instruments de flexibilité interne. Par ailleurs, un peu moins de la moitié des établissements qui composent cette classe (48 %) recourt au temps partiel, ce qui est bien moins que les autres classes, et lorsqu'ils le font, c'est dans des proportions plus faibles. C'est également dans cette classe que les rémunérations moyennes distribuées sont les plus élevées, en lien avec la structure de leur main-d'œuvre (plus âgée).

*Les établissements appartenant à cette classe sont un peu plus souvent que les autres dans le secteur des services divers et dans la construction, et avec un statut d'entreprises individuelles, ils sont aussi plus souvent de très petite taille (83 % comptent moins de 5 salariés contre 71 % des établissements de la région PACA) et appartiennent en majorité à des PME (au sens de la catégorie de l'Insee). La stabilité de l'emploi qui caractérise cette classe et en donne sa dénomination est cohérente avec la plus grande stabilité des effectifs entre 2015 et 2016 qui les caractérisent. Enfin, c'est dans cette classe que la part des seniors est la plus élevée (45 % des établissements de la classe emploient au moins 30 % de seniors contre 38 % des établissements de la région) et celle des jeunes la plus faible ; alors qu'ils peuvent avoir une part élevée de femmes ou au contraire une part faible (reflétant bien par-là les deux secteurs les plus surreprésentés – construction secteur plus masculin, alors que les services sont plus féminisés de manière générale). Tandis que la répartition par PCS s'éloigne peu en moyenne de celle de l'ensemble des établissements de la région, même si en proportion dans les établissements, c'est dans cette classe que les faibles parts d'ouvriers et d'employés sont surreprésentées.*

Deux établissements enquêtés figurent en 2016 dans cette classe de la stabilité, bien que tirés en 2018 dans les DPAE pour leur usage significatif des contrats courts. Le premier est un petit commerce alimentaire qui nous a confirmé, lors de l'entretien téléphonique n'avoir qu'exceptionnellement usage d'un ou deux contrats courts l'été, en embauchant des étudiants.

Le deuxième, **SECU-G**, relevant de notre secteur administration et collectivités publics est un centre médical dépendant d'une caisse de sécurité sociale du régime des mineurs. Trois petits centres médicaux de proximité offrent des services de soins, aujourd'hui ouverts à tous, ainsi qu'une pharmacie dont la fermeture est envisagée. Ils comportent du personnel administratif, de service, des médecins et infirmières (au total 25 personnes). La nouvelle directrice a pris ses fonctions fin 2016 ; il est donc possible qu'une inflexion ait eu lieu par rapport aux usages dont témoignent les constats tirés des DADS de cette année de référence. L'activité est financée par les paiements à l'acte des professionnels de santé, complétés par des subventions publiques dans le cadre d'une convention nationale avec la CPAM. La politique du centre vise une ouverture continue, celle du week-end étant en projet, pour éviter le report sur les cabinets libéraux. Cette politique suppose un remplacement quasi-systématique des absences, qu'il s'agisse des congés, des absences longues (maternité...) avec une certaine prévisibilité, ou des absences plus courtes. Ces remplacements se font essentiellement sous forme de contrats courts, d'une demi-



journée à quelques semaines et de rares CDD plus longs. La direction module aussi, quand elle le peut, les horaires des permanents (heures complémentaires pour des temps partiel), et cherche avant tout à éviter l'intérim. Cette stratégie de remplacements est différenciée selon les catégories de personnel. Le nettoyage des locaux est partiellement sous-traité, ou assuré en CDD lorsqu'il est internalisé. Les remplacements du secrétariat médical sont, eux, pour partie assurés par les heures complémentaires du personnel à temps partiel, les secrétaires gérant le remplacement de leurs propres absences en faisant appel à des personnes relativement récurrentes ayant une activité connexe, mais appelées à disparaître un jour du vivier. La gestion est plus difficile pour le personnel de soin (infirmiers et médecins) : au moment de l'enquête, les remplacements étaient assurés par un infirmier en CDD long et un autre en succession de CDD plus courts, en remplacement d'un congé maladie renouvelé de semaines en semaines ; deux médecins étaient par ailleurs prévus en remplacement de 3 semaines pour les congés d'été. Pour ces deux catégories, la direction utilise tous les canaux de recrutement possibles (pas de vivier stable) sans exclure le recours ponctuel à l'intérim médical.

Coexistent donc un personnel très stable (pour certains plus de 30 ans d'ancienneté), dans une structure elle-même très ancienne, avec des salaires moyens ou élevés (personnel de soin) – caractéristiques de cette classe – et un volant significatif de contrats courts, que l'on peut estimer à près d'une centaine. Il s'agit bien d'un usage marginal, pour des remplacements d'urgence, complété par quelques rares CDD plus longs.

- La classe intitulée « **Hyper-Flexibilité par les contrats courts** » rassemble 13 % des établissements et 14 % des postes.

Les établissements qui composent cette classe ont un usage très intensif des emplois temporaires : leur part est supérieure ou égale à 25 % dans 61 % à 70 % des établissements (respectivement pour ceux inférieurs à un mois, et pour ceux supérieurs à un mois), les deux tiers ont recours aux contrats courts. Par ailleurs, la quasi-totalité des établissements utilisent les CDD « longs » pour une période en réalité assez courte elle aussi (en moyenne entre 1 et 6 mois). Ce recours à des CDD courts, de moins de 6 mois dans la majorité des cas, s'accompagnent d'un recours élevé au temps partiel (82 %) et d'une intensité élevée quand c'est le cas (dans des proportions supérieures à 40 % des postes) ; ainsi que des rémunérations moyennes annuelles en majorité faibles. Les taux de recours à l'apprentissage et aux contrats aidés sont plutôt inférieurs à la moyenne régionale, et le taux de recours au personnel intérimaire y est proche de la moyenne. À noter enfin l'absence de fonctionnaires dans cette classe d'établissements et donc plus généralement de la fonction publique.

*Le profil sectoriel de cette classe est marqué par une surreprésentation très nette du secteur du commerce : la moitié des établissements de cette classe appartiennent à ce secteur (+ 15 points de pourcentage par rapport à l'ensemble régional). L'autre spécificité est qu'elle comprend une majorité de très petits établissements (91 %). En lien avec leur petite taille, ces établissements appartiennent plus souvent à des entreprises mono-établissements et sont par ailleurs plus jeunes (51 % ont moins de 5 ans contre 42 % en moyenne sur la région PACA). À noter que la zone d'emploi de Briançon est sur-représentée dans cette classe. Enfin, le profil de la main-d'œuvre composant ces établissements se caractérise par des proportions élevées de jeunes et d'employés.*

Trois établissements enquêtés figurent dans cette classe de l'hyper-flexibilité. Deux sont des petits commerces d'habillement, situés à Briançon, appartenant à des enseignes nationales toutes deux en difficultés (cf. encadré 1) ; alors que le troisième est à la marge de notre échantillon qualitatif car un sous-

traitant du commerce, que nous avons intégré au vu de son intérêt et sur recommandation des acteurs du territoire.

**Linéaire-G** est une entreprise spécialisée dans le merchandising et les services au grand commerce de bricolage. Son activité se développe au niveau national, principalement sur le grand Ouest, le Nord, Rhône-Alpes et un peu en Paca. Initialement, l'entreprise fait du merchandising pour les grandes surfaces alimentaires, mais elle s'est spécialisée et a monté en gamme, en direction des enseignes de bricolage : gestion et aménagement des rayons, gestion des stocks, campagnes saisonnières, et plus récemment, mais à titre exceptionnel, intervention au domicile des clients de ces enseignes, en appui au montage de kits achetés (cabines de douches...). Cette montée en gamme la positionne comme l'une des deux seules à proposer ce type de services sur le marché français. Les clients sont plutôt fidélisés, et linéaire-G décroche parfois des marchés nationaux conséquents. Les profils des salariés ont donc évolué vers des aptitudes plus techniques, « de bons bricoleurs ». Linéaire-G fonctionne selon le modèle classique des sociétés de merchandising (cf. Morin, 1997) : au siège, un noyau dur restreint de 7 personnes en CDI ; quasiment tous les autres salariés sont en contrat court, y compris la quarantaine de managers (en général fidélisés) qui gèrent la relation client, l'intervention sur place avec une équipe de 3 à 5 personnes. Depuis 2006, tous ces salariés hors noyau dur sont employés en CIDD, forme particulière de CDD de la branche prestation de service/publicité/animation, pour des contrats de quelques heures à quelques semaines, parfois de un à trois mois. Linéaire-G édite en moyenne 180 bulletins de salaire par mois (300 une grosse année très spécifique, mais la baisse est aussi liée à l'allongement de la durée du contrat liée à son activité « de niche »). L'employeur évoque à la fois une pratique typique de la branche, la forte incertitude de la relation client ainsi que la contrainte de proximité, supposant d'avoir des équipes souples, à géométrie variable, sur l'ensemble du territoire.

Linéaire-G s'inscrit ainsi au cœur de la classe de l'hyper-flexibilité, tant par l'usage quasi exclusif des contrats courts, la courte durée des CDD « longs » et le faible volume des CDI (en estimation, 30 à 40 ETP par an, dont 7 en CDI).

#### **Encadré 1 : Deux cas marginaux de la classe hyper-flexibilité**

**VET1**, magasin de chaîne a peu de marges de manœuvre car les décisions sur la masse salariale et la structure des contrats sont prises au niveau central. En poste depuis seulement deux ans, la responsable du magasin évoque un gros problème de turn-over à son arrivée en 2017 (ce qui pourrait expliquer l'appartenance à cette classe en 2016). Au moment de l'enquête, et après réorganisation, VET1 fonctionne avec 4 CDI dont un à tiers-temps. Pour faire face au surcroît d'activité en été, VET1 utilise des CDD de 2 à 3 mois, l'un à temps complet, l'autre à temps partiel – complétés exceptionnellement par un peu d'intérim en 2019. Selon la directrice, cette nouvelle stratégie s'inscrit en rupture par rapport à la précédente, qui s'appuyait davantage sur les contrats courts. VET1 n'appartiendrait ainsi plus aujourd'hui à la classe de l'Hyper-Flexibilité par les contrats courts.

**VET2** est une enseigne généraliste, qui a récemment intégré un rayon chaussure. Huit salariés permanents y travaillent, dont 3 en CDD long (deux remplacements d'arrêts longs), avec du temps partiel à 25 heures. VET2 ne remplace pas les (rares) arrêts maladie courts, et module le temps de travail des permanents. En saison, le directeur complète son effectif par des CDD, car il évite l'intérim : en règle générale, il recrute deux CDD de deux à trois semaines à Noël, parfois un en février et deux ou trois CDD l'été. L'un d'entre eux est occupé chaque année par la même personne pour deux mois, tandis que les deux autres sont des contrats d'un mois, délibérément proposés pour tester une nouvelle personne. VET2 fait donc 4 ou 5 contrats courts par an pour un effectif permanent de 8. Conjugué aux faibles salaires (SMIC) et au temps partiel, il se situe probablement aux marges de la classe d'hyper-flexibilité.

- La classe dénommée « **flexibilité modérée par les CDD** » rassemble 16 % des établissements et 22 % des postes.

Elle se caractérise par une surreprésentation des taux de recours intermédiaires aux emplois stables<sup>119</sup> et aux emplois temporaires – quelle que soit leur durée –, ainsi qu’au temps partiel, la proportion de rémunérations moyennes étant également la plus élevée dans cette classe par rapport aux autres classes. Caractéristique notable, lorsqu’ils durent plus d’un mois, les CDD durent en moyenne moins de 6 mois, autrement dit des durées relativement courtes. Les établissements de cette classe ne recourent en revanche pas plus que la moyenne au personnel intérimaire, un peu plus à l’apprentissage (16 % contre 11 %) et pas du tout aux contrats aidés.

*En termes de caractéristiques structurelles des établissements, cette classe présente une surreprésentation du commerce, mais de façon moindre que la classe précédente, et une légère surreprésentation de l’industrie manufacturière (secteur ‘BE’). Les établissements restent de petite ou moyenne taille, la moitié ayant entre 5 et 49 postes, et un peu moins de l’autre moitié moins de 5 postes (46 %). Ils ont en majorité un statut de société commerciale, appartenant un peu plus souvent que la moyenne à des entreprises possédant plusieurs établissements sur la région PACA, ainsi qu’à des ETI ou GE. Ils se caractérisent enfin par une évolution des effectifs plus souvent en baisse que les autres classes, mais également plus souvent en hausse par rapport à la moyenne régionale. Comme dans la classe d’Hyper-Flexibilité par les contrats courts, la part des jeunes et des employés est plus élevée que la moyenne, mais cette classe se caractérise également par une proportion d’ouvriers plus importante et représentant plus souvent des parts élevés dans chaque établissement (8 % à 45 %, et 45 % ou plus).*

Rassemblant quatorze établissements de notre échantillon, la classe 3 est la plus fournie, avec une distribution très peu équilibrée : on y trouve en effet 10 établissements du secteur de la santé (sur 15), trois du commerce et seulement un établissement administratif (cf. ci-dessous et encadré 2).

Appartenant à un grand groupe national relevant de l’hospitalisation privée, **CLinic2-AVi** est une clinique polyvalente proposant 110 lits. Sans contrainte budgétaire forte, c’est au contraire un établissement en expansion, avec des projets d’ouverture de services et de recrutements. Deux autres cliniques du même groupe se trouvent sur le même bassin d’emploi. **CLinic2-AVi** compte 195 ETP en CDI, et présente une structure du personnel classique pour une clinique privée : elle emploie une cinquantaine de médecins (libéraux et associés), des infirmières en soins généraux (IDE) dont certaines spécialités (bloc opératoire), des aides-soignant.e.s (AS) et des agents de service hospitalier (ASH, données comme moins nombreuses que les AS), mais aussi des techniciens (radio, labo...) et des personnels administratifs. Les salaires sont plus élevés que la convention collective, et les embauches tiennent compte de l’ancienneté, ce qui en fait un établissement assez attractif (tout du moins qui se présente comme tel en entretien en tous cas). Notre interlocuteur souligne cependant de nouvelles tensions pour le recrutement des infirmières spécialisées, et surtout sur les AS, mentionnant une « préférence pour le CDD » pour ces catégories recherchées.

Lors de l’entretien, le directeur associe immédiatement la question des contrats courts à celle des remplacements : le taux d’absentéisme est en effet considéré comme élevé chez les soignants et les ASH. En place depuis assez longtemps, un pool de remplacement comportant une dizaine de CDI ne couvre que 50 % des besoins, estimés à 20 ETP. Le directeur a en effet comme stratégie le remplacement systématiquement et rapide des absences, sauf pour le personnel administratif –, et un peu moins en

<sup>119</sup> Le taux moyen de CDI est assez élevé, juste en dessous de la moyenne régionale, cf. annexe 2.4 p. 339.

période creuse (été) où la charge de travail est moindre et où des lits sont parfois fermés. Malgré le pool de remplacement, le nombre de CDD (principalement courts) est très élevé, de l'ordre de 1 000 par an. Calés sur la durée du remplacement, les contrats peuvent être fractionnés, avec parfois des contrats d'une demi-journée à une journée, notamment pour des personnes qui, travaillant ailleurs, ne veulent pas prendre l'intégralité de la mission. Si l'appel aux remplaçants est directement fait depuis les services de soins, la gestion (lourde) de ces contrats suppose un quasi-temps plein au service RH. Pour trouver des candidats au recrutement, la clinique fait appel à deux intermédiaires : une agence d'intérim avec laquelle elle est liée par contrat *via* le groupe, et une plateforme en ligne, sorte de « Facebook » des soignants, qui rassemble un vivier de plus de 100 personnes, dont un tiers de son propre personnel cherchant des heures supplémentaires (Clinic1-Avi utilise aussi cette plateforme spécialisée).

Entreprise de taille intermédiaire, avec des effectifs en hausse, appartenant à un groupe, cherchant à éviter l'intérim, Clinic2-AVi combine un noyau dur de personnel stable et un usage significatif des CDD, principalement courts, sans exclure des CDD plus longs, préludes à intégrer le noyau dur.

#### **Encadré 2 : trois autres cas de flexibilité modérée par les CDD**

**Enfants-G** est une structure d'accueil médicalisé non lucrative destinée aux enfants porteurs de handicaps. Dépendant d'une fédération régionale, cette structure comporte cinq établissements différenciés selon la nature et le degré de handicap, dont certains disposent d'un internat. Financé par la CPAM *via* l'ARS, avec un complément départemental (sur les fonds destinés aux jeunes adultes), l'établissement est considéré comme « bien doté » par son dirigeant, qui souligne toutefois l'accentuation du *reporting* et le durcissement des critères d'évaluation. Enfants-G emploie 140 salariés (120 ETP), comprenant des médecins, des personnels de soins spécialisés (orthophonistes, kinésithérapeutes...), des éducateurs et moniteurs, ainsi que du personnel administratif et d'entretien, principalement en CDI ; la cuisine a en revanche été récemment sous-traitée. À part quelques personnes chargées des internats, la quasi-totalité des salariés travaille de jour et l'établissement ferme pendant l'été. L'établissement étant soumis à des quotas de personnels de soins, la continuité de service et de soin dans les métiers spécialisés est un enjeu crucial justifiant, ici, le recours aux CDD courts pour remplacer les absences. Une embauche en CDD peut est aussi possible en renfort, lorsqu'arrive un nouveau pensionnaire nécessitant un quasi-temps plein d'accompagnement. L'établissement Enfants-G utilise par ailleurs l'intérim spécialisé pour des profils comme les IDE et kinésithérapeutes, mais cette solution est considérée comme coûteuse par le dirigeant, qui fait parfois aussi appel à des libéraux pour des CDD en complément. Pour les autres personnels, l'établissement fait appel à un vivier de remplaçants qu'il essaye de fidéliser. Les CDD peuvent être de longue durée (plusieurs mois et années), notamment sur les postes en CDI en absence longue (maladie, incapacité) et non encore libérés pour recrutement. Depuis 2016 (donc au-delà des données utilisées pour sa classification), le dirigeant de l'établissement cherche à limiter les contrats de courte durée et pratique les CDD de remplacement (suite notamment à des arrêts maladie) avec clause de durée incertaine pour limiter ceux de très courte durée. Si l'établissement comptabilise encore plus de 250 CDD par an, dont une majorité inférieure à un mois, le changement de stratégie a entraîné une baisse de 30 % de ce nombre.

**Secours-Avi**, seul établissement de l'administration publique, est un centre de sapeurs-pompiers qui rassemble toutes les casernes du département, à la suite d'une nouvelle répartition des responsabilités des collectivités territoriales. Trois grands corps, aux missions et statuts différents, y sont employés : environ 500 sapeurs-pompiers professionnels prennent en charge les missions de secours et d'intervention de type incendie, le secours aux victimes, etc., appuyés par 1 800 sapeurs volontaires ayant une activité principale et qui sont défrayés pour leurs missions de volontaires. En plus, 120 agents du corps technique assurent les services d'entretien des matériels, mais aussi les services administratifs, et d'autres services d'appui (restauration). Tous les personnels sont recrutés par concours et relèvent du statut de la

fonction publique territoriale ; les candidats étant souvent fournis par le stock de volontaires. Au moment de l'enquête, quelques sapeurs-pompiers professionnels ont été recrutés en CDD long titre exceptionnel, en attendant l'ouverture d'un concours. La plupart des CDD concernent des agents des corps technique et administratif, employés au sein du service situé à Avignon, qui est aussi la plus grosse caserne du département. Comme souvent dans nos enquêtes, la personne rencontrée s'est étonnée de figurer dans notre échantillon au titre du recours aux contrats courts. Secours-AVI recrute en effet plutôt en CDD long, pour des remplacements, le volume étant estimé autour d'une dizaine l'année de l'enquête. Il s'agit de remplacements au garage, mais surtout au service restauration qui connaît un fort taux d'absentéisme et de *turn-over*. Ces remplacements donnent lieu à un premier recrutement en contrat court, éventuellement suivi d'un CDD plus long et parfois d'une titularisation. Une recherche plus approfondie nous a permis de mettre en évidence quelques contrats courts dans les services administratifs, dont certains récurrents sur plusieurs mois.

**Super-G** est un commerce principalement alimentaire, appartenant à une grande chaîne nationale. Son effectif est de 18 ETP (quelques temps partiels) dont 4 CDD au moment de l'enquête. Chaque semaine, le siège alloue à Super-G un quota d'heures de travail, couvert par les CDI. En cas d'absence prolongée d'un salarié permanent (maternité, AT...), Super-G peut embaucher sur un CDD long. Pour les besoins plus ponctuels, la politique de l'enseigne est le recours à l'intérim : dans ce cas, les missions durent une semaine, comportant pour les nouveaux une ou deux journées « en doublette » avec un permanent. Au moment de l'enquête, 6 intérimaires sont présents (temps plein et partiel), ce qui est considéré par notre interlocuteur comme « dans la norme habituelle, hors période de congés ». Super-G essaye de fidéliser ses intérimaires, qui constituent de fait un vivier pour l'embauche en CDI. De taille moyenne ou grande, ces établissements emploient tous un noyau dur de personnel permanent, complété par des CDD courts ou « longs », de plusieurs mois à plusieurs années mais aussi par de l'intérim. Pour les deux premiers, les salaires sont plutôt supérieurs à la moyenne du fait de leur structure de qualification.

- la classe dite « **flexibilité modérée et mixte** » rassemble 9 % des établissements mais 23 % des postes, les établissements étant en moyenne de plus grande taille.

Elle ressemble sur de nombreux points à la précédente, mais elle se caractérise par le recours aux contrats aidés dans tous les établissements de la classe – ce qui la singularise des autres classes dont aucun établissement n'utilise les contrats aidés –, et par le recours aux apprentis de façon plus importante que dans les autres classes (20 % contre 11 % en moyenne régionale). Les taux intermédiaires de recours aux différentes formes d'emploi sont surreprésentés, mais un peu moins fortement que dans la classe précédente, qu'il s'agisse des emplois stables (68 % contre 84 % dans la classe flexibilité par les CDD), des emplois temporaires (33 % contre 50 %) et notamment des emplois temporaires courts (27 % contre 36 %). Cette classe comprend en revanche davantage d'établissements dans lesquels la part des emplois stables est faible (16 %) et, à l'inverse, davantage d'établissements qui n'ont pas du tout recours aux emplois temporaires d'au moins un mois (55 %), ce qui la distingue également de la classe « flexibilité modérée ». Dans les établissements qui recourent aux CDD « longs », leur durée moyenne est plus souvent comprise entre 1 et 6 mois. Enfin, si presque les trois-quarts des établissements recourent au temps partiel, ils le font dans des proportions plus souvent moyennes (5 à 40 % des postes) que l'ensemble des établissements.

*Les établissements de cette classe appartiennent en majorité au secteur des services, et notamment plus souvent aux services divers (JU) et à l'administration publique, enseignement, santé et action sociale (OQ). Ils se caractérisent également par une surreprésentation du champ de l'ESS, et notamment des associations. La majorité des établissements comptent plus de 5 postes – les tailles au-dessus de 10 postes sont fortement surreprésentés –, et la part de ceux appartenant à des entreprises possédant plusieurs*

*établissements sur la région PACA est nettement sur-représentée, tout comme les grandes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire (nomenclature Insee). Quant aux caractéristiques socio-démographiques de la main-d'œuvre selon l'âge, le sexe et la PCS, ce sont toujours les proportions intermédiaires qui sont sur-représentées.*

Douze de nos établissements figurent dans cette classe. On y trouve la majorité de nos gros établissements du commerce (6 sur 13), trois administrations (deux communes de taille moyenne et un centre de gestion), et trois établissements du secteur de la santé et de l'hébergement sanitaire et social (cf. ci-dessous et encadré 3).

**SPORT-G** appartient à une enseigne nationale de magasins multisports. L'établissement est situé entre Aix et Marseille dans une grande zone commerciale, et dispose ainsi d'un large bassin de chalandise et de recrutement. Ses plages d'ouverture horaire sont larges, dimanche inclus. Auparavant assez centralisé pour l'organisation du travail et les ressources humaines, Sport-G a mis en place une organisation déconcentrée par secteur sportif (gestion financière et gestion des ressources humaines), globalement similaire d'un secteur à l'autre. Dans le secteur enquêté, celui de la montagne, la qualité de l'accueil client est jugée fondamentale. Comme dans l'ensemble du magasin, la stratégie consiste à évoluer vers des produits de moyenne ou haute gamme, en misant moins sur une compétitivité par les prix. Établie à l'année, la maquette économique prévisionnelle intègre les divers événements promotionnels ; c'est elle qui permet le calcul des besoins en effectifs. La quasi-totalité du personnel est en CDI, soit en temps plein (35H) soit en temps partiel ; tout le personnel est annualisé. Certains de ces contrats sont des contrats étudiants, et l'enseigne favorise l'alternance. Les plannings sont élaborés deux semaines à l'avance et aussitôt communiqués aux salariés, qui déclarent leurs préférences en amont. L'annualisation avec modulation des horaires (par exemple entre 10H et 34H pour les contrats étudiants de 19H) permet de faire face aux principales fluctuations d'activité qui sont plutôt anticipables (saison d'hiver, d'été).

Notre interlocuteur explique que l'usage antérieur, significatif, des CDD courts et longs engendrait des problèmes de compétences : les salariés peu expérimentés étaient présents lors des pics d'activité, face à une clientèle abondante. La stratégie de montée en gamme a engendré un changement, au profit d'équipes stables et formées, et donc avec un moindre recours aux CDD. Les absences pour congé sont principalement lissées, et absorbées par les salariés en poste dans le rayon, de même que les arrêts maladies courts. Au moment de l'enquête, en été, la responsable comptabilisait 3 CDD pour son effectif de 23 : l'un était un salarié en CDD de deux mois qui avait vocation à être embauché, en vertu de la politique d'accueil de salariés en situation de handicap ; les deux autres étaient des contrats courts employés en renfort pour tenir compte de modifications inopinées de plannings de vacances. Elle anticipait un recrutement en contrat court pour la saison d'hiver. La responsable a enfin régulièrement recours à l'intérim, pour des durées de quelques jours au moment des réaménagements de rayons. Selon elle, la situation était similaire dans les autres secteurs à variation saisonnière, comme les sports aquatiques. Finalement, au niveau du magasin, le recours aux contrats courts était aussi en recul avec l'équipement en caisses automatiques.

De grande taille, appartenant à un groupe, SPORT-G pratique donc une « flexibilité moyenne et mixte », avec une baisse de ses CDD courts.

### **Encadré 3 : deux autres cas de flexibilité modérée et mixte**

**Ehpad-Bri** est un petit établissement associatif de 80 places, comportant une petite unité Alzheimer. Le nombre de résidents ayant augmenté ces dernières années, il tournait « au maximum de ses capacités » au moment de l'enquête. Notre interlocuteur y mentionnait l'aggravation de la dépendance de ses résidents, et donc de la charge de son personnel, comme dans bon nombre d'autres Ehpad. Pour la

direction, le recrutement poste problème, particulièrement celui des personnels de soin. Malgré la présence d'une école d'infirmières à proximité, le bassin d'emploi est jugé insuffisant, d'autant que l'établissement enquêté est en concurrence avec d'autres établissements de santé pour ces profils, mais aussi avec les emplois saisonniers pour le personnel de service. Si la directrice reconnaît que la grille salariale pratiquée est peu avantageuse, elle constate aussi que les salariés ne recherchent pas forcément de CDI, en raison d'une inversion des rapports de force sur le marché du travail. La période des vacances est donc une période critique pour les remplacements dans cet Ehpad. La cinquantaine de salariés ETP comprend une majorité d'AS, des infirmières et du personnel de service. La personne qui s'occupe à temps plein des ressources humaines est décrite comme « débordée » par les tâches liées aux recrutements. Au moment de l'enquête, 60 % des personnels de soin étaient en CDD de plus ou moins longue durée (de quelques jours à plusieurs mois). Six offres d'emploi d'AS (dont 2 mi-temps) en CDI restaient vacantes. Si les remplacements sont anticipés pour les congés, les absences pour formation ou autres, les remplacements courts, en forte augmentation, sont les plus difficiles à combler. Pour des raisons de coût, les CDD sont conclus sur une quotité de temps toujours inférieure à l'absence prévue. La pression sur le personnel permanent était donc forte, et des heures supplémentaires nécessaires. Cette pression était aggravée par la charge d'encadrement et de formation des personnels en CDD, engendrant des tensions entre permanents et remplaçants. L'établissement dispose d'un petit vivier de personnes plus ou moins fidélisées (dont les salariés d'autres établissements venant faire des CDD de complément), mais qui s'avère insuffisant. Il fait donc appel à une agence d'intérim spécialisée pour l'élargir, tout en recrutant les candidats sélectionnés directement en CDD, solution moins onéreuse que l'intérim *stricto-sensu*.

Commune de 4000 habitants, **Mairie3-G** emploie environ 70 personnes, dont une cinquantaine de fonctionnaires. Les agents non titulaires sont principalement employés au centre communal d'action sociale, dans les écoles et les services techniques. La commune embauche deux à trois personnes par an pour remplacer des permanents absents, presque toujours en CDD long (de un à trois ans) pour commencer, avant titularisation pour les catégories C. Cette modalité est considérée comme nécessaire pour « tester la personne », mais aussi comme moins coûteuse qu'un recrutement direct de titulaire. À côté de ces rares contrats « permanents » passés dans une année, la commune recourt à des vacataires pour certains postes (école de musique, agents recenseurs...) et à des CDD de remplacement, notamment dans les services techniques : dans ce cas, les CDD courts précèdent toujours d'éventuels CDD plus longs. Elle embauche enfin en CDD courts pour des activités saisonnières, fractionnant les emplois dans une logique sociale et de partage du travail entre un maximum de bénéficiaires.

- la classe dite « **flexibilité par les CDD long** » rassemble enfin 9 % des établissements mais 26 % des postes puisque là aussi les établissements sont plus souvent de grande taille.

La répartition des emplois stables dans les établissements de cette classe est similaire à celle de la classe précédente – part moyenne la plus forte. Il en est de même pour la répartition des emplois temporaires courts dont le recours concerne environ un tiers des établissements, et pour leur utilisation du temps partiel. En revanche, tous les établissements de cette classe recourent aux emplois temporaires d'au moins un mois, et ils se distinguent plus particulièrement de toutes les autres classes par l'usage de CDD qui durent en moyenne 6 mois ou plus. Le recours à l'intérim est également sur-représenté dans les établissements de cette classe, ainsi qu'à l'apprentissage et aux contrats aidés mais de façon moins importante que la classe précédente. Enfin, la présence de fonctionnaires atteint 9 % des établissements contre 4 % en moyenne dans la région.

*En lien avec la présence plus importante de fonctionnaires dans les établissements de cette classe, c'est le secteur de l'administration publique, enseignement, santé et action sociale qui apparaît le plus sur-représenté par rapport aux autres classes et par rapport à la moyenne régionale, ce qui est confirmé par le*

*domaine d'emploi de l'employeur (on y retrouve une surreprésentation des trois fonctions publiques). La moitié des établissements sont par ailleurs composés de plus de 5 postes ; ils ont plus souvent plus de 5 ans d'ancienneté et appartiennent en majorité à des PME. Enfin, c'est la classe où les établissements ont le plus souvent connu une hausse de leurs effectifs entre 2015 et 2016. Quant aux caractéristiques socio-démographiques de la main-d'œuvre, ce sont là encore les proportions intermédiaires qui sont surreprésentées chez les jeunes et les seniors, les femmes, ou encore les employés et professions intermédiaires. Toutefois, les établissements de cette classe se distinguent par leur plus forte proportion de cadres (un cinquième des établissements sont composés de 20 % et plus de cadres).*

La classe 4 comporte deux établissements de la santé qui ont en commun leur taille (assez grande) et leur appartenance au secteur non lucratif (cf. encadré 4). Mais cette classe est surtout typique de nos administrations publiques, puisqu'elle rassemble 9 des 13 établissements enquêtés dans ce secteur. Nous présentons ensemble trois administrations publiques enchâssées : la communauté de communes (Comcom-Bri), la plus grosse des communes de cette communauté (Mairie-Bri), et une crèche de cette municipalité (Baby-Bri). Leurs politiques et leurs profils sont assez voisins, modulés toutefois selon la localisation de tel ou tel type de métier.

**Comcom Bri** emploie plutôt des CDD longs pour compléter son effectif de fonctionnaires territoriaux. Leur durée varie selon la catégorie : 3 ans en catégorie A (parfois d'un an renouvelé plusieurs fois et à la marge de la légalité) ; quelques mois pour les autres catégories. La collecte et le traitement des déchets ménagers est une compétence de cette communauté de communes montagnarde, et cette activité est soumise aux fluctuations saisonnières de cette zone touristique. Des « saisonniers » sont ainsi embauchés dans le service d'enlèvement des ordures, en général sur des contrats de plus d'un mois mais parfois pour des durées plus courtes, en puisant dans un vivier relativement stable. En dehors de ce cas et de celui des crèches où le remplacement est également obligatoire, le DRH de la communauté de communes estime inutile et impossible de remplacer systématiquement, et assure que « *faire du contrat de moins d'un mois n'a aucun intérêt* ». Dans le secteur culturel, certains postes sont en revanche occupés par des vacataires payés à l'heure (professeur de musique, gardien d'exposition). Toutes les embauches non permanentes se font au premier échelon de la catégorie, sans prise en compte de l'ancienneté, même pour les contrats récurrents.

Le profil est similaire à **Mairie-Bri**, qui emploie environ 300 fonctionnaires ETP et recrute en CDD courts et longs – mais ne recourt pas à l'intérim. Les embauches en CDD de renfort saisonnier et de remplacement, concernent principalement le secteur de l'enfance : remplacement d'ATSEM (agent territorial spécialisé des écoles maternelles) dans les écoles, animateurs de centres de loisirs, secteur culturel. Au total, l'estimation annuelle est de l'ordre d'une trentaine de contrats courts. La lenteur des processus décisionnels et administratifs empêche en général le remplacement rapide et de courte durée, d'autant que le vivier n'est pas très dense, les personnes visant en général plutôt des emplois saisonniers. Si la commune est affiliée au centre de gestion du personnel territorial de son département, son DRH affirme ne trouver que très rarement ses remplaçants par ce canal, pourtant obligatoire pour les besoins de courte durée. De ce fait, à de rares exceptions (crèches, piscine...) Mairie-Bri ne remplace pas les absences de courte durée, ni celles des congés annuels, ni même parfois celles de congé maternité. La contrainte budgétaire et administrative est invoquée pour expliquer cette politique. Des ajustements internes peuvent être utilisés (heures complémentaires pour des temps partiels), ainsi que l'usage d'un pool de remplacement (ATSEM, crèche).

**Baby-Bri** est enfin l'une des crèches locales : les CDD y représentent 6 personnes sur un effectif de 30 au moment de l'enquête. Si Baby-Bri peut faire appel à une personne en surnombre, mutualisée avec les autres crèches, ces CDD sont principalement dédiés aux remplacements, plutôt longs, et plus rarement



courts : les absences de moins d'une semaine ne sont en effet pas remplacées, sauf contrainte d'effectif légal. Le nombre d'enfants accueillis est plutôt en baisse et ils sont moins nombreux pendant les vacances scolaires, ce qui limite les besoins de remplacement. Trouver du personnel qualifié est par ailleurs difficile, et la ComCom a décidé d'accorder une surprime de précarité sur les CDD.

Ces établissements, plutôt de grande taille, non lucratifs, sont ainsi caractéristiques d'une flexibilité modérée. Les CDD peuvent y être longs ou courts, la part de ces derniers étant plus faible que dans la classe précédente.

#### **Encadré 4 : un autre établissement de santé de la classe flexibilité par les CDD longs**

**Clinic1-AVI** est un établissement spécialisé en oncologie, passé du statut associatif à celui d'ESPIC (établissement de santé privé d'intérêt collectif). Il comporte une petite centaine de lits, un gros plateau technique en radiothérapie, une forte activité d'accueil de jour en radio et chimiothérapie. Situé à proximité de Clinic2-AVI (cf. *supra*), ses effectifs sont supérieurs (environ 400 salariés, l'établissement étant en expansion) et ses choix de gestion différents. Au moment de l'enquête, l'ouverture d'un service de soins palliatifs était en outre programmée. L'établissement se présente comme l'un des gros centres français dans les techniques de radiothérapie, et s'inscrit dans les réseaux nationaux de partenariat en oncologie. Comme les autres cliniques, celle-ci est ouverte en permanence. Les années précédentes, des lits ont dû être fermés en été par manque de personnel, mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. Si le taux d'absentéisme est assez élevé, il est néanmoins stable, et le taux d'accident du travail est faible grâce à une politique efficace de prévention. Les aspects de ressources humaines (et donc de contrats courts) se posent de façon très différente d'une profession à l'autre.

N'étant pas situé dans une zone universitaire, l'établissement rencontre d'importantes difficultés pour recruter des médecins. La pénurie concerne aussi les personnels techniques de radiothérapie (physiciens et manipulateurs), et s'explique par une réduction des effectifs en formation, un allongement de la durée des formations à bac+3 et +5. Pour résoudre ces problèmes, le temps de travail a récemment été annualisé, et les rémunérations des catégories concernées ont considérablement augmentées (+14 %).

Contrairement aux autres établissements de santé enquêtés, Clinic1-Avi ne rencontre en revanche pas de difficultés pour recruter des IDE et AS, ce que notre interlocutrice explique par les relations étroites tissées avec les écoles de formation, mais surtout par une grille salariale très avantageuse, offrant environ 20% de plus par rapport aux établissements voisins. Pour les remplacements, cette clinique fait appel, comme les autres, aux membres de son vivier, vivier qu'elle complète par les profils d'une plateforme en ligne de recrutement et de gestion de contrats (cf. chapitre 6 pour un descriptif détaillé) et elle ne fait appel à l'intérim qu'en ultime recours.

Au total, l'établissement emploie 360 CDI et 50 à 60 CDD (longs ou courts), principalement pour les remplacements. Durant l'entretien, la DRH se plaint des incohérences dans la législation, souhaitant pouvoir faire d'emblée des CDD longs pour les congés maladie. En poste depuis un an, la DRH nous explique qu'elle a embauché une planificatrice pour gérer l'ensemble des plannings et décharger les cadres de santé, mais aussi créé un pool de remplacement (en CDI) pour diminuer le recours aux contrats courts. Ce pool répond à environ 50 % des besoins, et elle a donc prévu d'augmenter son effectif, dans une certaine limite : l'établissement ne peut en effet risquer d'employer des salariés sans tâches à un instant t.

Appartenant au champ de l'ESS, avec une part d'encadrement et de personnel qualifié fort, des effectifs en hausse, des salaires supérieurs à la moyenne, un recours moyen et en baisse aux contrats courts,

ClinicAVI-1 a un profil typique de cette classe avec un usage modéré des CDD plutôt long, une politique visant à les réduire.

Après avoir décrit ces cinq politiques de gestion de la main d'œuvre, nous avons procédé à une analyse « toutes choses égales par ailleurs » pour confirmer les principales caractéristiques de chacune de ces classes, et surtout mettre en avant un éventuel effet propre du territoire et du secteur d'activité, variables qui sont au centre de notre rapport de recherche.

### 2.3 Un effet propre du territoire et du secteur d'activité ?

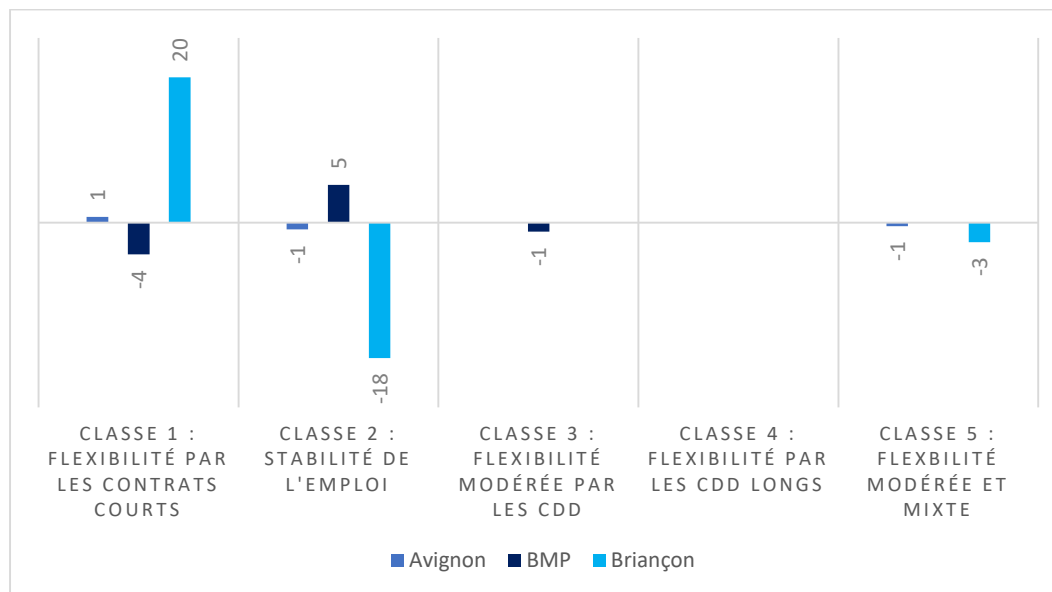
Un modèle logistique multinomial a été estimé sur la typologie des modes de gestion de la main-d'œuvre, autrement dit sur les cinq classes que nous venons de présenter. L'ensemble des résultats des effets marginaux moyens calculés à partir du logit est présenté en annexe 3 p. 340.

Réalisé sur les variables caractérisant les établissements et la structure démographique de leur main-d'œuvre, la régression logistique nous permet de confirmer la plupart des sur-représentations observées lors de l'étape descriptive. Quelques résultats supplémentaires apparaissent, d'abord sur la structure démographique de la main-d'œuvre : la classe « **Flexibilité modérée par les CDD** » n'est pas seulement composée d'établissements comportant plus de jeunes, mais également plus de seniors, et par ailleurs, toutes les modalités les plus fortes de chaque PCS sont significativement positives toutes choses égales par ailleurs, ce qui doit révéler une certaine hétérogénéité entre les établissements. Pour la classe « **Flexibilité modérée et mixe** » qui présentait un profil « moyen » pour les variables de structure démographique, on observe des corrélations positives avec une part élevée de jeunes (30 % ou plus), ainsi que d'employés et professions intermédiaires. Enfin, dans la classe « **Flexibilité par les CDD longs** », ce ne sont pas seulement les cadres qui présentent plus probablement des proportions élevées, mais également les ouvriers. Concernant les caractéristiques structurelles des établissements, notons tout d'abord qu'appartenir au champ de l'ESS rend plus probable pour un établissement d'appartenir à la classe « **Flexibilité modérée et mixe** » comme nous l'avons souligné, puis à la classe « **Hyper-flexibilité par les contrats courts** » et « **Flexibilité par les CDD longs** ». La variable de catégorie d'entreprise présente également quelques particularités par rapport aux statistiques descriptives présentées pour chaque classe : à autres variables données, la catégorie ETI est ainsi associée positivement (dans l'ordre des points de %) aux classes « **Hyper-flexibilité par les contrats courts** », « **Stabilité de l'emploi** » et « **Flexibilité modérée par les CDD** », et la catégorie GE aux classes de « **Hyper-flexibilité par les contrats courts** » et « **Stabilité de l'emploi** ». Quant à la variable d'évolution des effectifs entre 2015 et 2016, la modalité de baisse d'effectifs est associée non seulement à la classe « **Flexibilité modérée par les CDD** », mais également à la classe « **Hyper-flexibilité par les contrats courts** » et « **Flexibilité modérée et mixte** ». Enfin, par rapport à l'ancienneté des établissements, en opposition à la classe « **Stabilité de l'emploi** » qui comprend les établissements les plus âgés (même si la modalité « inférieure à un an » n'est pas significativement différente de la modalité de référence « plus de 10 ans »), les autres classes sont associées à une ancienneté plus faible et parfois spécifique : entre un et 5 ans pour la classe « **Flexibilité modérée et mixe** », entre un et 10 ans pour la classe « **Hyper-flexibilité par les contrats courts** », et moins de 10 ans pour la classe « **Flexibilité modérée par les CDD** ».

Pour les deux variables de territoire et secteurs d'activité, nous avons représenté les effets marginaux moyens à l'aide de graphiques. Sur le graphique 6 ci-dessous, on observe que la *zone d'emploi de Briançon* est très nettement associée à la classe « **Hyper-flexibilité par les contrats courts** » (+20 points de %), autrement dit, être situé dans la ZE de Briançon augmente de 20 points de pourcentage la probabilité pour

un établissement d'appartenir à la classe des contrats courts, alors que la probabilité d'appartenance à la classe « Stabilité de l'emploi » est presque d'autant diminuée pour cette ZE. L'autre résultat qui apparaît significatif concerne le *Bassin minier de Provence* qui est corrélé positivement à la classe « **Stabilité de l'emploi** » : être implanté dans ce territoire augmente de 5 points de pourcentage la probabilité d'appartenir à cette classe. Aucune des autres classes n'est associée à un territoire particulier.

**Graphique 6 : Effet du territoire sur la probabilité d'appartenir à l'une des 5 classes (ref. : reste PACA)**

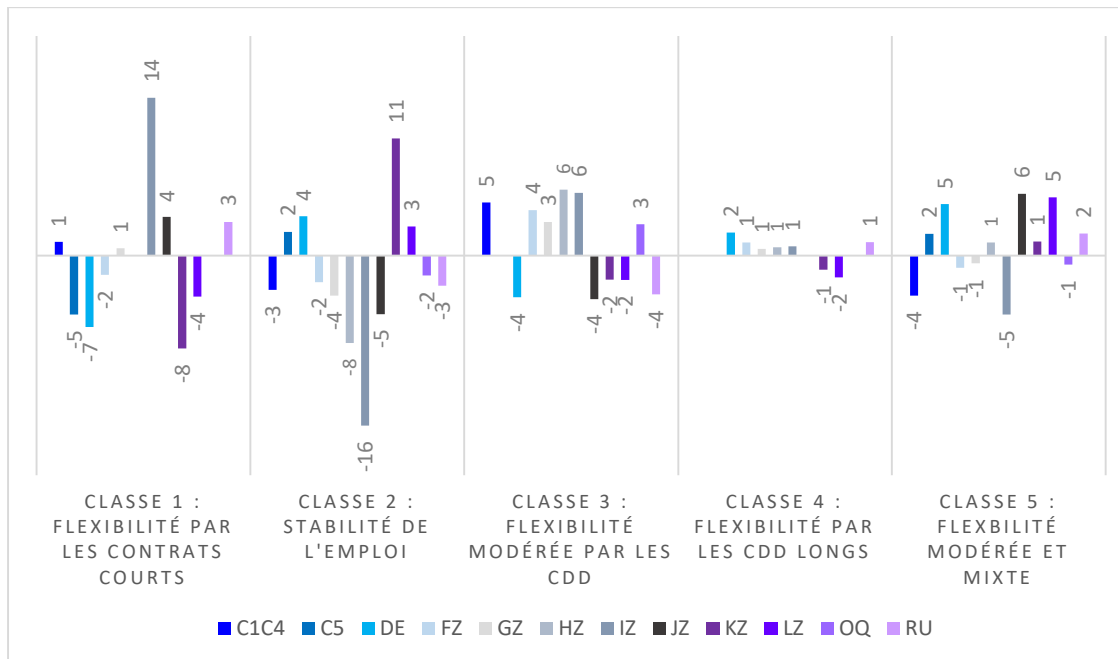


Source : INSEE, DADS 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2016 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Concernant les secteurs (cf. graphique 7), l'introduction d'une variable plus détaillée permet de préciser les choses par rapport aux statistiques descriptives précédentes : toutes choses égales par ailleurs, certains secteurs sont associés positivement à une seule classe (ou presque – nous ne commentons pas les coefficients égaux environ à 1 point de pourcentage) – et donc à une seule stratégie de gestion de la main d'œuvre. C'est le cas des établissements appartenant au secteur des *activités financières et de l'assurance* (KZ), qui ont une probabilité plus importante de mettre en œuvre une stratégie de « **Stabilité de l'emploi** » (+11 points de %) ; de ceux appartenant au secteur de *l'industrie (C1 à C4)* hors fabrication d'autres produits industriels (C5) et industries extractives (DE) qui ont une probabilité plus forte d'appartenir à la classe « **Flexibilité modérée par les CDD** » (+5 points de %) ; et enfin de ceux du secteur de *l'administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale* (OQ) qui ont une probabilité plus forte de mettre en œuvre une stratégie de « **Flexibilité modérée par les CDD** » (+3 points de %).

**Graphique 7 : Effet du secteur d'activité sur la probabilité d'appartenir à l'une des 5 classes (ref. : 'MN' Activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien)**



Source : INSEE, DADS 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2016 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Ce que l'on observe ensuite, c'est un profil sectoriel associé à certaines des classes. La stratégie d'**hyperflexibilité par les contrats courts** est ainsi très nettement associée au secteur de *l'hébergement-restauration* – IZ – (+14 points de %), et de manière plus nuancée aux secteurs de *l'information et communication* (JZ) et aux autres *activités de service* (RU). Au contraire, les établissements mettant en œuvre une stratégie de **stabilité de l'emploi** seront plus présents à la fois dans les secteurs de l'industrie (C5 et DE), et dans les secteurs des activités financières et d'assurance (KZ) ou d'activités immobilières (LZ). La stratégie de **flexibilité modérée par les CDD** (classe 3) concerne, elle, plus particulièrement les secteurs du *transport et de l'entreposage* – HZ – (+6 points), de *l'hébergement-restauration* – IZ – (+6 points de %), de la *construction* (FZ) et du *commerce* (GZ). Quant à la classe de **flexibilité mixte et modérée**, les secteurs qui y sont associés positivement sont plus disparates, à la fois de l'industrie (*industries extractives, énergie, eau, etc.* – DE, et *fabrication d'autres produits industriels* – C5) et des services (*hébergement restauration, information et communication et activités immobilières*). Enfin, la stratégie de **flexibilité modérée par les CDD longs** est associée à quelques secteurs d'activité mais de façon assez faible, on peut noter par exemple une probabilité plus importante de la mettre en œuvre pour les établissements du secteur des *industries extractives, énergie, eau, etc.* (+2 points de %).

Après avoir caractérisé les établissements de la région PACA selon leurs stratégies de flexibilité et précisé la place des contrats courts dans leurs modes de gestion de la main d'œuvre, nous avons souhaité observer l'évolution de ces pratiques entre 2006 et 2016.

### 3. L'évolution de la typologie des modes de gestion de la main-d'œuvre entre 2006 et 2016

Cette recherche a pour origine le constat d'un accroissement particulièrement notable de la part des CDD de moins d'un mois dans les embauches, et de la diminution de la durée moyenne de ces CDD. Il nous a donc semblé intéressant de chercher à comprendre comment évoluait notre typologie dans le temps. En particulier, nous nous demandons si la classe de l'hyper-flexibilité par les contrats courts représente plus d'établissements en 2016 qu'en 2006, et si sa structure s'est modifiée.

#### 3.1. Méthodologie

Nous construisons l'ACM à partir des mêmes variables que pour la cartographie 2016 caractérisant les modes de gestion de la main-d'œuvre, et l'appliquons à la base empilée des fichiers Postes des DADS des années 2006 et 2016. Le champ est en revanche restreint pour qu'il soit identique sur les deux années de la comparaison : la fonction publique d'État est ainsi exclue, les deux autres fonctions publiques étant très légèrement présentes sur les deux années<sup>120</sup>. La classification est réalisée sur les 7 premiers facteurs de l'ACM, représentant 77 % de l'inertie<sup>121</sup>. Les indicateurs (CCC et pseudo T square) nous incitent cette fois-ci à retenir quatre classes pour la classification réalisée à partir de ces deux années empilées.

#### 3.2 Présentation de la typologie

Parmi les 4 classes de cette typologie sur les années 2006 et 2016, nous retrouvons les profils des 5 classes décrits dans l'analyse précédente dans des proportions quasi-similaires, à l'exception des classes « flexibilité modérée par les CDD » et « hyper-flexibilité par les contrats courts » qui, selon notre interprétation, se sont rassemblées en une seule. Nous résumons ci-dessous les caractéristiques de chaque classe, sans donc rentrer dans les détails lorsqu'elles ont le même profil que l'analyse précédente.

La classe **stabilité de l'emploi** rassemble 55 % des établissements sur les deux années. Comme pour l'analyse portant sur la seule année 2016, elle se caractérise par un recours élevé aux emplois stables et quasi-inexistant aux emplois temporaires – lorsque c'est le cas il s'agit de contrats courts. De même, le recours au temps partiel est faible et peu intense quand il existe, alors que la part des hauts salaires est plus fréquente. À l'opposé, la classe **flexibilité par les contrats courts** rassemble 29 % des établissements et semble plus hétérogène que la classe identifiée sur la seule année 2016. Les taux de recours aux emplois temporaires quelle que soit la durée, s'ils sont toujours plus élevés que la moyenne, apparaissent moins forts que dans l'analyse précédente. En revanche, on retrouve des caractéristiques similaires : une durée des CDD en moyenne inférieure à 6 mois, des parts élevés de temps partiel et de bas salaires plus fréquentes dans ces établissements, et une absence de fonctionnaires (dans les seules FPT et FPH). Nous gardons par conséquent la même dénomination pour cette classe tout en enlevant le qualificatif « hyper »

---

<sup>120</sup> Les autres restrictions de champ sont les mêmes que dans l'analyse effectuée pour la seule année 2016, cf. 1.2 ci-dessus.

<sup>121</sup> Pour des raisons de rapidité des calculs, cette typologie a été réalisée avec les procédures SAS fastclus, cluster et tree alors que nous utilisions précédemment les macros d'analyse de données de l'Insee, %cahnum et %partnum.

à la flexibilité. Les deux dernières classes sont là aussi très similaires à celles déjà décrites dans notre analyse sur l'année 2016. La classe **flexibilité modérée et mixte**, qui rassemble 6 % des établissements, présente plus souvent des taux de recours intermédiaires aux différentes formes d'emploi, des rémunérations moyennes, et des taux de recours aux contrats aidés et à l'apprentissage plus élevés que les autres classes. À noter que c'est dans cette classe que la présence de fonctionnaires (dans les seules FPT et FPH) est la plus élevée, ce qui n'était pas le cas dans l'analyse précédente. Enfin, la classe **flexibilité par les CDD longs**, qui rassemble 10 % des établissements, est identifiée, comme précédemment, par sa pratique intensive des emplois temporaires, en particulier de 6 mois ou plus, même si un tiers des établissements ont recours aux contrats courts ; les autres variables actives étant plus fréquemment dans leurs modalités moyennes par rapport à l'ensemble de la région.

### 3.3. Comment la typologie des établissements selon leur pratique de gestion de la main-d'œuvre a-t-elle évolué entre 2006 et 2016 ?

Pour comprendre l'évolution de la typologie entre 2006 et 2016, il nous faut d'abord savoir si la structure de l'emploi, de la main-d'œuvre et du tissu productif en région PACA s'est modifiée en dix ans, et si oui comment.

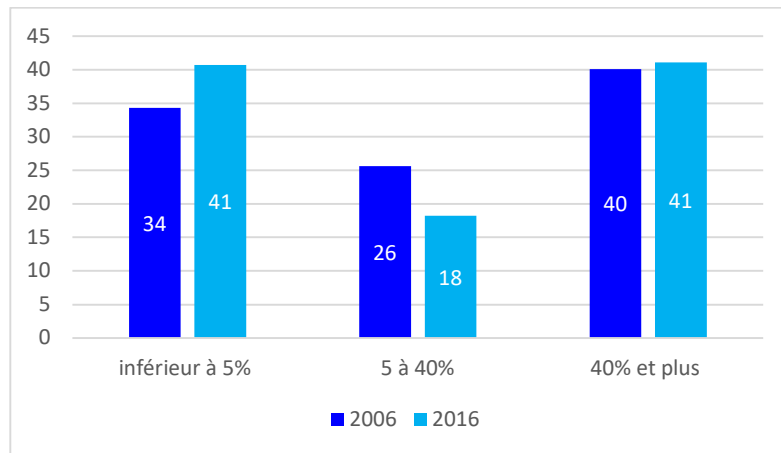
#### 3.3.1 Comment la structure de l'emploi, de la main-d'œuvre et du tissu productif a-t-elle évolué entre 2006 et 2016 en PACA ?

Observée à dix ans d'intervalle, la distribution des emplois dans les établissements par statut est plutôt stable (cf. tableau en annexe 4.2 pp. 345-349) : en 2006 comme en 2016, la part des emplois stables (CDI et statut de fonctionnaire) dans l'ensemble des postes reste forte dans la moitié des établissements, moyenne dans un tiers des cas (34 % en 2006, 36 % en 2016) et faible dans un septième des cas. La part des emplois temporaires de plus d'un mois reste inexistante dans environ les deux tiers des établissements (62 % en 2006, 61 % en 2016), moyenne dans un sixième des cas et faible dans environ un quart des établissements (22 % en 2006, 24 % en 2016). La part des contrats courts évolue elle aussi peu : elle est faible dans environ les trois quarts des établissements, et moyenne ou forte dans une proportion d'environ un sur huit à chaque fois. Pour ces deux dernières variables néanmoins, la part la plus élevée de recours augmente chacune de 2 points de pourcentage, au détriment du non-recours (part « zéro »), reflétant par là – même si faiblement – un recours plus intensif à ce type d'emploi. Autre signe de même nature quand on observe l'évolution de la durée moyenne des CDD « longs » (supérieurs à un mois) : la tranche moyenne, entre 1 et 6 mois, augmente de 4 points de pourcentage (de 25 % à 29 %), alors que celle des 6 mois ou plus diminue légèrement (de 12 % à 10 %). En revanche, concernant la durée des CDI, la part des établissements dans lesquels celle-ci est en moyenne supérieure ou égale à 9 mois augmente de 52 % à 58 %, tandis que la part de ceux dans lesquels cette durée moyenne est inférieure à 9 mois diminue de 34 % à 29 % – la part des établissements sans CDI diminue légèrement de 14 % à 12 %. Autrement dit, les établissements de la région PACA ont un peu plus recours au CDI entre 2006 et 2016 et parmi ceux qui le font, ces CDI durent en moyenne plus longtemps.

Finalement, les évolutions les plus notables concernent le recours aux contrats aidés, qui augmente de 2 % à 11 % et les usages du temps partiel. On sait que, sur cette période, les contrats aidés ont connu de fortes fluctuations. Si les dispositifs en alternance sont relativement stables, les contrats aidés fluctuent fortement : en baisse d'abord (à l'exception d'un pic en 2009), pour remonter rapidement après 2012, et s'effondrer après 2016 (Dares, 2020). Le recours au temps partiel diminue, lui, de 6 points de pourcentage (67 % à 61 % des établissements), ainsi que son intensité : recourir au temps partiel pour moins de 5 % de

ses effectifs augmente de 6 points de pourcentage, au détriment de la tranche moyenne de recours (5 à 40 %) (cf. graphique 8).

**Graphique 8 : Évolution du recours au temps partiel dans les établissements de la région PACA entre 2006 et 2016**

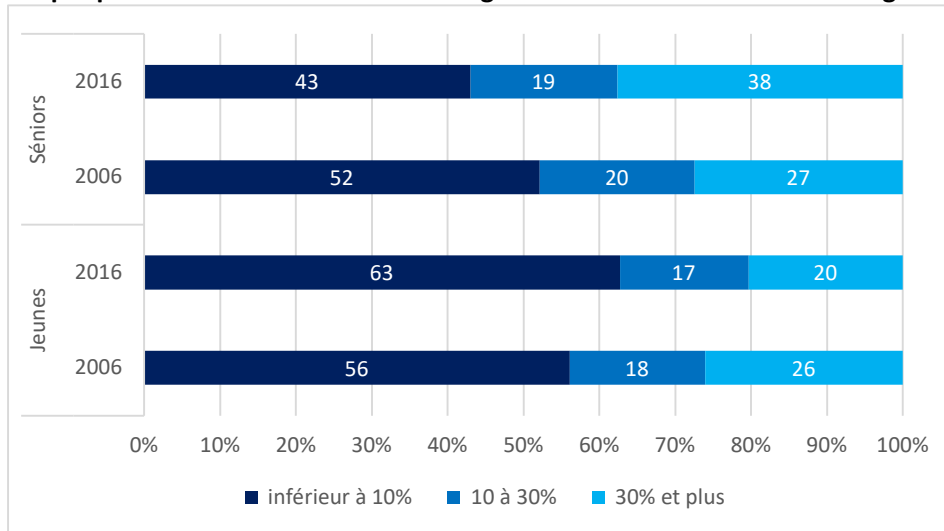


*Source* : INSEE, DADS 2006 et 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

*Champ* : postes actifs, dans les secteurs privé et public (FPT et FPH) hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Concernant maintenant la structure de la main-d'œuvre dans les établissements de la région PACA, des changements importants sont à noter dans le profil par âge et par PCS, tandis que la structure genrée de la main d'œuvre ne change pas entre les deux dates (cf. tableau en annexe 4.2 pp. 345-349). D'après le graphique 9 ci-dessous, les établissements sont composés plus fortement de séniors (la part des établissements ayant 30 % ou plus de séniors dans leurs effectifs augmente de 27 à 38 %), et plus faiblement de jeunes (la part des établissements ayant moins de 10 % de jeunes dans leurs effectifs augmente de 56 à 63 %). Ainsi, dans l'ensemble, les salariés des établissements de PACA vieillissent.

**Graphique 9 : Évolution des tranches d'âge dans les établissements de la région PACA entre 2006 et 2016**



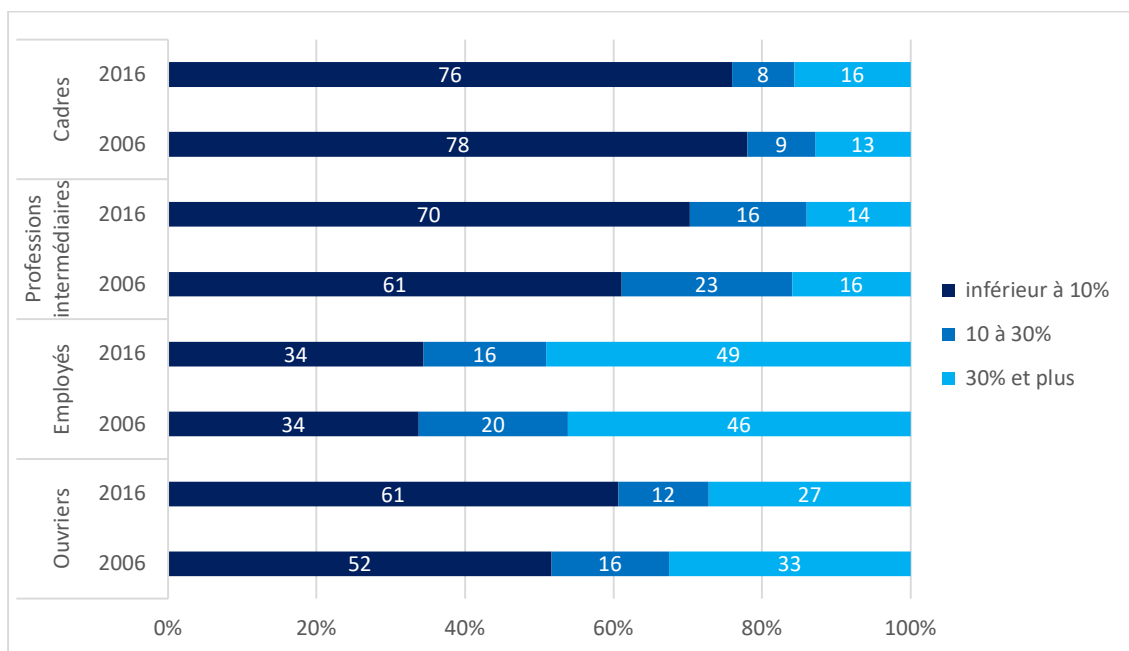
Source : INSEE, DADS 2006 et 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs, dans les secteurs privé et public (FPT et FPH) hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

La structure socioprofessionnelle des établissements de la région PACA a connu également des évolutions (cf. graphique 10) : la part des établissements dans lesquels les ouvriers est élevée diminue de 33 % à 27 %, la tranche moyenne diminue également de 16 % à 12 %, cela au profit donc d'une augmentation des proportions faibles d'ouvriers dans les établissements (+9 points de pourcentage). Au contraire, les établissements semblent employer dans des proportions plus importantes des salariés de PCS employés et dans une moindre mesure cadres : la part des établissements dans lesquels les employés est élevée augmente de 46 % à 49 % et celle dans lesquels les cadres est élevée passe de 13 % à 16 %. Pour la catégorie des professions intermédiaires, c'est également la tranche faible (inférieure à 10 %) qui augmente dans les établissements. En résumé, il y a sur cette période et dans les établissements de notre champ, une légère hausse des parts d'employés et cadres, et une baisse des ouvriers et dans une moindre mesure des professions intermédiaires.

**Graphique 10 : Évolution de la part des PCS dans les établissements de la région PACA entre 2006 et 2016**





Source : INSEE, DADS 2006 et 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs, dans les secteurs privé et public (FPT et FPH) hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Enfin, la structure du tissu productif a peu évolué en PACA entre 2006 et 2016. Environ les trois-quarts des établissements comprennent moins de 5 postes sur l'année, augmentant d'un point de pourcentage, alors qu'entre 14 et 15 % ont entre 5 et 9 postes. L'évolution par secteurs d'activités se heurte au problème de changement de nomenclature sur la période (NES à NAF rev. 2), de sorte que l'on ne peut l'étudier qu'à un niveau agrégé (4 secteurs). À un tel niveau, le secteur tertiaire gagne du terrain sur la période, passant de 56 % des établissements de la région à 59 %, alors que l'industrie perd 2 points de pourcentage pour se situer à 6 % des établissements et le commerce perd un point de pourcentage pour se situer de son côté à 23 % ; la construction restant stable à 12 % des établissements. Enfin, on constate un changement notable de structure dans la catégorie juridique des établissements avec une forte baisse de la part des entrepreneurs individuels (-9 points de pourcentage) qui s'établit à 11 % en 2016, au profit d'une augmentation de la part des sociétés commerciales qui a augmenté de 60 % à 71 % des établissements. Cette évolution est plutôt surprenante, et peut-être en cela très spécifique à la région PACA, puisque c'est sur la même période que l'on observe une explosion de la micro-entreprise à la suite de l'introduction du régime de l'auto-entrepreneur en 2009. Le champ ESS a, lui, le même poids en 2006 et en 2016 : 8 % des établissements de la région PACA. Nous ne notons pas enfin d'évolution dans la répartition de l'emploi sur les trois territoires étudiés par rapport au reste de la région.

### 3.3.2 Comment la typologie a-t-elle évolué ?

Au vu de ces changements surtout visibles dans la structure de la main-d'œuvre et dans certaines formes d'emplois utilisées par les établissements de la région PACA, le poids de chaque classe a-t-il évolué entre 2006 et 2016 ?

Le tableau 4 ci-dessous synthétise ces évolutions, selon le poids de chaque classe en part d'établissements et en part de postes/emplois. On y observe d'abord une diminution de la part de la classe « **stabilité de l'emploi** », à la fois en part d'établissements (-5 points de pourcentage) et d'emplois (-4 points de pourcentage), elle rassemble ainsi toujours un peu plus de la moitié des établissements de la région PACA en 2016 mais seulement 15% de l'emploi, ce qui signifie que ce sont surtout des petits établissements qui composent cette classe. En effet, 86 % d'entre eux ont moins de 5 salariés en 2016, en légère progression depuis 2006 (+2 points de pourcentage, cf. annexe 4.2 pp. 345-349), et appartiennent en majorité aux secteurs des services et du commerce. La part de la classe « **flexibilité par CDD longs** » a elle aussi diminué en dix ans, plus légèrement pour ce qui est de la part d'établissements (-3 points de pourcentage) mais pas pour ce qui est de la part des postes/emplois (-9 points de pourcentage) ; elle rassemble un peu moins d'un dixième des établissements en 2016 et un dixième des emplois. Cette classe regroupe en effet plus de petits établissements en 2016 par rapport à 2006 (+10 points de pourcentage), ce qui peut expliquer sa baisse plus forte en proportion des postes/emplois. Son profil sectoriel ne change en revanche pas et ne se différencie pas de la moyenne des établissements de la région.

Ces deux types de stratégies de gestion de la main-d'œuvre perdent du terrain essentiellement au profit de la classe « **flexibilité modérée et mixte** » dont la part dans les établissements augmente de 9 points de pourcentage et de 26 points dans les postes/emplois : si elle ne concerne que 11 % des établissements en 2016, elle regroupe 39 % des emplois, ce qui suggère que ce sont plutôt des grands établissements. On observe à ce propos une hausse de 4 points de pourcentage de la modalité 5-9 salariés dans cette classe, mais 59 % des établissements comprennent toujours moins de 10 salariés en 2016. La hausse de cette classe s'explique par ailleurs par la très forte hausse du recours aux contrats aidés sur la période et dans la région PACA. Le commerce et l'industrie sont également représentés de manière plus importante dans les établissements de cette classe, par rapport à 2006.

**Tableau 5 : Évolution de la typologie des modes de gestion de la main d'œuvre entre 2006 et 2016**

	<i>En part d'établissements</i>			<i>En part de postes/emplois</i>		
	2006	2016	Évolution	2006	2016	Évolution
<b>Stabilité de l'emploi</b>	58 %	53 %	-5 points de %	19 %	15 %	-4 points de %
<b>Flexibilité par les contrats courts</b>	28 %	29 %	+1 point de %	49 %	36 %	-13 points de %
<b>Flexibilité modérée et mixte</b>	2 %	11 %	+9 points de %	13 %	39 %	+26 points de %
<b>Flexibilité par les CDD longs</b>	11 %	8 %	-3 points de %	19 %	10 %	-9 points de %

Source : INSEE, DADS 2006 et 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteurs.

Champ : postes actifs, dans les secteurs privé et public (FPT et FPH) hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

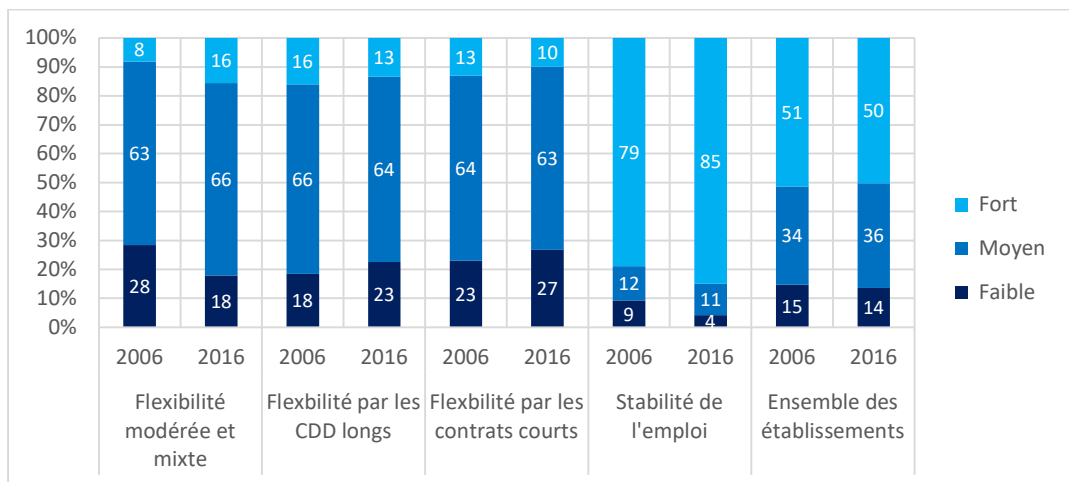
Finalement, l'explosion numérique des **contrats courts** mise en avant notamment par l'ACOSS sur cette période ne se traduit pas, dans notre typologie et en région PACA, par un accroissement notable de la classe concernée : la part correspondante à cette classe reste quasi-stable, pour regrouper plus du quart des établissements en 2016, et perd même du terrain en part des postes/emplois pour atteindre 36 % en 2016 (-13 points de pourcentage). En 2016, 65 % des établissements de cette classe sont composés de moins de 5 salariés, en hausse de plus de 6 points de pourcentage entre 2006 et 2016.

### 3.3.3 Comment ont évolué les éléments caractéristiques des classes entre 2006 et 2016 ?

Entre 2006 et 2016, les éléments caractéristiques des classes tendent à se renforcer. Par exemple, alors la quasi-totalité des établissements qui composent la classe « **flexibilité par les contrats courts** » ont recours aux emplois temporaires, leur usage est encore plus intense, que ce soit pour les contrats de moins d'un mois ou d'un mois ou plus, et ils ont également une utilisation plus intensive du temps partiel ; alors que la classe « **stabilité de l'emploi** » présente des taux élevés d'emplois stables pour une proportion plus grande d'établissements. Par ailleurs, la classe « **flexibilité mixte et modérée** » pourrait presque changer de dénomination pour s'appeler en 2016 la classe « *des emplois subventionnés* », car on observe sur la période que les établissements qui la composent ont moins recours aux emplois temporaires quelle que soit leur durée et au temps partiel, au profit des contrats aidés et de l'apprentissage. Enfin, la classe « **flexibilité par les CDD longs** » voit la part la plus élevée des emplois temporaires augmenter, à la fois pour ceux de moins d'un mois et pour ceux plus longs (en moyenne de 6 mois ou plus dans cette classe).

Rentrons un peu plus dans le détail. La proportion des *emplois stables* reste moyenne dans les deux tiers environ des établissements des trois classes de flexibilité (cf. graphique 11 ci-dessous). La proportion forte des emplois stables est encore plus élevée dans la classe **stabilité de l'emploi** en 2016 (elle augmente de 79 % à 85 %, surtout au détriment de la proportion faible) ; mais elle l'est également dans la classe **flexibilité modérée et mixte** (de 8 % à 16 %) ; et diminue légèrement (-3 points de pourcentage) dans les classes **flexibilité par les CDD longs** et **flexibilité par les contrats courts**. Réciproquement, la part des établissements dans lesquels la part des emplois stables est faible augmente légèrement dans les classes **flexibilité par les CDD longs** et **flexibilité par les contrats courts** (respectivement de 18 % à 23 % et de 23 % à 27 %). On confirme ici que les caractéristiques principales se renforcent : la classe la plus stable devient encore plus stable, les classes de flexibilité le sont encore moins, sauf pour celle de **flexibilité modérée et mixte**.

Graphique 11 : Évolution de la part des emplois stables, selon les classes, entre 2006 et 2016



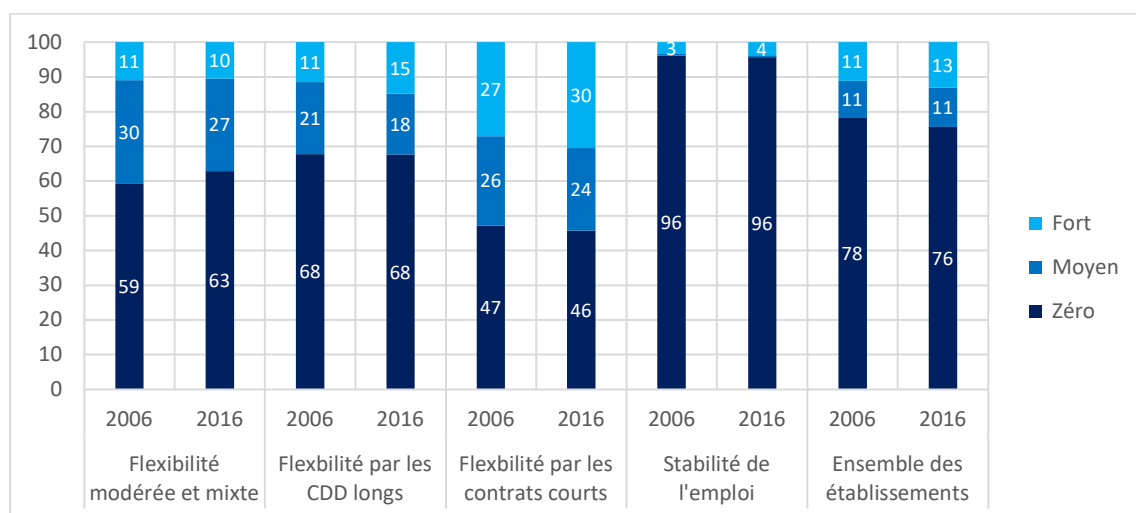
Source : INSEE, DADS 2006 et 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs, dans les secteurs privé et public (FPT et FPH) hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Dans l'ensemble des établissements, la durée moyenne des CDD « *longs* » – d'au moins un mois – n'évolue qu'à la marge d'une période à l'autre – la part des CDD dont la durée moyenne est comprise entre un et

six mois augmente de 25 % à 29 % dans l'ensemble des établissements –, et cela n'affecte que la classe **flexibilité modérée et mixte**, dans laquelle cette part augmente de 29 % à 36 %, tandis que le non-recours aux CDD longs augmente de 41 % à 47 %. Ce qui est intéressant, c'est que pour cette classe de flexibilité, cette augmentation du non-recours aux CDD longs ne s'accompagne pas pour autant d'une augmentation du recours aux emplois temporaires courts. Au contraire, là aussi, le non-recours à ce type d'emploi augmente dans cette classe (de 59 % à 63 %, cf. graphique 12 ci-dessous). Ce sont dans les deux autres classes de flexibilité – **par les CDD longs et par les contrats courts** – que le recours aux *emplois temporaires courts* devient plus intensif : la proportion forte de ce type d'emploi concerne désormais 30 % des établissements de la classe **flexibilité par les contrats courts** (+3 points de pourcentage) et 15 % de ceux appartenant à la classe **flexibilité par les CDD longs** (+3 points également).

**Graphique 12 : Évolution de la part des emplois temporaires courts, selon les classes, entre 2006 et 2016**



Source : INSEE, DADS 2006 et 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteurs.

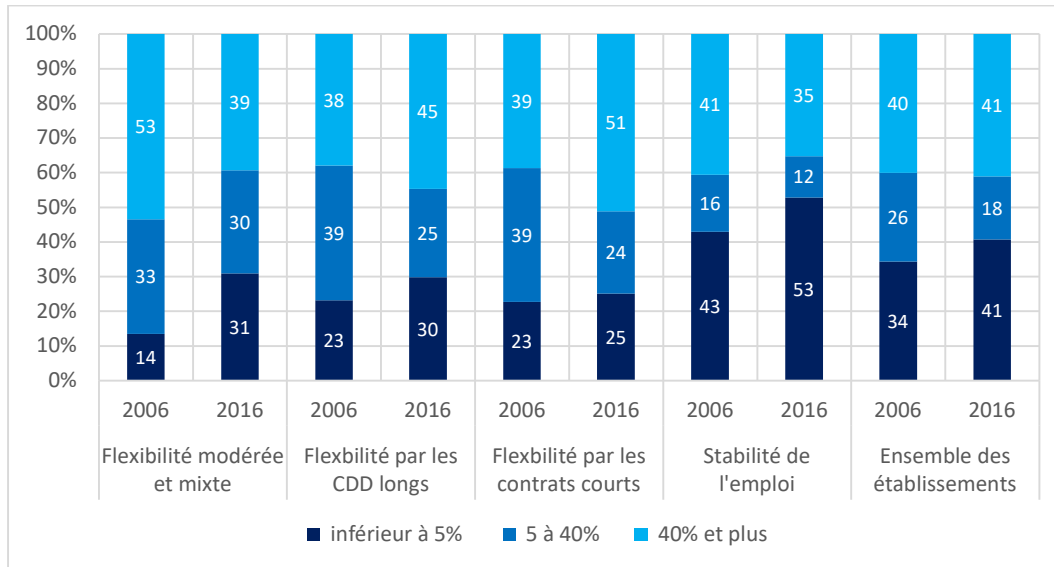
Champ : postes actifs, dans les secteurs privé et public (FPT et FPH) hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Le recours aux *contrats aidés* augmente d'une période à l'autre quand on observe l'ensemble des établissements comme nous l'avons déjà noté, mais la distribution dans les classes reste identique (cf. tableau en annexe 4.2 pp. 345-349) : seule la classe **flexibilité modérée et mixte** a recours à ce type d'emploi. L'inverse est observé pour le recours à l'apprentissage : alors que dans l'ensemble des établissements, la part de ceux qui y recours stagne à 12 %, elle augmente pour les établissements de la classe **flexibilité modéré et mixte** (de 12 % à 20 %) et baisse légèrement dans les autres classes.

Enfin, les deux dernières variables de gestion de la main-d'œuvre présentent quelques évolutions particulières. Le recours au *temps partiel* diminue dans les cinq classes, à l'image de l'ensemble des établissements de la région PACA, les baisses les plus fortes marquant les établissements des classes **flexibilité modérée et mixte** et **stabilité de l'emploi** (cf. tableau en annexe 4.2 pp. 345-349). En termes d'intensité, deux classes utilisent le temps partiel pour une plus grande partie de leurs effectifs : la classe de **flexibilité par les CDD longs** (+7 points de pourcentage) et celle de **flexibilité par les contrats courts** (+2 points de pourcentage) (cf. graphique 13 ci-dessous). Concernant l'évolution de la distribution des *rémunérations brutes annuelles*, la classe **stabilité de l'emploi** ne présente pas de changement, comme

pour l'ensemble des établissements de la région : environ la moitié des établissements distribuent des salaires moyens, un cinquième des bas salaires et moins d'un tiers des hauts salaires (cf. tableau en annexe 4.2 pp. 345-349). La part des *bas salaires* augmente dans les classes **flexibilité par les CDD longs** (+5 points de pourcentage) et **par les contrats courts** (+2 points), alors que celle des *hauts salaires* augmente dans les établissements appartenant à la classe **flexibilité modérée et mixte** (+10 points de pourcentage).

**Graphique 13 : Évolution de la part du temps partiel, selon les classes, entre 2006 et 2016**



Source : INSEE, DADS 2006 et 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs, dans les secteurs privé et public (FPT et FPH) hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Ainsi, le segment du marché du travail composé des emplois stables concerne toujours une majorité d'établissements dans la région PACA en 2016 et s'oppose en particulier à deux autres segments du marché du travail qui sont particulièrement flexibles : l'un par des contrats courts de moins d'un mois et l'autre par des CDD plus longs (la plupart du temps d'au moins 6 mois) ; le premier ayant légèrement augmenter sur la période alors que le second a plutôt diminué. Un autre segment de flexibilité apparaît encore plus particulier sur la décennie 2006-2016, on y retrouve des établissements qui ont tous recours aux contrats aidés et plus fortement que les autres classes aux contrats d'apprentissage. Ce sont des établissements plus grands en moyenne et dont un quart relève du champ de l'ESS.

## Conclusion

Analyser le recours aux contrats courts dans l'ensemble des solutions de flexibilité des entreprises permet de faire un zoom sur un espace de volatilité extrême du marché du travail. Cette volatilité peut être interprétée d'une part, comme un moyen d'ajustement quantitatif de la main-d'œuvre à très court terme et, d'autre part, comme une forme de report du risque sur le salarié. Au premier abord, on peut considérer cet espace comme typique du marché secondaire du travail au sens des théories de la segmentation. La

partition en cinq classes que nous avons proposée, complétée par les mini-monographies issues de nos trois secteurs enquêtés, ne plaide cependant que partiellement pour cette interprétation.

En effet, nous identifions d'abord nettement un ensemble d'entreprises où prédominent la stabilité de l'emploi, un faible recours aux formes atypiques de contrat et une ancienneté des établissements et des salariés plus forte que la moyenne. Toutefois, ce segment se rétracte sur dix ans : s'il reste très majoritaire en nombre d'établissements, il pèse moins lorsque l'on considère la part des postes de travail déclarés une année donnée. Ceci s'explique à la fois par la concentration de petits établissements, mais aussi, logiquement, par le faible nombre de postes volatiles<sup>122</sup>. On peut faire l'hypothèse que cette classe des emplois stables correspond principalement à un segment primaire du marché du travail, que nous ne pouvons pas qualifier plus précisément faute de variables adéquates dans les données administratives (notamment sur les mobilités et accès à la formation continue). Y sont probablement mêlées des entreprises appartenant à un segment primaire « inférieur » (ou à un segment « secondaire stable »), peu qualifié, à faibles mobilités internes ; et des entreprises comportant un primaire « supérieur », combiné ou non au primaire inférieur, avec des possibilités de progression interne (voire externe) plus élevées.

Ensuite, un deuxième segment, lui aussi nettement identifié, est formé d'entreprises ayant massivement recours à toutes les formes de flexibilité externe – dont les contrats courts –, ainsi qu'au temps partiel (de manière intensive). Le noyau dur de personnels étant réduit – que l'on considère le poids en heures travaillées ou en nombre des contrats courts et des CDD –, ce sont les échanges permanents avec le marché du travail externe qui dominent alors. Les salaires des établissements concernés sont plutôt bas, les jeunes présents en plus grande proportion, et les qualifications moindres. Ce segment d'hyper-flexibilité par les contrats courts présente l'essentiel des attributs du marché secondaire et correspond à la logique de report maximum du risque sur les salariés.

Mais les trois dernières classes identifiées statistiquement sont, elles, plus mixtes. Elles combinent, sous des formes diverses, la coprésence d'un noyau dur et d'une périphérie, comme dans le schéma d'Atkinson (1984)<sup>123</sup>. N'ayant pu les départager sur le seul recours aux contrats courts (plutôt de niveau intermédiaire), c'est finalement les modalités d'usage des CDD longs (durée plus longue dans la classe « flexibilité par les CDD longs »), et l'usage ou non des contrats aidés (vraisemblablement plus du secteur marchand dans la classe de « flexibilité modérée et mixte »), qui nous ont permis de distinguer ces dernières classes d'établissements. Ces trois stratégies de gestion des ressources humaines portent à la fois sur la composition du noyau dur (la part des cadres y est plutôt intermédiaire et élevée), sur sa flexibilité interne (le recours au temps partiel est intermédiaire, par opposition aux segments précédents) et sur la flexibilité externe. À ce stade et avec ces données, nous ne sommes pas en mesure de caractériser les salariés de la périphérie et leurs trajectoires, mais les analyses sectorielles qui suivent montrent que cette périphérie peut parfois être qualifiée de « halo du marché interne », éventuelle porte d'entrée dans le noyau dur dont elle reproduit certaines règles, ce qui ne la qualifie donc pas comme marché secondaire *stricto sensu* (cf. notamment les chapitres 6 et 7).

Notre enquête met donc en lumière la pluralité des usages des contrats courts par les établissements de la région PACA, tant dans leur intensité que dans leurs articulations aux autres formes de flexibilité. Le secteur d'activité apparaît comme un facteur déterminant dans la probabilité d'appartenir à une classe plutôt qu'une autre : le commerce et l'hôtellerie-restauration sont ainsi plus représentés dans les classes de l'hyper-flexibilité par les contrats courts et de la flexibilité modérée par les CDD (où l'on trouve aussi la

---

<sup>122</sup> Nos données et traitements ne permettent pas d'évaluer le poids de chaque classe en nombre de salariés, cf. *supra*.

<sup>123</sup> Dans son ouvrage, Atkinson faisait l'hypothèse de nouvelles combinaisons de ces deux composantes à travers les multiples formes de construction de la périphérie.

construction) ; alors que l'industrie et les activités bancaires et financières sont, classiquement, plus représentées dans la classe de la stabilité. Au niveau agrégé de nomenclature qui regroupe administration publique et santé, la probabilité d'appartenir à la classe de flexibilité modérée par les CDD est enfin plus élevée. Par ailleurs, ces stratégies de gestion des ressources humaines sont certainement associées à des régimes d'incertitude spécifiques (par exemple forte incertitude marchande pour la classe Hyper-Flexibilité par les contrats courts), et des logiques de report du risque, typiques de certains secteurs ou sous-secteurs, et que nous approfondirons dans les trois chapitres qui suivent.

Terminons par les évolutions sur une décennie : dans l'ensemble, la part des contrats courts dans les DPAE a augmenté de 56 à 67 % dans les établissements de la région Paca. Nous observons, pour notre part, un double mouvement sur la période : intensification des différences entre les classes avec une certaine polarisation, et intensification des caractéristiques propres à chaque classe. Entre 2006 et 2016, les classes de l'emploi stable et de la flexibilité modérée par les CDD longs représentent moins d'établissements, tandis qu'au contraire, les classes de la flexibilité par les contrats courts et de la flexibilité modérée et mixte progressent. Les stratégies de flexibilité externe « tous azimuts » se renforceraient donc. Cette évolution de la répartition entre les classes est à la fois renforcée et nuancée par l'examen des évolutions au sein de chacune d'entre elles. Les caractéristiques internes de la classe de stabilité ont ainsi tendance à se renforcer. L'usage des contrats courts augmente dans la classe déjà fortement utilisatrice. L'usage des CDD de 1 à 6 mois augmente dans la classe de la flexibilité mixte et modérée (en expansion), alors que le recours aux contrats courts y diminue (on peut faire l'hypothèse que les uns se substituent aux autres, comme certaines mini-monographies l'indiquaient). Au contraire, l'usage intensif des contrats courts augmente dans la classe des CDD longs. Au total, l'augmentation des contrats courts sur la décennie s'expliquerait ainsi par un double phénomène d'intensification de leur usage dans certaines classes, mais aussi de dilution ou de substitution dans d'autres.

Finalement, si l'exploitation statistique des DADS s'avère particulièrement heuristique pour l'analyse des contrats courts, ces données administratives présentent des limites : tous les contrats courts ne sont pas identifiables comme nous l'avons déjà noté précédemment (chapitre 1 « L'insaisissable contrat court »), mais elles manquent surtout de variables susceptibles de mieux décrire les modes de gestion de la main d'œuvre : types d'horaires, heures supplémentaires, absentéisme. C'est en particulier grâce aux données issues de l'enquête qualitative que nous pouvons décrire et comprendre comment le recours aux contrats courts s'inscrit dans ou répond à des stratégies économiques et des modes d'organisation du travail distincts, à des déstabilisations liées aux conditions de travail, à l'attractivité salariale.

# Chapitre 5 – Commerce : Entre hétérogénéité des pratiques et volonté de réduire le recours au contrat court

---

Annie LAMANTHE

avec la collaboration de Liza BAGHIONI pour le travail d'enquête

Le commerce<sup>124</sup> présente plusieurs intérêts pour notre recherche. Tout d'abord, c'est un secteur relativement peu utilisateur de contrats courts mais dont le taux de recours a cru plus fortement qu'en moyenne entre 2000 et 2010. Il est ensuite très présent dans la région Paca, – celle-ci occupe en effet la 4<sup>ème</sup> position en termes d'effectifs salariés au niveau national avec près de 9% des emplois totaux du secteur, 11,5% du total des emplois salariés de la région sont dans ce secteur<sup>125</sup> –, et bien implanté dans nos trois territoires. Les caractéristiques de la main-d'œuvre, des modes de gestion, la structure des établissements et de l'activité, les évolutions récentes du contexte en font un point de comparaison intéressant avec les deux autres activités retenues.

## Un secteur féminin, jeune, marqué par une moindre stabilité

Le commerce est un secteur féminin et jeune. 60% des salariés sont des femmes pour une moyenne nationale tous secteurs de 44,5%, les moins de 25 ans et les salariés âgés de 25 à 29 ans y représentent respectivement 14% de l'effectif total (8% et 11% en moyenne nationale). De qualification moyenne, le niveau IV y est dominant (près de 29% pour 20% en moyenne nationale) avec une moindre représentation des niveaux supérieurs, une structure de la main-d'œuvre où dominent les employés (46% de l'effectif total pour 26% en moyenne nationale), il offre des conditions d'emploi marquées par le temps partiel (26,6% des emplois pour 19,6% dans l'ensemble) et une moindre stabilité. En effet, l'ancienneté y est plus faible et le taux de rotation plus élevé, notamment dans les plus grands établissements (250 salariés ou plus), où celui-ci atteint 80% pour 43,4% dans l'ensemble, le taux de démission est aussi plus élevé (respectivement 11,6% et 9,5%). Paradoxalement, la part des CDI y est légèrement supérieure, avec 17,4% pour 16,1%, la part des CDD étant très légèrement inférieure à la moyenne avec 82,6 % pour 83,9%. Enfin, c'est un secteur où les effectifs ont connu une croissance plus forte que dans l'ensemble, avec +1.2% pour 0,9% entre 1994 et 2015<sup>126</sup>.

---

<sup>124</sup> Plus particulièrement dans notre recherche Commerce de détail hors réparation d'automobiles et de motocycles.

<sup>125</sup> Selon la source PSB du Céreq pour 2014.

<sup>126</sup> Toutes ces données sont issues du PSB (Portrait statistique de branche) du commerce de détail et réparation d'article domestiques (2012-2014, NAF 11Z) du Céreq [<https://www.cereq.fr/enquetes-et-donnees-donnees-sur-les-secteurs-dactivite-et-branches-professionnelles-psb-accesser-aux>].



## Un moindre usage des contrats courts dans les embauches

En 2000, Les contrats de moins d'un mois représentaient 37% du total des embauches en 2000 dans le secteur du commerce (hors réparation d'automobiles et de motocycles) et 52% en 2010. S'ils ont ainsi connu une hausse importante, atteignant près de 92% (88% dans l'ensemble), ils restent cependant toujours en dessous de la moyenne tous secteurs (respectivement 48% et 64%)<sup>127</sup>. De même, les contrats d'une semaine y sont proportionnellement moins fréquents, avec 25,4% pour une moyenne de près de 50%, au profit des CDD plus longs (41,8% pour les CDD compris entre 1 semaine et trois mois, 12,3% pour les CDD de 3 mois et plus, respectivement 25,7% et 11% en moyenne) et du CDI (26% pour 14%) en 2010 (Acos, 2011). On retrouve ces mêmes caractéristiques sur les trois territoires de notre recherche, où la part des contrats courts dans les embauches du secteur est partout inférieure à la moyenne de la zone et où sa croissance suit celle de l'ensemble : un taux de recours au contrat court qui s'élève à 56% du total des embauches sectorielles pour la zone d'emploi d'Avignon en 2018, pour 55% en 2012 (respectivement 62% et 61% dans l'ensemble des embauches de la zone) ; 51% et 48% pour le Bassin minier de Provence (67% et 59% dans les embauches totales), 32% et 34% pour la zone d'emploi de Briançon (46% et 47%). On observe que c'est une pratique plus répandue dans les établissements les plus grands (250 salariés ou plus), et dans ce secteur que dans l'ensemble : sur la zone d'emploi d'Avignon, les établissements de moins de 20 salariés du commerce embauchent en contrat court à hauteur de 34%, 45% pour ceux qui emploient 20 à 249 salariés et 72% pour les établissements de 250 salariés ou plus ; respectivement 38%, 50% et 65% pour le Bassin minier de Provence et 23%, 25% et 69% dans la zone d'emploi de Briançon. Ces différences entre tailles sont toujours plus marquées dans le secteur que dans l'ensemble, et ceci pour toutes les zones<sup>128</sup>.

## Des éléments de contexte

C'est un secteur hétérogène à plus d'un titre. Dans sa composition, en fonction en particulier des produits vendus, du niveau de spécialisation mais aussi des structures et des statuts des établissements, des petits commerces indépendants, aux magasins franchisés ou appartenant à une chaîne nationale ou internationale, jusqu'aux hypermarchés. En ce qui concerne les stratégies et les pratiques en matière de GRH, elles sont plus formalisées et dépendantes de niveaux supérieurs dans les établissements appartenant à un groupe mais elles peuvent aussi se différencier d'un groupe à l'autre.

Le commerce est marqué par quelques grandes tendances qui tiennent à la fois à des causes économiques et à des modifications dans les habitudes et pratiques des consommateurs, une forte concurrence, la montée des achats en ligne, un moindre attrait des consommateurs pour les achats en hypermarché au profit des magasins de proximité, une plus grande volatilité de la demande qui conduit les entreprises à diversifier leurs produits et à les faire tourner plus vite (renouvellement des collections dans la chaussure et l'habillement, saisonnalité accrue au-delà des pics saisonniers traditionnels de consommation comme les fêtes de fin d'année ...) (Observatoire prospectif du commerce).

Dans l'ensemble, le secteur souffre d'un déficit d'attractivité, à l'origine de difficultés de recrutement et de tentatives pour fidéliser le personnel. Il recherche un profil bien particulier, disponible, flexible, prêt à

---

<sup>127</sup> L'enquête du Crédoc (2018) reprenant des données 2016 de l'Unedic fait ainsi ressortir que les dépenses d'assurance chômage liées à des fins d'emploi de moins de 1 mois sont, dans ce secteur, inférieures à la moyenne nationale.

<sup>128</sup> Zone d'emploi d'Avignon : respectivement 57%, 64% et 66% ; Bassin minier de Provence : 49%, 76% et 67% ; zone d'emploi de Briançon : 41%, 47% et 57%.

travailler à temps partiel avec des horaires marqués par une forte amplitude et le week-end (Credoc, 2018).

### L'enquête auprès des employeurs du commerce

Notre choix des entreprises à enquêter a été guidé par la volonté de refléter la diversité du secteur tout en préservant une certaine cohérence à notre échantillon. Il s'agissait de réaliser l'enquête auprès d'établissements du commerce de détail hors commerce et réparation d'automobiles et de motocycles, employant au moins 5 salariés et suivant un souci de comparabilité entre territoires. Nous avons donc idéalement retenu, pour chaque territoire : 1 gros établissement non spécialisé (plus de 50 salariés, de type hypermarché), deux moyens non spécialisés (entre 20 et 49 salariés, de type supermarché, supérette) et deux établissements spécialisés (surgelés, sport, habillement, meubles, électro-ménager) sans critère de taille. Les réalités du terrain ne nous ont pas permis de réaliser cet objectif partout du fait de la densité des magasins et de leur structure selon les zones (beaucoup de petits établissements spécialisés dans le Briançonnais, beaucoup d'hypermarchés sur la zone d'emploi d'Avignon, plus rares sur le Bassin minier de Provence) et parce que nous avons eu beaucoup de refus.

**Tableau 1 : Composition de l'échantillon commerce (établissements)**

Nom	Type	Interlocuteur	Effectif
ALIM1-G	Supérette alimentaire	Responsable magasin	6-9 salariés
SPORT-G	Grande surface spécialisée dans le sport	Responsable rayon Montage / randonnée	100-199 salariés
FRAIS-G	Supérette produits surgelés	Responsable du magasin	6-9 salariés
SUPER-G	Supermarché	Directeur adjoint	10-19 salariés
LINEAIRE-G	Entreprise de merchandising	Directeur	20-49 salariés
ALIM2-G	Supérette alimentaire	Responsable magasin	6-9 salariés
HYPER-BRI	Hypermarché	DRH	100-199 salariés
SUPER-BRI	Supermarché	DRH	50-99 salariés
VETI1-BRIVETBRIBRI	Prêt-à-porter	Responsable magasin	1-5 salariés
VETI2-BRI	Prêt-à-porter	Responsable magasin	6-9 salariés
SPORT-BRI	Magasin articles de sport	Responsable magasin	1-5 salariés
SPORT-AVI	Magasin articles de sport	Responsable recrutement	6-9 salariés
BRICO-AVI	Magasin de bricolage	Responsable recrutement	20-49 salariés
HYPER-AVI	Hypermarché	Délégué syndical	250-499

Notre enquête corrobore les informations présentées en introduction : l'hétérogénéité du secteur, avec des lignes de clivage entre taille, structure et statut qui se répercutent sur le recours au contrat court ; un secteur où l'on observe plutôt une volonté assez partagée d'en limiter l'usage.

## 1. Logiques, stratégies et pratiques du recours au contrat court : l'hétérogénéité du secteur

L'embauche en contrat court répond aux principaux motifs qui, légalement, justifient l'usage du CDD : surcroît d'activité, saisonnalité et remplacement de personnel absent. Dans deux seuls cas, il prend une dimension plus systématique<sup>129</sup>.

À bien des égards, et comme dans les deux autres secteurs, l'arrêt maladie et les absences non prévues contribuent à un accroissement des incertitudes, à un niveau que nous n'avions pas anticipé dans notre projet initial. Ils combinent en effet à la fois imprévisibilité de l'évènement et incertitude sur sa durée. La dégradation de la relation salariale, particulièrement évoquée par nos interlocuteurs des entreprises, et notamment leur déploration d'un changement assez radical dans le comportement des salariés, l'expliquerait. Malgré tout, cette observation est à relativiser au regard de la situation d'autres secteurs, et en particulier de celui de la santé. Paradoxalement en effet, pour nos interlocuteurs du commerce l'absentéisme serait plutôt faible ou moyen et stable. Les arrêts, en particulier pour maladie, constitueraient cependant une nouvelle façon de s'opposer (« *maintenant, les gens ne se tournent plus vers le syndicat, lorsqu'ils veulent s'opposer, ou quand il y a un conflit, ils se mettent en arrêt* », HYPER-AVI). Cette incertitude se double de difficultés à trouver des candidats pour ces courtes périodes.

Au-delà de ces caractéristiques partagées, c'est l'hétérogénéité des stratégies et des pratiques des entreprises qui frappe. Le recours au contrat court s'inscrit en effet dans un ensemble d'autres modalités visant à s'assurer d'une flexibilité, notamment pour faire face aux besoins en remplacement. On note quasiment partout la volonté de limiter le recours au contrat court. Cette formule n'apparaît pas, à tout le moins dans les propos tenus par nos interlocuteurs, comme une solution des plus optimales pour différentes raisons. Certaines entreprises de notre échantillon (pourtant issues du tirage DPAE qui les indiquaient comme utilisatrices de contrat court dans ou au-dessus de la moyenne sectorielle du territoire) déclarent d'ailleurs avoir cessé toute embauche en contrat court. Éclairer l'usage du contrat court par l'arrêt de cette formule, et ce qui le motive, s'avère ainsi tout aussi révélateur des rapports que les entreprises entretiennent avec cette modalité d'embauche.

### 1.1. Motifs et intensité du recours au contrat court

Selon l'enquête Ofer 2016 (Rémy, 2019) le remplacement d'un salarié absent arrive en tête des motifs de recours au contrat court dans le secteur du commerce, il motive en effet 57% du total des recrutements en contrat de courte durée, l'accroissement temporaire d'activité 28% et les activités saisonnières ou occasionnelles 11%, un secteur qui correspond de très près pour tous ces critères à la moyenne tous secteurs (respectivement 57%, 24%, 11%)<sup>130</sup>. Pics saisonniers (fête de fin d'année, période des soldes, vacances d'été, ...) et remplacement de salariés absents sont de même à l'origine de besoins ponctuels en

---

<sup>129</sup> Nous reprenons ici les motifs évoqués par nos interlocuteurs. La façon dont ils les présentent et les appellations qu'ils en donnent ne correspondent pas toujours aux catégories juridiques qui encadrent ces pratiques (saisonnalité peut ainsi correspondre aux pics saisonniers réguliers, à un accroissement temporaire d'activité quand il est lié à des opérations commerciales elles-mêmes régulières, aux congés d'été du personnel) ; par ailleurs ils n'opèrent pas toujours de distinction liée à leur durée entre les CDD de moins de 3 mois.

<sup>130</sup> Il s'agit ici des établissements du Commerce, réparation d'automobiles et de motocycles, et pour le champ de l'enquête des établissements d'au moins 1 salarié du secteur concurrentiel ayant recruté en CDI ou CDD d'au moins 1 mois entre septembre et novembre 2015 et ayant eu recours aux contrats très courts en 2015, France entière.

main-d'œuvre dans les entreprises enquêtées qui conduisent à l'embauche en CDD de moins d'un mois, mais avec des niveaux d'intensité différents.

### 1.1.1. Une modalité d'embauche privilégiée

Le recours systématique au contrat court comme période de test avant une embauche en CDI semble relativement marginal dans les entreprises rencontrées, à tout le moins dans les propos de nos interlocuteurs, même si l'embauche en CDI, on le verra, puise de façon privilégiée dans le vivier de salariés ayant travaillé en CDD au préalable. Seuls deux établissements nous ont déclaré mobiliser ce type d'usage du contrat court, et pour des raisons différentes.

Magasin de bricolage situé en zone commerciale sur le territoire d'Avignon, BRICO-AVI recrute du personnel en contrat court à deux occasions : en pleine saison (printemps-été), où il embauche entre 10 et 15 personnes, en CDD d'un mois renouvelable et parfois de 2 à 3 semaines ; plus ponctuellement le reste de l'année, au titre de remplacement pour congés, maladie, absences, pour la durée de l'arrêt ou d'un mois renouvelable selon le cas. Selon notre interlocuteur (responsable du recrutement), cette embauche en contrat court tend cependant à devenir systématique depuis 3 à 4 ans. Si le magasin recrutait jusqu'alors en CDI directement, il ne le fait plus au profit du contrat court. Celui-ci joue alors le rôle d'une période d'essai prolongée permettant de tester la fiabilité de la personne, y compris sur les postes voués à être pourvus en CDI. Pour notre interlocuteur, le contrat court offre l'avantage de pouvoir stopper très vite, et sans souci, la relation si la personne ne donne pas satisfaction : « *ça va plus vite ou on a juste à pas renouveler.* » Notre interlocuteur déclare avoir observé que les personnes qui répondent aux offres de courte durée sont plus fiables car elles ont un objectif, ce CDD cible en effet des gens qui font ça en attendant, « *comme tampon entre deux périodes, ce contrat les arrange, ils font leur mois, voire deux, ça les arrange.* » Cet argument justifie selon lui l'usage systématique du contrat court pour l'emploi saisonnier alors qu'il pourrait faire l'objet de contrats plus longs.

Chez LINEAIRE-G, le recours structurel au contrat court est expliqué, par l'interlocuteur, par les caractéristiques de l'activité. Cette entreprise est un peu limite par rapport au secteur du commerce, son activité principale relevant de la prestation de service, publicité, animation. Ses principaux clients sont cependant des magasins dans lesquels elle intervient pour l'aménagement / réaménagement des linéaires, le montage, le placement des produits, etc. L'activité est fluctuante, avec peu de visibilité, une incertitude sur les chantiers à venir, les enseignes ne voulant pas s'engager sur le moyen terme. De ce fait, l'embauche en CDI ne paraît pas possible pour notre interlocuteur. Par ailleurs, dans la mesure où l'activité se déroule sur la France entière, des salariés en CDI devraient faire preuve d'une grande et constante mobilité, ce ne serait pas non plus selon lui dans les usages du secteur (secteur qui regroupe toutes les activités d'animation commerciale) d'embaucher en CDI. Le contrat court est donc utilisé ici pour réaliser l'activité habituelle de l'entreprise. LINEAIRE-G embaucherait environ 120 personnes en contrat court chaque mois<sup>131</sup>. Pour tenir compte des spécificités de l'activité, la convention collective a introduit un CDD spécifique, le contrat d'intervention à durée déterminée (CIDD), créé par accord de branche en juillet 2006 pour les animateurs commerciaux. C'est un CDD d'usage, conclu pour l'emploi par nature temporaire d'un animateur commercial, qui comporte les obligations légales du CDD et certaines dispositions pour le salarié (accès à l'ancienneté, prise en charge des frais de déplacement et de repas, indemnité en cas d'annulation, prime de précarité et indemnité pour congés), le contrat doit avoir une durée minimale de 7 heures et intègre le calcul d'un temps annexe rémunéré (pour formation, préparation et restitution de l'information), avec une possibilité de se voir proposer un CDI intermittent quand la personne a cumulé

---

<sup>131</sup> C'est une estimation de notre part, notre interlocuteur déclare établir au total 180 bulletins de salaire par mois (avec 7 CDI et un volant de CDD pouvant être plus longs).

500H sur 12 mois. Pour notre interlocuteur, le CIDD est plus cher mais permet de fidéliser. Il propose donc des CIDD, de courte durée (une à deux semaines) ou plus longs (un à 2 mois) à temps plein et à temps partiel, selon les chantiers.

### 1.1.2. L'embauche en contrat court pour accroissement d'activité et saisonnalité

Le commerce connaît des pics d'activité, une saisonnalité qui conduit les entreprises à augmenter leur effectif pour une période donnée. C'est au printemps et en été que BRICO-AVI connaît sa plus forte activité, qui le conduit à embaucher entre 10 et 15 personnes supplémentaires, avec un recrutement en CDD de 1 mois renouvelable (la volonté étant de ne pas faire de contrats plus longs), voire dans certains cas pour 2 à 3 semaines. De même chez SPORT-G, l'été et l'hiver sont des périodes de forte activité (et en particulier au rayon randonnée-montagne dont nous avons rencontré la responsable) qui conduit aussi à l'embauche de personnes en contrat court. En général entre 3 à 4 CDD maximum sont signés en été, et un en hiver. Au moment de l'enquête (mi-juillet 2019), nous est signalée la présence dans ce rayon de deux personnes en CDD de 2 mois et de deux en CDD de 1 mois.

La saisonnalité est particulièrement prononcée dans le Briançonnais. Ainsi chez HYPER-BRI on embauche un personnel supplémentaire en été et en hiver (de Noël à mi-mars, de mi-juillet à fin août), « *périodes durant lesquelles on est obligé de recruter des contractuels, le magasin suit le rythme saisonnier lié au tourisme* » et où il peut de ce fait signer des CDD saisonniers. En saison haute, l'effectif du magasin passe alors de 80 personnes à 120. Même situation chez SUPER-BRI qui embauche entre 25 et 30 personnes en CDD, 10 sont recrutées pour la période de Noël et 4 pour toute la saison d'hiver. Les recrutements se font sous forme de CDD saisonnier, en général pour la totalité de la saison (d'une durée de 3 mois en hiver, de mi-décembre à mi-mars ; en été du 10 juillet au 25 août, et pour certains de mi-juin jusqu'à mi-septembre) auxquels viennent se joindre des embauches en contrat plus court pour les pics d'activité au sein de la saison (15 jours pendant les vacances de Noël notamment).

FRAIS-G connaît aussi un effet de saisonnalité, liée cette fois à ses produits (surgelés) : en été et pour les périodes de fête, en particulier pour Noël où le magasin double ses effectifs avec l'embauche de 4 personnes en contrat court. La responsable du magasin nous signale la possibilité de recourir à un renfort en personnel pour une seule journée quand il s'agit de faire face à une situation conjoncturelle (par exemple pendant la période de canicule du début d'été 2019). Chez HYPER-AVI, ce sont plutôt les opérations promotionnelles qui se succèdent tout au long de l'année (promotions jardin, articles de plage, glaces, rentrée scolaire, vin, jouets, Noël, Pâques, ...) qui sont à l'origine de l'embauche de personnel en contrat court, d'une durée d'une semaine à 15 jours.

Chez VETI2-BRI, VETI1-BRI et SPORT-BRI, l'embauche en contrat court est justifiée par le besoin de renfort en saison, été et hiver. Le contrat court vient donc ici en complément du contrat saisonnier (plus long). VETI2-BRI embauche deux personnes en juillet et août (contrats saisonniers), une personne est embauchée entre 15 jours à trois semaines à Noël et éventuellement aux vacances de février si des employés sont en congé, et pour les arrêts maladie de courte durée si ceux-ci ont lieu en période de forte activité (les soldes par exemple) : « *Les renforts, ce n'est qu'en saison, et encore c'est assez limité.* » De même VETI1-BRI embauche deux personnes en CDD de 3 mois pour la saison et des contrats courts sont signés en renfort en été surtout et en hiver (février) mais cela dépend de l'activité et des départs en congés à cette période. Chez SPORT-BRI un « *extra* » est embauché dans chacun des trois établissements en février, il s'agit d'un *skiman* recruté pour un mois.

Le surcroît d'activité en pleine saison ou lors des pics d'activité est, selon nos interlocuteurs, un besoin en personnel supplémentaire relativement prévisible et son organisation (recrutement) peut s'anticiper (« *On sait quand la saison démarre et termine, c'est assez prévisible, sur les rythmes on est rodé.* », HYPER-BRI).

Chez FRAIS-G par exemple, notre interlocutrice nous précise que la démarche de recherche de candidats pour la période de Noël débute dès le mois d'octobre (réception des CV, sélection, entretien, ...).

### 1.1.3. L'embauche en contrat court pour remplacement de salarié absent

Deux situations bien différentes sont ici identifiées par nos interlocuteurs : le remplacement pour des absences prévues, en particulier les congés du personnel où il peut être anticipé et organisé ; le remplacement pour des absences plus ponctuelles, non prévues et par définition qui ne peuvent pas être anticipées : arrêt maladie, absence non justifiée, défection sans préavis, etc.

Le départ en congé du personnel (été, vacances scolaires) est un important motif de recours au contrat court, en général toutes les entreprises embauchent du personnel supplémentaire pour remplacer les salariés partis en congé. C'est aussi un besoin ponctuel en personnel supplémentaire qui est relativement prévisible (les dates de congé sont déposées à l'avance). Chez ALIM2-G, par exemple, ce sont toujours les deux mêmes personnes qui assurent ces remplacements, elles sont embauchées entre une et deux semaines en période de vacances scolaires et parfois jusqu'à deux mois en été. Pour plusieurs de nos interlocuteurs, la période d'été ne serait cependant pas la plus propice au recrutement, peu de candidats seraient disponibles (« *Le pire moment, c'est l'été, là on ne prend que des étudiants sinon on ne trouve pas, personne ne cherche du travail en été.* », BRICO-AVI).

Le remplacement pour arrêt maladie, accidents du travail et absences non prévues (un salarié qui ne se présente pas le matin) est plus compliqué à gérer, du fait du caractère non prévisible de ces absences, le recrutement ne peut être anticipé, il y a aussi une incertitude sur leur durée (arrêts maladie qui peuvent être prolongés d'une semaine sur l'autre), il nécessite d'agir dans l'urgence.

Pour une partie de nos interlocuteurs il est primordial de remplacer le personnel absent, au risque sinon que l'activité en souffre et *a fortiori* quand une productivité sur l'année est attendue par les sièges dont les magasins dépendent.

« *Ça nous arrive de faire des CDD d'un jour, par exemple dans le cas où un employé annonce le matin même qu'il est malade et ne viendra pas travailler. On peut tenir la matinée sans personnel de remplacement.* » (FRAIS-G)

« *Il manque toujours quelqu'un, maladie, vacances, ... Quand les personnes ne sont pas là, il faut remplacer dans l'urgence et si on ne peut pas, c'est une journée blanche.* » (SUPER-G)

D'autres nous ont déclaré ne pas remplacer le personnel en arrêt maladie quand il s'agit de durées jugées trop courtes.

Chez SUPER-BRI, « *pour un mois on peut, mais les petits contrats ... c'est simple, mois d'une semaine on ne remplace pas : le temps de faire circuler l'annonce et de recruter, c'est trop tard. Un arrêt au-delà d'une semaine, là on commence à remplacer si on peut. Et il faut trouver des gens qui veulent venir pour deux ou trois jours ... Ça ne leur sert pas pour leurs droits au chômage, ou les horaires ne vont pas ... donc on ne trouve pas.* »

De même chez HYPER-AVI, « *les remplacements ne sont pas automatiques, ils dépendent de la période aussi, si la charge de travail n'est pas particulièrement importante, ils ne remplacent pas* », les contrats courts semblent ainsi millimétrés au plus près des besoins de tel ou tel rayon.

Dans les petits commerces du Briançonnais, le remplacement pour congé et pour maladie dépend de la période et du niveau de l'activité. Maladie et congés font l'objet de remplacement quand ils ont lieu en période touristique et quand l'activité le justifie, il n'est donc pas systématique.

« En février, ça peut arriver si beaucoup de congés payés. Mais tout ça dépend étroitement du budget dont je dispose. Je fais un calcul, si j'ai du budget, je prends une personne éventuellement. Mais si je ne peux pas remplacer, pour être honnête, je ne remplace pas » nous précise notre interlocuteur de VETI2-BRI. Il remplace aussi le personnel absent pendant la période des soldes, mais tout en soulignant la difficulté : « Dans l'urgence on ne peut pas encadrer et former, il faut une personne déjà habituée aux locaux, l'intérim n'est pas forcément une solution non plus ». Chez VETI1-BRI, notre interlocuteur souligne qu'il a pu embaucher par le passé pour remplacer deux personnes en congé mais qu'il ne le fera pas cette année.

## 1.2. La mobilisation d'autres sources de flexibilité et la volonté de réduire le recours au contrat court

Le contrat court n'est pas en général la solution mobilisée en priorité par les employeurs pour remplacer leur personnel absent, et ils déclarent que s'ils peuvent l'éviter, ils n'hésitent pas. Partout, le recours au contrat court s'insère dans un ensemble de pratiques de flexibilité qui peuvent varier d'une entreprise à l'autre, différentes façons de faire face aux incertitudes liées aux absences non prévues du personnel. Dans de nombreux cas des formules sont recherchées pour limiter l'embauche en contrat court. Ainsi, les modalités et l'intensité du recours au contrat court ne peuvent se comprendre de façon isolée, il faut prendre en considération son inscription dans des logiques qui mobilisent et combinent toute une panoplie d'autres sources de flexibilité.

### 1.2.1. Un usage pondéré par la mobilisation d'autres sources de flexibilité

D'une façon générale, c'est au personnel permanent que les directions demandent en premier lieu d'absorber la charge supplémentaire de travail due à une absence non prévue (réagir dans l'urgence) et/ou de courte durée.

Chez SPORT-G, l'annualisation du temps de travail vise à réduire le recours au contrat court et, avec un temps de travail flexible sur l'année, l'équipe permanente est en capacité d'absorber les absences, comme nous le commente notre interlocutrice : « On ne remplace pas le personnel absent, malade ou en congés, la charge est prise en charge par les salariés, mais on remplace si l'arrêt est d'une plus longue durée » (l'interlocutrice évoque l'exemple d'un arrêt maladie d'un mois et demi).

Une autre pratique consiste à augmenter le temps de travail des salariés en CDI à temps partiel, l'embauche systématique à temps partiel pouvant être une stratégie explicite à cette fin. Mais le personnel permanent à temps plein peut, lui aussi, être mis à contribution.

Pour notre interlocuteur de chez SPORT-AVI, « le mi-temps permet de moduler ». Chez FRAIS-G « on se débrouille entre nous » (passage de 35H à 40H, de 20H à 35H par avenant au contrat de travail) et chez HYPER-BRI « s'il y a un départ ou un arrêt soudain on s'arrange avec les permanents, on tourne comme ça dans l'immédiat ... » Le délégué syndical de HYPER-AVI constate quant à lui que « pour les remplacements, ils prennent d'abord des employés en CDI sur les courtes durées. Autrement dit, les remplacements ne sont pas automatiques, ils dépendent de la période aussi : si la charge de travail n'est pas particulièrement importante, ils ne remplacent pas. Ils attendent que vous vous plaigniez, et quand ils sentent qu'ils commencent à avoir trop tiré sur la corde, là ils peuvent éventuellement remplacer. Ils peuvent aussi demander à un employé d'un autre rayon de venir vous donner un coup de main à tel ou tel moment de la journée. » ALIM1-G ne remplace pas en cas de maladie, c'est le personnel permanent, polyvalent, qui assure. Chez SPORT-BRI, les CDI à temps partiel (25h) montent jusqu'à 34h en hiver pendant la période des soldes et chez VETI2-BRI notre interlocuteur nous précise : « pour les soldes on s'appuie sur les CDI



*avec la modulation du temps de travail, puis sur les temps partiels, on monte jusqu'à 34h, en général on s'en sort avec l'équipe. »*

De même chez SUPER-BRI « *pour les arrêts de courte durée, on demande aux CDI ceux qui veulent faire des heures* ». On retrouve aussi cette pratique chez SUPER-G, qui propose en priorité de faire plus d'heures à son personnel en CDI ou en CDD à temps partiel (par exemple 5H de plus pour une personne à 30H) : « *c'est pour du dépannage immédiat, c'est la priorité* ». Les heures sont cependant effectuées sous la forme d'une mission d'intérim, la personne étant alors embauchée par la société d'intérim. Selon notre interlocuteur, cette pratique est récente et due à la fin des heures supplémentaires détaxées, « *avant on faisait faire des heures supplémentaires à nos permanents.* »

Une organisation spécifique au sein du magasin ou entre magasins d'une même enseigne est une solution que l'on a rencontrée à plusieurs reprises. HYPER-AVI a mis en place un service appelé « transverse », composé de 6 ou 7 personnes embauchées en CDI dans le but de faire des remplacements, pallier les absences sur les gros rayons de consommation et produits frais. Chez FRAIS-G, en cas de besoin, la responsable fait appel aux autres magasins pour savoir s'il y a une personne disponible dans leurs équipes. Il existe aussi une personne volante au niveau régional, embauchée en CDI, elle se rend dans les magasins qui ont besoin de remplaçant, « *mais elle est très demandée* ».

Nous l'avons vu, dans le Briançonnais, le contrat court vient en complément du contrat saisonnier (nos interlocuteurs évoquent le « renfort », des « extras »). Chez VETI2-BRI, il se combine aussi avec un recours à l'intérim : pour l'activité colis qui a été exceptionnelle du fait du flux touristique l'an passé, pour le remplacement des permanents en arrêt maladie de trois semaines (pas de remplacement en deçà de cette durée), cependant évoqué comme étant exceptionnel et avec un personnel déjà présélectionné : « *Les gens qui passent, ceux qu'on connaît, on leur demande d'aller s'inscrire en intérim et on s'arrange pour que l'agence nous envoie ceux-là. Pas de recrutement en direct car trop petits contrats, quelques heures, à la journée, la réglementation nous interdit de faire du CDD comme ça, donc on passe par l'intérim, c'est plus simple au niveau de la gestion administrative. Le profil des intérimaires, jeunes étudiants, en vacances, on les prend deux après-midis par ci par là quand ils sont disponibles, pas besoin de réexpliquer, pas de soucis, de vol par exemple comme avec des stagiaires.* ». Chez VETI1-BRI, le recours à l'intérim est évoqué pour les cas où l'entreprise ne trouverait personne en embauche directe (en particulier pour le remplacement en période des soldes) mais, pour notre interlocuteur, « *l'intérim n'est pas forcément une solution non plus* » (personnes pas habituées au magasin, qu'il faut encadrer ...).

D'une façon générale, il a été difficile d'isoler les CDD courts, nos interlocuteurs ne faisant pas vraiment de différences entre CDD de moins d'un mois et CDD jusqu'à 3 mois. Au-delà de 3 mois, le CDD répond en effet à d'autres besoins (remplacements plus longs et plus prévisibles pour maternité, maladie longue, en prévision d'une embauche en CDI, ...), ce ne serait pas non plus tout à fait les mêmes profils. De même, le recrutement ne se fait pas au même niveau, si ce sont les responsables de rayon ou de magasin qui se chargent du recrutement des personnes en contrat court, le recrutement y compris en CDD mais sur de plus longues durées se fait, en relation avec les magasins, à un niveau supérieur (siège, niveau régional, ...).

### 1.2.2. Réduire le recours au contrat court

Différentes solutions sont adoptées pour réduire le recours au contrat court.

L'annualisation et l'automatisation des caisses sont privilégiées chez SPORT-G où notre interlocutrice déclare signer beaucoup moins de contrats courts que par le passé. La raison principale qu'elle évoque pour expliquer cette décision est la situation paradoxale à laquelle l'embauche en contrat court



conduisait selon elle : aux moments les plus forts de l'activité, quand les clients sont les plus nombreux, c'est là qu'était embauché le personnel le moins compétent. Cette situation s'est traduite par une mauvaise évaluation dans les avis déposés par les clients sur le site du magasin, et cela est un critère primordial pour l'entreprise. Elle précise par ailleurs, le contrat court est coûteux en temps de formation, d'accueil et d'intégration dans les équipes. L'annualisation du temps de travail permet de faire baisser le recours au contrat court, de moduler le temps de travail en fonction de la charge de travail et, de ce fait, de disposer de salariés compétents tout le temps, y compris dans les périodes de forte activité. La décision d'embauche de personnel supplémentaire repose sur la prévision estimée de l'activité, avec un arbitrage entre embauches supplémentaires et capacités dégagées par l'annualisation (ainsi, cette année où une hausse d'activité pressentie ne s'est pas confirmée, une baisse du temps de travail du personnel annualisé viendra compenser le recrutement de plusieurs salariés en contrat court). L'automatisation des caisses a aussi pour partie cet objectif de réduction du recours à des embauches supplémentaires en contrat court. L'augmentation du temps partiel et la polyvalence sont privilégiées par les petits magasins pour éviter à avoir à embaucher.

SPORT-AVI se déclare être une trop petite structure (9 CDI) pour pouvoir embaucher en contrat court. Pour notre interlocuteur en effet « *dans un magasin plus gros, on prend des contrats courts pour les remplacements, les pics d'activité, ici c'est pas possible, c'est rare, parfois quelques-uns en été pour les remplacements, mais c'est très peu, parce qu'on n'a pas les moyens, on ne peut pas se le permettre, ça coûterait trop cher à l'enseigne.* » Le CDI à mi-temps est privilégié (7 sur les 9 CDI), il permet de moduler le temps de travail, -il peut être augmenté en cas de besoin-, et d'éviter ainsi d'avoir à recruter en contrat court que ce soit pour le remplacement du personnel ou les pics d'activité. Plus généralement, le CDD a un côté exceptionnel « *on a le droit d'en faire quelques-uns, si le profil est vraiment bon, dans ce cas on ne regarde pas le contrat.* » Il s'agit ici de directives explicites données par la chaîne à laquelle appartient le magasin.

On trouve une position voisine dans un autre petit commerce, ALIM1-G, qui déclare ne pas remplacer le personnel en cas de maladie. Les permanents (6 CDI), suffisamment polyvalents, comblent les absences.

HYPÉR-BRI a fait le choix d'embaucher pour toute la saison plutôt que de faire des petits contrats. Pour notre interlocutrice, c'est est une formule qui s'avère « *plus pratique* », il y a moins de recrutements à faire, moins de contrats à gérer, les salariés embauchés sur une plus longue durée ont une meilleure connaissance du magasin et du travail.

Chez SPORT-BRI, la stratégie a aussi été de réduire le recours au contrat court au profit de contrats saisonniers plus longs, avec un personnel fidélisé (les saisonniers ont de 5 à 6 d'ancienneté). Les arguments donnés par notre interlocuteur mettent en avant un temps moindre consacré aux recrutements, l'embauche d'un personnel compétent (« *avoir des bons* ») et des économies sur l'encadrement, comme il le précise : « *je ne peux pas avoir une équipe qui est constituée d'extra en majorité sur les magasins. Il faut qu'ils restent minoritaires et que les vendeurs touchent à la caisse, répondent au client, etc. Si j'ai que des extras, il me faudrait plus d'encadrement. Donc le choix c'est peu d'extra et un effectif en CDD saisonnier plus long qui reste correct.* » Pour ce responsable, le contrat court n'est pas une solution optimale, et il cite à l'appui l'exemple d'autres magasins où les personnes embauchées en contrat court ont moins d'expérience, leur productivité est plus faible, les salariés acceptent moins facilement de prolonger leur contrat si le besoin s'en fait sentir (« *Ils sont crevés, psychologiquement ils ont terminé leur saison, ils ne veulent pas travailler 2 ou 3 semaines de plus, et après il peut y avoir des galères pour trouver au mois d'avril pour 15 jours ou 3 semaines.* »). Le magasin propose majoritairement des contrats de 2 mois en été et de 4 mois en hiver, il embauche aussi des « extras » (1 mois), mais le moins possible.

Même objectif chez VETI1-BRI, la réduction nombre de contrats courts. Notre interlocuteur nous explique qu'il a cherché à se démarquer de son prédécesseur qui signait beaucoup de contrats courts à cause d'un taux de *turn-over* élevé. Une politique de stabilisation des salariés et un recours exceptionnel à l'intérim ont permis un moindre recours au contrat court.

L'externalisation et le recours à la sous-traitance peuvent aussi contribuer à la réduction de l'embauche en contrat court, comme chez HYPER-AVI qui a développé ces pratiques : « *il y a aussi autre chose qui limite sans doute les contrats courts, le fait qu'aujourd'hui les inventaires ne sont plus faits par les employés du magasin, mais par une société. Avant c'était nous, et ils prenaient des intérim en plus, surtout en janvier, car les gens étaient en congé, ça embêtait tout le monde de venir faire ça le 2 janvier... Maintenant ils embauchent cette société qui débarque avec 20 ou 30 personnes et ils font les inventaires début janvier et en juin. Ça dure 1 ou 2 jours.* »

### 1.2.3. Ne plus faire de contrat court

Notre interlocuteur de chez ALIM2-G (établissement présent pourtant dans le tirage DPAE) nous déclare ne pas faire de contrat court. Il nous explique que l'entreprise embauche des étudiants en CDI (au nombre de 3) travaillant essentiellement le week-end. Quand le magasin a besoin de personnel supplémentaire leur durée de travail est augmentée, jusqu'à 36H. Pour notre interlocuteur, cette formule représente l'intérêt d'avoir du personnel déjà formé aux tâches du magasin, polyvalent, que lui-même connaît, et à qui il fait confiance. Il peut ainsi l'opposer à d'autres formules comme le CDD et l'intérim : « *Intérim et CDD ce n'est pas intéressant, quand on embauche pour une période courte les personnes n'en ont rien à faire.* » Il exige cependant que les étudiants qu'il embauche aient un projet personnel pour s'assurer qu'il ne sera pas obligé de les garder étant donné qu'ils sont en CDI. En général ils restent deux ans dans l'entreprise.

SUPER-G n'embauche pas en contrat court (également présent dans le tirage DPAE<sup>132</sup>) au profit de l'intérim. Le responsable du magasin nous précise que c'est la stratégie de l'enseigne et qu'il n'a pas le choix bien que la formule soit très coûteuse (surcoût qu'il estime à 25% de plus qu'une embauche CDD). Le siège lui impose aussi de travailler avec une société d'intérim en particulier. Cette formule est utilisée en priorité pour les besoins ponctuels, les absences. Aucun personnel supplémentaire n'est embauché pour les grosses périodes de Pâques et de Noël. Pour lui, l'intérim a plusieurs intérêts : – mettre à disposition un personnel dans l'urgence, crucial pour une petite structure : « *quand les personnes ne sont pas là, il faut remplacer dans l'urgence et si on ne peut pas, c'est une journée blanche. L'important c'est de nous soulager le plus possible, on est un petit magasin et dès qu'il nous manque quelqu'un c'est difficile de gérer* » ; - faire la sélection avant embauche, même si l'agence ne répond pas toujours aux demandes du magasin qu'on lui envoie des personnes ayant travaillé dans la grande distribution.

## 2. L'embauche en contrat court : une relation complexe

Pour nos interlocuteurs le recrutement en contrat court n'est pas toujours le premier choix car, pour la plupart d'entre eux, recruter en contrat court n'est pas chose facile, il nécessite en effet de jongler avec plusieurs paramètres.

---

<sup>132</sup> Cela peut s'expliquer par le fait que le tirage porte sur les DPAE 2016, les pratiques ont pu changer depuis, nos interlocuteurs ont quelquefois peu d'ancienneté et n'ont pas forcément la mémoire de ces changements.

En externe, tout d'abord. Il faut trouver les bonnes personnes au bon moment et pour l'effectif souhaité, difficile en particulier quand il s'agit de besoins ponctuels, dans l'urgence et de très courte durée, plus facile quand il s'agit de remplacements prévisibles. La plupart de nos interlocuteurs se plaignent de difficultés de recrutement sur leur marché du travail (soit il n'y pas de candidat, ce qui est particulièrement le cas dans le Briançonnais où la demande de travail en contrat court est concurrencée par l'embauche pour la saison, soit les candidats ne conviennent pas, peu motivés, ne s'impliquent pas, font défection dès lors qu'ils trouvent autre-chose, ...). La courte durée n'est pas forcément attractive (« *qui veut travailler 2 ou 3 jours, une semaine ?* »). Pour les courtes durées, l'aire de recrutement est forcément limitée (coût du transport, ...). Le contrat court nécessite donc une bonne adéquation entre la disponibilité des personnes, la temporalité du contrat et la distance.

En interne, la recherche de candidat, la procédure de recrutement et la gestion des contrats sont coûteuses en temps, *a fortiori* quand la personne embauchée ne reste pas, il faut recommencer. Par ailleurs, il faut aussi consacrer du temps à l'accueil, l'intégration (pas toujours facile pour les permanents) et la formation, même si celle-ci est relativement limitée sur les postes sur lesquels sont recrutées les personnes en contrat court. C'est dans ce contexte que l'on peut comprendre, sinon les tentatives de fidélisation des personnels en contrat court, à tout le moins le phénomène de réembauche qui vise à réduire ces coûts (l'entreprise connaît la personne, qui elle-même sait ce qu'elle doit faire, connaît les équipes, etc.). Nos interlocuteurs soulignent qu'il n'est pas simple de fidéliser sur des contrats de courte durée car, en général, dès qu'elles trouvent autre-chose, les personnes cessent leur relation avec l'entreprise. Par ailleurs, et de façon assez générale, le recrutement récurrent en contrat court est présenté par nos interlocuteurs comme une voie vers l'embauche en CDI.

## 2.1. Quels profils pour quels postes ?

Pour leurs contrats courts, les entreprises font appel à différents profils.

### Les étudiants

Ils sont en général recrutés pour le remplacement du personnel en congés en particulier l'été et pour les périodes de vacances scolaires, et pour les pics saisonniers. C'est une offre de travail disponible et qui convient.

C'est particulièrement le point de vue de notre interlocutrice de chez FRAIS-G. Pour elle, en effet, « *les rares qui veulent travailler ce sont les étudiants car c'est pour financer leurs études ... En général ce sont des étudiants qui travaillent pour les vacances scolaires. Les étudiants sont plus flexibles, disponibles, ils veulent travailler, ce sont des jeunes de la commune ou de communes voisines, des écoles d'infirmières et d'aides-soignantes.* » Chez SPORT-G, les deux personnes en contrats courts au moment de l'enquête sont des étudiants (un étudie à Paris, l'autre dans une école d'infirmières). Mêmes observations chez HYPER-BRI où les profils sont différenciés selon la période (des jeunes l'été, des plus vieux en hiver) et chez SUPER-BRI (des étudiants l'été et des profils plus variés l'hiver). Notre interlocuteur de BRICO-AVI souligne aussi la disponibilité des étudiants : « *le pire moment c'est l'été, là on ne prend quasiment que des étudiants sinon on ne trouve pas, personne ne cherche du travail en été.* »

VETI2-BRI recrute des étudiants qui reviennent l'été chez leurs parents, une personne fidélisée en été est une étudiante de 25 ans (en danse à Nice) dont la mère habite dans le Briançonnais, elle vit chez elle l'été.

Les entreprises qui évitent de recourir au contrat court puisent elles-mêmes dans cette main-d'œuvre : étudiants embauchés en CDI pour les week-ends chez ALIM2-G et en CDI à temps partiel chez SPORT-AVI (pour notre interlocuteur, les étudiants « *c'est un très bon profil, le mi-temps ça les arrange, tout le monde est content.* »)

## Les jeunes débutants sur le marché du travail

BRICO-AVI recrute des jeunes femmes qui ont arrêté leurs études ou qui ont validé un diplôme qui n'a rien à voir avec le commerce et qui, selon notre interlocuteur, « *candidatent par dépit* ». De ce fait, se posent des problèmes de fiabilité, elles cherchent autre chose en parallèle et n'hésitent pas, selon notre interlocuteur, à arrêter du jour au lendemain, à se mettre en maladie.

## Des personnes qui cherchent à compléter leur revenu, avec plusieurs cas de figure :

- des salariés qui cherchent un complément de revenu : une employée à mi-temps sur la commune qui fait régulièrement des remplacements chez ALIM1-G, elle habite en face du magasin, travaille les deux premières semaines de juillet.

- des personnes en recherche d'emploi : en hiver, des chômeurs, des personnes qui cherchent un emploi sont recrutées chez HYPER-BRI « *on ne sait pas ce qu'ils font en dehors, s'ils combinent avec d'autres activités, on les appelle, s'ils sont dispos, on les prend* » et chez LINEAIRE-G, certains alternent avec le chômage, d'autres sont multi-employeurs (des merchandiseurs qui cumulent des missions pour deux ou trois employeurs).

Notre interlocuteur de chez VETI2-BRI nous fait remarquer que de plus en plus de seniors candidatent (il nous donne ainsi l'exemple d'une personne de 61 ans), des personnes « *qui perdent leur travail et cherchent un emploi, même pour un à deux mois.* »

- un retraité chez ALIM1-G, boucher, ancien employé d'un magasin du même groupe, qui travaille trois jours en début de semaine en remplacement d'un salarié parti en congé

- des professionnels, chez LINEAIRE-G où les profils recherchés sont des artisans qui veulent compléter leurs activités, de bons bricoleurs

- des personnes qui combinent différents statuts et activités, un peu typique du territoire de montagne comme le souligne notre interlocuteur de chez SPORT-BRI : « *Les extras, c'est des gens qui ne sont pas partant pour une saison complète, qui ont des boulots à côté aussi. (...) Ici la vallée fonctionne entre Serre-Che et Briançon. C'est-à-dire qu'à Briançon même, c'est pas tout à fait le même fonctionnement en hiver. L'accroissement d'activités est la même qu'ici en station. Donc il y a des gens qui se retrouvent sur le carreau, ils ont pas forcément de boulot durant les vacances car les commerces ou les restaurants misent un peu moins sur le tourisme de sport d'hiver à Briançon. Donc ils ont du temps, ou ils peuvent prendre des congés, et du coup, ils viennent faire des extra chez nous. (...) Ce sont plutôt des hommes, jeunes, entre 22 et 35 ans, qui sont venus faire les saisons, et se sont installés là (...) Ici, les gens, c'est pas des pro du CV... ils font plein de boulot différents, qui n'ont parfois vraiment rien à voir entre eux : carreleur, maçon, serveur, ou des trucs comme ça.* »

## Un volant de personnes pour lesquelles le contrat court s'inscrirait dans un choix de vie

BRICO-AVI embauche « *des gens qui reviennent en saison depuis 2 à 3 ans, ils bossent bien mais ils ne veulent pas de poste pérenne, ils ne veulent pas travailler toute l'année. À côté, ils font autre chose.* »

Des saisonniers « professionnels » sont évoqués dans le Briançonnais. Ils travaillent dans l'hôtellerie-restauration en hiver et cherchent dans d'autres secteurs en été (HYPER-BRI, VETI2-BRI).

Les postes sur lesquels les personnes en contrat court sont recrutées sont plutôt non ou peu qualifiés : caisse, mise en rayon-manutention, nettoyage, employé de libre-service, employé au drive, au rayon gourmet, conseillers de vente, hôtesses. Chez LINEAIRE-G, ce sont des managers, -ils ont à gérer des équipes de 3 à 5 personnes et peuvent enchaîner les missions- et des merchandiseurs, simples membres

des équipes. Le travail dans les magasins de sport demande cependant de connaître l'activité, comme le précise notre interlocuteur de chez SPORT-BRI « (...) on ne juge pas tant au diplôme, mais à l'expérience, à la connaissance du milieu. Si j'ai un jeune qui me dit : tiens, j'ai fait du ski 2 ou 3 fois, et j'aimerais bien venir faire la saison, bon, là... je me dis qu'il a pas compris, je lui dirai non. Il me faut des gens plus habitués, car un cas comme ça, ça passe ou ça casse. Il peut être super, ou peut partir au bout de deux semaines ... Bon du coup, on prend des gens plus fiables, qui connaissent le milieu saisonnier, qui sont habitués. »

L'aire de recrutement du personnel en contrat court pour ces postes relativement peu qualifiés est restreinte : « habite en face du magasin », « gens du coin », « habitent à 10-15 minutes », « en général ils n'habitent pas loin, pour un mois ils ne vont pas faire des kilomètres ». Chez SPORT-BRI « on s'adresse à des gens qu'on connaît, et/ou qui sont déjà sur place le plus souvent. C'est aussi en raison du logement. Il y a des stations où ça se fait beaucoup de loger les saisonniers, ici c'est pas trop le cas. La configuration de la vallée n'est pas la même que dans certaines stations de Savoie où il y a des grosses familles qui possèdent beaucoup de bâti et arrivent à loger. Ici c'est très peu le cas, et comme le bâti est très cher ... on a du mal en tant qu'employeur à dégager un budget pour ça. Autre raison, c'est l'activité en saison. On a des pics en vacances scolaires, mais aussi des sortes de creux en janvier par exemple. En Savoie, sur certaines stations, ils remplissent non-stop, ils sont proches des villes, etc. Bon ici c'est pas le cas, donc on fait des marges un peu plus petites aussi, des CA un peu moins importants. » VETI2-BRI déclare recruter une main-d'œuvre très locale, des personnes installées sur place ou des étudiants qui reviennent l'été chez leurs parents.

## 2.2. Faire face aux difficultés de recrutement et à l'incomplétude du contrat de travail<sup>133</sup>

Pour la plupart de nos interlocuteurs, trouver du personnel pour un contrat court n'est pas chose aisée. Ils déclarent quasiment tous faire face à des difficultés de recrutement à plusieurs niveaux.

### 2.2.1. Difficultés de recrutement tous azimuts

En termes de disponibilité. Difficultés pour trouver des personnes disponibles quand le besoin se présente, y compris quand celui-ci peut s'anticiper « le pire moment c'est l'été (...), personne ne cherche du travail en été » (BRICO-AVI) ; notre interlocutrice de FRAIS-G déclare s'y prendre dès le mois d'octobre pour ses embauches pour Noël, elle fait un « gros filtre » avant de trouver, « des CV j'en brasse mais c'est difficile de trouver quelqu'un qui est disponible 7/7 jours, pour travailler les weekends et finir le soir à 19h30, ça les dérange. Surtout les jeunes, ils sont du style 'je veux tout tout de suite' » ; « mais quand même, c'est la misère, on n'a pas beaucoup de choix, il y a très très peu de candidats. » (SUPER-BRI)

En termes de fiabilité / stabilité. Difficultés pour trouver des personnes qui conviennent, « les gens ne sont pas suffisamment sérieux », « des jeunes femmes qui candidatent par dépit, donc problème de fiabilité, démarrent puis arrêtent du jour au lendemain, elles cherchent autre-chose en parallèle, se mettent en maladie, des situations cocasses où il faut trouver un remplaçant pour remplacer le remplaçant » (BRICO-AVI) ; crainte exprimée chez FRAIS-G « que la personne ne vienne pas » avec à l'appui l'exemple d'une personne qui avait été recrutée en février et qui ne s'est pas présentée le jour J ; « pas de candidats sérieux, c'est le candidat qui choisit son offre, c'est l'entreprise qui doit se vendre (...) » (BRICO-AVI) ; « pas assez de candidats, des gens qui sont venus quelques temps puis ils sont partis, même après la période d'essai (...), le climat a pas mal changé les gens sont moins motivés pour travailler (...), cette année il nous a manqué

---

<sup>133</sup> Voir O. Garnier (1986) et E. Serverin (1996) qui soulignent par-là l'absence de détermination *a priori* des prestations à échanger dans le contrat de travail et les incertitudes portant sur les conditions de sa mise en œuvre.

*trois personnes au moins en employés libre-service ... » (HYPER-BRI) « L'embauche en CDI reste tout de même compliquée. Les abandons de poste arrivent assez fréquemment avec les CDD en saison. Au bout d'une semaine ils ne viennent plus, ou bien ils sont régulièrement absents, en retard. On sent que les gens prennent un emploi parce qu'ils en ont besoin, mais ils n'ont pas envie [...]. Parfois on prend quelqu'un pour remplacer un arrêt maladie, et le remplaçant se met en maladie. Les petits jeunes en saison, à deux ou trois jours de la fin du contrat, ils sont malades ... » (SUPER-BRI) « Plus on va dans le temps, plus on a du mal à trouver des personnes qui correspondent bien au profil. (...) Un problème de valeur travail, les jeunes sont moins motivés, c'est de pire en pire, c'est lié à la tranche d'âge et à l'éducation », les critères pour le recrutement sont en priorité « le savoir-être, le dynamisme, la manière de s'exprimer, de se présenter en entretien. » (VET12-BRI)*

En termes de compétences. *« Il faut donc des gens qui savent s'occuper du matériel, et équiper les clients. Il n'y pas de diplôme particulièrement, il faut connaître la montagne, le domaine skiable, ici c'est mieux ! Et connaître le matériel. Je ne leur fais pas trop faire de vente, ils ne touchent pas à la caisse. Mais les tâches restent limitées (...) Il y a une forte amplitude horaire, donc il faut s'adapter très vite, connaître le travail et être prêt à travailler à fond. Il nous faut pas des gens qui se réveillent un matin en se disant, ah ! j'ai mal à la gorge... bon, en saison, ça existe pas ça, on peut pas avoir du personnel comme ça. » (SPORT-AVI).* En général, les saisonniers embauchés pratiquent eux-mêmes le ski.

Si, pour expliquer ces difficultés de recrutement, nos interlocuteurs mettent l'accent sur le comportement des personnes sur le marché du travail, sur les changements du rapport au travail, voire sur le rôle négatif joué par l'assurance chômage, ils reconnaissent que ces difficultés tiennent aussi à un déficit d'attractivité de leur secteur à cause des conditions de travail et des postes offerts. Il faut travailler le samedi et dans certains cas les jours fériés, pendant les vacances, commencer parfois très tôt ... une difficulté pour notre interlocuteur de chez SUPER-BRI qui précise : *« on a tous un peu ce souci de trouver du monde pour travailler, globalement, les gens ne sont pas très motivés, se lever pour travailler à 5H, ou finir à 20H, venir les dimanche ... bon ça n'attire pas les gens. »* Notre interlocutrice de chez FRAIS-G déplore aussi la mauvaise image de l'enseigne et du travail offert, *« c'est dur et mal payé »*. Elle explique ainsi que les personnes préfèrent travailler dans d'autres magasins de la zone commerciale qui ferment le week-end.

Mais c'est aussi la formule contrat court qui n'attire pas, souvent présenté comme un emploi pris faute de mieux et que l'on quitte dès qu'on trouve autre-chose. Notre interlocutrice de chez FRAIS-G nous cite ainsi le cas d'une mère de famille que l'entreprise avait cherché à fidéliser, elle avait été recrutée pour l'été et pour Noël, *« mais elle a fait une formation pour garder des enfants et elle a arrêté chez nous »*. Même tonalité dans les propos de notre interlocuteur de chez SUPER-BRI *« et il faut trouver des gens qui veulent venir pour deux ou trois jours ... Ça ne leur sert pour leurs droits au chômage, ou les horaires ne leur vont pas... donc on ne trouve pas. Avec le chômage c'est compliqué. »*

Les concurrences sur le marché local du travail jouent aussi dans ces difficultés. Dans le Briançonnais, la concurrence est rude avec l'emploi saisonnier, en CDD certes mais de plus longue durée. Plusieurs de nos interlocuteurs de ce territoire ont souligné cette difficulté : *« Les gens ici sont attirés par les contrats saisonniers, donc des petits contrats courts c'est plus difficile de trouver, pas d'université, pas de BTS, les stages c'est rare... », « Les gens recherchent des emplois à temps plein en saison, les mi-temps ne les intéressent pas. » (VET12-BRI).* La concurrence est forte aussi sur les zones commerciales où sont installés les magasins, les offres sont nombreuses. Pour certains des employeurs rencontrés, la concurrence émanerait plutôt du chômage. C'est le point de vue d'un de nos interlocuteurs du Briançonnais qui l'exprime en ces termes : *« Le problème qu'on a ici sur le recrutement, il peut être lié au chômage : les gens ils touchent le chômage, ils font les saisons, et puis de temps en temps ils zappent une saison et restent chez eux. Ça m'est arrivé hier, un refus d'extra d'un mois à mi-temps en raison du chômage. En extra tout particulièrement, car en travaillant sur un contrat court, ils ont un complément de Pôle emploi. Ils vont*

*faire un mi-temps ou deux semaines et seront complétés. Mais du coup ils gagnent quasiment pareil que s'ils restaient chez eux. Et du coup, certains préfèrent rester chez eux. Ce qu'ils disent souvent c'est que ça leur fait faire de la paperasse, que c'est compliqué avec Pôle emploi, que ça risque de leur faire plus d'emmerdes qu'autre chose. »*

Toute la complexité du recrutement en contrat court se concentre dans cet impératif de trouver suffisamment de personnes, et de personnes qui conviennent, – disponibles et fiables – pour des emplois de courte durée sur des postes peu attractifs et ceci dans un périmètre relativement limité.

Dans ce contexte, les entreprises ont tendance à multiplier les canaux de recrutement, à privilégier la réembauche et à développer des pratiques visant à fidéliser, des façons en quelque sorte de « sécuriser » le recrutement en contrat court.

### 2.2.2. La multiplication des canaux de recrutement

Les entreprises, en général, mobilisent et combinent plusieurs canaux de recrutement pour leurs embauches en contrat court, une pratique qui vise à faire face aux difficultés de recrutement tout en minimisant les risques et les incertitudes qui lui sont liés.

Chez BRICO-AVI, notre interlocuteur évoque le « bouche à oreille », le recours aux réseaux sociaux et à Pôle emploi, en particulier la participation aux journées de *speed-dating* de l'emploi que celui-ci organise, et beaucoup de candidatures spontanées. C'est cependant la cooptation par un employé déjà embauché qui lui apparaît être le moyen le plus efficace dans la mesure où elle opère déjà une pré-sélection.

De la même façon, chez SPORT-G, on recrute par bouche à oreille, *via* les candidatures spontanées reçues en grand nombre, mais avec une préférence pour les personnes proposées par des membres du personnel. Chez SPORT-BRI, le recrutement se fait aussi de bouche à oreille ou parmi des personnes qui contactent le responsable pour faire des extras, « *on n'a pas besoin de mettre d'annonces, les gens savent comment on fonctionne.* »

LINEAIRE-G reçoit des CV, des appels téléphoniques, mais le recrutement se fait exclusivement de bouche à oreille (pas d'intermédiaires).

HYPERS-BRI passe par Pôle emploi, « *mais ça ne marche pas trop* », reçoit aussi des candidatures spontanées mais ici aussi c'est la recommandation, les employées qui connaissent des personnes qui cherchent du travail est considérée comme la meilleure formule.

SUPERS-BRI passe beaucoup par Pôle Emploi à l'intersaison et, là, « *ça fonctionne plutôt bien* » nous dit notre interlocuteur. Si la recommandation et le bouche à oreille sont pratiqués, c'est cependant avec réticence. Il s'agit surtout d'éviter par-là les problèmes qui peuvent arriver quand une personne recommandée (*a fortiori* quand il s'agit de l'enfant d'un employé) ne convient pas. Même point de vue chez HYPERS-AVI qui conduit une politique d'évitement de la recommandation (de leurs enfants par les employés).

VETI2-BRI déclare avoir fait appel à Pôle Emploi une année mais « *ça a été la cata, avec beaucoup de CV de personnes qui n'avaient pas le profil, pas de savoir-être.* » Le magasin privilégie les annonces dans la boutique, la page Facebook et les candidatures spontanées reçues tout au long de l'année (entre 15 et 20 CV). L'établissement ne recourt pas aux forums saisonniers, car notre interlocuteur considère que cela demande d'y consacrer du temps et qu'aucune pré-sélection des candidats n'est possible. De même, le responsable de SPORT-BRI déclare avoir fait appel une fois à Pôle Emploi et, pour lui : « *c'est pas hyper concluant, et puis en général on a réussi à trouver des personnes avant qu'ils nous en dirigent.* » Par-contre, lui trouve que les forums pour l'emploi saisonnier sont une bonne formule : « *Ce qui reste aussi le plus*



*efficace est le forum pour l'emploi saisonnier à l'intersaison. Les années où c'est un peu dur, il faut renouveler la moitié du staff, là le forum, ça marche bien. Les gens viennent exprès pour ça, et là, en général ça marche bien, on a de bons éléments. En une journée, en général, c'est fait, donc c'est efficace. »*

À l'inverse, FRAIS-G ne mobilise qu'un seul canal pour diffuser ses offres. Notre interlocutrice, qui semble le déplorer, nous indique qu'il s'agit d'une directive du niveau régional et que les magasins n'ont pas le choix. Quand un besoin émerge, une annonce est déposée sur la vitrine du magasin, un CV et une lettre de motivation sont demandés. Elle déclare recevoir aussi beaucoup de candidatures spontanées, de CV, qu'elle transmet à son niveau régional, celui-ci répondant systématiquement à toutes les demandes.

L'existence de viviers, de banques de CV, de CVthèques, représente une ressource importante qui peut se constituer de différentes façons et s'organiser aussi de façon plus ou moins formelle, plus ou moins bricolée au niveau d'un rayon, d'un magasin, ou plus systématisé et élargi à l'ensemble des établissements de l'enseigne.

BRICO-AVI utilise toutes les modalités citées pour recueillir des CV et alimenter ce que notre interlocuteur appelle « *une petite banque de CV* » pour disposer ainsi d'un vivier (« *c'est une base pour nos contacts au moment de la pleine saison, on conserve les CV* »).

De même, chez SPORT-G, la responsable du rayon constitue son propre vivier « *de collaborateurs qui veulent faire des CDD* ». C'est crucial pour pouvoir embaucher dans l'urgence : « *pour le recrutement des CDD il faut être super réactif, avoir sous la main 2 à 3 personnes disponibles.* » Elle déclare ainsi noter sur un carnet le nom des personnes dès qu'elle apprend qu'elles sont disponibles.

Petite CVthèque évoquée chez HYPER-BRI pour les remplacements, les maladies, « *on prend des gens qui ont déjà travaillé chez nous (...)* On a travaillé sur un vivier, cela nous aide si on devait pourvoir du jour au lendemain. »

Chez SUPER-BRI pas vraiment de vivier identifié mais CV des personnes qui ont travaillé dans le magasin et avec lesquelles « *cela a bien fonctionné* » sont conservés. Quand l'entreprise a besoin, elle les contacte.

VET12-BRI déclare posséder un petit vivier pour les CDD, de 2 à 3 personnes : « *j'ai leur numéro, je peux les appeler en priorité si j'ai besoin, mais ce n'est pas sûre qu'elles soient disponibles.* » Ce sont des personnes qui ont déjà travaillé en été.

Chez FRAIS-G, il existe une base informatique dans laquelle tous les employés des magasins de l'enseigne sont répertoriés, y compris ceux qui ont fait des contrats courts. La responsable a donc la possibilité de contacter directement des personnes qui sont dans cette base.

Chez SPORT-AVI, il existe au niveau de l'enseigne une plate-forme dédiée aux candidatures. Pour notre interlocuteur c'est une façon de les centraliser, d'éviter les discriminations et de déléguer au candidat une partie du recrutement. À travers cette plate-forme se constitue un vivier par accumulation des candidatures qui y sont déposées. Notre interlocuteur nous précise qu'ainsi se constitue une liste d'attente dans laquelle il peut puiser sans difficulté pour ses recrutements afin d'avoir toujours un effectif complet : « *Ça nous permet de conserver plusieurs candidatures dans le système et d'y avoir recours dès qu'on doit recruter.* »

### 2.2.3. Réembauche et fidélisation

La réembauche et la fidélisation sont privilégiées pour réduire les difficultés de recrutement et les risques inhérents à la relation salariale en contrat court. D'autres contrats sont proposés à la personne qui



« convient », qui « donne satisfaction », des contrats courts puis de plus longue durée pouvant déboucher sur une embauche en CDI si un poste se libère. De ce fait, et même si le recours au contrat court ne poursuit pas explicitement cet objectif, il constitue à terme une modalité de sélection du personnel permanent à travers tout un parcours en CDD, d'essai prolongé, d'affinement du tri.

Le souhait d'être réembauché peut être formulé par les salariés eux-mêmes, comme chez SPORT-G où notre interlocutrice nous indique la présence d'un jeune en contrat court qui a déjà travaillé l'an dernier et qui a déjà fait part de son désir de revenir l'an prochain.

Chez FRAIS-G, les personnes peuvent être embauchées plusieurs étés de suite, elles sont reprises à Noël. En général, les mêmes reviennent deux années de suite et après elles arrêtent (ce sont des étudiants qui font ça provisoirement). Chez LINEAIRE-G, il n'y aurait pas trop de *turn-over* chez les managers car l'entreprise arrive à leur proposer des missions consécutives. Chez HYPER-BRI, un tiers des saisonniers serait stable, il s'agit d'un personnel qui travaille en été et revient en hiver.

ALIM1-G pousse cette logique au maximum avec deux mêmes personnes qui, dans le cadre d'une relation de proximité, reviennent d'année en année pour assurer les remplacements.

Dans les petits commerces spécialisés du Briançonnais ces pratiques sont associées aux enjeux que revêt le recrutement du personnel non permanent dans un contexte de saisonnalité marquée. Chez VET12-BRI une personne revient chaque été depuis 5 ans (« *Je suis fidèle pour ceux qui travaillent correctement* ») où, par ailleurs en été le contrat court (1 mois) est utilisé comme une façon de tester une personne avant de s'engager dans une embauche en CDD plus long (2 mois) « *ça me permet de jauger un peu, et si ça ne le fait pas, je recrute une autre personne en août.* » L'argument est ici que l'été est la période des congés, il y a donc moins de permanents ou d'anciens pour encadrer, former, veiller à ce que le travail se déroule correctement et « *sur une courte période, on n'a pas le temps de former correctement.* » Pour notre interlocuteur de SPORT-BRI, « *Il faut savoir que pour recruter en saison, extra ou pas, il faut s'y prendre pas trop tard. Donc jusqu'au forum c'est bon. Après ... au dernier moment, vous tombez sur ceux qui débarquent, qui sont pas très organisés, et en général, c'est pas les meilleurs. Ceux qui reviennent d'une année sur l'autre, c'est le noyau dur, c'est les plus fiables. Après on a ceux qu'on recrute en anticipant bien, en général ça marche. Puis ... les dernières minutes, et là, 'statistiquement' ça marche moins. J'ai des exemples en tête, et pas plus tard que l'année dernière, et donc il ne reviendra pas cette année, parce que ça n'a pas marché.* »

La fidélisation n'est pas pour autant assurée à tous les coups, en particulier chez SUPER-BRI où notre interlocuteur nous déclare : « *on a bien quelques jeunes qui reviennent d'année en année, mais finalement plutôt l'été, ils nous appellent et nous demandent, donc là, si ça s'est bien passé on les reprend. Mais globalement, ça tourne pas mal, les saisonniers ne reviennent pas particulièrement* », l'entreprise rappelle les salariés qui ont déjà été pris en contrat court, « *mais ce n'est pas pour autant qu'ils reviennent.* »

Plusieurs de nos interlocuteurs considèrent le contrat court comme une porte d'entrée dans l'entreprise, une marche vers le CDI :

« *Être en contrat court en saison ça peut être un moyen de rentrer chez nous, de mettre un pied ici. [...]* Démarrer par un contrat saisonnier, quelques remplacements, certains peuvent finir en CDI si une place se libère. » (HYPER-BRI)

Lorsqu'une personne en CDI s'en va chez SUPER-BRI « *là, en général, c'est plutôt des gens qu'on a eus en CDD qu'on va privilégier : on les a déjà eus en CDD, donc on sait ce qu'ils valent, leur période d'essai ils l'ont déjà eue en somme.* »

*A contrario*, BRICO-AVI nous signale des personnes qui reviennent pour la saison depuis plusieurs années et qui travaillent bien mais qui « *ne veulent pas de poste pérenne, ils ne veulent pas travailler toute l'année.* »

La réembauche peut aussi constituer une relation sans suite, sans engagement. Notre interlocuteur de chez HYPER-AVI nous a cité l'exemple du fils d'un salarié qui a arrêté ses études et a candidaté dans l'entreprise, il a envoyé son CV à plusieurs reprises, un contrat lui a été proposé mi-juin à l'occasion des promotions jardin, il a ensuite tourné tout l'été jusqu'à mi-septembre en enchaînant des contrats de 6 à 12 jours, d'un secteur à l'autre du magasin. Initialement il ne devait faire que 3 semaines et il est resté trois mois. Cependant, alors qu'on lui avait dit qu'on était satisfait de lui et qu'on le rappellerait en novembre pour les jouets de Noël, il n'a plus eu de nouvelles.

## Conclusion

Notre enquête auprès des employeurs du commerce confirme les observations réalisées par d'autres. Les entreprises recrutent pour combler des besoins ponctuels qui peuvent être réguliers et prévisibles (accroissement d'activité, saisonnalité, congés) ou non (remplacement pour arrêt maladie). Elles font part d'un déficit d'attractivité, de difficultés à trouver la main-d'œuvre qui convient au bon moment d'autant qu'elles sont particulièrement captives des marchés locaux du travail pour leur recrutement de courte durée. C'est un secteur ouvert aux jeunes (étudiants et débutants) mais dont nos interlocuteurs soulignent le manque de fiabilité à leurs yeux, et qui attire aussi des profils plus variés, de personnes en transition, des demandeurs d'emploi, des retours à l'activité, des personnes qui cherchent un complément de revenu ou encore des « saisonniers professionnels » qui ne souhaitent pas d'emploi fixe. Face à ces difficultés, les entreprises multiplient les canaux de recrutement, tentent de constituer des viviers malgré une difficulté à fidéliser. Le contrat court est présenté comme une porte d'entrée dans l'entreprise, une voie d'accès au CDI quand l'opportunité se présente. Si les statistiques montrent une croissance du recours au contrat court dans le commerce, nous constatons plutôt dans notre enquête une volonté d'en limiter l'usage. Pour la plupart de nos interlocuteurs, en effet, la formule « contrat court » ne constitue pas une solution privilégiée, nous avons vu qu'ils tentent de l'éviter en mobilisant d'autres sources de flexibilité, en particulier en interne. Dans ce secteur, le relatif faible usage du contrat court comparativement à d'autres peut s'expliquer par l'abondance du temps partiel, qui peut alors être rallongé en cas de besoin ponctuel, présentant ainsi les avantages de combler ces besoins avec un personnel qui connaît le travail, l'organisation, inséré dans les équipes, directement productif quand l'embauche ponctuelle et de courte durée présente de nombreux inconvénients selon nos interlocuteurs.

Au-delà de ces caractéristiques sectorielles, l'hétérogénéité des situations, des choix, des pratiques frappe. Une ligne de clivage apparaît nettement en fonction de deux critères : - la taille, les petits magasins déclarant souvent que le contrat court n'est pas à leur portée (coût indirect du recrutement, de la formation, de l'insertion dans les équipes, risque inhérent à l'embauche ...) ; - le lien à un groupe, à une enseigne et la latitude d'action laissée aux magasins, dans la décision de recruter (des objectifs financiers sont fixés aux magasins qui déterminent les possibilités d'embauche, des ratios chiffre d'affaires/ETP encadrent de près les décisions ...), dans les modalités du recrutement (si en général nous observons que le recrutement de courte durée est délégué au niveau du magasin ou du rayon, du service, le canal selon lequel il s'opère peut être dicté par des stratégies d'enseigne, annonces dans le magasin chez FRAIS-G, annonces sur le site national de l'enseigne), de même que les modalités de l'embauche (obligation de passer par l'intérim chez SUPER-G).

# Chapitre 6 – Santé et hébergement sanitaire et social : Le contrat court comme halo du marché interne

---

Philippe MEHAUT

Liza BAGHIONI

Le choix des secteurs de la santé et de l'hébergement sanitaire et social (principalement les Ehpad) a été guidé par deux considérations principales. Ces secteurs figurent d'abord parmi les gros utilisateurs de contrats courts, au niveau national comme au niveau local. Dans nos trois zones, ils figurent parmi les tous premiers quant à l'intensité du recours au sein des DPAE, et cet usage des contrats courts se renforce dans le temps (entre 2012 et 2017 : +6 points de pourcentage de la part des contrats courts dans les DPAE pour la NAF 'QA' et +8 points pour la NAF 'QB', ce qui les place parmi les cinq plus fortes hausses des secteurs d'activité à l'échelle de la NAF 38). Ces secteurs ont ensuite la particularité de ne pas être concernés par les différents types de CDD d'usage ou saisonnier. Cette stabilité institutionnelle permet de traiter du contrat court et de son évolution en l'absence de modification juridique.

Avec quinze établissements et quinze salariés enquêtés, nous disposons d'un matériau abondant, recueilli avec plus de facilité que dans nos autres secteurs. Le taux de refus a ainsi été bien plus faible que dans le commerce, et les possibilités d'enquête appariée auprès du personnel les plus nombreuses. Cette ouverture s'explique probablement à la fois par l'acuité des problèmes de gestion du personnel et par une plus grande sensibilité aux démarches de recherche.

Dans une première partie, nous exposons le contexte économique et social dans lequel s'inscrivent les établissements enquêtés. Une deuxième partie est consacrée aux formes d'ajustement à ce contexte reposant d'abord sur le personnel permanent qui constitue un marché interne principalement appuyé sur des règles de diplôme et d'ancienneté. La troisième partie se focalise sur l'usage des contrats courts, mais aussi des CDD plus longs qui leurs sont indissociables. En effet, la catégorie de contrat court échappe souvent à nos interlocuteurs, qu'ils soient employeurs ou salariés. Cette partie examine donc successivement l'évitement de l'intérim, les usages multiformes des contrats courts, les règles de constitution et de gestion du vivier.

Construite en partant du point de vue des employeurs, cette partie aborde aussi, en effet miroir, le point de vue des salariés sur les mêmes questions. Dans une logique de triangulation, certains éléments de l'analyse sont ainsi illustrés, contestés ou confortés par l'étude des entretiens salariés, apportant un contrepoint au point de vue des employeurs.

## Brève présentation des cas

### Les entreprises

Les établissements et entreprises<sup>134</sup> enquêtés sont de petite ou moyenne taille : d'une vingtaine de salariés à près de 500. Les trois territoires visés ne possèdent en effet pas de grosses structures de type CHU ou CHR<sup>135</sup>. Tous ont été sélectionnés par un tirage au sort dans les DPAE. Ce sont principalement des hôpitaux ou cliniques, des établissements médicalisés, de soin de suite, de réadaptation ou d'accueil de personnes âgées (Ehpad). Les trois établissements peu ou pas médicalisés, une résidence pour personnes âgées, et deux établissements d'accueil d'enfants (placement DDASS...), se distinguent partiellement des autres, on y reviendra.

Tous les établissements enquêtés ont plus de 10 ans d'existence, et certains sont même centenaires. Ils relèvent de structures de tutelle et de financement complexes, souvent croisés : les financements proviennent de fonds publics dédiés à la santé (*via* les ARS), des départements pour certains publics (ceux concernés par l'aide sociale), parfois de fondations privées, qui complètent la part payée par les usagers – variant elle-même de très faible à élevée, dans les Ehpad privés par exemple. Quelques-uns ont connu des évolutions de statut. Ainsi 3 Ehpad ont été rachetés et transformés par de grands groupes nationaux, une clinique vient d'intégrer un grand groupe et son activité va être transformée en Ehpad. Ces changements ont pu modifier à la fois les ressources et structures de financement, mais aussi l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines.

### Les salariés

L'échantillon de salariés se compose de 15 personnes, qui ont en commun de connaître ou d'avoir connu des passages significatifs par l'intérim et/ou des CDD de moins d'un mois dans les 2 ans précédant l'enquête. Au moment de l'enquête, certaines sont en CDD de quelques mois, tandis que d'autres sont en CDI. Pour 13 d'entre elles, le contact a été fourni par l'employeur ou obtenu par « rebond » venant d'un(e) collègue enquêté(e). Seules deux ne travaillent pas ou plus dans les établissements enquêtés, mais travaillent dans ce secteur. Ces entretiens de salariés appariés avec les établissements offrent ainsi un contrepoint essentiel à l'enquête employeur.

Le tableau ci-dessous donne leurs principales caractéristiques. Comme dans ces métiers fortement féminisés, on trouve une majorité de femmes. Les jeunes de moins de 30 ans sont une petite moitié, entrée relativement récemment dans le secteur. A deux exceptions près, elles sont toutes diplômées dans le champ du sanitaire ou social.

**Tableau 1 : Les salariés du secteur santé**

Prénom et âge	Entreprise	Métier	CC/intérim
Brigitte, 60 ans	Clinic-Bri	IDE	CC/retraîtée
Michelle, 53 ans	Ehpad-Bri	AS	CC/intérim
Dalila, 32 ans	Santé-BRI	Agent de service	CC
Martine, 51 ans	Non appariée	AVS puis AS	CDI+CC
Bruna, 23 ans	Soins-G	AS	CC

<sup>134</sup> Nous utilisons par la suite le terme générique d'établissement, même pour des structures indépendantes.

<sup>135</sup> A l'exception de l'hôpital d'Avignon, où nous n'avons pas pu enquêter.

Viviane, 20 ans	Handi-G	AES	CC
Isabelle, 24 ans	Soins-G	IDE	CC/intérim
Patrick, 35 ans	Soins-G	IDE	CC
Nathalie, 25 ans	Clinic11-AVI	IDE	CC
Alice, 26 ans	Clinic1-AVI	AS	CC/CDD
Tina, 40 ans	Non appariée	Éducatrice spécialisée	CC/CDD
Élise, 27 ans	Clinic1-AVi	IDE	CC/CDD
Bertrand, 49 ans	Enfants2-AVi	Éducatrice spécialisée	CC/CDD
Solange, 30 ans	Clinic2-AVi	ASH	CC/CDD
Fadella, 45 ans	Clinic1-AVI	AS	CC/Intérim

## 1. Finance et activité : un contexte évolutif et tendu

Dans le secteur de la santé et des Ehpad en particulier, la problématique des contrats courts (et de leur augmentation) s'inscrit dans un contexte tendu, marqué par deux traits saillants : les financements publics sont de plus en plus contraints et soumis à un contrôle étroit des tutelles, dans un contexte de vieillissement de la population qui transforme les usages, et partant l'activité et les métiers. Les enjeux propres à la gestion du personnel, qu'il s'agisse des problèmes d'attractivité, du niveau des salaires, de la pénibilité au travail, doivent ainsi être resitués au regard des enjeux financiers du secteur.

### 1.1. Des financements publics plus serrés et un contrôle renforcé

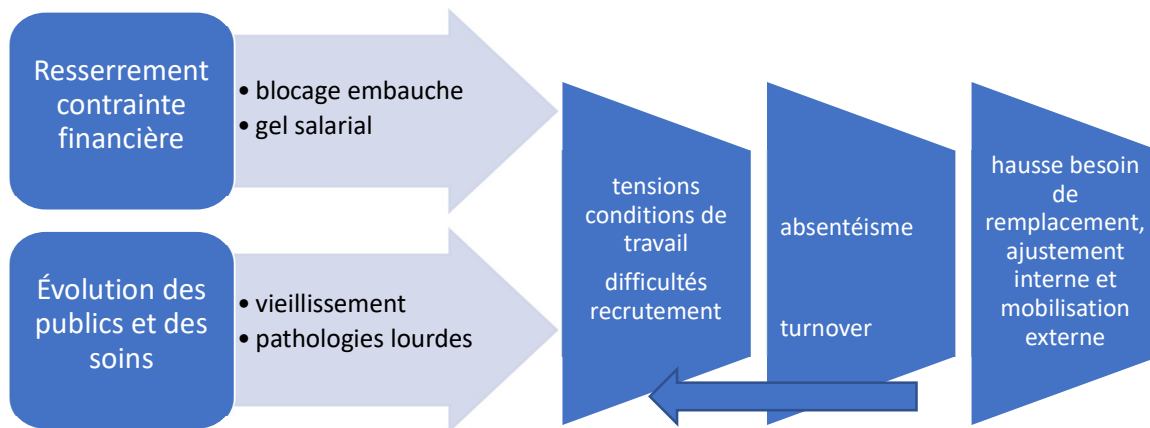
Dans nombre d'établissements, le contexte budgétaire est jugé plus tendu qu'avant, qu'il s'agisse des financements santé provenant de l'État, ou (parfois) des départements. Surtout, les établissements évoquent l'accroissement des normes de gestion et le poids du contrôle budgétaire. Ainsi, le passage à un contrat d'objectif et de moyens (CPOM) est associé à une réduction du budget global pour les établissements Handi-BRI et Handi-G. Les cliniques évoquent aussi l'effet négatif de la tarification à l'activité (T2A) sur leur activité. Sa mise en place, dans le contexte budgétaire resserré, a supposé un recalibrage des actes de soins et des pratiques, plus d'incertitude sur les recettes, et des contraintes accrues de saisie et de traçabilité des soins. D'autres facteurs peuvent jouer : *Soins-G* dit par exemple être en permanence légèrement déficitaire, en raison des remontées de loyers à l'actionnaire, tandis que des structures privées comme *EHPAD-G* et *EPHAD-Bri* expliquent ce resserrement des contraintes par leur appartenance à un groupe, tout en soulignant que celle-ci peut aussi être un atout en cas de difficultés.

*« Avant, on s'en sortait bien, on était plus cool. S'il y avait une absence, on s'en sortait bien, car on savait qu'il avait du monde derrière. Là, on est tellement à flux tendu, car il faut faire des économies sur tout, sur le personnel notamment, que finalement, c'est très compliqué. Et comme ça nous coûte plus cher, c'est le cercle vicieux. On est très surveillé par le groupe de ce côté-là : si on a un bon taux d'occupation, on ne nous embête pas, mais dès que le taux d'occupation baisse, bon... il faut qu'on limite le personnel, qu'on lui donne des règles qu'on fasse ceci ou cela, oui on est très surveillés de ce côté-là. » (CLINIC-BRI)*

Globalement, ces nouvelles contraintes budgétaires conduisent les établissements à faire des économies sur le coût de la main d'œuvre : geler les salaires, ce qui nuit à l'attractivité des métiers, et bloquer les embauches, au risque d'accroître la charge de travail des équipes en place. Cette détérioration des

conditions de travail des salariés génère de l'absentéisme et du *turnover*, qui entraîne des besoins de recrutement – alimentant un cercle vicieux, représenté dans le schéma n°1 ci-dessous.

Schéma n° 1



Ne relevant pas directement de la santé, la situation des établissements d'accueil d'enfants se distingue par des dotations qui ne sont pas ou peu sous pression. Comme les établissements de santé, ils subissent cependant le poids croissant des normes et règles sur leur activité, et notamment sur la gestion des personnels. Ainsi, nombre d'établissements soulignent les contraintes imposées par un monitoring plus étroit<sup>136</sup>, comme Enfant-G par exemple :

« Le secteur médico-social-handicapés est très bien doté, surtout quand il s'agit d'enfants. Les parents se mobilisent, il y a des associations... Nous avons de plus en plus de contraintes (indicateurs, justification de l'usage de l'argent public, de l'accompagnement, optimisation), il faut fournir le meilleur accompagnement possible, fournir des indicateurs financiers, prise en compte du coût, dispositif "zéro sans solution" qui nous conduit à mutualiser des moyens entre différentes associations. » (ENFANT-G)

En dépit des difficultés budgétaires, aucun établissement enquêté ne signale de réduction d'activité ou de baisse significative des effectifs, à l'exception de SOINS-BRI :

« L'ARS nous a incité à supprimer des lits, car on avait une capacité supérieure dans la région PACA, et donc ils nous ont dit que les dotations allaient baisser, et libre à chaque établissement de s'adapter ou pas. Le message est passé... On en a aussi profité pour proposer moins de chambres mais plus confortables : chambres individuelles, plus spacieuses. On a supprimé des postes aussi, et certaines spécialités ont été regroupées sur des étages cela a forcé certains professionnels à se frotter à d'autres pathologies. On a supprimé 20 postes, mais c'était le turnover naturel... On n'a pas fait de licenciements. » (SOINS-BRI)

Dans cet établissement, la baisse des dotations a entraîné une évolution de l'offre d'accueil et de soins, une réorganisation du travail entre spécialités médicales, mais aussi une diminution du volume de la main d'œuvre sans licenciements.

<sup>136</sup> Voir par exemple l'arrêté du 28/02/2018 relatif aux indicateurs de qualité des soins et à la modulation des financements

## 1.1. Des résidents aux patients : comment le vieillissement transforme l'activité

Ce resserrement des contraintes financières percute une évolution parallèle des caractéristiques des publics accueillis, qui transforme à son tour l'organisation, le travail et les métiers. Employeurs et salariés sont confrontés de plein fouet au vieillissement de la population.

### 1.1.1. Des pathologies plus lourdes, une activité qui évolue

Dans les Ehpad enquêtés, l'accroissement de l'âge moyen des résidents transforme les caractéristiques et la diversité des publics accueillis, dont certains présentent des pathologies de plus en plus graves et invalidantes. Ceci nécessite un renforcement des activités liées à la prise en charge médicale des résidents, mais aussi la réorganisation des locaux et des équipes.

*« La moyenne d'âge à l'entrée augmente, elle est de 88 ans, les durées moyennes de séjour se réduisent. Nous avons aussi beaucoup de centenaires, mal en point physiquement mais qui ont toute leur tête et des plus jeunes, moins de 60 ans pour lesquels il faut une dérogation pour leur permettre d'entrer dans un Ehpad car atteints d'Alzheimer. Ils sont dans des unités protégées, on essaie de faire tourner le personnel au sein de l'établissement afin qu'il ne soit pas confronté en permanence à ces cas ». (EPHAD-région)*

L'enjeu du vieillissement affecte aussi des établissements de soins comme SOINS-G, qui accueille principalement des seniors, ou encore Clinic-Bri qui a fait évoluer son public sous le contrôle de l'ARS : *« Maintenant on a des vrais patients entre guillemets... donc le travail est plus lourd et globalement, on a tendance à grignoter sur l'administratif pour renforcer le secteur des soins ».*

Si ces établissements de soins parviennent à faire évoluer leur organisation face au vieillissement des résidents ou des patients, la situation s'avère particulièrement épineuse dans le cas des personnes handicapées. Les structures spécialisées dans l'accueil d'enfants ou adultes porteurs de handicaps ne sont en effet pas du tout adaptées au vieillissement de leurs résidents. Mais pour des raisons de cloisonnement administratif, les résidents d'HANDI-G ne sont par exemple pas acceptés en Ehpad, et restent pris en charge dans un établissement destiné aux adultes sans autre pathologie.

*« La gestion par les ARS c'est terrible pour nous. Ça a impulsé des logiques gestionnaires qui sont en inadéquation avec le travail, les publics... Avec les progrès de la médecine, certaines personnes handicapées vivent plus longtemps, elles développent des maladies comme Alzheimer, des cancers. Et ici on n'est pas équipées pour ce genre de suivi médicalisé. Mais on ne va pas non plus les mettre dehors ou les réorienter. La réorientation, c'est en Ehpad, et ce n'est pas adapté pour un [adulte] trisomique de 60 ou 65 ans. Et on ne nous donne pas de moyens supplémentaires pour autant. Donc pour nous cette évolution des caractéristiques de nos publics pose problème. » (HANDI-G)*

Les établissements spécialisés dans l'accueil d'enfants échappent logiquement au problème du vieillissement. Dans leur cas, l'évolution du public se traduit plutôt par une arrivée urgente et imprévue de « cas » dit « lourd » (par exemple un enfant gravement atteint d'autisme), face à laquelle un emploi additionnel dénommé « de renfort » peut être négocié avec la tutelle (ENFANT1-AVI).

### 1.1.2. Les Ehpad comme repoussoirs pour les salariés

L'évolution des publics et de l'activité n'est pas au cœur des entretiens avec les salariés de ces structures ; ceux-ci n'ont en effet sans doute pas le recul suffisant sur la situation globale dans leur établissement. Certains évoquent toutefois cet enjeu, notamment ceux qui ont travaillé dans plusieurs établissements. Isabelle, infirmière, évoque ainsi la montée des patients souffrant de pathologies mentales :

« On a de plus en plus de patients déments, moi ça, j'ai du mal. On verra aussi combien de temps je vais rester ici. Moi, ce qui me plaît, c'est de voir l'évolution du patient, et bon, là on a moins ça avec ces cas, ce n'est pas comme avec un pansement. Moi, ça me plaît, de faire les pansements et de voir cicatriser... » (Isabelle SOINS-G)

En retraçant leur trajectoire professionnelle, deux autres salariés expliquent avoir fui le travail en Ehpad, jugé trop lourd. Patrick l'a par exemple expérimenté en tant qu'aide-soignant (AS), avant de passer infirmier diplômé d'État (IDE) : il juge le travail en Ehpad contraire à ses valeurs et mal payé :

« J'ai pu voir ce que je ne voulais pas être. C'est de l'abattage. À moment donné, j'étais dans un service Alzheimer : la pression temporelle ajoutée à des pathologies comme ça, ce n'est pas possible. Vous ressentez forcément de la colère. Et c'était une Ehpad privée, les gens paient 3000 euros par mois... Je ne mettrai jamais mes parents là-dedans. Le personnel est à bout, les gens restent quand même juste à côté de chez eux, c'est en 12h, donc c'est pratique, mais le salaire est dérisoire, deux week-ends travaillés par mois. » (Patrick SOINS- G)

Ressenti tant par les salariés que par les dirigeants d'établissements, le contexte associant contraintes budgétaires et objectifs financiers court-termistes est bien documenté dans ce secteur (Dussuet *et al.*, 2017). Il est concomitant à la mise en place d'outils inspirés du *New public management*, entraînant à la fois la rationalisation et le renforcement du contrôle de l'activité et réorganisations multiples. Or, ces éléments contextuels semblent dégrader des conditions de travail réputées déjà difficiles dans ce secteur (e.g., Gheorghiu et Moatty, 2013 ; Benallah et Domin, 2017 ; Barlet et Marbot, 2016).

## 2. Un noyau dur sous tension lorsque les absences au poste de travail se multiplient

Les établissements relevant du secteur de la santé comme ceux relevant de l'hébergement social et médico-social partagent une caractéristique qui contraint fortement leur activité : l'obligation de continuité de service (ouverture 24H sur 24H et 365 jours par an), qui découle de leur appartenance au service public. De ce fait, la gestion des absences, en particulier lorsqu'elles sont inopinées et imprévisibles, est un défi quotidien lancé aux dirigeants d'établissements ou aux gestionnaires de ressources humaines.

Dans les établissements publics de santé, l'absentéisme, toutes raisons confondues était de 8,1% en 2017. Le nombre moyen de jours d'absence par agent était de 27 jours et de 31 jours pour les personnels des services de soins (ATIH 2017), en hausse ces dernières années. Selon l'enquête Conditions de travail de la Dares, le taux d'accidents du travail dans le secteur de l'hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement était en 2012 l'un des plus élevés (40%<sup>137</sup>), alors que celui des activités pour la santé humaine était juste en-dessous de la moyenne des secteurs (19,5%), tous deux augmentant sur la période 2008-2012 (Garoche, 2016). Le turnover est lui aussi en hausse dans ce secteur depuis 2014, avec un taux de 11,1 en 2017 (ATIH 2017). Ces deux indicateurs sont statistiquement corrélés à des conditions de travail difficiles, dégradées (Pollak et Ricroch, 2017), association observable dans la quasi-totalité des établissements enquêtés. Dans les Ehpad de la région PACA, le taux d'absentéisme était de 11 % en 2016, et la médiane du turnover se situait à 15,25, au-dessus de la moyenne nationale (ARS, 2018, ATIH 2017).

---

<sup>137</sup> Ce taux monte même à 53,4% pour l'activité de l'hébergement médicalisé pour personnes âgées, et pour l'hébergement social pour personnes âgées.



## 2.1. Les absences habituelles pour raison de santé

La contrainte de remplacement étant impérative et omniprésente du fait de l'obligation de continuité des soins, « l'absentéisme »<sup>138</sup> est fréquemment évoqué comme la première cause de difficulté dans la gestion des ressources humaines. L'absentéisme renvoie, dans presque tous les entretiens, à des causes classiques : arrêts maladie, accidents du travail (AT), congés maternité, garde d'enfants malades. Le problème des arrêts très courts, inopinés, est aussi évoqué. Pour les dirigeants d'établissements ou gestionnaires de RH, certaines absences pour raison de santé paraissent abusives, et signaleraient une évolution comportementale propre à une nouvelle génération de salariés :

*« Nous n'avons que des CDI en soignants, sauf qu'on n'en trouve pas, donc on est bien obligé de prendre des CDD. Une génération qui ne veut plus bosser, les médecins sont trop laxistes (ils les mettent tous en AT et en maladie). Plus personne se met en maladie, ils se mettent tous en AT, la sécu ne contrôle pas. 35% de nos aides-soignantes sont arrêtées, en AT. »* (EHPAD-G)

*« Les arrêts maladie sont assez récurrents. L'an dernier, à part les 30 cadres, tous les personnels ont eu des arrêts. Cela a été une discussion avec les partenaires sociaux qui nous demandaient si les cadres n'étaient jamais malades. Mais ils reconnaissent parfois que les gens s'arrêtent pour un oui ou pour un non. J'ai un problème avec la convention collective. Il n'y a plus de jours de carence. Et les primes sont payées tout le temps, y compris pendant les arrêts. On peut rester chez soi, payé... c'est curieux, là ce qu'on a vu se développer de plus en plus c'est les arrêts « préparation de congés », c'est-à-dire que les gens tombent malade juste avant les congés ou juste après. »* (ENFANT-G)

Si les dirigeants d'établissements, en tant qu'employeurs, soupçonnent les salariés de « profiter » d'un système d'indemnisation généreux et de contrôles insuffisants, l'enquête sur les conditions de travail de la Dares montre que le recours aux arrêts maladie, notamment chez les aides-soignantes et les infirmières et sages-femmes, s'explique principalement par une surexposition à des conditions de travail dégradées, et non par des conditions plus favorables d'indemnisation de ces arrêts (Pollak et Ricroch, 2017). Du point de vue des chercheurs, ces arrêts peuvent d'ailleurs considérés comme une forme de « respiration », nécessaire dans des contextes de travail dégradés (Askenazy, 2014). Sur le plan économique, il s'agirait d'ailleurs d'un moindre mal, car ces arrêts de courte durée, peu coûteux, permettraient d'éviter des arrêts longs.

Dans l'un des établissements enquêtés, l'addition de l'ensemble des arrêts dépasse le seuil de 20 % d'absentéisme. Dans un autre, le responsable enquêté estime qu'il lui manque 1,5 ETP sur 50 :

*« C'est tout le temps qu'on a besoin de remplacer. 1,5 ETP par jour est vacant, en moyenne. Tous les jours il y a « pétage » de plomb car ils n'y arrivent plus... C'est tout le temps qu'on a besoin de remplacer. »* (EHPAD-G)

Les absences pour raison de santé sont directement associées à l'accroissement du recours à des personnels temporaires. C'est ce que montrait déjà Sophie Divay dans sa monographie au long cours d'un hôpital local devenu Ehpad (Divay, 2010). Au début des années 2000, alors que l'« absentéisme » (terme fort justement récusé par l'autrice) est construit comme un problème, la solution qui émerge sous l'effet des facteurs budgétaires et gestionnaires précédemment mentionnés est le recours accru aux emplois temporaires – intérimaires, CDD, emplois aidés. Dix ans après, le tableau reste similaire : toutes les solutions sont bonnes pour remplacer les absences au travail, abondantes et sans cesse croissantes.

---

<sup>138</sup> Il s'agit du terme « officiel », utilisé dans toutes les mesures statistiques, dans les bilans sociaux, et en général repris par nos interlocuteurs, même si nombre d'auteurs réfutent sa pertinence, notamment pour son caractère individualisant et stigmatisant.

Dans les établissements enquêtés, les solutions possibles face aux absences sont nombreuses, allant d'un *pool* de remplacement au rappel des personnes en repos, d'un ajustement des plannings à la mobilité interservices, en passant par la flexibilité externe, comme l'a montré la littérature en gestion. Les dispositifs et modalités de gestion de l'absentéisme sont très hétérogènes et varient d'un établissement à un autre. Cela n'empêche pas, par ailleurs, des régulations « autonomes », voire des « arrangements locaux » ou « bricolages » de la part des équipes de travail et/ou de l'encadrement de proximité (Devigne *et al.*, 2014 ; Achmet et Commeiras, 2018).

Lorsqu'il n'y a pas de marge, « de gras » dans les effectifs permanents, le noyau dur des salariés peut se retrouver en tension dès lors que les absences au travail se multiplient, pour des raisons encore plus variées.

## 2.2. Des effectifs incomplets pour une multitude d'autres raisons

Deux causes classiques d'absence au travail sont d'abord mentionnées par nos enquêtés. La première est celle des congés, notamment lors de la période estivale. La deuxième concerne le délai lié à l'embauche sur un poste libre mais pas nécessairement encore comptabilisé comme vacant.

Malgré diverses formes de roulement, d'étalement des congés, il y a souvent des « trous » durant l'été et durant les fêtes, sauf pour les établissements qui ferment (2 établissements d'accueil d'enfants parmi ceux enquêtés). Ces absences ne sont pas nécessairement les plus difficiles à combler, d'autant qu'elles peuvent être anticipées, et comblées par la main-d'œuvre étudiante.

Mais « *la fin de l'été c'est laborieux : il y a encore des personnes en congé mais c'est difficile de trouver car les jeunes qui font des remplacements reprennent leurs études. Des gens qui cherchent du travail il n'y en a pas à cette période.* » (ENFANT-G)

La structure et la nature du bassin d'emploi peut rendre ces remplacements plus compliqués, comme à Briançon. D'une part, en saison, il est plus difficile de trouver. D'autre part, certains personnels permanents peuvent poser de longs congés pour faire la saison dans une autre activité :

« *On a aussi les salariés saisonniers, ils posent des congés sans solde avant la saison, et ils reviennent ensuite. Ils font moniteur, restauration, etc. Ça leur plait, et ça les change de contexte. Et quand ils reviennent ils sont frais aussi. Pour nous aussi, c'est un travail d'adaptation.* » (SOINS-BRI)

Deuxième raison, il faut parfois embaucher sur un poste libre, mais pas nécessairement encore comptabilisé comme vacant. C'est le cas pour les démissions par exemple, mais aussi pour les salariés placés en arrêt de longue durée en cas d'inaptitude, fréquents en fin de carrière. L'ouverture d'un poste n'est alors pas toujours immédiate, et il faut parfois « remonter » au siège pour en obtenir l'autorisation :

« *Sur nos métiers, c'est très compliqué en fin de carrière, aller jusqu'à 62 ans, c'est vraiment dur, les gens sont fatigués, ils ne peuvent plus faire certaines choses, et supporter certains horaires. Et on peut le comprendre. On n'a pas vraiment la possibilité de mettre en place des postes aménagés... Et du coup, là aussi ça se traduit par des arrêts longs avant la retraite : de 1 an à 3 ou 4 ans avant la retraite...* » (HANDI-G)

D'autres facteurs de tension sur le noyau dur des salariés sont évoqués dans les établissements enquêtés. Un *turnover* naturel, lié par exemple aux départs en retraite ou à des mobilités choisies, peut ainsi engendrer des difficultés organisationnelles, particulièrement lorsque les processus de recrutement des métiers concernés nécessitent des délais allant jusqu'à plusieurs mois. Quelques interlocuteurs évoquent enfin des départs « inopinés », plus inhabituels dans des établissements plutôt caractérisés par une certaine stabilité du personnel. Ces départs peuvent être liés à des tensions renforcées sur le marché du

travail, mais aussi à des évolutions de mode de vie - question sur laquelle nous reviendrons à propos des arbitrages entre CDI et CDD.

Au final, l'ensemble de ces facteurs constitue ce que nos enquêtés ont appelé « absentéisme », mais que nous proposons de nommer « non-présence au poste de travail » tant les causes d'absences sont diverses. Dans ces activités de service aux personnes, qui fonctionnent souvent 24h sur 24 et tout au long de l'année, la continuité est une contrainte organisationnelle et légale. Or, l'accumulation de postes non pourvus met sous tensions le noyau dur du personnel et accentue la dégradation de conditions de travail déjà particulièrement difficiles. Dans un de nos cas – extrême – c'est plus de 10% de l'effectif permanent qui manque. Or, dans ces activités de service aux personnes, fonctionnant souvent 24H sur 24 et tout au long de l'année, il faut, y compris légalement, assurer la continuité.

## 2.3. Une attractivité en baisse sur un marché du travail plus tendu

### 2.3.1. Des populations variées, hétérogènes selon leur statut

La palette des métiers et postes de travail rencontrés dans les établissements enquêtés est évidemment très large, et elle varie notamment selon la dimension médicale. Les statuts de ces salariés, les modalités d'embauche et de remplacement, et les difficultés associées varient évidemment selon le métier, la qualification et la localisation.

Dans ce chapitre, nous nous concentrons sur les personnels soignants qui constituent une population clé dans nos établissements : les infirmières diplômées d'État (IDE) et les aides-soignantes (AS)<sup>139</sup>. Nous traiterons aussi des personnels leur venant directement en appui, les agents des services hospitalier (ASH) et Auxiliaires de vie sociale (AVS) ou contribuent à la vie permanente de l'établissement dans les services périphériques : cuisine, lingerie, agents d'entretien, personnel de nuit... Ils constituent des groupes professionnels différents, par les règles et positions sur le marché du travail, mais partagent des formes de recrutement sur contrats précaires (souvent avant CDI) et particulièrement sur contrats courts.

Les IDE et les AS sont des catégories « à statut » pour lesquelles le diplôme est obligatoire du fait des règlements de santé. Aucune des cliniques où nous avons enquêté n'a connu de fermeture de lits du fait de manque de ces personnels, mais certaines étaient sur le fil du rasoir. Concernant les infirmières, plusieurs établissements font état d'une amélioration relative dans les dernières années, grâce à l'augmentation des effectifs diplômés sortant des Instituts de formation en soins infirmiers (IFSI).

*« Entre 2008 et 2014, j'avais du mal à recruter. Je travaille au-delà du conventionnel, heureusement, par exemple en 2012, 1 900 € net en début de carrière. Mais avec la concurrence... À l'époque, ils préféraient les CDD. Aujourd'hui, avec l'augmentation des effectifs des IFSI, il y a pléthore. Plus de problème. Ils recherchent plus les CDI, c'est dû aux problèmes de logement à la rareté des postes. Je prends tout de suite en CDI. » (SOINS-G)*

Il n'en va pas de même pour les AS, unanimement considérées comme la catégorie la plus difficile à recruter et à conserver, quelle que soit le territoire. Insuffisance des flux, orientations par défaut vers les écoles, concurrence entre établissements sont les principaux facteurs de cette pénurie. Au gré des

---

<sup>139</sup> Pour des informations plus précises sur ces deux professions et leurs conditions d'emploi et de travail, nous renvoyons le lecteur aux portraits statistiques des métiers réalisés par la Dares (Babet, 2016) : pour les [aides-soignantes](#), et pour les [infirmières, sages-femmes](#). Voir aussi le dossier de Anne Marie Arborio et Sophie Divay dans Les grands dossiers des Sciences Humaines, 2018.

tensions sur les remplacements, on a pu observer des glissements de fonctions entre ces deux catégories et la suivante, d'ailleurs parfois inversés (IDE faisant fonction d'AS par exemple).

De manière moins marquée, les ASH et AV sont aussi une catégorie sous tension, du fait des conditions de travail au contact du client/patient et des difficultés de recrutement. Aucun diplôme n'étant requis, les personnes concernées par ces postes moins qualifiés évoluent sur un marché du travail beaucoup moins tendu où le taux de chômage était élevé au moment de l'enquête.

Pour les autres catégories, moins nombreuses, la situation varie à la fois selon la localisation et les choix organisationnels (sous-traitance ou non). Les remplacements sont aussi moins systématiques. Deux métiers ont cependant été fréquemment cités comme en tension : cuisinier ou aide de cuisine, et veilleur de nuit.

Dans la suite de ce chapitre, nous ne mentionnerons pas les personnels médicaux et paramédicaux (médecins, kinésithérapeutes, ...) qui interviennent souvent à temps partiel, en libéral. Disons simplement que les médecins sont rares et chers. A Briançon en particulier, leur rareté a conduit à faire appel à des médecins venus de l'étranger, notamment de Roumanie. Les kinésithérapeutes et autres intervenants spécialisés, comme les éducateurs spécialisés, sont moins difficiles à trouver. On y trouve, comme pour les autres catégories, des cas de cumul d'activité, de combinaison de libéral et de salariat.

### 2.3.2. Des métiers peu attractifs

Qu'il s'agisse de recruter des personnels permanents (en CDI) ou des personnels temporaires (dont les contrats courts), les établissements enquêtés se plaignent d'un manque d'attractivité, qu'ils expliquent par les conditions de travail difficiles (horaires décalés, travail de nuit, le week-end et jours fériés) et des salaires peu élevés.

*« Bon il faut avouer que les salaires n'ont pas assez bougé. Ils sont trop bas. Nos résidents sont de plus en plus lourds... le travail est plus compliqué, la prise en soin est plus importante en Ehpad. Ce n'est pas le cas forcément en SSR [soins de suite et de réadaptation] ou autre... Mais chez nous, c'est un souci. Faut voir le GMP [seuil de dépendance des personnes prises en charge dans l'établissement] : ça, c'est de pire en pire, mais les salaires n'ont pas bougé. » (EHPAD-G)*

Si les conventions collectives sont hétérogènes (hospitalisation privée pour des cliniques et EHPAD, établissements de soins non lucratifs...), nombre d'enquêtés soulignent la compression salariale à l'entrée de la grille des rémunérations, entraînée à la fois par le salaire minimum et la non-revalorisation du salaire de base. Pour certaines catégories comme les AS ou les ASH, la faible progression ultérieure entrave aussi la fidélisation. Les marges d'action des dirigeants d'établissements – et notamment les revalorisations salariales – sont amoindries par le gel des financements publics (ARS, Conseils départementaux). Parfois, les établissements appartenant à un grand groupe bénéficient néanmoins d'accords (de groupe ou d'établissement) plus favorables que la convention collective de branche :

*« Heureusement on fait partie du Groupe XXX, et là on revoit toutes les grilles, on fait ce qu'on peut pour élever un peu les salaires... Vous savez, si on appliquait strictement la convention on n'aurait personne qui viendrait travailler. » (CLINIC-BRI)*

Les grilles de rémunération, qui concernent au premier chef les personnels permanents, s'appliquent en général aussi à tous les personnels temporaires, dont les contrats courts. Ces derniers ne sont en revanche pas toujours concernés par les primes ou le treizième mois, et leur ancienneté dans le métier ou la branche n'est parfois pas reconnue - ou seulement partiellement. La prime de précarité de 10 % pour les CDD, les jours de vacances, payés mais non nécessairement pris, constituent ainsi des enjeux salariaux cruciaux

pour tous les salariés en CDD. Les inégalités salariales peuvent d'ailleurs être sources de tension entre personnels en CDD et personnels permanents, notamment ceux fraîchement « titularisés » (vocalbe souvent employé).

### 2.3.3. Une asymétrie nouvelle entre offre et demande sur les marchés du travail

Les contrats courts s'inscrivent enfin dans un contexte marqué, à la date de l'enquête, par un léger recul du chômage, dont l'effet sur le marché du travail plonge les recruteurs dans la perplexité et le désarroi. Ce phénomène a par exemple été documenté par Henry *et al.* (1991) lors des reprises d'embauche dans le privé après des périodes de contraction des effectifs et de gel des recrutements.

#### *Des employeurs perplexes*

Les enquêtés ayant de l'ancienneté dans leurs fonctions, signalent deux changements sur le marché du travail dans ce secteur : une nouvelle asymétrie des positions sur certains postes, et le changement observé dans l'attitude des salariés face au travail.

L'asymétrie des positions est particulièrement marquée sur le territoire de Briançon.

*« Depuis cette date (2015), on doit se vendre, l'employeur doit vendre ses emplois. À cette époque, on a commencé à sentir que les gens faisaient comme s'ils pouvaient trouver mieux ailleurs, comme s'ils avaient bien d'autres opportunités d'emploi. C'est vrai qu'on est des métiers en tension, d'une certaine manière ils ont le choix. »* (HANDI-G)

*« C'est bien plus dur à l'heure actuelle qu'il y a quelques années... Il y a un réel problème entre les aides et les salaires. Les gens ne sont plus motivés. L'année passée on n'a trouvé personne pour le ménage. L'été on galère parce que les gens préfèrent prendre des vacances. Les gens ont trop d'aides et ça dévalorise le travail. Ils gagnent mieux en étant chez eux.... Bon ici les candidats il n'y en a pas 1 000 non plus. Donc les gens tournent sur les structures, ils savent. Et quand ils sont recrutés ils nous le disent aussi : « N... m'a proposé tant, vous ici, vous proposez quoi ? », donc voilà, c'est comme ça que ça se passe. »* (CLINIC-BRI)

Ce phénomène est encore plus marqué pour certaines professions, comme les infirmières, les médecins ou encore les kinésithérapeutes, décrits comme en position de force – bien que nombreux à Briançon.

*« Les kinés aussi, c'est denrée rare, alors ils demandent des salaires très importants ! Ils sont nombreux en fait, mais tous en libéraux... donc là ils négocient des salaires ! C'est énorme ! Avant ça ne se négociait pas les salaires, mais là oui. Les IDE, elles, négociaient aussi avant, là on en a, alors on ne négocie plus. C'est la loi de l'offre et de la demande... »* (CLINIC-BRI)

Cette asymétrie a ainsi contraint l'un des Ehpad enquêtés à payer à mi-temps un médecin coordinateur pour une quotité travail de 20 %.

Ces inégalités de position sur les marchés du travail sont donc plus ou moins tendues selon les catégories et les territoires, comme nous le verrons par la suite. Pour schématiser, au moment de notre enquête, la plus grande pénurie concernait les AS, et à un moindre degré les IDE, leur offrant des marges de manœuvres que n'avaient pas les moins qualifiées, les AVS et ASH en particulier.

Le deuxième changement souligné par nos enquêtés est l'évolution de l'attitude des salariés face au travail, associée à des nouvelles attentes. Ces thématiques classiques de la perte de motivation et du « zapping » d'un poste ou d'un emploi à l'autre sont très disputées en sociologie du travail.

*« Mais on a des problèmes d'engagements, de fiabilité. Il y a une certaine légèreté face à l'emploi. Beaucoup d'abandon de postes. Sur le 1<sup>er</sup> semestre, j'ai 4 abandons de postes en CDI. Les jeunes sont convaincus que les employeurs sont des salauds. »* (HANDI-G)

*« La spécificité du territoire c'est le peu de candidats, une instabilité des personnes, un problème de valorisation du travail... C'est un peu la fin d'une vocation, avant ces métiers étaient dans la vocation, aujourd'hui ils sont devenus des gagne-pains, pour les CDD ils le vivent comme ça.... Les jeunes, on a du mal, du jour au lendemain ils nous disent qu'ils ne viennent pas. Il y a un côté je n'appartiens à personne... enfin je sais qu'on n'appartient pas à son employeur, mais enfin au moins d'un côté, je ne dois rien à personne... » (HANDI-BRI)*

*« Mais comme les jeunes, s'en fichent un peu, on a du mal ! Eux ils appellent ça des boîtes à fric ! Eux, ils veulent profiter de la vie. Chez nous on a des personnes, qui vivent en camion, qui veulent partir en Inde faire du bénévolat... Bon, ils sont supers, très sympa. 25 ans, j'adore... pas envie de construire une famille, une maison, envie de voyager de faire sa vie. Ils font des enfants à 35 ans / 40 ans, là ils se stabilisent. » (CLINIC-BRI)*

#### *Des salariés qui restent attachés aux valeurs du métier*

Une partie de notre échantillon salarié ayant été contacté *via* les employeurs, nous avons sans doute rencontré des salariés particulièrement impliqués dans le secteur des soins et des services à la personne. De fait, ceux-ci évoquent et portent des valeurs assez caractéristiques d'implication au travail, de qualité des soins, que l'on retrouve dans beaucoup de travaux sur les personnels hospitaliers.

Le travail bien fait est ainsi source de satisfaction.

*« Vous savez, l'autre jour j'ai pu prendre du temps pour une patiente, lui donner le bain, la masser, lui mettre de la musique, elle était bien, elle chantait. Vous savez, quand les gens sont malades, qu'ils savent qu'ils vont mourir, des petits instants comme ça, ça vous rebooste, vous sortez du travail, vous avez la pêche, vous vous sentez bien d'avoir contribué, donné un moment comme ça à une personne malade. »*

Même si le statut temporaire peut éloigner les salariés de certaines tâches (par exemple la saisie informatique en vue traçabilité des soins), être impliqué dans l'équipe ou l'établissement peut être source de fierté.

*« ...Vous voyez, par exemple, en octobre, il y a eu l'accréditation de l'établissement, bon et bien j'ai passé l'accréditation avec les autres. Ils sont quand même venus me questionner, alors que je suis en CDD... on est quand même très impliqués ici. Participer à l'accréditation, pour nous c'est valorisant ... » (Bruna, SOINS-G)*

Ce souci du travail bien fait, et donc des conditions qui le permettent, pousse ceux qui le peuvent à prendre en compte la qualité de l'établissement lorsqu'ils cherchent un emploi :

*« Si je devais travailler dans un mauvais établissement, par contre, j'en souffrirai. Là, j'ai pu choisir aussi, là où les conditions de travail sont bonnes, là aussi où les collègues ne font pas de maltraitance... car ça, je l'ai vu. » (Michelle-BRI)*

*« Comme je n'avais pas droit au chômage, j'ai accepté tout de suite un job en CDI... et je suis tombée dans un établissement où c'était vraiment le bazar, j'avais l'impression de faire de la répression et pas de l'éducatif, c'était horrible, donc je ne suis pas restée. » (Tina-AVI)*

Ces opportunités de choix, de sélection du bon lieu de travail peuvent accroître les difficultés de recrutement et de stabilisation de certains établissements.

## 2.4. Boucher les trous, gérer la flexibilité : les limites de l'ajustement interne

Pour « boucher les trous » et combler les postes vacants, la première forme d'ajustement aux tensions consiste à faire appel aux personnels en place en jouant sur la flexibilité temporelle interne. Cette solution se heurte néanmoins à la contrainte d'un noyau dur réduit, aux effectifs calculés au plus strict en raison des contraintes budgétaires. Dans deux des associations enquêtées, la perte des emplois aidés est sensible. Les tensions sur les conditions de travail pèsent aussi sur les marges de manœuvre possibles.

### 2.4.1. Trouver du temps de travail « disponible »

La quasi-totalité des établissements enquêtés ont recours aux heures supplémentaires, et rappellent en urgence des personnels, dans des proportions variées.

Certains établissements proposent d'abord d'accroître (temporairement) le temps de travail des salariés à temps partiel. Mais cette solution présente des limites. D'une part, les salariées en mi-temps choisi ne souhaitent pas toujours augmenter leurs horaires. D'autre part, ce changement fait courir le risque d'une demande de requalification d'un mi-temps contraint en temps plein. Dans l'établissement concerné, le siège bloque donc l'usage additionnel des mi-temps.

Des heures supplémentaires peuvent aussi être proposées aux salariés à temps plein. Mais ce n'est pas toujours simple. Le délai de prévenance est en effet rarement respecté, alors qu'il est important pour des effectifs majoritairement féminins - cette question ne se pose pas pour les contrats courts, ce qui en facilite le recours. Il faut par ailleurs évidemment trouver des volontaires, ce qui peut s'avérer difficile sur les métiers les plus tendus - justement ceux où les salariés sont déjà proches du déséquilibre de santé, physique ou mental. Il faut enfin ne pas dépasser – en principe – les maximums légaux ou conventionnels.

La conformité est aussi au cœur du problème du délai de prévenance à respecter en cas de modification d'horaires. D'un établissement à l'autre, les règles varient ; mais ce délai est souvent présenté comme une difficulté pour les remplacements d'urgence. Paradoxalement, le recours au contrat court peut s'avérer plus souple que l'ajustement interne.

L'ajustement du régime temporel est une deuxième solution. Il s'agit ici principalement de l'annualisation sous forfait, facilitant les ajustements au gré de l'année. Des accords d'annualisation du temps de travail au sein d'ENFANT1-AVI ont par exemple été signés au niveau de l'association en 1999, puis au niveau de l'institut en 2012, donnant entre autres de la souplesse pour gérer en interne des situations de remplacement. S'ils ont « tâtonné au début », cet accord est depuis considéré comme remplissant son rôle : il aurait ainsi permis une nette diminution du nombre de CDD.

Plus rarement, certains établissements utilisent la formule du « prêt de main-d'œuvre » par un établissement voisin du même groupe, en dépannage d'urgence.

Ces sollicitations risquent cependant d'entraîner une rétroaction négative sur la charge de travail (flèche du schéma n°1) et d'avoir un effet négatif au sein du noyau dur. Elles peuvent aussi parfois indirectement causer l'essor des contrats courts dans une sorte de cercle vicieux. Ainsi, un établissement signale que les heures supplémentaires sont en fait toutes récupérées en congés. Dans ce cas, le trou bouché en ouvre un autre.

*« C'est une manière de capitaliser des heures et de poser plus de congés pour les CDI. Ici quand on fait des heures elles sont récupérées mais pas payées en plus. Du coup j'avais fait une étude en interne pour voir si on pouvait mettre en place un pool de volontaires remplaçants qui auraient des heures payées en sup. Et bien le résultat a été que non, ils ne veulent pas les heures payées, ils veulent les congés, ils veulent les récupérer » (HANDI-BRI)*



#### 2.4.2. Retrouver des marges en effectif permanent

Deux établissements ont pour leur part choisi de renforcer leur effectif permanent, en se lançant dans la constitution d'un *pool* interne de remplaçants en CDI. Constitué de personnel permanent en surnombre, recrutés parmi d'anciens salariés en CDD, ce *pool* affecte ses membres dans les différents services en fonction des besoins. Cette solution nécessite de réunir plusieurs conditions : posséder une certaine marge financière, échapper aux fourches caudines des ratios (de l'ARS, du benchmarking, ...) et obtenir l'aval de son autorité de gestion. CLINIC1-AVI est un bon exemple.

*« Donc là on a fini par mettre en place un pool pour éviter le recours à ces contrats et à l'intérim : 4 infirmières et 2 AS. On a d'abord fait des CDD pendant un an : elles font des missions de remplacement, et hier, j'ai envoyé les courriers pour les faire passer en CDI. Ce pool c'est ni plus ni moins de l'intérim en interne, comme tout ce qu'on fait d'ailleurs en termes de CDD, en fait l'idée c'est d'éviter l'intérim, l'intérim c'est vraiment en dernier recours. Ce pool, je l'utilisais depuis longtemps dans ma précédente structure, donc j'ai porté cette idée ici. Mais plein de structures font ça maintenant... Vous savez, le CA [conseil d'administration], il lui faut du temps avant de se décider de faire des CDI, ils ont du mal quand même... il y a une frilosité, alors que c'est complètement absurde d'un point de vue de la gestion, ça coûte plus cher qu'un CDI ».*

La DRH de CLINIC-AVI estime couvrir ainsi 50 % de ses besoins qui étaient couverts antérieurement par des CDD et de l'intérim, et a lancé une étude complémentaire pour augmenter son effectif. Les salariés recrutés étaient avant en CDD long ou récurrents, qui ont apprécié de passer en CDI pour sécuriser leurs projets d'accès à la propriété.

CLINIC2-AVI a aussi mis en place un *pool* interne de remplacement (IDE, AS et manipulateur radio) depuis 8 ans, avec 10 à 11 CDI dans le *pool*. Les plannings de ce *pool* sont prévus 15 jours à l'avance. Un membre du *pool* peut être affecté, au gré des besoins à un ou plusieurs remplacements, avant que l'on ne fasse appel, une fois cette solution épuisée au recrutement d'un CC. Ce *pool* a vocation à limiter les CC, avec du personnel qui connaît l'établissement, mais il est toutefois insuffisant pour faire face à tous les besoins, estimés au total à environ 20 ETP (10 sont couverts par le *pool*). Par ailleurs, il peut poser problèmes lors de fluctuations d'activité (baisse pendant les vacances, avec parfois fermeture de lits).

### 3. Le contrat court, entre pis-aller et stratégie assumée

L'enquête dans les établissements d'hébergement sociaux et médico-sociaux s'est ainsi déroulée dans un contexte marqué par plusieurs caractéristiques et évolutions. La gestion des ressources humaines est d'abord contrainte par des budgets en baisse ou en stagnation et un contrôle accru des dépenses. Le vieillissement généralisé des résidents entraîne parallèlement la prise en charge de nouvelles activités, liées aux pathologies et aux handicaps croissants, qui nécessitent parfois une modification de l'organisation du travail et de la structure de la main d'œuvre. Les conditions de travail, difficiles dans ce secteur, entraînent de nombreuses absences pour raison de santé. Mais bien d'autres raisons peuvent conduire à des postes de travail vacants, entraînant une mise en tension du noyau dur des salariés. Ces absences, ces vacances de postes, sont d'autant plus difficiles à combler que certaines qualifications ou certains métiers sont en position de force sur le marché du travail – au point que les employeurs se retrouvent en compétition pour les attirer, défi d'autant plus redoutable que les jeunes générations auraient changé de valeurs, et seraient plus tentés par le butinage que la fidélité. Dans ces conditions, les établissements cherchent d'abord des solutions de flexibilité interne pour « boucher les trous », mais ces

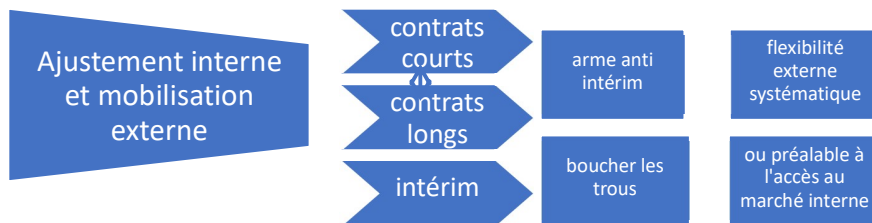


ajustements s'avèrent toujours insuffisants. Les établissements doivent donc recourir à un vivier de main-d'œuvre externe, recruté sous contrats temporaires. L'appel à une « armée de réserve » externe se fait sous trois modalités de contrats atypiques : l'intérim, les contrats courts et les CDD plus longs – nous ne traitons pas des quelques contrats aidés qui subsistent dans les établissements enquêtés.

Dans cette partie consacrée à la mise en œuvre de la flexibilité externe, nous examinons précisément les modalités d'usage des contrats courts. Le schéma 2 récapitule les étapes de l'exposition : les contrats courts, indissociablement associés aux CDD de longueur variable, sont majoritairement mobilisés pour éviter l'intérim. Une fois ce choix effectué, l'intensité du recours à ces contrats varie néanmoins, ainsi que les fonctions concernées dans l'organisation. Le recours aux CC, souvent dans l'urgence, nécessite d'élaborer des stratégies de recrutement efficaces, et nous verrons comment les établissements constituent et entretiennent des « viviers » de candidats.

Avant de détailler les usages des contrats courts, poursuivons le schéma n° 1.

### Schéma n°2



Précision utile : les 15 établissements où nous avons mené l'enquête en 2019 ont été choisis dans un fichier constitué des établissements ayant, en 2016, un taux de recours plus élevé aux contrats courts que la moyenne du secteur dans la zone d'emploi considérée. Les entretiens ont cependant mis en évidence des évolutions dans la stratégie de gestion du personnel, et certains établissements ne répondaient plus au critère initial en 2019.

## 3.1. Éviter l'intérim

L'intérim n'est pas la modalité d'emploi qui nous intéresse ; il est pourtant omniprésent dans les entretiens : pour les employeurs, l'intérim est négativement connoté, et unanimement rejeté ; pour les salariés, c'est souvent une étape pour « toquer à la porte », ou une forme d'emploi cumulée avec des contrats courts.

### 3.1.1. L'intérim délaissé par les employeurs

Parfois mobilisé en cas d'urgence, pour remplacer les personnels médicaux par exemple, l'intérim est presque unanimement rejeté par les employeurs. Deux raisons à cela : d'abord son coût, et le manque de fiabilité de la solution ensuite. Si l'intérimaire n'est pas connu de l'établissement, il peut se révéler peu efficace en poste.

Cette fuite de l'intérim contribue très certainement à la hausse des contrats courts. L'un de nos établissements explique ainsi avoir changé de stratégie à ce sujet :

« ... [le contrat court] il s'agit d'une arme anti-intérim... à mon arrivée on avait plus de 600 000€ d'intérim. J'ai stoppé cela. On est aujourd'hui à 20/25 000€. Dans beaucoup de structures, ils préfèrent passer par

*l'intérim pour éviter les problèmes de gestion des heures impayées, etc. Mais nous on a pu établir un climat de confiance. Donc maintenant l'intérim c'est vraiment en cas d'extrême urgence, ou quand on n'a pas pu faire autrement. » (SOINS-BRI)*

Le recours à l'intérim est souvent un dernier choix, l'ultime recours après avoir mobilisé le personnel permanent et utilisé les contrats courts. Il demeure cependant utile, parfois en amont du contrat court, pour construire le vivier de salariés.

### 3.1.2. L'intérim pour entrer dans le vivier, pour sécuriser ses heures travaillées

Un nombre important de salariés enquêtés mentionne en effet être ou avoir été intérimaire. C'est souvent l'une des voies classiques de la recherche d'emploi, notamment pour les jeunes diplômés AS ou IDE arrivant sur le marché du travail, comme Fadella :

*« Pour moi c'est tout frais le métier, je suis jeune diplômée de 2019. J'avais envoyé mon CV ici, car les soins palliatifs m'ont toujours intéressée. Mais au début, je n'ai pas eu de réponse. En parallèle je me suis inscrite en intérim, mais j'ai quand même appelé ici pour demander s'ils étaient intéressés, M. m'a dit oui, mais elle n'avait rien reçu... Bon, au début, j'ai été programmée en intérim, mais du coup, elle a reconnu mon nom et elle m'a prise avec les autres en priorité. Vous savez, ils doivent recevoir des listes et sélectionner des personnes, donc ça m'a permis de démarrer ici comme ça en intérim » (Fadella-Clinic1 AVI). Entrée en contrat court, elle poursuit l'intérim, puis l'abandonne. « Au début je faisais quand même de l'intérim ailleurs en parallèle, je l'ai fait car j'avais des trop petits contrats ici, exemple 10 jours en décembre, bon... il faut bien manger à la fin du mois. Donc je prenais de l'intérim mais là, j'ai arrêté l'intérim ailleurs en parallèle, car j'étais trop fatiguée ici après, et je ne voulais plus, je voulais donner le meilleur de moi-même ici. Ce n'est pas la hiérarchie qui m'a demandé, c'est moi qui ne voulais plus... j'avais l'impression de ne pas faire mon travail correctement, et je commençais à perdre le sens, à plus être en adéquation avec mes valeurs. » (Fadella, CLINIC1-AVI)*

Comme Fadella, Bruna a commencé et s'est fait connaître par l'intérim, qu'elle a lâché pour les CDD courts ou longs.

*« Là, l'avantage c'est que je peux choisir mon planning, donc ça, vraiment, c'est un plus pour moi. Bon, on sait qu'on travaille les week-ends, ça par contre on ne peut pas y échapper, mais quand même, je peux m'organiser. Je choisis les structures où je veux aller... Moi, je suis très stressée, donc je fais mes plannings sur plusieurs mois. Là, par exemple (juillet) jusqu'à octobre c'est bouclé, j'ai tous mes plannings. L'intérim c'est trop au pied levé, c'est pas possible ! » (Bruna, SOINS-G)*

La même considération pousse Elise, jeune IDE, à quitter l'intérim pour des CC<sup>140</sup>. Deux mois après ses débuts en intérim, l'agence lui propose un CDI intérimaire (CDII). Elle souligne qu'à cette occasion, l'agence fait plus attention aux horaires, pas plus de 48 heures, alors qu'en multipliant les agences elle pouvait atteindre 60 heures hebdomadaires. Elle y perd par ailleurs en liberté de choix : il lui est plus difficile de refuser les missions qu'elle souhaiterait en priorité.

*« Et puis, l'intérim est assez crevant : on change tout le temps, on n'est pas vraiment dans la routine et la répétition, ça peut être bien, mais pas longtemps. Et puis octobre-novembre, ici, c'est la période creuse, j'avais moins de missions, je venais moins ici aussi, ce que je faisais était moins intéressant. » Elle décide alors de quitter son CDII et de « passer en direct » dans la clinique de son choix. « La planificatrice (M) me disait "vient chez nous"... bon, c'est un peu magouille et compagnie... Bon, en même temps, on ne voulait*

---

<sup>140</sup> Considérer le contrat court comme une solution pour mieux maîtriser son planning de travail peut sembler paradoxal, et nous y reviendrons plus tard.

*pas la faire à l'envers à l'agence d'intérim mais..., alors, j'ai donné un préavis, j'ai fini mes missions avec l'intérim, et trois jours après j'étais ici. Bon, je dois bien vous avouer, que c'était clair aussi quoi : j'ai dit ici à M, bon, je démissionne de mon contrat en intérim, mais on est d'accord, vous me donnez du travail, que je ne me retrouve pas sans rien du jour au lendemain. Je savais que ce serait des CDD courts, mais elle m'a bien assuré qu'elle me ferait bosser... sinon, j'y serai pas allée non plus vous comprenez. » (Élise, CLINIC1-AVI)*

Certaines salariées conservent cependant l'intérim comme complément de revenu, ou comme filet de sécurité à côté de leurs CDD, comme Isabelle.

Enfin, soulignons le cas très particulier de Michèle, qui jongle entre les deux formes d'emploi pour un total de 6 employeurs. L'extrait qui suit est emblématique, à la fois de son engagement auprès de certains de ses employeurs (et des résidents) et de son adaptation aux choix stratégiques de ses employeurs – l'un d'eux rejetant l'intérim pour des raisons de coût.

*« Les CDD, ça ne m'arrange pas, car on ne me paie pas les déplacements. Mais je le fais pour les arranger, je négocie. Parfois, je dors même sur place, ils me donnent une chambre. Du coup, je fais un peu en intérim, un peu en CDD, pour les arranger. Des fois, je passe trois jours ici, bon je sais que ça les arrange, alors je le fais. Ça, je le fais que sur deux établissements. Il y en a un troisième où j'ai négocié avec eux directement : ils me paient mes déplacements, mais on ne passe pas par l'intérim, et donc ça leur coûte moins cher quand même. Mais je ne dors pas là-bas, sinon je ne m'en sors plus... Mais bon, chacun s'y retrouve. Je le fais car je vois qu'ils n'ont pas les moyens, sinon je ne le fait pas. Sur XXX, pour vous donner une proportion comme ça, je fais 15 intérim pour 3 CDD, alors qu'à XXX c'est une toute petite structure, là je fais 15 CDD pour 3 intérim... vous voyez, je jauge en fonction des moyens qu'ils ont, certains, je les aime beaucoup... bon, ils ne pourront pas avoir recours à l'intérim, donc bon, ils ne me prendront pas sinon... moi je connais les résidents, bon, je ne peux pas les laisser comme ça. » (Michelle-BRI)*

Ayant négocié de pouvoir travailler en contrat court avec son agence d'intérim, dans une période creuse, cette salariée « stratège » est depuis en position de force sur un marché du travail tendu. Elle informe donc son agence de ses indisponibilités en raison de ses engagements en CC, au mépris, assumé, de la clause d'exclusivité.

### 3.2. Les CDD courts ou un peu plus longs, des usages multiformes et indissociables

Comme nous l'avons vu précédemment (chapitre 1), la notion de contrat court ne fait pas nécessairement sens pour nos interlocuteurs ; elle n'apparaît pas dans leurs catégories de classement, ni dans leurs modes de mode de gestion. Dans les bilans sociaux, les catégories usuelles sont le CDI et le CDD, souvent ramenés à des équivalents temps plein. La plupart des outils de gestion des établissements enquêtés ne permettent ainsi pas de distinguer les CDD en fonction de leur durée, et nos interlocuteurs ont été bien en peine pour nous donner des chiffres détaillés. Dans les bilans sociaux, les catégories classiques sont d'ailleurs le CDI et le CDD (ramenés souvent aussi à des équivalents temps plein). Seul HANDI-BRI oppose les contrats courts, soit des contrats d'une durée de quelques jours à 3 semaines, à tous les CDD de durée supérieure. Surtout, pour beaucoup d'employeurs, il n'est pas évident de dissocier le contrat de la personne. Ainsi, des contrats courts enchaînés par la même personne ne sont pas spontanément répertoriés comme tels (ils sont considérés comme des contrats « longs »). De plus, le passage d'un salarié par un ou plusieurs CDD courts, puis un ou plusieurs CDD longs (ou vice-versa) est fréquent. La quantification précise du nombre de contrats est donc impossible, d'autant qu'il règne un grand flou sur l'intégration ou non de ces contrats dans les effectifs ETP déclarés. En dépit de nos efforts, ce flou n'a pas toujours pu être levé. En conséquence, l'analyse menée dans la suite de cette partie, si elle concerne en priorité les contrats courts,

est par extension valable pour des CDD plus longs. La même difficulté s'est posée lors de l'analyse des catégories constitutives de cette armée de réserve : si les situations de cumul relèvent quasi exclusivement des contrats courts, les deux autres concernent les contrats courts ou plus longs, incluant des passages de l'un à l'autre.

### 3.2.1. L'intensité du recours varie selon les établissements

Malgré les limites signalées ci-dessus, le tableau 2 ci-dessous propose une estimation du nombre de contrats courts par établissement. Sa lecture doit néanmoins être prudente, car y figure parfois le nombre de contrats courts sur l'année, parfois sur le mois de l'entretien... Certains interlocuteurs ont cité le nombre de CDD dans l'année, en estimant un pourcentage de contrats courts. L'un d'entre eux a feuilleté devant nous les dossiers de paye du mois pour estimer un chiffre.

Rapporté aux effectifs permanents, Le nombre de contrats courts est d'emblée impressionnant et s'inscrit dans les tendances repérées à l'échelle nationale. En moyenne, les établissements enquêtés signent 200 à 300 contrats courts dans l'année, contre 5 à 10 CDI au maximum, essentiellement pour remplacer les départs (*turnover* et retraite).

Le nombre de contrats et le volume qu'ils représentent sont évidemment moindres lorsqu'ils sont exprimés en ETP, car certains contrats sont très courts (une journée, quelques journées) – mais très peu d'établissements sont en mesure de faire ce calcul. Chez HANDI-BRI, la durée moyenne d'un contrat est d'une semaine, et le volume total est estimé à 5 à 6 ETP. Chez HANDI-G, qui signe 250 contrats par an, les besoins de remplacement permanent sont estimés à 1,5 ETP, qui ne sont d'ailleurs pas totalement couverts dès lors que les absences courtes non stratégiques ne sont pas remplacées.

Pour terminer, les données récoltées ne permettent pas de convertir le nombre de contrats en nombre de salariés, d'abord parce que la réembauche est la norme partout, ensuite parce que les salariés enchaînent fréquemment contrats court et CDD long. Ainsi, chez ENFANTS1-AVI, tous les remplacements longs (maternité, AT, ...) démarrent par une embauche en CDD d'un mois, renouvelé un mois, suivi d'un nouveau CDD calé sur le reste de la période.

L'interprétation est enfin brouillée par quelques cas (exceptionnels) de CDD d'un mois, renouvelés tout au long de l'année. Il n'est donc pas prudent de chercher, sur la base de ces données, à établir une relation directe entre nombre de contrats courts et type d'activité (Ehpad ou autre type d'établissement), localisation ou indicateurs comme le taux d'absentéisme.

**Tableau 2 : Intensité des contrats courts secteur Santé/social**

Établissement	Effectif ETP (CDI et parfois CDD longs)	Estimation des contrats courts	Particularité
HANDI-BRI	40	Environ 300	Moins de 15 jours <i>via</i> intermédiaire
CLINIC-BRI	56	Environ 180	Récurrents, en hausse, contrats de remplacement
EHPAD-BRI	46 (dont 30% CDD longs)	Probablement > 100	Beaucoup de CDD longs, enchaînement CC sur CDI non pourvus
SOINS-BRI	Environ 300	12%	Dont saisonnalité scolaire
ENFANTS-BRI	Environ 20	Environ 10	Saisonnalité scolaire
CLINIC-AVI1	360 CDI, 420 CDD	Environ 100	En baisse, <i>pool</i> de remplacement
ENFANTS1-AVI	92 CDI	Probablement > 100	Dont temps partiel, remplacements et renforts
ENFANTS2-AVI	19 ETP	30 à 40	Remplacements à terme fixe récurrent

CLINIC2-AVI	200	Environ 1000	Plusieurs contrats sur un même remplacement. <i>Pool</i> de remplacement en hausse
EHPAD-AVI	Environ 50	Environ 300	Pas de contrat > 1 mois
ENFANTS-G	120	Environ 250	90% remplacement absence
HANDI-G	120	Environ 20	En instantané dont CC cumuls renouvelés long
RESI-G	17	Environ 15	
EHPAD-G	57	Environ 100	
SOINS-G	90	Environ 300	Dont 200 récurrents à l'année

### 3.2.2. Construire et entretenir le vivier : faire flèche de tout bois

Nos interlocuteurs utilisent le terme de « vivier », usuel dans le secteur du recrutement, pour désigner l'ensemble des candidats où ils puisent lorsqu'ils ont besoin d'embaucher, que ce soit en contrat court ou en CDD plus long. Ce vivier, qui constitue une forme de « ressource humaine externe », est opposé aux salariés dits « statutaires » – le terme est utilisé par les employeurs comme les salariés –, qui désigne le noyau dur du personnel permanent, employé en CDI. Considéré comme essentiel, ce vivier est souvent composé de salariés temporaires mais « fidélisés », qui constituent un halo autour du noyau dur. Ce vivier est parfois partagé, explicitement ou non, avec des établissements voisins.

Les modes de construction de ce vivier sont multiples, du plus informel au plus formel.

Le bouche à oreille, mobilisant parfois le personnel en place, et la candidature spontanée sont des moyens utilisés partout, principalement sur les postes d'ASH ou d'AV.

*« Le vivier est constitué un peu par hasard en fait. C'est des gens qui nous envoient leur candidature, ils font un remplacement ici et ils nous laissent entendre qu'on peut les contacter si besoin pour d'autres remplacements, donc on garde leurs coordonnées. Sinon, on peut aussi s'appuyer sur le personnel permanent, leur réseau. »* (SOINS-BRI)

L'échange d'informations, le « coup de main » entre collègues du même secteur peut servir à boucher un trou, mais aussi à trier les bons profils. Il peut aussi participer de la politique de fidélisation des bons candidats.

*« ... Mais on a surtout le bouche à oreille, Briançon, c'est un grand village ! Donc on demande, dans différents établissements, on se connaît, c'est régulier, on s'appelle souvent... et ça marche mieux comme ça. »* (CLINIC-BRI)

*« On a un vivier potentiel qu'on peut se partager entre différentes structures, les autres collègues du bassin. Si j'ai une rupture dans le parcours, j'essaie de voir une proposition avec les autres collègues. On a un échange du vivier sur le bassin. Parfois des jeunes qui veulent voir plusieurs établissements avant de choisir. Mais ceux qui tournent trop, ça nous inquiète, on se dit qu'il y a un loup. Alors c'est vrai que ça peut être un choix, mais c'est vraiment minoritaire. »* (HANDI-G)

Pour les postes plus qualifiés, le vivier des diplômés s'enrichit grâce à la politique de stage, aux liens avec les écoles :

*« Toutes les écoles sont en contact avec nous, les gens viennent faire des stages, donc sur la partie soin, on n'a pas de problème. »* (CLINIC1-AVI)

Enfant-AVI a ainsi presque en permanence 8 stagiaires issus d'une école en proximité immédiate ; leurs coordonnées sont conservées après le stage. La densité des écoles sur le territoire est de ce point de vue un avantage :

*« Les écoles dans le coin, ça nous ramène des IDE. Mais AS ça ne fonctionne plus. Bon les IDE, c'est... On fait vraiment la dèche ! C'est... ils font tous les établissements, alors je peux vous dire qu'on les chouchoute pour les garder, les attirer ! » (CLINIC-BRI)*

La plupart des établissements utilisent les plateformes en ligne généralistes ou spécialisées, ou encore les outils numériques du groupe auquel ils appartiennent, outils qui enregistrent et répercutent leurs offres d'emploi sur d'autres sites.

Pôle Emploi est nettement moins fréquemment cité. Lorsque c'est le cas, c'est plutôt de façon restreinte aux métiers des services généraux (agent d'entretien, secrétariat, comptabilité) qui font par ailleurs moins souvent l'objet d'un remplacement systématique.

Les agences d'intérim spécialisées peuvent enfin être mobilisées dans un rôle d'intermédiation. Si le service est payant, cette solution est jugée moins coûteuse que l'intérim stricto sensu et elle permet surtout d'inclure la personne recrutée dans le vivier, sans problème contractuel.

### 3.2.3. Gérer les contrats courts

Qu'il s'agisse des employeurs ou des salariés, la masse des contrats courts représente une charge de gestion importante.

#### *Gérer en interne ou extérioriser la gestion des contrats courts : vers une Ubérisation ?*

Dans les structures de petite ou moyenne taille, nos interlocuteurs côté employeurs étaient la direction ou le service RH. Dans tous les cas, ils ont souligné combien était lourde la gestion de contrats courts – parfois pour une seule demi-journée, et souvent dans l'urgence. Nous avons pu observer sur leur bureau des piles, parfois spectaculaires, de contrats de travail et de documents liés à la paye. Ce fut par exemple le cas lors d'un de nos entretiens, réalisé en fin de mois, au cours duquel le responsable RH d'une clinique a feuilleté pour nous une pile d'environ 50 dossiers concernant des salariés en CDD, courts ou longs. Dans une autre clinique, la responsable des RH dispose d'une assistante qui consacre, selon elle, la majorité de son temps à cette gestion administrative. De même, dans cet Ehpad :

*« Moi j'ai une personne détachée à temps plein là-dessus, sur la RH, sinon on ne s'en sort pas ! C'est vraiment très lourd ! Sachant qu'on a aussi une DRH au siège, à Marseille. » (EHPAD-BRI)*

La gestion de ces contrats s'appuie sur différents types d'outils. La directrice de Handi-G déclare ne jamais se déplacer dans les services sans le fichier Excel où sont répertoriés tous les membres du vivier, leurs disponibilités, et leur contrat du moment. Ailleurs, dans un Ehpad, c'est le logiciel du « groupe », bridé pour limiter à 1 mois la durée des contrats, qui est utilisé par le responsable. Grâce à ce bridage, qui interdit tout CDD de plus d'un mois, la personne rencontrée, seule exception dans notre enquête est à même de nous répondre immédiatement sur le volume de CC.

La gestion est parfois partagée entre deux niveaux. Le vivier est identifié par les chefs de service ou les cadre de santé, et donc en quelque sorte déconcentré et fractionné par service. Le cadre est chargé des recrutements en fonction de ses besoins ; concrètement, c'est lui qui appelle les membres du vivier pour trouver une personne disponible, avant de transmettre au service RH les informations nécessaires à l'établissement des actes administratifs (le contrat de travail en premier lieu).

*« On a de plus en plus d'absentéisme à la journée. Ce qui fait que pour remplacer, c'est plus compliqué... Vous savez on doit faire par motif et c'est nominatif. Alors on prend une personne, on doit faire un contrat, puis un autre contrat pour une autre le lendemain... Bon alors c'est sûr que dans vos statistiques, ça doit sortir comme une grosse augmentation. Pour nous, c'est franchement trop lourd, ne serait-ce*

*qu'administrativement... On préfèrerait faire un contrat de remplacement pour 15 jours direct, si on sait qu'il y a plusieurs personnes, enfin plus de flexibilité à ce niveau-là. » (EHPAD-BRI)*

Dans ce processus de gestion RH, l'administration des contrats peut être reportée en fin de mois ou au moment de la paye – la situation n'est pas rare, comme en témoignent certains salariés ci-dessous. Dans ce cas, les salariés commencent à travailler sans contrat, et la régularisation est effectuée *ex post*, par exemple pour un ensemble de contrats signés. Au fil des entretiens, ce type de témoignages nous a d'ailleurs conduit à douter que les déclarations annuelles de données sociales (et maintenant la DSN) traduisent exactement le nombre de contrats signés par une personne. Dans le cas d'une succession de contrats très courts ne donnant lieu qu'à une seule fiche de paye, il est fort probable que la déclaration administrative transmise à l'Urssaf ne fasse référence qu'à une période cumulée de contrats sur un mois, conduisant à une sous-estimation statistique du nombre de contrats courts.

*In fine*, si le coût direct du contrat court (prime de précarité) est perçu et mesuré, ce n'est pas le cas du coût de gestion : sans cesse évoqué – pour être déploré la plupart du temps - il n'est jamais précisément chiffré.

De nouvelles formes d'externalisation de la gestion administrative des contrats, mais aussi plus largement, du vivier de salariés sont apparues pour réduire le temps et les ressources humaines consacré à ces actes de gestion. Même si l'on reste dans le cadre juridique d'une relation salariale « classique » sens du droit, on identifie ici une forme « d'Uberisation » des contrats courts (dont l'accomplissement ultime pourrait être, en prospective, une injonction à l'auto-entreprenariat).

Une entreprise d'envergure nationale propose par exemple aux établissements les services d'une plateforme en ligne, répertoriant les profils de salariés en CDI souhaitant faire des heures supplémentaires, ainsi que des salariés externes aux noyaux durs des établissements et composant le vivier de main d'œuvre temporaire. Lorsqu'un établissement adresse une demande à la plateforme, celle-ci opère le *matching* entre le poste et les profils disponibles, contacte par SMS les volontaires potentiels et se charge enfin de la mise en relation. Le service peut comprendre la rédaction du contrat de travail et la déclaration de la DSN par délégation technique de l'établissement, qui reste l'employeur. Un groupe national privé auquel appartiennent trois de nos établissements recourt à cette solution, sans d'ailleurs que ces établissements sachent précisément s'il s'agit d'un prestataire externe ou d'une solution interne au groupe car les espaces en ligne sont « fermés », réservés aux utilisateurs du groupe. L'un des établissements du même groupe utilise cette solution, uniquement pour le *matching* interne, et précise que « *ce logiciel interne ne marche pas ici, mais marche bien à XXX.* » (EHPAD-G)

CLINIC1-AVI, compte plus de 100 personnes inscrites et « actives » dans son réseau, dont une vingtaine de personnels de l'établissement. Notre interlocuteur nous décrit le fonctionnement du système :

*« On met nos besoins sur la plateforme. C'est un logiciel informatique, une sorte de Facebook des soignants : le premier qui répond a le poste. Au niveau RH c'est tout simple aussi. On l'a depuis un an, on l'utilise assez peu pour le moment, on travaille surtout avec notre CVthèque. Si on ne trouve pas on va sur XXX. » (CLINIC1-AVI)*

Pour CLINIC2-AVI l'usage est à ce jour principalement réservé aux personnels du noyau dur des 3 établissements situés à proximité les uns des autres. Sont aussi recensés des « vacataires », la fiche de ceux-ci est rattachée à un établissement qui en est le gestionnaire, même si le salarié travaille dans un autre. Appartenant au même groupe, CLINIC-Bri commence aussi à l'utiliser, mais sans recourir aux « vacataires » qui, dans cette zone tendue, se présentent en direct.

Le développement d'une sorte de coopérative est une autre solution pour gérer le vivier, dont nous avons observé le développement sur le territoire des Hautes Alpes. À l'origine, il s'agissait d'une coopérative



agrée de type groupement d'employeurs, qui s'est transformée en 2015 en « coopérative d'intérim » spécialisée dans le médico-social, et à but non lucratif. Les établissements non lucratifs adhèrent à la coopérative, qui gère un *pool* de personnels dont elle a préalablement vérifié les diplômes. Comme dans le cas précédent, la gestion est dématérialisée. La coopérative applique à ses « intérimaires » les grilles conventionnelles en vigueur chez ses adhérents, par exemple la prise en compte de l'ancienneté. Ses services sont facturés à prix coutant, sans TVA grâce au statut associatif. Sur Briançon, un seul de nos établissements est adhérent mais, faute de *pool* mutualisé et mutualisable, la gestion se déroule en direct, par téléphone/SMS. Dans ce cas particulier, l'établissement reste donc la porte d'entrée directe pour les membres du vivier.

*« On gère beaucoup de CDD ici, car on remplace quasiment toutes les absences à flux tendus : nos postes de veilleurs de nuit, gardien AMP, aide malade, aides-soignants et infirmiers. Ça générait en moyenne 50 à 60 contrats par mois. C'était énorme, donc on a fini par basculer ces contrats sur IntérimPaca, qui gère la production de contrat la DUE, etc. Nous, on a gardé les CDD on va dire plus longs, ceux de plus de 15 jours à trois semaines : on les fait gérer par notre siège à Valence. C'est pour des raisons économiques. Quand il n'y en a qu'un par mois ça va, 60, bon, c'est plus possible... Mais IntérimPaca n'a pas apporté de nouveaux candidats en fait, on leur a basculé le pool qu'on avait déjà constitué. Eux, ils font que l'administratif en fait, nous on fait le reste, c'est même toujours nous qui appelons. On est les seuls sur Briançon à utiliser ça. C'est dommage, l'idée ce serait de mutualiser avec les autres établissements de Briançon, ça ce serait bien mais les autres ne rentrent pas dans cette logique pour le moment. À terme, en mutualisant on pourrait faire du CDI intérimaire, mais bon, on n'y est pas pour le moment. » (HANDI-BRI)*

La situation s'assimile à une forme « d'intérim inversé », dans laquelle l'établissement utilisateur recrute, puis délègue la gestion des contrats à un tiers. Le coût est cependant significativement inférieur à l'intérim classique.

*« IntérimPaca c'est moins cher que l'intérim classique, car c'est sous forme associative, donc ils ont des avantages fiscaux. On verse un droit d'entrée de 2 500€ au départ, et ensuite on bénéficie de tous les services. Ils appliquent exactement la convention d'entreprise les usages des établissements, etc., donc ils font un bon boulot. Et ensuite, avec les avantages fiscaux qu'ils ont, en fin d'année on a une sorte de rétrocession et mon directeur financier a fait le calcul, mais en gros ça nous revient au même prix quasiment qu'un CDD, du coup, pour nous c'est la bonne formule. Bon, je me bats encore un peu avec eux pour qu'ils fassent la mise en relation avec le personnel, mais pour le moment ça nous a beaucoup soulagé quand même. » (HANDI-BRI)*

Sur ce territoire, un autre établissement qui a connaissance de cette expérience envisage éventuellement d'adhérer<sup>141</sup>.

#### *La paye et le contrat : le « gros classeur » du salarié*

Pour les salariés aussi, la succession de contrats courts entraîne une abondance de paperasserie. Mais même s'il faut signer les contrats et les archiver, ceux-ci viennent toujours en deuxième : c'est la paye qui compte et pas le contrat.

Brigitte, Dalila et Bruna s'expriment en des termes très voisins de ce point de vue.

*« La plupart du temps, c'est des contrats à la semaine ou bien deux jours, enfin pas plus d'une semaine je veux dire. C'est des contrats de remplacements (congs, maladie...). Mais je vais aux services RH de temps*

---

<sup>141</sup> D'autres exemples existent, comme par exemple le cas de la startup Whoog, plutôt destinée aux hôpitaux publics. Une solution similaire est proposée dans l'hôtellerie restauration.



*en temps, j'en signe une vingtaine d'affilés. Je n'ai jamais eu de souci sur la paye. Ils sont très corrects. »* (Brigitte- BRI)

*« Moi, je passe à la fin du mois pour signer tous les contrats. Mais en parallèle, je note toutes mes heures à la maison. Parce que l'employeur, il peut oublier un contrat, donc je note tout et je compare à la fin du mois : je me pose à la maison et je regarde. Au début, je faisais moins gaffe, je ne savais pas bien comment faire les premiers mois. Et puis je me suis organisée. En fait, je me suis fait tableau Excel, et je rentre juste les heures et ça me comptabilise tout. »* (Dalila-BRI)

*« Là, je fais deux contrats ici et je reviens en fin de mois, et là, je signerai mes contrats. En général, on fait comme ça : je signe mes contrats en fin de mois. Bon, des fois, je passe, je signe direct en sortant, mais quoi qu'il en soit, il faut faire un point en fin de mois... Donc je signe plutôt chaque fin de mois, plusieurs contrats d'affilés. On fait comme ça dans tous les établissements où je travaille en général. »* (Bruna, SOINS-G)

Tina pointe toutes ses heures, et rassemble les documents dans « un gros classeur » :

*« Là, j'ai des contrats à la semaine à mi-temps, dans le cadre d'un remplacement pour un arrêt maternité quand même ! J'ai posé la question de savoir comment ça se fait, mais ils m'ont dit que c'était à cause du planning : on fait des roulements sur plusieurs semaines, sur 3 semaines en ce qui me concerne. Et donc pour un CDD plus long, il faudrait que je fasse toujours les mêmes horaires, le lundi, le mardi, etc. (Q : ils ne peuvent pas faire un contrat sur la durée d'un cycle ?) R : je ne sais pas J'ai un classeur plein de contrats, il y a des mois où j'ai 7 fiches de paies ! Donc il faut tout vérifier, mois par mois. Bon, pour le moment il n'y a pas d'erreurs. J'ai des virements, tous en même temps. »* (Tina-AVi)

Isabelle, qui avait amené son classeur lors de l'entretien, hésite sur les contrats.

*« Je dis moins d'un mois... Je ne veux pas fausser votre étude... j'en suis quasiment sûre que c'était moins d'un mois, mais il faudrait que je vérifie sur les contrats à la maison. C'est vrai que... bon, quand on fait des vacances, on regarde pas vraiment les contrats. »* (Isabelle, SOINS-G)

Cette accumulation de contrats a des conséquences sur les cotisations chômage, point que nous aborderons dans les relations avec Pôle Emploi.

### 3.2.4. Un vivier fidélisé, miroir du marché interne

Constitué plus ou moins laborieusement, le vivier doit être entretenu, et si possible fidélisé. Cette fidélisation n'est pas toujours possible, et elle est plus ou moins facile selon les métiers et catégories, et leurs positions respectives sur les marchés du travail. Elle doit en tous cas être méritée par les impétrants, dont sont attendues fiabilité et disponibilité sans faille.

#### *La disponibilité et la réembauche comme éléments implicites du contrat*

Pour être en capacité de puiser très rapidement (parfois dans la demi-journée) dans un vivier, il faut bien le connaître, mais aussi que ceux qui le composent soient très disponibles. Le fichier Excel qui ne quitte jamais la directrice d'un gros établissement, dans les services comme en réunion, comporte nécessairement les plages de disponibilité de ses membres, qui peuvent leur être demandées en début de mois par exemple.

Dans cette relation se noue une forme de contrat implicite : en échange de la qualité du travail, mais aussi de la disponibilité (il ne faut pas refuser le « coup de main demandé en urgence »), le salarié s'inscrit dans une forme durable de file d'attente : il est d'abord prioritaire pour un nouveau contrat court, puis peut obtenir un CDD plus long, et ensuite, peut-être, un CDI – même si cette perspective n'est pas forcément attractive pour tous et l'est peut-être moins qu'avant.

*« La fidélisation passe par la réembauche en priorité, par la continuité de contrats sur un ou plusieurs remplacements. In fine, les vacataires sont candidats prioritaires pour un CDI en cas de poste vacant, selon leur ancienneté et l'appréciation. » (EHPAD-AVI)*

*« On privilégie toujours la personne si elle fait l'affaire en vue d'une stabilité du personnel pour éviter la perte de repères des enfants mais on n'a pas un pool exceptionnel de remplaçants. En général on arrive à fidéliser, on essaie autant que faire se peut. Des personnes en CDD peuvent venir pour une succession de contrats sur plusieurs mois, voire plus d'une année, puis après ils vont travailler ailleurs, certains ne viennent que pour un contrat, une courte durée, une semaine. On n'a pas un pool énorme. On privilégie les personnes qui ont déjà travaillé chez nous mais en général ils trouvent des CDI ailleurs et ne viennent plus. » (HANDI-G)*

*« On favorise aussi ceux avec qui ça se passe le mieux, mais parfois l'urgence est telle qu'on ne peut pas se permettre de choisir... on envoie des SMS et on voit la première qui répond. Deux fois par mois, on n'arrive pas à remplacer sur une demi-journée quand même... » (HANDI-BRI)*

La perspective du CDI n'a en revanche pas lieu d'être lorsque les personnels de renfort embauchés en contrat court sont des retraitées. Si elles complètent sans doute utilement le montant de leur pension par cette activité, le ressort de la fidélisation peut aussi reposer sur une forme d'attachement – à l'établissement, à l'équipe du noyau dur, ou aux résidents.

*« Nos CDD ? Ce sont nos « vieilles », elles ont fait leur carrière à l'hôpital, et elles viennent ici faire des remplacements. C'est des personnes assez exceptionnelles, vous pouvez les appeler à n'importe quelle heure, elles sont vraiment super. Elles sont... "pour nous", entre guillemets, elles viennent, on les connaît bien quoi, et heureusement qu'on les a ! Elles sont retraitées IDE et AS. On a recours à elles tous les mois. Entre 20 heures et 50 heures par mois. » (CLINC-BRI)*

#### *Les 10% de précarité, les règles de la convention collective : pour les employeurs, une fidélisation paradoxale*

La plupart des établissements enquêtés appliquent aux CDD, même aux contrats courts, les principes de la convention collective : reprise de tout ou partie de l'ancienneté, prime de nuit... Souvent positionnés en bas de grille, néo-embauchés ils n'ont cependant pas toujours les mêmes primes que les « titulaires »

CLINIC2-AVI applique le délai de carence de 3 jours de la convention collective en cas d'absence maladie d'un salarié permanent, ce qui allège le coût du remplacement. Les remplacements sont effectifs au premier jour, en puisant d'abord dans le *pool* puis dans le vivier. Dans cette clinique appartenant à un groupe, la valeur du point de rémunération est supérieure à celle de la convention collective, ce qui lui permet d'être attractive – son responsable déclare « plutôt bien payer ». Une reprise d'ancienneté à 100 % est systématiquement appliquée pour les IDE et AS diplômées<sup>142</sup>. Pour les ASH, elle applique une règle conventionnelle de minimum garanti, soit SMIC+5.7%. Malgré son *pool* de remplaçants, c'est l'un des établissements les plus utilisateurs de contrats courts de notre enquête : environ 1000 par an. Dans une zone à forte densité d'établissements de santé, son vivier est d'autant plus large qu'elle apparaît attractive.

Parmi les facteurs d'attractivité les plus déterminants pour les CDD figurent la prime de précarité de 10 % et, souvent, le paiement des jours de congé non pris. Ces dispositions destinées à compenser l'incertitude de ces contrats peut générer des tensions entre « vacataires » et personnels permanents :

*« On fait du CDD... à terme... fixes... mois par mois. Ils préfèrent. Avec la prime de précarité et les vacances, ils touchent 2 220€ par mois. C'est mieux qu'un début de carrière en CDI dans la convention collective. Et*

---

<sup>142</sup> Cette règle ne s'applique pas à toutes les catégories dans la convention collective de l'hospitalisation privée. Dans les établissements non lucratifs, l'ancienneté n'est reprise en principe qu'à 30 %.

tous nos CDD sont indexés sur les autres primes. Par exemple ils touchent aussi la prime de fin d'année de 1 000€. C'est un peu la jonglerie (il a sur son bureau les dossiers de la paye du mois. En sort un pour nous montrer le bulletin). Parfois un CDI râle car il touche moins... » (SOINS-G) D'autres avantages sont parfois accordés aux contrats courts. Dans la zone de Briançon, où le marché du travail des personnels soignants est très tendu et où le logement est rare et cher, notamment en saison, deux établissements mettent des chambres à disposition des salariés en CDD longs. Dans quelques cas, la prime de fin d'année, les avantages du comité d'entreprise (CE) viennent « récompenser » la fidélité.

L'expérience acquise par le passage dans plusieurs établissements, dans plusieurs services peut enfin être valorisée par un processus de VAE : certains établissements aident les ASH à devenir AS, parfois les AS à devenir IDE. Si ces mesures salariales sont parfois décriées par les employeurs pour leur coût, les contrats courts ou CDD plus longs sont toujours moins onéreux que l'intérim pour les établissements.

#### *Pour les salariés, les 10%+, cela compte... mais cela peut coûter*

Dans un univers de faibles salaires et de temporalité immédiate<sup>143</sup>, le montant de la rémunération globale peut se révéler plus important qu'un contrat stable.

Lorsque le budget est serré, pour les salarié.e.s les moins qualifié.e.s (ASH, AES...) ou les femmes seules avec enfants à charge, la prime de précarité et le paiement des congés non pris apportent font la différence sur le salaire. Enchaîner une douzaine de contrats courts sur une année peut ainsi donner l'impression d'avoir un salaire supérieur de 20% aux grilles de rémunération en vigueur. Certains enquêtés se comparent d'ailleurs à leurs collègues en CDI, qui gagnent parfois moins qu'eux – l'écart peut toutefois provenir des volumes d'heures différents.

Une « préférence » pour le CDD, même court, et un refus du CDI est ainsi repérée dans certaines trajectoires. C'est le cas de Patrick, embauché comme vacataire dans une clinique où il travaille finalement depuis deux ans, à la faveur de désistements sur des postes, de congés maternité, ou encore d'arrêt maladie long.

*« Mais ça me va. J'ai été très clair avec le DRH, je ne voulais pas du CDI. J'ai été papa en même temps que j'ai eu mon diplôme, donc 25 % de salaire en plus, ça m'arrangeait. »* (Patrick, SOINS-G)

Parfois, la concrétisation du CDI peut être une grande surprise, comme pour Alice ou Delphine, pour qui le choc provient surtout de la baisse du salaire associée au changement de contrat :

*« Moi c'était pas trop dans mes attentes, mais c'était une stabilité, donc ça tombait bien aussi. Et puis, un CDI, c'est pas un fil à la patte non plus ! En y réfléchissant bien, je n'ai trouvé que des avantages, hormis la paye, qui a baissé de pratiquement 300€ ! Bon, j'avais mon mode de vie, je ne fais pas d'extravagances non plus, mais ça m'a fait un peu bizarre quand même ! D'où mon envie de continuer de travailler à côté, sinon je ne gagne pas assez. »* (Alice, CLINIC1-AVI)

Isabelle parle d'un choc thermique : *« Ce qu'a changé le CDI ? Mon salaire ! Bon, j'ai les congés payés, et les RTT, une prime de fin d'année... peut être qu'au final je m'y retrouve... en fait je ne sais pas, je n'ai jamais calculé. Mais bon, y'a des mois où je faisais 2 600 et là je suis à 1 700€, bon, c'est le choc thermique c'est sûr ! Mais au moins, j'ai un CDI, et puis je suis quand-même plus tranquille sur les plannings, etc. »* (Isabelle, SOINS-G)

La trajectoire de Bruna est inverse : perte de CDI et passage en contrats courts et CDD, qui lui permettent de gagner plus aujourd'hui.

---

<sup>143</sup> Les choses peuvent changer lorsque le salarié cherche un logement ou envisage d'accéder à la propriété.

« Mais quand j'étais en CDI, j'avais toujours besoin de plus au niveau du salaire, parce qu'on a des salaires de misère, c'est le cas de le dire... Donc je faisais toujours des vacances en plus, et là, d'une certaine manière, j'en fais moins en fait. En fait, les écarts de salaire sont importants entre CC et CDI. Je peux vous dire les chiffres si vous voulez. J'étais à 1 230€ pour deux dimanches travaillés et 151H de travail, ce qui équivaut à 15 jours à peu près. Là, je suis à 1 600€ pour 15 jours et deux dimanches, donc c'est un gros écart. Donc mon rythme de travail a un peu diminué en fait, parce qu'en CDI je me faisais des heures ! Énormément quoi ! Pour avoir un salaire comme là... Par contre, je ne prends pas beaucoup de vacances. » (Bruna, SOINS-G)

Seule une étude fine comparative des revenus sur plusieurs mois, mais aussi et surtout des budgets temps permettrait de mieux cerner les positions relatives du CDI et du contrat court sur l'échelle de revenus.

### 3.2.5. Mais un vivier aux limites du droit du travail

#### *Des limites parfois assumées par les employeurs*

L'usage des contrats courts, et plus largement des CDD, se situe parfois aux limites du droit du travail. Dans les établissements enquêtés, tous de taille petite ou moyenne (de 20 à 300 salariés), ne sont pas tous dotés d'un service des ressources humaines (auquel cas c'est le directeur ou la directrice qui assure cette fonction) ; lorsqu'il existe, il est souvent peu étoffé. Quelques établissements, ceux appartenant à de grands groupes ou de grandes associations bénéficient cependant d'un soutien juridique au niveau du siège.

Depuis la création du CDD, les motifs d'utilisation des CDD se sont diversifiés (remplacement, surcroît de travail, saisonnalité...), et de nouvelles formes ont été créées – comme le CDD d'usage<sup>144</sup>, dont l'espace et les secteurs d'utilisation n'ont fait que s'étendre, le plus souvent sur demande patronale. Les employeurs rencontrés expriment parfois leur perplexité devant le maquis qu'est devenu le droit des CDD (cf aussi chapitre 2).

Ils s'interrogent principalement sur le CDD de remplacement : pour quelle durée peut-on recruter (quand on ne connaît pas initialement la durée de l'arrêt), comment recruter sur un poste nominativement désigné ? Face à ces inconnues, certains employeurs pratiquent le CDD à terme certain, quitte à en multiplier le nombre en cas d'arrêt prolongé ou d'arrêts récurrents. D'autres optent pour un CDD à terme incertain. Certains CDD de remplacement pour les vacances sont parfois qualifiés de CDD « de renfort » ou de « saisonniers », au mépris des catégories juridiques. Le CDD long sur poste « vacant » peut être quasi institutionnalisé, notamment en remplacement de personnes en arrêt long, en fin de carrière et dans l'attente de la retraite.

Vu le nombre de CDD, courts ou plus longs, nos interlocuteurs ont conscience d'agir parfois aux marges du droit du travail ; ils l'ont reconnu en « off » (que nous respectons ici). Les règles les moins respectées concernent principalement l'enchaînement de contrats et le délai de carence. L'un évoque 10 contrats courts enchaînés sans interruption sur une période d'un an. L'autre avoue *a contrario* « tricher » en faisant des contrats au mois pour des gens qui viennent un jour ou deux, puis qui reviennent, pour simplifier la gestion. Un autre dit que, pour assurer la continuité des contrats, il ne respecte pas le délai de carence : il change soit l'intitulé du poste, soit le nom de la personne à remplacer<sup>145</sup>. Dans les cas de cumul d'emploi, ce sont les règles horaires qui sont contournées ou ignorées : maximum hebdomadaire dépassé,

---

<sup>144</sup> Le secteur de la santé avait notamment été choisi en raison de l'absence du régime de contrat d'usage.

<sup>145</sup> Il est difficile de distinguer ici s'il s'agit d'une méconnaissance de la règle (pas de délai de carence pour un CDD de remplacement) ou du recrutement de la même personne sur plusieurs types de CDD.

enchaînement d'un jour et d'une nuit chez deux employeurs sans repos. Ces écarts à la règle sont connus par le « bouche à oreille », mais assumés, sur nos petits territoires (Briançon et Gardanne).

Nos entretiens de cadrage avec l'inspection du travail avaient montré une faible activité de contrôle et de saisine relative aux contrats courts (cf chapitre 2). Les quinze entretiens avec les employeurs confirment que le risque juridique et l'éventualité d'un contrôle sont peu probables. Seul un établissement, confronté à l'absence de son personnel de cuisine, a prévenu l'inspection du travail qu'il était dans l'incapacité de respecter la législation : pour faire manger les résidents, il a dû faire travailler un cuisinier 11 jours d'affilée et faire travailler un mineur le dimanche. L'inspection du travail a fermé les yeux devant ce cas de force majeure.

L'éventualité d'un procès aux Prud'hommes n'est ainsi mentionnée que par un seul établissement de la zone de Gardanne, mais comme une éventualité appartenant au passé :

*« Jusqu'à il y a une dizaine d'années, moins maintenant. [...] le code du travail a changé ... Il faut du temps sur la longueur pour tester la personne. Le projet de CNE de Sarkozy était très bien car il permettait un essai sur deux années... et les salariés sont moins procéduriers qu'ils ne l'ont été dans le passé. » (RESI-G)*

#### *Des formes d'auto-exploitation chez les salariés*

Le respect du droit du travail est abordé à travers deux sujets dans les entretiens avec les salariés : le temps de travail et le repos, les vacances. Dans les deux cas, les salarié.e.s acceptent des situations aux marges.

Michèle cumule intérim et CDD (CC) pour de multiples employeurs. Comme nous l'avons évoqué précédemment, sa situation est illégale de plusieurs manières :

*« Les meilleurs mois, bon je ne suis pas dans la légalité car normalement il ne faut pas dépasser 44h ou 46h semaine, alors moi je travaillais toute la semaine je faisais 250h/mois, et à ce moment-là, j'ai dépassé les 3 000€. Là, je me suis calmée, car après, j'ai eu une période où je n'étais pas trop bien, j'étais un peu fatiguée, alors j'ai calmé le jeu. Là, je tourne autour de 2 600€ par mois, mais en comptant tout : les kilométrages, etc. » (Michelle-BRI)*

Ces dépassements d'horaires hebdomadaires sont fonction des opportunités de travail et de leur fluctuation.

*« Une semaine, je fais 50h, celle d'après, j'en fais 20. Parfois, j'ai deux ou trois jours de repos, parfois j'enchaîne. Si j'avais une vie de famille, je ne pourrais pas. Pour le moment, je peux, mais si ça venait à durer, je trouverais un autre emploi. Pour l'instant, je m'adapte plus au travail qu'à ma vie privée, c'est le travail qui passe devant tout, mais je ne pourrai pas faire ça pendant trop longtemps » (Nathalie, CLINIC1-AVI)*

Les dépassements d'horaires concernent aussi les salariés qui cumulent CDI à temps plein et CDD additionnels, comme Alice.

Mais c'est aussi, surtout, dans le renoncement aux congés que l'on décèle une forme d'auto-exploitation. Les congés sont certes payés, mais ils sont généralement considérés (par les salariés comme par les employeurs) comme une composante indifférenciée du salaire, au même titre que la prime de précarité. Surtout, on perçoit dans les entretiens l'idée que prendre ses « vacances » pourrait desservir la candidature au moment des renouvellements.

*« Je prends très rarement des vacances. Mais théoriquement je peux, je sais qu'on peut le faire. J'aurais un peu d'appréhension, je me demanderais s'ils me rappelleraient autant... mais quand même, si ça dure trop, il me faudra un peu de vacances... » (Nathalie, CLINIC1-AVI)*

Tina, en CC, explique avoir du mal à prendre ses congés, et avoir dû recourir au congé « sans solde » pour se reposer, ce qu'elle a dû compenser avant et après.

*« J'ai du mal. Faut négocier... Et de cette place de CDD court, c'est dur... Cet été j'ai eu 14 jours, mais sans solde. Donc j'ai anticipé à l'avance pour travailler plus avant et après et donc avoir des salaires plus hauts. Et puis j'ai su que c'était ok au dernier moment, donc bon, c'était pas super confort non plus pour s'organiser. » (Tina-AVI)*

Parce qu'elle sait qu'elle retrouvera « son poste » (c'est-à-dire du travail) dans le même établissement en septembre, Dalila s'autorise pour la première fois à prendre deux mois de vacances d'affilée, pour aller voir sa famille en Slovaquie. Avant, elle ne prenait pas de « vrais congés » selon ses termes.

*« J'avais un jour par-ci ou par-là, parfois une semaine comme ça, mais je ne me sentais pas vraiment en congés. Ce n'était pas bien. Après, je me suis organisée. » (Dalila-BRI)*

Récemment passée en CDI, Élise, peut désormais plaisanter sur cette question : prendre des vacances n'est plus source d'angoisse et ne nécessite plus autant d'anticipation financière.

*« J'ai mon compagnon qui a un petit garçon, on a un projet de vie, donc, donc, le CDI, c'est sûr que ça facilite les choses. Vous voyez, là, avec mon compagnon on a prévu des vacances, et moi je commençais à stresser "est-ce que j'ai assez travaillé pour prendre des vacances, il faut que je m'organise pour faire plus d'heures avant et après..." et les collègues qui me disent, non Élise, là tu as des congés payés, pas besoin de stresser ! (Elle rit) Non, mais vous voyez... Bon vous voyez un peu aussi pourquoi les CDD à répétition, au bout d'un moment c'est plus possible. Et puis, moi je pratique un sport... si je me blesse, bon... le CDD au jour le jour, comment je fais après... c'est compliqué ! Bon, et puis, comme je vous dis...en CC, les vacances, bon, c'est pas souvent, et puis... c'est pas vraiment les vacances en fait. » (Élise, CLINIC1-AVI)*

Les salariées en contrat court sont eux aussi sujets aux situations d'épuisement, de *burn-out*, parfois renforcées par la crainte de ne pas être rappelées, parfois entraînées dans une sorte d'« addiction » comme le suggère Dalila. Gérer les remplacements dans la durée nécessite un certain apprentissage, pour mieux gérer les cycles de travail.

*« J'ai appris à calmer le jeu avec le travail. C'est un métier épuisant, physiquement et moralement... Avant, il y a deux ans, je bossais énormément, j'acceptais toutes les heures sup. Mais aujourd'hui, je fais mes heures, tranquille, et je m'économise un peu, car j'ai envie d'être mieux sur la durée. Quand j'ai besoin d'un peu d'argent, je fais des heures en plus, ça ne me dérange pas, mais sinon je fais plus tranquille. » (Isabelle, SOINS-G)*

Dalila parle même de situation d'addiction :

*« Il faut dire aussi que je travaille beaucoup. J'ai eu des périodes où j'enchaînais trop. J'étais épuisée. Comme on est dans ces remplacements, on dit oui à tout et on ne se rend pas compte. Parfois le travail c'est comme une addiction. On tombe dans une addiction, on devient accro. On travaille tout le temps et on se rend plus compte qu'on est épuisé. On s'habitue à ce rythme et... des fois, c'est un peu volontaire on pourrait dire, on en fait trop, on croit qu'on gère, on ne refuse pas, on accumule, et ensuite on est mal. Mais ce n'est même pas pour l'argent vous savez, on devient... on enchaîne, on enchaîne, et on a envie d'être toujours en action. » (Dalila-BRI)*

### 3.2.6. Les populations du vivier

#### Des cas de figure variés (cf chapitre 8 pour une présentation d'ensemble)

Outre leurs pratiques de constitution et de gestion de leur vivier, nous avons interrogé les employeurs sur les principaux profils présents dans ces viviers. Il n'est cependant pas possible d'évaluer la part respective de chacun de ces profils, ni pour un employeur particulier, ni pour l'ensemble des établissements enquêtés. Rappelons par ailleurs que contrats et individus ne coïncident pas puisqu'un nombre élevé de salariés ont plusieurs contrats dans l'année. Quelques figures types se dégagent cependant avec plus ou moins d'acuité des entretiens avec les employeurs, et nous permettent de mieux caractériser les populations du vivier. Nous pourrions rapprocher ces figures des trajectoires issues du même matériau qualitatif, mais aussi des caractéristiques des salariés identifiées dans les DADS.

Fréquemment évoqué, notamment pour les IDE et les AS, le vivier s'alimente d'étudiantes en cours d'études qui souvent vont poursuivre un temps dans l'établissement de stage à la sortie de leur école.

Loin du chômage, une composante du vivier est composée de personnes qui cumulent au moins deux situations. Deux cas distincts sont classés dans cette catégorie : le cumul de la retraite et des contrats courts et le cumul d'un emploi et de contrats courts.

Le premier est celui des retraitées, le plus souvent IDE, AS. Ces retraitées constituent un volant appréciable de diplômés, avec de l'expérience. Elles viennent souvent de l'hôpital public.

C'est le cas de CLINIC-BRI, déjà cité pour ses « vieilles » et qui considère ce phénomène comme nouveau. On le trouve aussi chez SOINS-G : « *J'ai un vivier d'anciens de l'APHP. Ils ont fait des pré-retraites à 56 ans. Donc des retraités qui complètent, quelques vacances, 5 à 6 jours par mois. Ils se font 180€ jours pour un infirmier, 120 pour AS* ».

On rencontre aussi des personnels en situation du cumul, en poste stable dans un autre établissement, à temps plein ou à temps partiel. Ces situations de cumul sont d'ailleurs parfois méconnues de l'employeur.

Les employeurs mentionnent aussi des jeunes sortant d'écoles, diplômés et en position de force, qui réalisent une forme de parcours initiatique : ils cumulent les expériences dans plusieurs établissements qu'ils testent les uns après les autres, avant de « se poser » dans celui de leur choix.

Mais les récits évoquent aussi des cas où ce papillonnage s'affiche comme un choix de vie, en réponse à une volonté d'indépendance (ne pas « dépendre » d'un employeur) : il peut s'agir de personnes en situation d'attente, avant un voyage programmé à l'étranger, d'une activité alimentaire ou « bouche-trou » à côté d'un job « passion » comme peuvent l'être certaines activités de montagne sur la zone de Briançon.

*« On a aussi les salariés saisonniers, ils posent des congés sans solde avant la saison, et ils reviennent ensuite. Ils font moniteur, restauration, etc. Ça leur plaît, et ça les change de contexte. Et quand ils reviennent, ils sont frais aussi... »* (SOINS-BRI)

*« Chez nous on a des personnes, qui vivent en camion, qui veulent partir en Inde faire du bénévolat... Bon, ils sont supers, très sympa. 25 ans, j'adore... pas envie de construire une famille, une maison, envie de voyager de faire sa vie. Ils font des enfants à 35 ans ou 40 ans, là ils se stabilisent. »* (CLINIC-BRI)

#### Le CDD plutôt que le CDI : enjeu salarial ou solution d'attente

Les viviers de contrats courts sont enfin constitués de personnes qui refuseraient le CDI, pour leur préférer des CDD, jugés plus rentables – au moins pour un temps. Tel établissement emploie ainsi à l'année 2 IDE qui enchaînent les CDD courts, dont l'un depuis deux ou trois ans. Tel autre interprète ce choix comme une préférence pour le présent :



*« On a des vacataires (on les appelle comme ça), ce sont des CDD, on comble les trous. Les CDD ne veulent pas passer en CDI car ils ne veulent pas perdre leur liberté, et ils sont mieux payés qu'en CDI (prime précarité, ...) » (EPHAD-G)*

Cette « préférence » est pleinement assumée selon les employeurs, et ces salariés semblent parfaitement organisés pour gérer leurs revenus.

*« Il y a aussi une certaine immédiateté pour les CC qui ne veulent pas de CDI : ils veulent de l'argent tout de suite à dépenser. Avant je faisais pas mal d'avance sur salaire, et aujourd'hui je n'en fais plus. Alors je ne sais pas si c'est qu'ils sont mieux organisés... Mais les gens sont plus stables en fait, avec nous ils travaillent très régulièrement, donc on a des gens qui doivent mieux gérer les budgets. » (HANDI-BRI)*

Ce refus du CDI peut donc conduire à l'augmentation du nombre de CDD (plutôt les longs il est vrai), y compris lorsqu'un poste en CDI est disponible et, de fait, non pourvu. On nous a même signalé un cas de salarié en CDI qui aurait demandé à passer en CDD.

Nos interlocuteurs s'avouent perplexes face à ce qu'ils présentent comme une nouvelle donne du marché du travail, « un « monde à l'envers » :

*« Ils ne veulent pas de CDI car ils peuvent basculer au chômage lorsqu'ils veulent. Ils nous disent, non, je ne veux pas, car si je veux arrêter ou changer, avec mon CDI, je vais devoir démissionner et je n'aurai pas le chômage. Sinon, ils veulent des ruptures conventionnelles aussi, mais l'association ne les accorde qu'avec une grande parcimonie, c'est soit des cas de conflit, quand clairement on ne veut plus de la personne, soit des cas de reconversion, on comprend que les gens ont besoin de Pôle emploi pour financer une formation, ou pour pouvoir se retourner. J'en suis arrivée à demander en entretien, qu'est-ce que vous souhaitez ? Je ne dis pas que le poste est un CDI ou CDD, je demande ce qu'ils cherchent. Les rapports s'inversent un peu à ce niveau-là. Sur les mi-temps ça marche mieux, les gens veulent moins de contraintes. Ou alors ils ne veulent pas de mi-temps, mais de CDI non plus ... vous voyez c'est le monde à l'envers ! » (EHPAD-BRI)*

*« J'ai actuellement deux infirmiers en CDD longs. Ils ne veulent pas de CDI. On fait du CDD... à terme... fixes... mois par mois. Ils préfèrent. Avec la prime de précarité et les vacances, ils touchent 2 220€ par mois. C'est mieux qu'un début de carrière en CDI dans la convention collective. Et tous nos CDD sont indexés sur les autres primes. Par exemple ils touchent aussi la prime de fin d'année de 1 000€. C'est un peu la jonglerie (il a sur son bureau les dossiers de la paye du mois. En sort un pour nous montrer le bulletin). Parfois un CDI râle car il touche moins... Les CDD remplissent immédiatement. J'en ai un depuis trois ans, d'une fiabilité absolue. [...] Sur mes 90 ETP, j'ai 10 % de CDD de ce type, des AS et IDE, soit probablement une dizaine réembauchés tous les mois. » (SOINS-G)*

### 3.3. Et la « permittance » ? Peu connue des employeurs quasi absente chez nos salariés

Nous clôturons ce chapitre en abordant les rapports des salariés à l'indemnisation chômage et à Pôle Emploi. La mise à l'agenda politique des contrats courts a en effet pour origine d'éventuels effets d'aubaine, tant pour les employeurs que pour les demandeurs d'emploi, que représenterait la possibilité de cumuler emploi et indemnités chômeurs. Le néologisme « permittents » désigne ainsi, dans la littérature grise, les personnes qui cumulent petits boulots et indemnités. L'analyse des populations inscrites dans les fichiers de Pôle emploi aurait par exemple permis à l'ASSEDIC de repérer dans ses fichiers environ 60 % de l'ensemble des contrats courts (Journeau, 2019).

Pour notre part, nous n'avons pas pu saisir ce phénomène de « permittance » lors de notre enquête. Il est d'abord peu évoqué par nos interlocuteurs employeurs, peut-être par méconnaissance des situations individuelles, et probablement pas par dissimulation (puisqu'ils ont évoqué d'autres situations aux limites



du droit). Le phénomène de « permittance » est ensuite également absent des entretiens avec les salariés, qui n'ont pas recours aux services de Pôle emploi, pas plus qu'à l'indemnisation chômage. Cette absence tient peut-être au secteur, où les normes d'embauche sont strictes pour certains métiers.

### 3.3.1. Une quasi-méconnaissance chez les employeurs

Malgré une relance systématique dans notre protocole d'enquête, seuls trois établissements évoquent des salariés qui alternent contrats courts et chômage de façon récurrente ; ils l'évoquent cependant comme un phénomène mineur dans leur vivier. Peut-être les employeurs n'ont-ils pas connaissance de ces situations, de même qu'une partie des cumuls d'emploi leur échappe. Mais deux éléments plaident dans le sens d'un phénomène marginal dans ce secteur. D'une part, les employeurs enquêtés font rarement appel à Pôle Emploi pour constituer leur vivier. D'autre part, les passages par la case chômage sont sans doute limités par les pratiques de fidélisation du vivier : gestion « à l'ancienneté », enchaînement des CDD courts et longs, surtout sur un marché du travail tendu pour certaines catégories ou métiers.

CLINIC-BRI évoque la question des indemnités chômage comme une sécurité en cas de démission (qui fait préférer la rupture conventionnelle), ou comme façon de financer une formation.

*« Ils ne veulent pas de CDI car ils peuvent basculer au chômage lorsqu'ils veulent. Ils nous disent, non, je ne veux pas, car si je veux arrêter ou changer, avec mon CDI, je vais devoir démissionner et je n'aurai pas le chômage. Sinon, ils veulent des ruptures conventionnelles aussi, mais l'association ne les accorde qu'avec une grande parcimonie, c'est soit des cas de conflit, quand clairement on ne veut plus de la personne, soit des cas de reconversion, on comprend que les gens ont besoin de Pôle emploi pour financer une formation, ou pour pouvoir se retourner. Bref, nous on se bat pour avoir des CDI mais on n'y arrive pas ».*

La DRH de CLINI2-AVI évoque l'existence, à la marge de son vivier, d'un « public comme cela », « des gens passés maîtres dans l'art de la jonglerie », notamment chez les AS, qui lui réclament parfois de manière pressante les attestations d'emploi à destination de Pôle Emploi.

Nos interlocuteurs, qu'ils occupent un poste de direction ou de DRH, ne sont cependant pas toujours en contact direct avec leurs salariés et se limitent aux fonctions de gestion administratives. Dans les grosses structures, c'est le plus souvent un cadre infirmier, un chef de service qui « gère » son vivier, procède au recrutement et peut-être celles et ceux-là auraient pu mieux connaître ce type d'usage stratégique de l'assurance chômage.

### 3.3.2. Les salariés : la « logique de l'honneur » dans le rapport à Pôle Emploi et à l'indemnisation chômage

Mais du côté des salariés enquêtés, seuls quatre sur quinze ont déclaré être ou avoir été indemnisé par Pôle emploi sur une période étudiée allant de quelques mois à un ou deux ans – nous ne prenons pas en compte des épisodes plus anciens. Mais une telle rareté peut surprendre compte tenu du caractère haché de leurs contrats. Ceci s'explique sans doute, à nouveau, par les deux caractéristiques principales de ce marché du travail : il est, d'une part, assez tendu, offrant de nombreuses opportunités aux diplômés, et le risque y est à l'évidence plus faible que sur d'autres segments. D'autre part, l'appartenance au halo du marché interne semble apporter une forme de stabilité dans l'instabilité, parfois recherchée, parfois subie dans l'attente du futur CDI.

Le nombre relativement faible d'indemnisés ne signifie cependant pas absence totale de relation avec Pôle Emploi, mais celle-ci s'inscrirait plutôt à l'intersection du halo du chômage (non indemnisé) et du halo du marché interne, comme l'illustrent plusieurs cas.

Fadella parle d'un Pôle Emploi qui, pour elle ne serait « pas réel » : elle est inscrite à Pôle emploi, y déclare ses heures travaillées, mais déclare ne pas toucher d'indemnité chômage en complément de ses salaires, et n'avoir jamais eu recours aux services de placement pour trouver un emploi.

Bruna est, elle aussi, inscrite à Pôle emploi :

*« Mais en deux ans, je l'ai touché une fois, durant un mois, le mois de juin dont je parlais tout à l'heure. Mais sinon j'y touche pas, je préfère ne pas y toucher. Ça me gêne, parce qu'avec notre branche on a quand même suffisamment de travail ! Par contre, je reste inscrite, on est obligés, pour la sécurité de l'emploi on va dire, parce que vu que j'ai pas de CDI, je dois rester branchée dessus, parce que si on ne me propose pas de vacances, que j'ai quand même une rentrée d'argent. Donc tous les mois, il faut s'organiser aussi pour ça, envoyer tous les papiers. En fait, il faut s'actualiser, donc on dit qu'on est toujours à la recherche d'un emploi, on dit les heures qu'on a faites et le salaire qu'on a touché, et on envoie les papiers : bulletins de salaires et attestations Assedic. » (Bruna, SOINS-G)*

Cette notion de sécurité est également évoquée par Patrick, qui a une pratique similaire :

*« Le pôle emploi c'est une sécurité... c'est en prévision de... je veux dire si dans quelques mois, tout d'un coup, j'ai moins de vacances, bon et bien je peux basculer sur Pôle emploi. » (Patrick, SOINS- G)*

Tina, l'une des rares à être parfois indemnisée, décrit en détail ses pratiques, ses calculs - et expose sa méconnaissance des règles :

*« Donc tous les mois je m'amuse à calculer avec mes sept fiches de paies les montants bruts et le nombre d'heures. Ensuite, je dois tout scanner à Pôle emploi. Puis, je fais ma déclaration. J'ai été complétée très très peu au niveau du salaire. Je pense que mes droits actuels sont calculés sur mes anciens remplacements. Je faisais plus d'heures, mais le taux horaire était un peu plus bas. Et là, dans mon montant brut, j'ai les primes de précarité et congés trimestriels, donc j'ai un brut plus fort, mais je fais moins d'heures. Une fois, ils m'ont donné deux jours, une fois trois jours, une fois un trop perçu donc ils ont retiré sur les autres mois... Bref, voilà, ça se fait, mais ça reste un peu flou pour moi les règles d'indemnisation. » (Tina-AVI)*

Cette méconnaissance des règles, et la complexité pour remplir un dossier au vu de la multitude de contrats dans un mois sont aussi signalées par Solange. A part au début de son parcours, Solange n'a jamais été inscrite ni indemnisée par Pôle Emploi. Avant son congé maternité, elle cumulait l'intérim et l'emploi à domicile, mais c'était trop dur et elle n'avait finalement conservé que l'intérim. Quand elle a constitué son dossier, elle a découvert qu'elle n'avait aucun droit à indemnisation car « avait quitté son emploi volontairement ». La première année, elle a obtenu une indemnité de la CAF pour garde d'enfant, mais rien pour les 8 mois suivants. Elle voulait remplir un dossier pour son mois de « vacances », mais n'a pas réussi à le faire : elle ne savait en effet pas comment renseigner ses « fins de contrat ». Et dès Septembre, elle recommençait le travail comme ASH. « De toute façon, je veux pas être au chômage, je veux travailler. » (Solange, CLINIC2-AVI)

Le cas de Viviane est encore plus complexe, avec des périodes de formation (apparemment non rémunérées) et de travail entre deux sessions.

*« Là, j'ai demandé des infos sur mes indemnités, mais elle m'a dit que j'aurai la réponse en septembre... non, avec Pôle emploi, c'est pas top quoi, je ne comprends pas tout, je ne sais pas trop où je vais avec eux. Peut-être que j'aurai des droits en septembre, octobre novembre, mais je ne suis pas sûre, et comme je reprends la formation en septembre... Dès le départ, ils n'ont pas dit qu'ils prenaient en charge sur toute la durée de la formation, mais sur la durée de mes droits. Bon, donc il se peut que j'arrête ma formation car je n'aurai plus de droits, et alors il faudra que je trouve un boulot, sinon je ne peux pas payer mon loyer. Bref, je ne sais pas où je vais. » (Viviane, HANDI-G)*

Enfin, nous avons rencontré des cas où le non-recours aux droits est explicite, comme pour Isabelle et Michelle.

*« J'ai jamais complété avec le chômage, pour moi le chômage c'est... bouh ! Non, je ne peux pas. Je peux travailler, je travaille, et même quand je faisais les vacances, je n'étais pas inscrite au chômage, je ne sais même pas comment ça marche. »* (Isabelle, SOINS-G)

*« ... Je connais beaucoup d'intérimaires qui ont des liens avec eux. Tous les mois ils envoient leurs heures, etc. Moi je ne le fais pas. Mais moi, si je m'arrête 3 semaines, je n'ai pas de revenu... Mes collègues, elles ne font pas comme ça. Dès qu'elles s'arrêtent elles vont à PE et ça leur paie les vacances, moi pas. J'en discutais avec l'une d'entre elles l'autre jour... Moi, je crois que je n'y avais même pas pensé à cette possibilité avec PE. Mais en fait, en faisant comme je fais, j'aime bien aussi, car je me sens comme ma petite entreprise, vous voyez. Je me sens plus libre, plus autonome. »* (Michelle-BRI)

Quinze entretiens ne font évidemment pas preuve, surtout dans un secteur et sur des métiers en tension. Mais force est de constater que cette articulation du halo du marché interne et du halo du chômage est très loin des représentations et argumentations qui ont prévalu dans la récente réforme de l'indemnisation chômage. Nous reviendrons sur cette question au chapitre 9 où il est possible d'identifier, au-delà de ce secteur, des catégories de salariés marquées par le chômage.

## Conclusion

Si les contrats courts ont toujours été utilisés dans le secteur de la santé et de l'hébergement sanitaire, le recours autrefois marginal est devenu massif, et même systémique.

Du côté des établissements (et de la demande de travail), la situation s'explique par un cercle vicieux : des contraintes budgétaires accrues ont conduit à une gestion plus tendue des effectifs permanents, insuffisants pour absorber l'alourdissement de la charge de travail, liée notamment à l'évolution des publics et des pathologies. Il arrive ainsi que les établissements n'aient même plus les effectifs nécessaires pour faire face aux absences prévisibles. Les désordres organisationnels et la dégradation des conditions de travail qui en résultent entraînent l'augmentation des absences du personnel permanent pour raisons de santé, dont certaines « mises en retrait » représentent une forme d'autoprotection face aux situations dégradées, tout comme les départs, qui peuvent être une « fuite ». Aux absences prévisibles et programmables s'ajoutent alors des absences beaucoup moins « anticipables ». La contrainte budgétaire engendre par ailleurs une certaine frilosité à pourvoir rapidement les postes permanents vacants, notamment ceux libérés par un *turnover* « de fuite » (notamment dans les Ehpad). L'addition de ces facteurs conduit à une *non-présence* de plus en plus élevée sur des postes de travail déjà raréfiés. Cette dénomination nouvelle, « non-présence au poste de travail » est ainsi tout à fait irréductible à l'« absentéisme », formule péjorative, commode en ce qu'elle renvoie à des comportements individuels stigmatisés. Dès lors que les postes de travail non pourvus entraînent nécessairement une aggravation de conditions de travail déjà dégradées pour le noyau dur des établissements, le système ne peut que s'auto-entretenir.

Dans un contexte de gestion à court terme et à flux tendus, l'usage des contrats courts est une forme de pis-aller : on y a recours faute de pouvoir reconstituer un noyau dur en nombre suffisant pour dégager des marges de manœuvre, faute aussi de prendre à bras le corps les sujets de l'organisation du travail et l'amélioration des conditions de travail.

Le coût indirect des contrats courts, non abordé ici, alimente parfois lui-même le cercle vicieux. Certes, ce halo de contractuels apporte une soupape de sécurité aux personnels en place, mais au prix de nouveaux efforts d'adaptation, d'intégration, de formation au poste de travail, qui alourdissent la charge de tous (cf chapitre 8 pour une analyse de l'intégration dans les collectifs de travail). D'où l'importance, pour les établissements, de « fidéliser » au maximum leur vivier, qui fournit par ailleurs les candidats aux éventuels recrutements permanents. C'est sans doute aussi ce qui explique que les contrats courts soient de plus en plus mobilisés de préférence à l'intérim – outre qu'ils coûtent moins cher.

Dernier facteur, la compression salariale, notamment au bas de l'échelle et pour les personnels les moins qualifiés, contribue, elle aussi, à l'augmentation du *turnover* et à la baisse d'attractivité du secteur et partant, à l'accroissement des non-présences aux postes de travail, ainsi qu'à une certaine « préférence » pour le CDD plutôt que le CDI.

Du côté des salariés (de l'offre de travail), notre enquête réfute l'hypothèse d'un usage stratégique de l'indemnisation chômage (comme d'ailleurs de celles en termes d'effet d'aubaine pour les employeurs) sur ce marché particulier. Si halo du chômage il y a, en écho au halo du marché interne, c'est dans des situations de demandeurs non indemnisés, voir non enregistrés.

Il faut certes affiner selon les catégories. Les moins qualifiés, en position de faiblesse sur le marché du travail, sont en « contrat court contraint », et sont parfois maintenus dans la précarité. Pour les AS, IDE et AS, en position plus forte sur des marchés tendus, le contrat court peut au contraire présenter bien des avantages. La prime de précarité, ajoutée à l'indemnité de congés (non pris) permet d'échapper, au moins temporairement, à la compression salariale. La flexibilité contractuelle peut apporter plus de liberté dans l'organisation de son temps de travail, mais aussi pour concilier vie professionnelle et vie familiale. C'est un véritable atout pour certains des jeunes de notre échantillon, relativement récemment arrivés sur le marché du travail, et pour qui les contraintes familiales, de stabilisation, résidentielle ne se posent pas encore. L'augmentation des contrats courts peut ainsi s'inscrire dans l'évolution des comportements et les changements de temporalité dans les cycles de vie. La diminution des pensions peut enfin pousser certains retraités à chercher à cumuler retraite et contrats courts, venant accroître encore une offre déjà abondante.

Les positions des acteurs se recomposeraient ainsi sur ces segments particuliers du marché du travail, caractérisé par des diplômes et qualifications rares et recherchées. On y rencontre des employeurs qui souhaiteraient fidéliser, mais ne s'en donnent pas les moyens, et des « nouveaux sublimes » qui s'octroient le luxe de choisir non seulement les établissements où ils préfèrent travailler, mais aussi les formes contractuelles qui leur procurent la plus grande liberté vis-à-vis des employeurs et des revenus plus élevés.

# Chapitre 7 – Administration publique (territoriale) : Deux régimes de recours aux contrats courts dans un contexte de gestion sociale en tension

---

Annie LAMANTHE

Aurélie PEYRIN

avec la collaboration de Liza BAGHIONI pour le travail d'enquête

L'administration publique n'est pas soumise au Code du travail : les recrutements et la gestion des carrières des agents statutaires sont soumis au Statut de la fonction publique, auxquels s'ajoutent des agents contractuels, en CDD et CDI, qui ne relèvent ni du Code du travail ni du Statut, mais d'un régime d'emploi spécifique relevant du droit public (Bilan, 2012 ; Peyrin, 2019). Le recours aux emplois atypiques y est donc possible, où ces emplois représentent en moyenne une part supérieure à ce que l'on observe dans l'ensemble des secteurs marchands (17% contre 14%, cf. Barlet et *al.*, 2014). Depuis quelques années, moins d'un tiers des recrutements dans les trois fonctions publiques se font en dehors du statut. Le constat se vérifie dans les DPAE : si l'on exclut les secteurs ayant recours aux CDDU, l'administration publique se place en tête pour les plus fortes progressions de la part des embauches en contrats courts, entre 2000 et 2010 (+124,5%), puis entre 2000 et 2017 (+180%, cf. Bornstein et Perdrizet, 2019).

Dans une première partie, nous exposons quelques éléments de contexte actuel : dans les collectivités publiques comme ailleurs, la gestion des ressources humaines se fait sous contrainte budgétaire, et cette contrainte tend à s'accroître comme dans les établissements de santé et d'hébergement sanitaire et social. Au fil des différents actes de décentralisation et de la montée en puissance des regroupements de communes, les compétences des collectivités territoriales sont par ailleurs redistribuées, ce qui entraîne à la fois des changements dans les modalités de gestion des services publics et, partant, dans l'organisation du travail et la gestion du personnel. Nous abordons aussi d'emblée la question du statut de la fonction publique, car le recours aux contrats courts y correspond à des motifs juridiques spécifiques, bien que parfois comparables à ceux prévus par le Code du travail. Spécificité enfin des collectivités territoriales, la stratégie de gestion des ressources humaines dépend étroitement des élus. Une deuxième partie de ce chapitre est consacrée aux usages des contrats courts dans les collectivités enquêtées, qui permet de distinguer les recrutements pour les besoins spécifiquement saisonniers des recrutements pour des remplacements au fil de l'année. La troisième partie présente les modalités de recrutement et notamment les critères et profils des salariés.

## Brève présentation des cas – La fonction publique à l'échelle territoriale

L'analyse des modes de recours et d'usage des contrats courts dans l'administration publique repose exclusivement sur des entretiens avec des employeurs et salariés relevant de la Fonction publique territoriale, car il n'a pas été possible d'en obtenir dans les autres composantes de la Fonction publique : État ou Hospitalière. Au total, l'enquête s'est déroulée dans dix collectivités territoriales, de nature et de

taille variées : cinq communes, deux communautés de communes, deux communautés d'agglomération, une métropole, ainsi que dans trois structures sous tutelle des collectivités territoriales : une crèche intercommunale, un service d'incendie et de secours, et un centre de gestion du Centre national de la fonction publique territoriale (les deux derniers ont le statut d'établissements public administratif). Le droit public s'applique dans tous ces établissements, au contraire des deux derniers, organismes de droit privé exerçant une mission de service public, où s'applique le Code du travail : une caisse de sécurité sociale et d'allocations familiales, et un centre médical de la sécurité sociale.

Pour ce volet employeur de l'enquête, nos interlocuteurs sont principalement des personnes chargées du recrutement.

**Tableau 1 : Composition de l'échantillon fonction publique territoriale (établissements)**

Nom	Type de collectivité	Interlocuteur	Effectif
BABY-BRI	Crèche intercommunale	Directrice	20 à 49 agents
COMAGGLO1-AVI	Communauté d'agglomération	Responsable RH	199-250 agents
COMAGGLO2-AVI	Communauté d'agglomération	DRH	500-999 agents
MAIRIE-BRI	Commune	DRH	250-499 agents
COMCOM1-BRI	Communauté de communes 1	Responsable RH	100-199 agents
COMCOM2-BRI	Communauté de communes 2	Responsable RH	50-99 agents
MAIRIE1-G	Commune 1	DRH	500-999 agents
MAIRIE2-G	Commune 2	RH	100-199 agents
MAIRIE3-G	Commune 3	RH	50 à 99 agents
MAIRIE-AVI	Commune	RH	250-499 agents
METROP-G	Métropole	Responsable recrutement des personnels saisonniers et contractuels	
SECOURS-AVI	SDIS	DRH	500-999 agents
SECU-BRI	CAF - CPAM	RH	199-250 agents
SECU-G	Caisse de sécurité sociale	Directrice	20 à 49 salariés

## 1. Budget, cadre législatif et changement institutionnel : les facteurs d'évolution de la gestion des agents publics territoriaux

Dans les entretiens, l'intensité du recours aux contrats courts, ses modalités d'usage et son évolution (à la hausse comme à la baisse) sont toujours associées dans les propos de nos interlocuteurs aux réformes de l'administration publique territoriale. Celles-ci concernent aussi bien la normalisation des procédures de gestion que l'accroissement des contrôles, les injonctions à la diminution du nombre de fonctionnaires et les transformations du cadre juridique de gestion des agents, le tout dans un contexte de crise des déficits publics et d'accroissement de l'endettement des collectivités. En conséquence, chaque nouvelle étape de la décentralisation et chaque réforme de l'administration territoriale, en faisant évoluer la répartition des compétences en matière de politique publique, conduit non seulement à redéfinir le champ d'intervention de chaque échelon territorial mais aussi à transformer l'organisation du travail ainsi que la gestion des personnels.

## 1.1. Contraintes budgétaires et changements institutionnels transforment la gestion des agents

### 1.1.1. De moins en moins de fonctionnaires dans les collectivités territoriales ?

Le recours au contrat court s'inscrit d'abord dans un contexte général de déficit budgétaire des collectivités territoriales : parmi d'autres dépenses en hausse, les collectivités peinent à financer l'accroissement mécanique de la masse salariale avec le vieillissement des agents en poste<sup>146</sup>, alors que les dotations de l'État diminuent ainsi que leurs propres recettes fiscales.

*« Mécaniquement, on aura à faire des économies, ça ce n'est pas nouveau. Je veux dire, vous embauchez une équipe : ils sont jeunes, ils sont beaux. Mais au plus ils vieillissent, au plus ils coûtent cher, de facto, au plus le temps passe et plus votre masse salariale, même identique en nombre, vous coûte plus cher [...] Le contexte aujourd'hui est trop contraint. Les difficultés se posent plus fort chez nous avec nos 500 agents... Et les rentrées sont moins importantes, les taxes professionnelles, les réformes de la fiscalité locale, la commune s'appauvrit, on a moins de confort, donc moins de saisonniers. » (MAIRIE1-G)*

De ce fait, les collectivités publiques sont, comme les ministères et établissements publics d'État, sommées de réduire le nombre de fonctionnaires pour diminuer leurs dépenses et rééquilibrer leurs budgets. Dans de nombreuses collectivités, cette politique se traduit de plusieurs manières : non remplacement des départs en retraite des agents titulaires et diminution des recrutements sous statut.

*« Ces difficultés sont accrues avec les baisses de subventions et la volonté depuis dix ans de réduire le nombre de fonctionnaires où on ne remplace pas deux ou trois fonctionnaires sur cinq qui partent à la retraite, donc ça repose sur ceux qui restent. » (GEST-AVI)*

C'est ainsi la baisse des effectifs statutaires qui entraînerait, dans les collectivités enquêtées, un recours accru aux agents en CDD, notamment en contrat court, pour absorber la charge de travail laissée par les départs non remplacés. Les enquêtés évoquent par ailleurs la généralisation d'une logique de flexibilisation et de précarisation des emplois, les agents en CDD (ou en CDI) étant préférés aux fonctionnaires même pour des besoins inscrits dans la durée<sup>147</sup>.

*« On a besoin de recruter mais on n'a pas de possibilités pour des titulaires. Beaucoup de collectivités font des CDI sans respecter les règles. On ne peut pas être toujours dans les clous mais on essaie de respecter les règles au maximum » (MAIRIE2-G)*

*« Normalement, on ne peut pas faire des CDD sur des emplois permanents mais on ne peut pas faire autrement, sinon il faudrait embaucher un fonctionnaire. Aujourd'hui, les collectivités ont moins de moyen, recruter sur CDD c'est moins cher que recruter un fonctionnaire, on privilégie cette modalité. » (MAIRIE3-G)*

De fait, l'un des principaux avantages pour l'employeur public est qu'un agent en CDD coûte en moyenne moins cher qu'un agent titulaire, car il est embauché sur une base indiciaire faible (et que son salaire n'augmente pas avec l'ancienneté) : *« on embauche [les contractuels] sur le premier échelon du grade la*

---

<sup>146</sup> Cet accroissement automatique de la masse salariale provient du fait que la rémunération des fonctionnaires augmente à mesure qu'ils acquièrent de l'ancienneté dans la grille indiciaire correspondant à leur grade. Ce phénomène est mesuré par un indicateur de gestion propre à la fonction publique, le glissement vieillesse technicité (Bezès, 2005).

<sup>147</sup> Sur longue période, et à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique territoriale, incluant communes, départements et régions ainsi que les établissements publics placés sous leur tutelle, Emilie Biland (2017) ne constatait pas de substitution des emplois titulaires par les emplois contractuels. Comme elle l'indiquait cependant, la Loi Transformation de la fonction publique (votée en 2019) instituant un plan de départs volontaires et encourageant la contractualisation a cependant pu changer la donne, amplifier cette tendance et accentuer le recul de la norme statutaire.

*plupart du temps. Donc c'est sûr que ça coûte moins cher [...] Mais c'est sûr, sur l'ancienneté, les indices de carrière, les primes, bon, il y a une petite économie souvent sur l'embauche en contractuel. » (COMCOM1-BRI)*

Comme dans le domaine des activités hospitalières et de l'hébergement médico-social et social, la réduction des effectifs composant le noyau dur réduit les possibilités de flexibilité fonctionnelle interne, c'est-à-dire la redistribution du travail en cas d'absence. Cette pression croissante sur les effectifs permanents, accrue au fil des départs non remplacés, est mentionnée dans plusieurs entretiens :

*« On a plus du tout ou presque de budget sur les embauches. Le contexte c'est ça, depuis les dernières élections, le choix politique sur la commune c'est celui-là, une restriction maximale des embauches. Les effectifs sont en baisse. Sur le service entretien, il y a eu pas mal de départs, mais il n'y pas de recrutement en interne, les effectifs sont au taquet. Donc dès qu'il manque quelqu'un ça se ressent car ils sont au minimum niveau effectif. » (MAIRIE-AVI)*

Dernier point signalé dans les entretiens : la réduction des dépenses salariales peut aussi reposer sur la réduction du halo du marché interne, c'est-à-dire du nombre d'agents en CDD (dont certains pouvaient être renouvelés sur des périodes longues). Historiquement, les agents non titulaires ont toujours été les premiers concernés par les compressions de personnel (Ruiz, 2013).

*« C'est le service public, donc les salariés pensent qu'ils sont toujours protégés, mais en fait on doit aussi avoir un équilibre budgétaire, etc. Donc bon, c'est sûr c'est les contractuels qui ont trinqué. » (COMCOM1-BRI)*

Si le tableau d'ensemble paraît sombre, certains cas se distinguent par une politique de remplacement des départs à contrecourant des contractions du noyau dur, comme dans cette mairie :

*« 500 agents pour une ville comme ça, normalement 250 agents est un ratio plus commun. Mais ici choix politique : service public plus nombreux, avec la crèche, services techniques, menuisiers, etc., presque tous les services en régie. C'est ce qui explique le nombre de personnel titulaire. Personnel vieillissant, réduction des dotations, donc difficultés à trouver les bons compromis. Mais globalement, les effectifs ne vivent pas. Remplacement un pour un, maintien autant que faire se peut d'un service public digne de ce nom. » (MAIRIE1-G)*

Cet exemple rappelle avec force que la gestion de l'emploi public est le résultat de choix politiques : remplacer chaque départ à la retraite par un agent titulaire permet ici d'« internaliser » de nombreux services municipaux plutôt que de les sous-traiter (services techniques, menuiserie) ou de les confier en délégation de service public (crèche). Comme l'ont montré les comparaisons internationales sur ce sujet, les modes de gestion possibles se situent sur un *continuum* allant de l'externalisation à la prise en charge directe, toutes les situations d'hybridation étant possibles, et aucun choix n'étant irréversible (Grimshaw et al., 2012 ; Jaehrling, 2015). En France, les évolutions récentes du processus d'intercommunalité favorisent d'ailleurs la gestion directe des services et équipements publics, mais non sans bouleverser au passage les organisations et communautés de travail.

Les changements institutionnels qui contribuent à redistribuer les compétences des collectivités territoriales en matière de politiques publiques ont par ailleurs un impact sur les budgets disponibles et la gestion des ressources humaines.



### 1.1.1. La montée en puissance de l'intercommunalité bouleverse l'organisation du travail et la gestion des agents

En seulement dix ans, trois lois ont permis d'accélérer et de renforcer les formes institutionnelles de coopération entre communes, le plus petit échelon de l'administration territoriale<sup>148</sup>. Le terme d'intercommunalité résume ce phénomène, qui se traduit concrètement par la création d'établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) : communautés de communes ou d'agglomération, et plus récemment métropoles. Si depuis l'origine, les intercommunalités ont pour objectif de permettre la gestion commune de certains services publics locaux, des formes de coopération plus intégrées se sont développées, parfois assorties d'un régime de fiscalité propre (Verpeaux *et al.*, 2018). Dans ce cas, les communes délèguent à ces nouveaux échelons territoriaux des compétences en plus grand nombre, allant parfois jusqu'à certains pans de la gestion de leurs ressources humaines – dont les agents peuvent ainsi être « transférés » d'un employeur à l'autre.

Dans les cas les plus classiques de gestion commune d'équipements ou de service, comme dans le cas de la collecte d'ordures ménagères ou des piscines, évoqués ci-après, la gestion est « remontée » d'un échelon, « échappant » aux communes. Dans le cas évoqué ci-dessous, la réduction budgétaire se traduit par une réduction du nombre de saisonniers embauchés, et donc une diminution de l'ouverture de l'équipement. Elles ont des incidences en matière d'organisation.

*« La piscine est passée en métropole, donc ce n'est pas nous qui nous en chargeons. Le contrat court sur la commune, pour nous c'est plus du remplacement. » (MAIRIE1-G)*

*« On était en commune et on est passés métropole, donc plus grand... on nous a réduit le budget sur l'embauche des saisonniers... chaque année ça diminue, mais on s'en sort quand même pour avoir des effectifs stables. On jongle quoi. Pour certaines collectes ou piscines, il nous faut un effectif particulier, c'est réglementé. Donc on a des problèmes pour embaucher à hauteur normale. Alors, on doit fermer certaines collectes ou piscines. Mais ce qu'on fait pour le moment c'est qu'on fait une durée plus courte, pour pouvoir les ouvrir mais à moindre coût entre guillemets. Donc pour le moment on ne ferme pas, mais on ouvre plus tard, ou moins longtemps... mais si on nous baisse toujours plus le budget on devra fermer. » (METROP-G)*

L'intercommunalité peut aussi complexifier le circuit décisionnel, l'autorité politique devant juridiquement valider toute décision d'embauche. À l'échelle de grandes métropoles, ceci entraîne un allongement des délais de signature, particulièrement dommageables lorsque le contrat court répond à un besoin urgent :

*« On a des problèmes quand même au niveau de l'organisation du travail. On a un délai de signature du contrat très, très, long. Il faut un mois pour que la présidence suive. Donc il nous faut anticiper sur 1 mois, 1 mois et demi. Maintenant qu'on est Métropole, on n'a pas le choix, les délais se sont rallongés. Évidemment, pour la présidence ça fait aussi une forme de travail massif en plus. C'est pour ça qu'on fait aussi appel à des vacataires : on peut parfois appeler la veille pour le lendemain... donc bon, on ne peut pas faire un contrat normal. Mais pour les saisonniers, c'est compliqué aussi. Lorsqu'on a des signatures de dernière minute, imaginez comme on peut avoir du mal ! En février, on démarre pour avril, et ensuite on continue pour mai juin juillet et août. Mais on a des problèmes en permanence sur cette période. Il faut mettre les gens en paye aussi... Il nous faut les documents administratifs, les gens ne les envoient pas forcément dans les temps, et nous il faut faire face pour maintenir le service public, donc c'est compliqué ! Pourtant on les appelle un par un pour leur expliquer, les horaires, le secteur, les documents à fournir etc. ! Mais on a toujours des soucis. » (METROP-G)*

---

<sup>148</sup> La réforme territoriale du 16 décembre 2010, La loi MAPTAM du 27 janvier 2014 et la loi NOTRe du 7 août 2015.

Les procédures d'embauche, qui requièrent l'échange de documents, le remplissage et la signature de formulaires, expliquent que certaines solutions sont privilégiées à d'autres : il est ainsi plus facile d'appeler directement quelqu'un qu'on connaît, pour lui demander de dépanner, que de passer par le circuit complet de recrutement en CDD. Si les recrutements pour des besoins permanents peuvent donc « remonter » à l'échelon intercommunal, les recrutements en urgence, pour des besoins urgents, restent donc gérés par les communes pour des raisons pratiques.

Dans la plupart des cas, la prise en charge des équipements ou des services amène les communautés de communes et d'agglomération à intégrer les agents qui s'occupaient déjà de l'équipement et du service dans les communes – voire à en embaucher de nouveaux. Intégrer de nouvelles équipes peut profondément transformer la composition de la main d'œuvre, et nécessiter un changement de culture organisationnelle, voire une modification profonde des modalités de gestion :

*« Avec la nouvelle compétence déchets, nous avons changé d'ère, en termes d'effectif et en termes de sociologie du personnel. Avant, le personnel était essentiellement le personnel des services fonctionnels – agents de catégorie A, cadres, experts, mais avec cette nouvelle compétence nous avons intégré des personnels de catégorie B et C, ce qui a des impacts sur les accidents du travail et l'absentéisme. Nous avons intégré le personnel des communes qui était affecté aux déchets, certains étaient déjà en maladie. Ceci explique le recours aux contrats courts, pour remplacement. Il y a 3 ans, nous n'en faisons pas. Une agrégation petit à petit de nouvelles compétences, la création de l'agglo date de 2004, qui a des impacts sur l'organigramme, avec des disparités au sein de l'agglo en termes de conditions de travail, certains agents ont droit à des primes, d'autres non... » (COMCOM1-AVI)*

La prise en charge de la compétence de collecte et tri des déchets a ainsi conduit cette communauté de communes à intégrer des agents ouvriers et techniciens dont les conditions de travail sont bien plus pénibles que celles des cadres et experts qui composaient l'équipe auparavant. La gestion du personnel a donc dû être réorientée vers la sécurité au travail, les absences consécutives aux accidents du travail et à la pénibilité sur ces postes étant compensées par des embauches en contrats courts. L'activité des gestionnaires de ressources humaines a ainsi été transformée du tout au tout, à la fois parce qu'il s'agit de gérer un nouveau personnel, aux caractéristiques bien distinctes du précédent, mais aussi parce que leurs remplacements requièrent d'entretenir un vivier de candidats mobilisables au pied levé, d'établir de nombreux contrats de travail, de réorganiser sans cesse les plannings, etc.

Quel que soit l'échelon territorial concerné, la gestion des agents s'inscrit dans le cadre statutaire de la fonction publique, qui présente de nombreuses exceptions au droit commun du travail – même pour les agents qui ne sont pas fonctionnaires : les contractuels et les vacataires.

## 1.2 Le cadre statutaire et législatif de recours au contrat dans la fonction publique territoriale

Dans la fonction publique, le recrutement d'agents contractuels est autorisé par dérogation au principe d'occupation des emplois permanents par des agents titulaires du statut. Parce qu'il présente un caractère dérogatoire au regard du statut, qui reste la norme légale de recrutement dans la fonction publique, le recours aux contractuels n'est autorisé que s'il peut être rattaché à des motifs inscrits dans la loi. Si cette situation est en tout point comparable au droit privé (cf. 1<sup>ère</sup> partie, II.), les employeurs publics le décrivent comme un cadre strict, une contrainte pour leurs pratiques d'embauche :

*« On est très encadré. » (MAIRIE-BRI)*

« Une collectivité peut remplacer un fonctionnaire absent mais dans certaines conditions, c'est donc assez difficile. La loi permet d'élargir cette possibilité en recrutant des contractuels, mais c'est limité dans le temps. » (GEST-AVI)

Dans les collectivités, les cas de recours au contrat sont précisés par la Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant Statut de la fonction publique territoriale (Biland, 2013). Dans sa version actualisée par la Loi Transformation de la fonction publique (Loi n° 2019-828 du 6 août 2019) les recrutements répondant à des besoins temporaires sont distingués de ceux répondant à des besoins permanents.

### 1.2.1. Le recours au contrat est principalement autorisé pour répondre à des besoins temporaires

Les cas de recours prévus par le statut ont été clairement définis dès 1984, et se sont sans cesse accrus depuis 10 ans. Les recrutements en dehors du statut sont d'abord, logiquement, autorisés pour répondre à des besoins *temporaires*, dont l'accroissement temporaire ou saisonnier d'activité (article 3). Le motif d'accroissement temporaire d'activité autorise un recrutement en CDD pour une durée maximale de 12 mois, renouvellement compris, sur une période de 18 mois consécutifs. Le motif d'accroissement saisonnier d'activité autorise quant à lui un recrutement en CDD pour une durée maximale de six mois, renouvellement compris, sur une période de douze mois consécutifs. La durée minimale n'est pas précisée, autorisant tacitement le recrutement pour une durée inférieure à un mois. S'ajoutent à ces besoins temporaires deux autres cas de recours : d'abord celui du remplacement temporaire de fonctionnaires ou d'agents contractuels (article 3.1), qui autorise le recrutement en CDD renouvelable, dans la limite de la durée de l'absence de l'agent à remplacer) ; ensuite celui de la vacance temporaire d'emploi dans l'attente du recrutement d'un fonctionnaire (article 3.2). Dans ce dernier cas, la durée maximale du CDD est de un an, renouvelable jusqu'à deux ans.

Les propos des responsables RH enquêtés laissent quelquefois entendre une certaine ambiguïté sur les motifs de recours utilisés pour rédiger les contrats : en été, le remplacement du personnel en congé peut ainsi être pourvu par un CDD dit « saisonnier » (correspondant au motif d'accroissement saisonnier d'activité).

#### **Encadré 1 : Des vacances en lieu et place des contrats courts ? À propos des catégories « indigènes »**

Les entretiens avec les employeurs publics montrent que, comme ailleurs, le critère de durée n'est pas prégnant dans les catégories « indigènes ». Le seuil de trois mois semble cependant faire consensus dans les discours et les usages, car il correspond au seuil en deçà duquel les collectivités doivent faire appel aux services de remplacement des centres de gestion de la fonction publique territoriale, qui entretiennent des viviers d'agents temporaires pour répondre à ces besoins courts. Les CDD « longs » sont généralement plutôt d'une durée égale ou supérieure à un an – les CDD de trois ans, renouvelables une fois, répondent à d'autres logiques de recrutement et de gestion : non seulement ils sont assortis de possibilités d'évolutions de salaire, de formation et d'une meilleure protection sociale, mais ils ouvrent la possibilité d'une « cédésation », forme de stabilisation distincte d'une titularisation mais offrant des perspectives de promotion et de mobilité professionnelle.

À l'inverse, les contrats de courte durée s'apparentent à des emplois morcelés, n'ouvrant droit qu'à une protection sociale éparse et hasardeuse, et n'engageant que rarement sur la voie d'une stabilisation. C'est sans doute pour cela que ces « petits » contrats sont souvent confondus avec les « vacances », qui désignent une situation d'emploi caractérisée par une tâche ponctuelle ne nécessitant pas d'engager un agent contractuel, ou dont le caractère d'urgence nécessite le recours à un intervenant extérieur.

Le cas typique dans les collectivités est celui des agents recenseurs, mobilisés de manière ponctuelle lors des campagnes de recensement. C'est la solution qu'a retenue MAIRIE3-G pour la première fois, après avoir embauché des agents en contrat court les années précédentes : « *Dans ce cas, on n'a pas à payer l'indemnité de congé payé, c'est moins cher* ».

De fait, l'emploi à la vacation ne relève d'aucune disposition législative ou réglementaire et ne donne droit ni aux congés, ni à la formation – la rémunération inclut néanmoins des cotisations sociales (sauf pour les fonctionnaires cumulant). De fait, le terme est souvent utilisé à tort pour désigner un agent public contractuel rémunéré pour des durées très courtes, mais de manière répétée. Or, juridiquement, ceux-ci devraient être employés de manière continue sur des emplois à temps incomplet ou non complet ou employés de manière saisonnière.

Cela semble être le cas pour les contractuels affectés à la collecte des ordures ménagères dans cette collectivité, où le CDD de 6 mois correspond à un nombre de prestations prédéfinies, payées à l'heure : « *Sur les remplacements courts, pour 2 ou 3 jours par exemple, on fait appel à des vacataires pour éviter l'interruption de collecte. [...] C'est des contrats de 6 mois, avec 12 vacations par mois maximum. C'est payé à l'heure. On peut parfois appeler la veille pour le lendemain... donc bon, on ne peut pas faire un contrat normal.* » (METROP-G)

Au-delà de ces cas de recours couvrant des besoins *temporaires*, et apportant aux employeurs publics une dose de flexibilité pour recruter hors du statut, le recrutement d'agents contractuels est en outre autorisé pour répondre à des besoins *permanents* (article 3.3). Ces cas de recours ont d'ailleurs été considérablement assouplis par la Loi Transformation de la fonction publique (Loi n°2019-828 du 6 août 2019) : le recrutement par contrat est autorisé lorsque les besoins des services ou la nature des fonctions le justifient, ou lorsque la quotité de temps de travail est inférieure à 50 % ; le recours est même possible pour tous les emplois pour les « petites » collectivités (communes de moins de 1 000 habitants et groupements de communes de moins de 15 000 habitants, ainsi que pour les communes nouvelles issues de la fusion de communes de moins de 1 000 habitants, pendant une période de trois années suivant leur création). Dans tous ces cas, les CDD sont conclus pour une durée maximale de trois ans, et sont renouvelables dans la limite d'une durée maximale de six ans (au-delà, ils sont reconduits pour une durée indéterminée)<sup>149</sup>.

### 1.2.2. Le contrat court comme solution parmi d'autres sources de flexibilité

Dans la fonction publique, les contrats courts sont historiquement la principale source de flexibilité offerte aux employeurs pour absorber les charges de travail supplémentaires, qu'elles soient temporaires, saisonnières ou liées à des agents absents ou à des vacances de postes. Mais en contexte de pénurie et/ou de contrainte budgétaire, recruter un contractuel ne se fait pas à la légère : les responsables du personnel

---

<sup>149</sup> Les collectivités enquêtées en 2019 n'appliquaient pas encore l'une des dispositions les plus importantes de la Loi Transformation de la fonction publique, introduisant le versement d'une prime de précarité (article 23) pour tous les CDD d'une durée inférieure ou égale à un an dont la rémunération brute globale est inférieure à un plafond fixé par décret. En ce qui concerne l'assurance chômage, les collectivités peuvent signer une convention avec Pole emploi lui confiant la gestion du versement de l'allocation de retour à l'emploi (ARE) ; à défaut, elles sont en régime d'auto-assurance. Par ailleurs, les agents publics contractuels relèvent du régime général pour ce qui concerne les risques de maladie, accidents du travail ; ils disposent enfin d'un régime de retraite adossé sur une caisse spécifique : l'Ircan-tec (Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques).

évaluent précisément les coûts, et le remplacement des absences par des contrats courts fait l'objet d'arbitrages financiers préalables.

Dans l'exemple qui suit, les coûts de recrutement en CDD sont évalués au plus juste, allant jusqu'à calculer la durée minimale pour répondre aux besoins.

*« Certes quand on était dans l'opulence, on ne "gérât" pas. Aujourd'hui, on n'a pas les moyens. Mais on n'en est pas encore à se dire "si je prends un vacataire pour tant d'heures ça me coutera moins qu'un CDD de trois jours", etc. On n'en est pas là, mais on sent qu'on s'y dirige. [...] La charge de travail RH est donc beaucoup plus importante dans ce contexte de remplacements, et de contrat court. On doit faire du cas par cas, on calcule tout au plus proche pour trouver un équilibre... pourquoi s'embêter à faire tout ça ? Eh bien on dégage des moyens, et plus on a de moyens, plus on peut faire d'autres choses dans la commune, rendre des services... » (MAIRIE1-G)*

Ces exigences d'équilibre budgétaire et la nécessité de rendre des comptes concernent aussi les organismes de droit privé exerçant une mission de service public, qui doivent négocier avec l'État l'affectation des dépenses de fonctionnement – y compris la masse salariale – dans le cadre de conventions d'objectifs et de gestion et viser l'équilibre entre recettes et dépenses.

*« On a une enveloppe pour l'année, alors vous savez, moi quand je dois embaucher, je ne regarde pas le profil du candidat en premier, je regarde mon budget ! C'est peut-être malheureux, mais c'est comme ça ! [...] C'est l'État qui décide à quelle hauteur on remplace, puisque c'est lui qui nous attribue des enveloppes. Et ici, c'est comme partout vous savez, ça fait plusieurs années que les moyens sont à la baisse, sur les CDD comme sur les CDI. On préférerait avoir des CDI, mais on ne peut pas. Et les CDD on peut de moins en moins. On en faisait beaucoup plus il y a 6 ans environ... Là, je peux vous dire que ça s'est sévèrement calmé ! [...] La durée du contrat est millimétrée, en lien avec le budget. » (SECU-BRI)*

La question du coût salarial est particulièrement aigüe lorsqu'il s'agit du remplacement d'un agent absent pour raison de santé. En raison du maintien du salaire des agents titulaires lorsqu'ils sont en congé maladie, certains DRH enquêtés considèrent le salaire du contractuel remplaçant comme un « surcoût » :

*« Quand il s'agit d'une maladie courte, [...] le salaire du fonctionnaire est maintenu pendant 90 jours en plein traitement, il faut donc continuer à le payer. » (MAIRIE3-G)*

*« On ne remplace aucun arrêt maladie de courte période, d'une semaine à trois mois. Pour une grossesse, on remplace si on sait que derrière il y a un congé parental : pas de paie, donc là on peut remplacer, on bascule la paie de l'un sur l'autre. [...] Pour les arrêts longs idem, quand les agents passent à mi-traitement au bout de 90 jours, les primes sont abattues, donc ça nous fait de la trésorerie, et là on peut éventuellement remplacer un peu. Ça, c'est ce qu'on fait sur tous les services où on n'est pas obligé de remplacer. [...] Pour des raisons budgétaires, on ne remplace aucun congé annuel, c'est notre choix. Hormis cas très particuliers, sur les secteurs où il y a une forte activité, type la piscine, mais sinon on ne remplace pas. » (MAIRIE-BRI)*

D'autres possibilités sont offertes aux collectivités territoriales pour faire face à cet ensemble de besoins temporaires : elles peuvent faire appel aux Centres de gestion de la fonction publique territoriale, qui disposent de « viviers » pour des « missions » de remplacement ou de surcroît d'activité de moins de trois mois, mais aussi aux agences d'intérim (depuis la Loi n° 2009-972 du 3 août 2009). Mais ces deux solutions « externes » ne sont pas suffisamment réactives aux yeux des employeurs (on y revient dans la partie 3.3.2.).

*« Pour un remplacement de quelqu'un en arrêt, on pourrait passer par l'intérim. Mais comme nous sommes dans l'obligation de faire d'abord appel au centre de gestion pour voir s'il y a des agents en surnombre qui pourraient être placés... Il y a un délai avant que le centre ne nous réponde, puisqu'ils ont d'ailleurs un mois*

*maximum pour le faire, et donc... l'intérim n'a plus d'intérêt pour nous car nous ne pouvons le mobiliser dans l'urgence. [...] Nous, dans les collectivités on ne peut pas se dire : il manque quelqu'un, je décroche mon téléphone et je trouve une personne pour remplacer. Le temps qu'on trouve, la personne est revenue souvent... Et il faut aussi vérifier les casiers des gens, même pour trois jours, donc cette vérification prend déjà 48H, ensuite le maire doit valider, et il faut signer le contrat, envoyer à la préfecture... Bref, vous voyez que pour 5 jours c'est compliqué. » (MAIRIE-BRI)*

De fait, malgré l'introduction de l'intérim dans la fonction publique voici une dizaine d'années<sup>150</sup>, les pratiques des employeurs ont très peu évolué à ce sujet : l'intérim est globalement évité par toutes les collectivités territoriales enquêtées, sauf de façon exceptionnelle, par défaut. L'intérim n'est préféré aux contrats courts que dans un seul cas : la COMAGGLO2-AVI a décidé, l'année de l'enquête, d'abandonner l'embauche directe en contrat court au profit de l'intérim pour les remplacements dans le service de collecte des déchets.

*« Il y a beaucoup d'absentéisme chez les titulaires dans ce service [le service déchets environnement :] accidents du travail, arrêts maladie, congés. [...] Depuis avril de cette année, on recourt à l'intérim pour le remplacement du personnel de ce service car la gestion des contractuels était devenue très compliquée. La communauté a lancé un appel d'offre auprès d'une société d'intérim. On n'a pas le droit de passer un contrat en direct avec une société d'intérim, on doit passer par le Centre de gestion mais celui-ci n'est pas compétent pour ces postes, ceci nous a permis de justifier notre recours à l'intérim. »*

C'est ainsi la complexité de gestion d'un volume important de contractuels qui a poussé la communauté d'agglomération à expérimenter la solution de l'intérim, au moins pendant une année, celui-ci étant en effet d'emblée plus coûteux. *« De plus l'administration paie de la TVA sur la prestation de service mais ne la récupère pas [mais il existe peut-être un système de compensation s'interroge notre interlocuteur ?] »*

Point intéressant, la société d'intérim a été incitée par la collectivité à puiser dans le vivier des agents contractuels habitués aux remplacements (on reviendra sur l'enjeu du vivier dans la partie 3) : *« On a demandé à la société d'intérim d'embaucher ce personnel remplaçant, elle a joué le jeu, a offert à certains de passer le permis PL et en a embauché certains en CDII. »* Ce sont donc les mêmes personnes qui sont passées d'un statut de contractuel de droit public, à un statut de contractuel de droit privé : *« entre l'administration publique et la société d'intérim il y a différentes façons de payer, des primes différentes... »*

Mis à part ce cas exceptionnel, le recours au contrat court est la principale source de flexibilité employée par les collectivités territoriales sur nos trois terrains d'enquête. Nous allons voir que dans l'ensemble, le contrat court y répond principalement à des besoins *temporaires* : accroissement d'activité **temporaire**, et surtout **saisonnier**, et **remplacement** d'agents ; les CDD de plus longue durée sont quant à eux mobilisés pour les autres cas et pour les emplois plus qualifiés. Ces deux principaux motifs s'articulent en deux régimes d'usage du contrat court, renvoyant chacun à des motifs, des postes, des profils de salariés et des modes de gestion, mais aussi à des dynamiques distinctes.

---

<sup>150</sup> Cette possibilité a été introduite par la Loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique et assouplie par la Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012.

## 2. Motifs et logiques d'usage du contrat court

À quels types de besoins les contrats courts répondent-ils dans les collectivités territoriales ? Sur quelles périodes, sur quels types de postes ces besoins se manifestent-ils ? Pour introduire cette section consacrée aux motifs et logiques d'usage des contrats courts, nous proposons un aperçu du processus décisionnel récolté au cours de l'entretien avec le DRH de la COMAGGLO2-AVI. Chaque année, tous les services recensent leurs besoins en matière d'emplois, qu'ils soient pérennes ou occasionnels. Ce recensement permet de préparer une liste d'emplois saisonniers et occasionnels, qui fait l'objet d'une délibération budgétaire en conseil de la communauté d'agglomération, une fois par an. Pour l'année 2020, les besoins formulés ont été les suivants : le service RH a demandé quatre mois de CDD au total, à fragmenter (ou non) selon les besoins : « *une semaine par-ci, une semaine par-là, sur différentes tâches du service* » ; le service du patrimoine a demandé un peintre en bâtiment en « *renfort* » sous la forme d'un CDD de 4 mois (la procédure de recrutement s'est avérée infructueuse, même avec l'aide de Pôle Emploi, situation jugée « *catastrophique* ») ; le service des espaces verts a demandé un CDD d'un mois et enfin le service du tourisme a demandé un CDD pour l'agent d'accueil qui officie dans le camion de l'Office du Tourisme sur les marchés. En pratique, la délibération annuelle concernant les emplois temporaires associe ainsi les besoins spécifiquement liés à la période estivale et au tourisme, le remplacement des agents en congé (au sein du service RH ou de celui des espaces verts), mais aussi des besoins plus ponctuels (renfort au service du patrimoine).

L'analyse de l'ensemble des entretiens avec les personnes en charge de la gestion des agents dans les collectivités territoriales fait ressortir l'existence de deux régimes d'emploi distincts concernant les contrats courts, suivant des dynamiques qui s'éloignent avec le temps : aux besoins liés à l'activité saisonnière correspond une logique sociale et distributive, qui consiste à fractionner les besoins de main d'œuvre en une multitude de CDD de courte durée, afin d'en faire bénéficier le maximum de personnes. À l'inverse, le recours aux contrats courts, qui est aussi nécessaire au fil de l'année pour remplacer les absences (quels qu'en soient les motifs), est cependant de plus en plus limité pour réduire la masse salariale, au profit de solutions de flexibilité interne, et si la gestion sociale et distributive est aussi de tradition en la matière, elle est maintenant de plus en plus sous tension.

### 2.1. Fractionner les contrats en période estivale pour permettre au plus grand nombre (de jeunes) de travailler

Neuf collectivités sur les dix enquêtées recrutent en contrats courts pour répondre à l'accroissement saisonnier des activités, pour des durées d'une semaine à deux mois maximum. Ces différents cas sont résumés dans le tableau synoptique ci-dessous. Ces contrats destinés à supporter l'accroissement d'activité saisonnier concernent les services dont l'activité augmente pendant les vacances comme la collecte des déchets (chauffeurs, ripeurs), l'entretien de la voirie et des espaces verts ; les équipements dont la fréquentation augmente comme les piscines (maîtres-nageurs, agents techniques divers d'entretien, de surveillance, de caisse...), les crèches (auxiliaires de puériculture, cuisinières) ou encore les transports liés au tourisme<sup>151</sup>. Ils concernent aussi les activités spécifiques aux vacances scolaires : animateurs et animateurs sportifs dans les centres aérés et centres de loisir, gardiens dans les musées et expositions, chargés d'accueil dans les offices du tourisme et syndicats d'initiative.

---

<sup>151</sup> Les métiers de la collecte des déchets comme de la petite enfance sont aussi concernés par les remplacements tout au long de l'année, en raison de la pénibilité des conditions de travail et du vieillissement des agents. On les retrouve donc dans le 2.2.

**Tableau 1 : Qui recrute quand et pour faire quoi ? <sup>152</sup>**

MAIRIE1-AVI	Saison d'été	16 CDD d'une semaine à 1 mois 8 en juillet, 8 en août	Agents d'entretien (voirie) et jardiniers (espaces verts) Ripeurs et chauffeurs (collecte des déchets) Animateurs (centres de loisirs)
COMAGGLO1-AVI	Vacances de Noel et été	29 CDD saisonniers d'un mois (remplacement congés été et vacances de Noël)	Agent d'accueil, 1 CDD Ripeurs et chauffeurs (collecte des déchets), 28 CDD
COMCOM1-BRI	Saison été et hiver	CDD 3 semaines à 2 mois	Personnel petite enfance (crèche), > 1 mois Ripeurs et conducteurs (collecte des déchets), 2 mois Agents d'accueil et de surveillance (musées et expos), 3 semaines
COMCOM2-BRI	Saison été et hiver	CDD 15 jours à 2 mois et demi	Ripeurs et chauffeurs (collecte des déchets) Conducteur de bus (transport de tourisme) Animateurs (centres de loisirs) Personnel petite enfance, cuisiniers, agents d'entretien (crèche) Animateurs (centres de loisirs), CDD 1 mois
MAIRIE-BRI	Saison d'été	Une quinzaine de personnes en CDD saisonnier sur l'année	Animateurs (centres de loisirs), CDD 1 mois Animateurs (mini camps), CDD 3 semaines Agents d'accueil et de surveillance (musées et expos), 2 mois Maîtres-nageurs (piscine), 2 semaines à 2 mois
MAIRIE3-G	Saison été	Environ 11 CDD de 15 jours	Agents techniques (service technique) Agents d'accueil et de surveillance (musée, expositions)
MAIRIE2-G	Saison d'été	8 personnes en CDD d'un mois Remplacement pour les congés d'été	Agents et jardiniers (voirie, espaces verts), 2 CDD de 1 mois en juillet, 2 en août Animateurs sportifs
METROP-G	D'avril à septembre		Ripeurs (collecte des déchets, Maîtres-nageurs, agents techniques (piscine), Agents d'accueil (médiathèque), Garde-nature

<sup>152</sup> Nous reprenons ici les termes utilisés par nos interlocuteurs qui ne correspondent pas toujours aux catégories et appellations réglementaires encadrant le recours au CDD, en particulier qui ne distinguent pas toujours dans leurs propos et appellations emplois saisonniers et remplacement pour les congés d'été par exemple.



On peut ranger dans la même catégorie la saison des campagnols, qui occasionne des embauches ponctuelles (entre 3 semaines et un mois au printemps pour COMCOM1-BRI) pour se débarrasser des nuisibles.

La majorité de ces embauches s'effectue en contrat court (d'une semaine à un mois, deux mois maximum) et sans récurrence afin d'en permettre l'accès au plus grand nombre.

C'est par exemple le cas à la MAIRIE-AVI, qui organise deux vagues de recrutement sur la période estivale : pour pourvoir un poste deux mois, la stratégie est de proposer deux CDD d'un mois à deux personnes différentes pour « *faire travailler le plus de personnes possible* ».

De même, chez MAIRIE3-G : « *On fait des contrats de 15 jours pour pouvoir en prendre un maximum. Si on faisait des contrats plus longs, on en embaucherait moins. [...] On ne les prend qu'une seule fois, une seule année, pour la même raison : en prendre le maximum.* »

À METROP-G comme à la COMCOM2-BRI, de nombreux contrats d'été sont réservés aux étudiants originaires des communes, qui sont les principales cibles de cette stratégie de partage des emplois, dans les services techniques ou les centres de loisirs – on y reviendra dans la partie 3 :

« *Les contrats d'été, on a fait un choix, on les a réservés aux étudiants, on sait qu'ils reviennent sur le territoire et qu'ils ont besoin d'un emploi temporaire. Alors on fait des contrats d'un mois. Oui, on ne fait jamais deux mois d'affilée mais un mois. L'idée c'est de partager le travail entre les jeunes, d'en faire profiter un maximum de jeunes sur le territoire, c'est la raison pour laquelle on ne fait qu'un mois.* » (COMCOM2-BRI)

Notons que cette logique de fractionnement rencontre opportunément une logique de réduction des risques d'erreur de recrutement, notamment dans les centres de loisirs : « *Mais on a eu des soucis parfois avec les plus jeunes qui n'étaient pas très impliqués. Alors on a fragmenté les contrats.* » (COMCOM2-BRI) Recruter pour une période d'un mois permet aussi d'ajuster le nombre d'animateurs au rythme des arrivées et départs.

Dans la même zone d'emploi, MAIRIE-BRI met en avant le même argument, à nouveau centré sur le public des jeunes, auxquels sont offerts le plus grand nombre d'emplois possibles dans le secteur de l'animation sur la période estivale :

« *Pour contenter tout le monde, on fait des contrats d'un mois c'est vrai, un pour juillet, un pour août, pour que plus de personnes aient la possibilité de travailler. C'est ce qu'on privilégie sur les emplois d'été, pour faire travailler les jeunes sur les postes BAFA/animation, les plus vieux en ont en général fait leur métier.* »

Cette logique de recrutement ponctuel et de morcellement des contrats correspond plutôt à des postes non qualifiés. Lorsque le poste requiert un diplôme (d'animation, de surveillant de baignade) ou une qualification précise (permis poids lourds pour leurs chauffeurs), les CDD proposés peuvent être plus longs ou renouvelés d'un mois ou d'une année sur l'autre. METROP-G propose ainsi des CDD de deux mois pour les chauffeurs de poids lourd et les maîtres-nageurs, et MAIRIE2-G déroge à la règle du non-renouvellement des contrats pour les animateurs sportifs, faute d'autres candidats diplômés – on y revient dans la partie 4.3.

Cette logique de recrutement fondée sur l'accroissement des besoins en période estivale, ou à la mise en place de services spécifiquement saisonniers se différencie de celle qui prévaut en matière de remplacement.

## 2.2. Des contrats courts pour remplacer les absences : qui et quand remplacer, et comment faire sinon ?

Le contrat court est l'une des solutions possibles pour remplacer les agents absents. Toutes les organisations, publiques comme privé, ont en effet à remplacer des absences relevant de motifs multiples, prévisibles ou non, pour des durées très variables. Le plus souvent, les collectivités semblent chercher en priorité des solutions en interne : le travail à faire peut par exemple être distribué au sein de l'équipe restante, sinon reporté. Le remplacement n'est ainsi qu'une solution parmi d'autres ; et ce n'est pas la plus répandue en temps de contrainte économique ou budgétaire. Dans les collectivités territoriales enquêtées, toutes les absences ne sont pas remplacées. Au-delà de la durée de l'absence, le critère de remplacement est la nature du poste. Pour les postes administratifs, les DRH cherchent des solutions « en interne », et évitent de recruter en CDD. Mais pour d'autres postes comme dans le secteur de la petite enfance ou de la collecte des déchets, les taux d'encadrement et de présence doivent répondre à des normes strictes, et les absents doivent être remplacés.

### 2.2.1. « Se débrouiller pour ne pas remplacer » : les solutions internes pour les postes non prioritaires

En cas d'absence, la première solution est de trouver une solution en interne, sans recrutement. Cela peut consister à jouer sur la polyvalence des postes des agents permanents (flexibilité interne) ou encore à jouer sur le temps de travail (augmenter les quotités horaires des agents à temps partiel).

*« Pas de remplacement des titulaires pour leurs congés, on s'arrange entre nous pour terminer les gros dossiers avant le départ en congé et ceux qui restent ont moins de travail à faire, il peut aussi y avoir des augmentations de la durée du travail. » (MAIRIE2-G)*

Les absences sont ainsi prioritairement remplacées « en interne » au sein de SECU-BRI, grâce à la polyvalence des agents, résultat d'une politique active de formation : *« c'est aussi à ça que ça sert d'investir dans la formation : on forme des agents à différentes tâches, donc on peut faire face plus facilement en cas de problème. »*

L'augmentation de la quotité horaire, sous forme d'heures supplémentaires ou complémentaires, semble cependant la solution la plus répandue, surtout pour les absences de courte durée. On la rencontre par exemple dans les mairies 2 et 3-G : *« La politique est de ne pas remplacer les agents quand ils sont absents pour une durée de moins d'une semaine, dans ce cas les titulaires font des heures supplémentaires. » (MAIRIE2-G).* Même règle pour COMAGGLO2-AVI : *« sur les postes d'administration, c'est rare que l'on recrute pour remplacer, on jongle en interne. Une règle en interne : on ne remplace que pour au moins 15 jours d'absence. »*

*« On remplace en interne, en proposant des heures supplémentaires ou des heures complémentaires aux personnes qui travaillent à temps partiel. [...] Nous n'avons pas de visibilité sur la maladie, elle peut être renouvelée chaque semaine, de semaine en semaine, dans ce cas c'est difficile de recruter, alors on gère en interne. » (MAIRIE3-G)*

D'autres solutions de flexibilité interne reposent sur une réflexion ou une souplesse plus avancée sur le plan organisationnel. À l'échelle d'un territoire, plusieurs centres rattachés à un même service départemental d'incendie et de secours (SECOURS-AVI) organisent par exemple la mutualisation de leurs agents, en fonction des besoins – les personnels de renfort pouvant même être « empruntés » au sein et hors du réseau des centres : *« tel agent d'un centre ira en renfort 1 ou 2 jours dans un autre centre, par exemple un congé maternité est remplacé par un agent à temps partiel venant d'un autre centre. Sinon on se donne des coups de main dans le réseau de la fonction publique communale, je cherche, on échange ... » (SECOURS-AVI)*

Dans un tout autre registre, certains employeurs ont choisi de réguler les congés de leurs agents pour éviter d'avoir à remplacer les agents sur les périodes de congés les plus fréquentes. L'étalement des

périodes de congés permet ainsi de limiter le recours aux contrats courts, en facilitant la redistribution du travail au sein des équipes :

*« Là on ne peut pas se passer de contrat court, car le personnel permanent prend des congés, et on ne peut pas fermer le service. Donc on a mis en place les congés successifs des agents, et comme ça on limite le recrutement. »* (COMCOM2-BRI)

*« Les agents ne prennent pas leurs congés en période de très forte activité de manière massive, on s'organise pour cela, pour limiter les besoins. »* (MAIRIE-BRI)

Tous les agents absents ne sont ainsi pas toujours remplacés : en été, la charge de travail allégée ne requiert pas de recrutement, et dans le courant de l'année, les agents présents peuvent se partager le travail. Il faut cependant préciser que la flexibilité temporelle comme les solutions organisationnelles concernent principalement l'activité administrative « ordinaire », et les absences de courte durée.

*« Dans les services administratifs, si la durée de l'absence est courte, elle est absorbée par les collègues et par des heures supplémentaires, si la durée est longue et anticipée, à partir de 3 mois, on fait un CDD. »* (COMAGGLO1-AVI)

### 2.2.2. Des contrats courts pour remplacer les postes essentiels : services techniques et soins aux personnes

Quels sont les postes où le personnel doit être remplacé, et pour lesquels le recours au contrat court est la solution privilégiée ? À COMAGGLO2-AVI, ce sont par exemple des postes d'agents d'accueil et de surveillance, ou encore de professeurs du Conservatoire. Mais dans l'ensemble, les remplacements concernent plutôt les secteurs de l'intervention publique répondent en revanche à une obligation de continuité de service, par contrainte réglementaire, services techniques comme l'entretien de la voirie et des espaces verts, et nécessaires comme la collecte des déchets. C'est ce qu'on observe dans les collectivités locales MAIRIE1-AVI, MAIRIE1-G et COMAGGLO1-AVI.

*« Pour les congés, on ne remplace pas, on tourne avec le personnel permanent. Bon après, ça peut mal tomber, c'est-à-dire on peut avoir un pic d'activités exemple type : les herbes qui poussent trois fois plus vite car il a plu et fait très beau et chaud, bon, il faut vite entretenir la voirie, bon peut faire un peu de renfort, mais c'est assez isolé. [...] S'il me manque un cantonnier pour une semaine, je ne vais pas le remplacer, mais s'il manque une personne en crèche, là y'a pas de discussion [il y a obligation], on remplace. »* (MAIRIE1-G)

Les remplacements sont en effet requis dans les services d'accueil de la petite enfance ou les cantines scolaires, où les règles d'encadrement sont imposées de manière stricte pour des raisons de sécurité, et sous peine de fermeture (ce sont les mêmes contraintes dans les établissements de santé et d'hébergement médico-social) et on y retrouve aussi certaines solutions usuelles, comme les « pools » de remplacement. Dans les crèches et les écoles maternelles, certaines collectivités publiques choisissent de régler le problème des remplacements de courte durée par l'affectation de postes permanents aux remplacements – une personne surnuméraire ou un « pool » complet selon les configurations.

Disposer d'assistantes maternelles en surnombre par rapport aux règles d'encadrement du secteur de la petite enfance permet ainsi à la DRH de MAIRIE-BRI de pallier les absences dans les différentes écoles maternelles, pour cette catégorie de personnel : *« on module avec les autres personnels, certains qu'on appelle les volantes. Sur 6 écoles, il nous manque au moins une ATSEM par semaine, voire plus. Donc la réglementation demande une ATSEM par école, et nous on en a deux, ce qui nous permet de combler les absences. On a fait comme ça, sinon on ne pouvait pas tourner en étant dans la légalité. Là, le personnel est embauché à l'année. »*

Dans le cas de MAIRIE3-G et de BABY-BRI, un poste à temps complet spécifiquement dédié permet de combler les besoins à la crèche.

« Avant, le service entretien venait en renfort à la crèche, récemment on a créé un poste supplémentaire à temps complet qui permet de compenser les absences. » (MAIRIE3-G)

En haute saison, ce personnel de renfort était la seule solution pour la crèche BABY-BRI, qui sinon ne parvenait pas à recruter à très courte échéance :

« Pas le temps de recruter en 5 jours : faire paraître l'annonce, contacter les personnes, prise de poste, etc. Les périodes comptent aussi : si c'est en vacances scolaires, il y a beaucoup moins d'enfants, donc s'il y a des arrêts durant cette période, pas besoin de remplacer, on remplace en fonction du nombre d'enfants et de l'équipe. Mais si c'est en période tendue, hors vacances scolaires, là on remplace même pour une semaine. Mais malgré tout, lorsque les arrêts sont cumulés et/ou longs, on est obligé de remplacer. »

Dans l'ensemble, ne sont ainsi remplacés que les agents dont l'absence met à mal une règle d'encadrement ou de sécurité.

### 2.2.3. Remplacer les agents en arrêt maladie dans les services prioritaires : la gageure des collectivités

Dans les services du personnel des collectivités territoriales, les arrêts maladie constituent une problématique importante. Alors que les agents de catégorie C forment la majorité des bataillons municipaux, ceux qui sont affectés aux services techniques ou ceux chargés de la petite enfance sont exposés aux conditions de travail les plus pénibles. Avec l'avancée en âge<sup>153</sup>, les accidents du travail et maladies professionnelles se multiplient, ainsi que les problèmes de santé en général.

#### **Encadré 2 : Les arrêts maladie dans la FPT**

La réglementation dans la Fonction publique territoriale prévoit trois principaux types d'arrêts pour maladie : le congé pour maladie ordinaire (3 mois renouvelables dans une limite d'une année, le salaire est intégralement maintenu pendant les 3 premiers mois après lesquels l'agent perçoit un demi-salaire) ; le congé pour longue maladie (agent dans l'impossibilité d'exercer ses fonctions, nécessité d'un traitement et de soins prolongés, caractère invalidant, d'une durée de 3 ans), les agents pouvant basculer du premier cas au second quand l'arrêt se prolonge au-delà de la première année ; le congé longue durée (pour certaines maladies, d'une durée de 3 ans).

L'introduction d'un jour de carence pour les congés pour maladie dits « ordinaires » pour les agents publics avait fait débat et suscité de vives oppositions syndicales<sup>154</sup>. L'effet de la mesure, censée contribuer à réduire le nombre d'arrêts de courte durée, est discuté par certains employeurs publics enquêtés. Ainsi, pour le DRH de COMCOM1-BRI, les variations dans le volume des arrêts ne dépendent pas vraiment de l'existence ou non d'un jour de carence : « *les hausses et baisses ne veulent rien dire, ça a baissé quand l'État a imposé les journées de carence, dès que ça change, ça augmente, c'est le yoyo.* »<sup>155</sup>

Pour les DRH de MAIRIE3-G et de MAIRIE-BRI, si les arrêts maladie « ordinaires » (donc courts) se sont réduits ces dernières années – peut être en raison du jour de carence –, leur croissance était surtout

<sup>153</sup> Les agents territoriaux sont en moyenne les plus âgés des fonctionnaires, les agents publics étant eux-mêmes en moyenne plus âgés que les salariés des secteurs marchands.

<sup>154</sup> Le jour de carence a été introduit dans la fonction publique par l'article 105 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012. Il a été supprimé en 2014, puis rétabli en 2018.

<sup>155</sup> Notons que l'enquêté parle de « jours » de carence au pluriel, comme dans le privé, alors qu'il n'en existe qu'un seul dans le public.

associée au vieillissement des agents territoriaux, dont la majorité occupent des postes exposés à de nombreux risques professionnels.

*« Les arrêts maladie, on en a moins depuis deux ou trois ans. Néanmoins, comme dans toutes les collectivités, on a des agents vieillissants, donc on veille, on fait des formations gestes/sécurité, etc., mais on sait aussi qu'on a de plus en plus d'arrêts courts qui, il y a 20 ans, n'auraient pas donné suite à des arrêts : si vous vous faites mal au dos à 25 ans ou à 55, vous ne vous remettez pas pareil. A 25 ans, vous venez bosser quand même, à 55 vous restez chez vous. On a quand même pas mal de demandes de Congés Longue Maladie ».*

Ainsi, la tendance serait plutôt inéluctablement à la multiplication des arrêts « de respiration », évoqués dans le chapitre sectoriel consacré à la santé, faute de quoi l'état de santé se dégrade et les arrêts qui s'ensuivent sont plus longs.

### *L'enjeu de la pénibilité sur les postes prioritaires : services techniques et petite enfance*

Lorsqu'il s'agit de remplacer les arrêts maladie, les postes prioritaires sont à nouveau ceux des services techniques (collecte des déchets, entretien, voirie) et de la petite enfance (auxiliaires de puériculture, Atsem), la pénibilité s'ajoutant ici à l'obligation de remplacement.

Le cas le plus emblématique est sans doute celui des chauffeurs et ripeurs des services de collecte de déchets. C'est ainsi le seul service pris en charge par COMAGGLO1-AVI qui fait appel des contrats de courte durée, sous la forme de CDD d'une semaine. Selon le DRH, « environ un quart des effectifs est absent chaque semaine [dans ce service] : six sont en congé longue maladie, trois en attente de reclassement, plus les maladies ordinaires, les congés, ceux qui sont en formation. » Or le remplacement y est « obligatoire à 100%. »

De la même façon, le DRH de la MAIRIE2-G énumère les services concernés par les accidents du travail, maladies professionnelles, ainsi que les congés longue maladie : « Dans les services techniques, [...] les métiers manuels, ménage, manutention, services techniques, sont plus touchés. [...] Il y a beaucoup d'absentéisme. »<sup>156</sup> Ainsi, au moment de l'enquête, ce sont au total six agents contractuels qui remplacent tous ceux absents pour des raisons de santé.

Mais la pénibilité ne se concentre pas seulement sur les métiers techniques, les plus masculins. Le recours aux contrats courts pour remplacer les absences pour raison de santé concerne aussi des métiers féminins : agents d'entretiens de MAIRIE2-G, agents des crèches de COMCOM2-BRI, des ATSEM de MAIRIE-BRI.

Certains agents exerçant ces métiers depuis plusieurs années cherchent à se protéger en demandant un reclassement sur des postes moins exposés : « Actuellement trois agents d'entretien, qui ont entre 45 et 50 ans, donc pas des jeunes, sont arrêtées depuis un an et demi. Elles n'ont plus envie de travailler dans le ménage, elles demandent des postes d'agent administratif, mais on ne peut pas inventer des postes pour les reclasser. Si on ne peut pas reclasser en interne, elles seront au bout d'un certain temps indiquées comme étant disponibles sur la liste du centre de gestion. » (MAIRIE2-G)

### *Stratégies de remplacement : remplacer des arrêts longs par des contrats courts*

Hormis donc certains postes prioritaires, les arrêts les plus courts sont généralement peu susceptibles d'être remplacés :

*« Il y a 48h pour envoyer un arrêt maladie, certains respectent bien d'autres moins déjà. Mais le temps que l'arrêt arrive dans le service... bon, lundi chez le médecin, envoyé mardi après-midi par la poste, il*

---

<sup>156</sup> Comme dans les établissements de santé, l'usage du terme « absentéisme » par les DRH laisse entendre le soupçon d'abus de la part des agents : « Les titulaires du service déchets, c'est un personnel difficile, pénibilité du travail, accidents du travail, maladie, absentéisme. S'ils s'arrêtent ce n'est pas un problème car pendant 3 mois ils gagnent le même salaire. » (COMAGGLO2-AVI)

*arrive mercredi dans nos services, il y a un petit délai de traitement, puis ensuite il faut trouver quelqu'un alors que c'est un jeudi ou vendredi... bon vous comprenez-bien, que les arrêts d'une semaine, c'est compliqué de remplacer illico comme ça, sur une équipe de 500 personnes. [...] Par ailleurs un médecin peut vous arrêter 3 semaines, ou trois fois une semaine. Pour nous ce n'est pas pareil. Remplacer trois semaines, je sais faire, d'une semaine à l'autre, là c'est un problème pour moi. » (MAIRIE1-G)*

Il est en effet fréquent que l'arrêt prononcé par le médecin soit d'abord de courte durée, mais il peut être renouvelé, ce qui entraîne le renouvellement du contrat initial pour le remplaçant. Dans le cas d'un remplacement en crèche, par exemple : *« la personne est en CDD depuis le 26/08/2018 et ce jusqu'au 26/07/2019. On lui a signé 6 contrats, d'un mois, 15 jours, 2 mois. » (MAIRIE2-G)*

Les remplacements d'arrêt maladie sont ainsi susceptibles de générer une forme d'émiettement de l'emploi, au gré des renouvellements. Notons que, dans certains cas, même si l'arrêt est annoncé comme potentiellement long, la stratégie d'embauche consiste à recruter pour un CDD d'un mois, et le renouveler ensuite :

*« En cas d'arrêt pour une maladie dont on sait qu'elle va demander des prolongements, on remplace, on sait que ça va durer, on recrute sur du court terme [...] Au service technique, on vient de faire un recrutement, on va le renouveler mois par mois, et un 2<sup>ème</sup> pour un remplacement en août, en CDD au cas par cas, un mois renouvelable (...) Une personne a été recrutée en remplacement d'un agent des services techniques en maladie, nous l'avons pris sur un CDD de deux mois et demi. Mais cet agent n'est pas rentré, il a droit à 12 mois d'arrêt pour maladie ordinaire, on va donc renouveler son remplaçant en CDD d'un mois qu'on renouvellera si besoin. » (MAIRIE3-G)*

À l'inverse, pour certains employeurs, plus les arrêts sont longs, plus leur remplacement est « facile » à gérer : *« Cette année j'ai eu moins de difficultés sur les maladies, car elles étaient longues... Les gens sont malades, mais il faut attendre l'arrêt de travail, un mois, deux mois, trois mois... on court et quand le comité technique statue sur un arrêt de 6 mois, là on souffle un peu. » (COMCOM1-BRI)* Dans ce cas, la mise en place d'un contrat plus long est préférée à l'émiettement.

### 2.3. Le contrat court comme période d'essai avant pérennisation

À l'opposé de la pratique de l'emploi saisonnier qui ne se répète pas et ne conduit pas (à quelques exceptions près) à une fidélisation, le contrat court peut constituer la première étape d'un parcours durable dans la Fonction publique territoriale. Dans le secteur public comme ailleurs, les contrats à durée déterminée sont en effet à la fois une armée de réserve et une file d'attente permettant la sélection et la socialisation de futurs permanents (Bouffartigue, 2010). Cette dernière logique d'usage est évoquée par les DRH de deux collectivités : le contrat court peut être explicitement utilisé comme manière de tester un candidat avant une pérennisation.

*« Les élus, ils peuvent encourager à faire des contrats courts pour tester. Vous savez ici, la perspective c'est rentrer dans la fonction publique, ça attire les gens, mais bon... du coup en général le CDD c'est pour tester. Donc de plus en plus, bon c'est lourd à digérer mais c'est comme ça, ils commencent par des emplois non permanents, et ensuite si ça fonctionne, on fait comme on peut pour recruter de manière plus pérenne. » (COMCOM1-BRI)*

Le seul centre de gestion de la fonction publique territoriale enquêté, GEST-AVI, expose ainsi la manière dont les collectivités utilisatrices du service de remplacement de courte durée pour faire du pré-recrutement : *« Les collectivités se servent de nos remplaçants pour recruter sur des postes permanents. Par exemple, la personne est recrutée pour un remplacement, pendant un mois, elle est reconduite et après elle est gardée. De ce fait, le remplacement devient aussi une mise à l'épreuve avant recrutement, même si au départ il y a bien un besoin de remplacement. Par exemple, quand une collectivité a besoin d'un remplaçant pour un départ à la retraite, une vacance de poste, elle doit*

*recruter un fonctionnaire, ce qu'elle fait : elle détourne le système, recrute en contrat de 3 mois, si la personne fait l'affaire, parce qu'on l'a déjà formée et elle a déjà fait des remplacements, elle est "stagiaire", la loi est détournée. »*

La pratique du CDD court comme période d'essai avant renouvellement pour des durées plus longues est parfois tellement ancrée dans les pratiques qu'elle contribue à rendre invisible le recours aux contrats courts. Le DRH de SECOURS-AVI est ainsi surpris que son service apparaisse dans un échantillon d'établissements plus utilisateurs de contrats courts que la moyenne du secteur. Enumérant devant l'enquêteur les 13 CDD conclus en 2018, puis les 10 conclus en 2019, il ne comptabilise d'abord qu'un seul CDD d'un mois, pour un remplacement en été, à l'accueil. Au cours de la discussion, il s'avère cependant que les remplacements se font systématiquement en CDD d'un mois, mais que ces contrats sont ensuite renouvelés par des CDD plus long en cas de maternité ou de longue maladie. Les agents testés par ce biais peuvent ensuite être pérennisés lorsqu'un emploi permanent se libère ou se crée : une comptable venue du privé et une personne chargée de la gestion des archives ont été dans ce cas.

### **Encadré 3 : Le cas des organismes gestionnaires des prestations sociales**

Au contraire des administrations locales dont les services usuels (état civil, écoles, urbanisme) sont moins fréquentés l'été et peuvent se permettre de ne pas remplacer les absents pour congés, l'activité des administrations spécialisées dans la gestion de prestations sociales que sont SECU-G et SECU-BRI ne connaît pas un ralentissement suffisant durant la période estivale pour ne pas remplacer.

SECU-G est un centre médical, dont toutes les catégories de personnel doivent être remplacées en cas d'absence, quel que soit le motif et la durée de celle-ci, ce qui génère un grand nombre de contrats courts sur l'année. La directrice livre ainsi ses estimations sous la forme d'une équivalence entre le nombre de semaines d'absence par catégorie, et le nombre de CDD associés : 8 semaines d'absence pour les femmes de ménage= cinq contrats de travail à temps partiel sur des durées courtes (par exemple deux semaines) ; 8 semaines d'absence pour les secrétaires = x contrats de une demi-journée à 3 semaines, etc. La gestion des remplacements des agents en congé estivaux est notamment un véritable casse-tête : *« pour les congés d'été, c'est terrible, il faut passer des annonces, lire des CV, recevoir les gens..., c'est difficile de trouver, long et fastidieux, avec beaucoup d'aléas, de changement de disponibilités, de dates de congés, en fonction des vies de chacun. »*

C'est pourquoi, dans la mesure du possible, la solution privilégiée est l'augmentation de quotité horaire, notamment pour les agents de ménage ou les secrétaires : *« On peut demander à une des deux femmes de ménage de faire une heure en plus en cas de besoin. [...] Les secrétaires permanentes à temps partiel sont prioritaires pour faire les remplacements, que ce soit sur B ou sur G, on peut aussi leur proposer d'aller à M [trois localisations différentes du centre sur le territoire] si ça les intéresse. »* (SECU-G). Dans ce service public régi par le droit commun, ces changements de quotité horaire se font par avenant aux contrats de travail à temps partiel : ainsi, en cas d'absence d'une secrétaire, on propose à l'une des collègues présente de 9h30 à 13h de travailler également l'après-midi.

Dans un autre organisme du même type, la DRH explique que le recours au contrat court est strictement limité aux remplacements des arrêts maladie car *« ce type d'embauche ne contente pas les salariés, ni les collègues, ni les instances représentatives. Cela peut arriver si ce n'est pas possible de faire autrement. »* (SECU-BRI) De toutes façons, pour elle, remplacer un agent absent pour un mois, *« c'est trop compliqué pour une période si courte. Il faut être formé, connaître le travail, ce n'est pas possible de former pour si peu de temps, et nous n'avons pas les moyens de remplacer tout le monde. »* (SECU-BRI). Seuls les postes d'accueil sont donc remplacés en priorité, pour maintenir la qualité du service.

Mais outre les remplacements, les contrats courts sont aussi nécessaires en cas de surcroît d'activité, dont l'origine n'est pas les activités saisonnières comme dans les collectivités, mais plutôt la mise en



œuvre de réformes, qui entraînent une complexification temporaire des tâches. « *Par exemple, si l'allocation logement est réformée, il nous faut des gens en plus le temps de s'adapter, [...] de se former, de connaître les règles et les protocoles [...] pour transmettre correctement le service à l'usager, car c'est notre finalité.* » (SECU-BRI) Ces embauches peuvent être anticipées, et même budgétairement soutenues par les administrations de tutelle, le temps de la mise en œuvre : « *ça se discute, ça suit le chemin démocratique, donc ça prend un certain temps quand même, et nous on a des infos au coup par coup, parfois des enveloppes en plus pour faire face, donc on y arrive.* » (SECU-BRI)

Dans ces deux organismes de service public relevant du droit privé, l'intérim est évité et utilisé seulement en dernier recours : parce qu'il n'est pas dans la culture de l'organisation pour la DRH de SECU-BRI (et que les représentants du personnel y sont hostiles) ; parce que SECU-G a eu des « *des problèmes dans le pointage des heures avec les grosses agences* ».

En revanche, ces deux administrations gestionnaires de prestations sociales externalisent certaines tâches : le ménage, l'entretien des espaces verts et le déneigement sont déjà pris en charge par une société extérieure pour SECU-BRI (une entreprise adaptée), tandis que la solution est encore étudiée par SECU-G : « *La politique à terme est de passer des marchés, de recourir à des sociétés de nettoyage plutôt que d'embaucher en direct. Mais le nettoyage des structures de santé c'est très spécifique, quelle formation faut-il demander ? Avec les sociétés de nettoyage, le coût salarial serait environ le même (car on a beaucoup d'ancienneté), mais on aurait un moindre coût si on intègre le temps de gestion (paie, recherche des remplaçants, ...).* »

Les collectivités territoriales recrutent couramment en contrat court durant la période estivale, pour répondre à l'accroissement de fréquentation des piscines, ou à l'accueil dans les offices du tourisme par exemple, ou encore pour l'accueil à plein temps des enfants dans les centres de loisirs. Cette embauche saisonnière concerne au premier chef les jeunes de la commune, sur des contrats de courtes durées et souvent sans récurrence. Dans une forme de gestion sociale ou de politique distributive, les collectivités multiplient les contrats, privilégiant le nombre au détriment de la durée. Les remplacements concernent quant à eux les agents en congés, les absences pour maternité ou maladie ou d'autres cas plus ou moins prévisibles (formations notamment). Lorsque le remplacement n'est pas requis par des contraintes légales, la tendance est ici plutôt à la réduction du nombre d'embauches, mais les besoins en remplacement sont perpétuels, conduisant les employeurs publics à élaborer des stratégies de recrutement beaucoup plus complexes que pour les emplois saisonniers.

### 3. Stratégies de recrutement : embauches de proximité et viviers de candidats

Les contrats « saisonniers » sont en priorité affectés aux jeunes, étudiants ou sortants du système éducatif en phase d'insertion sur le marché du travail, ils sont signés pour une durée courte et ne sont généralement pas reconduits d'une année sur l'autre. Pour ces emplois, l'offre est abondante, on le verra, et les procédures de recrutement limitées au tri. Les profils sont plus variés pour les remplacements d'agents absents pour raison de santé ou pour les congés sur certains postes, où une qualification est plus souvent requise et une expérience appréciée pour être « prêt à l'emploi ».

#### 3.1. Le recrutement saisonnier : les « gars du coin »

Les recrutements « saisonniers » désignent, on l'a vu, l'ensemble des petits boulots destinés à supporter l'accroissement d'activité de certains services et équipements pendant les vacances (d'été ou d'hiver selon les territoires). Parmi ces petits boulots, on distingue les emplois non qualifiés (agents



d'entretien des espaces verts, agents d'accueil des piscines ou de surveillance des expositions) et ceux qui demandent une qualification (chauffeurs, maîtres-nageurs, auxiliaires de puériculture, animateurs).

Chaque année, pour les emplois non qualifiés propres à l'activité saisonnière, les collectivités croulent sous les candidatures spontanées et la plupart n'ont pas besoin de diffuser d'offre – au contraire, les DRH ont déjà du mal à trier les nombreuses candidatures.

*« Les mairies nous envoient ensuite des candidatures qu'ils recueillent directement. Il y a aussi beaucoup les enfants des agents. Pour être honnête, c'est par recommandation la plupart du temps. [...] On ne fait pas ce travail de sélection. On est plus sur la recommandation. » (METROP-G)*

Ces campagnes de recrutement local sont de fait plutôt « routinisées » : toutes les familles du coin savent que leurs enfants ont une chance d'obtenir un petit boulot, chacun son tour, tous les jeunes savent qu'ils peuvent tenter leur chance à la mairie.

*« Pour le recrutement des saisonniers, nous ne diffusons aucune offre. C'est habituel, les administrés le savent, on reçoit des candidatures dès le début de l'année, on envoie une lettre d'attente, on reçoit environ 25 candidatures, on en prend onze, il faut donc faire une sélection. On la fait avec le DGS et le maire. » (MAIRIE3-G)*

*« Pour les saisonniers, on passe des annonces dans les deux journaux communaux, les familles ont l'habitude quand elles ont déjà eu des enfants recrutés. Une commission composée de l'élu et du responsable du service concerné examine les CV. » (MAIRIE2-G)*

Dans les communes, surtout les petites, tout le monde se connaît. Les informations circulent facilement par le « bouche à oreille », et les recommandations sont usuelles.

*« Ici c'est en partie des réseaux et connexions de personnes qui habitent dans les mêmes villages, de l'inter-connaissance. » (SECU-G)*

*« Dès que les gens sont passés par chez nous, si ça s'est bien passé, on les rappelle, on leur demande aussi s'ils connaissent des gens que ça intéresserait. C'est tout par réseau, bouche à oreille, même si on fait une publication officielle de l'annonce sur nos sites et à Pôle Emploi, en général tout se passe par le bouche à oreille. » (COMCOM2-BRI)*

*« Le directeur du centre de loisirs fait des affichages dans les centres de formation de BAFA, etc., il connaît bien, donc il fait son petit affichage. [...] Les premières années on s'est fait piéger car on s'y est pris trop tard, là on fait passer les annonces en février, on fait nos sélections, et ensuite on recrute en mai, avec des entretiens le samedi matin pour que les étudiants puissent venir. [...] Pour le patrimoine, c'est souvent des candidatures spontanées... les copains se passent le mot. » (MAIRIE-BRI)*

À l'échelon supérieur, intercommunalité ou métropole, le fonctionnement est similaire, à la fois dans la diffusion des offres d'emploi et dans la logique de distribution et partage des petits boulots.

*« On ne fait pas d'annonce. On fait de la pub auprès des maires de nos communes, on leur dit nos besoins, sur quelques postes, pour quelle durée etc. Ils nous envoient ensuite des candidatures qu'ils recueillent directement. Il y a aussi beaucoup les enfants des agents. Pour être honnête, c'est par recommandations la plupart du temps. Il s'agit d'aider des personnes, et notamment des étudiants, mais pas seulement. Bon, on en fait pas de pub externe parce que sinon c'est un débordement de candidatures, et on ne serait pas en mesure de gérer ça ensuite, car il faudrait bien répondre, organiser les entretiens, etc., donc on évite car ce serait impossible pour notre équipe de gérer ça. » (METROP-G)*

Des modalités externes de recrutement sont plus rarement observées. C'est le cas dans une commune qui tente de rompre ce recrutement de proximité, c'est le cas de MAIRIE-AVI : *« On recrute via des forums pour l'emploi saisonnier, à l'intersaison. On fait comme ça depuis quelques années maintenant. C'est assez efficace. C'est à dire que sur les forums même, ce sont les responsables de secteurs, déchets, espace verts, centre de loisir, qui rencontrent les candidats. Ils font une sélection, et ensuite ils nous*

*transmettent les candidatures. Nous, on se charge de vérifier les candidatures et de les valider ou pas. [...] On a des recommandations des agents, mais c'est pas notre mode de recrutement. On peut recevoir les gens si c'est pertinent, mais c'est pas sûr qu'on les prenne ».*

En effet, le recrutement par interconnaissance et recommandation, des familles et des copains, peut exposer à des accusations de clientélisme politique, ou de favoritisme local que reconnaissent volontiers les DRH enquêtés, sur le thème : « *Oui le clientélisme, le recrutement des enfants des élus ou d'agents, existe mais il n'y a pas que ça.* » (MAIRIE2-G)

*« Sont embauchés les fils de grosses familles de la commune, ou par exemple le fils du principal du collège, mais ce n'est que pour ça qu'on l'a pris, ce ne sont donc pas forcément les enfants des employés municipaux. C'est un recrutement très politique, c'est le cas dans les petites collectivités. Oui, on peut parler d'un peu de clientélisme, d'autant plus que les élections ont lieu l'année prochaine. »* (MAIRIE3-G, où notre interlocutrice elle-même avait été recrutée comme saisonnière dans sa commune comme).

Les employeurs territoriaux privilégient l'embauche de proximité, pour les contrats courts comme les CDD plus longs : la priorité est toujours donnée aux habitants de la commune. Les recrutements s'appuient sur les réseaux d'interconnaissance des élus et des agents, dont les recommandations appuient certaines candidatures, et les intermédiaires du marché du travail sont donc peu mobilisés. Le recrutement pour le remplacement tout au long de l'année fait lui aussi appel au bouche à oreille et aux réseaux d'interconnaissance, mais les modalités peuvent être plus ouvertes avec un recours plus important à des intermédiaires, en particulier pour les postes qualifiés. Ils sont en effet plus difficiles à pourvoir au niveau communal, il faut donc dans ce cas élargir le périmètre et multiplier les modalités de recrutement.

## 3.2. Des stratégies multiples pour trouver les bons profils pour les remplacements

Pour les remplacements aussi, les collectivités territoriales privilégient les candidats de proximité et les réseaux d'interconnaissance. Mais les candidats recherchés doivent si possible être prêts à l'emploi ; surtout sur des postes plus qualifiés, où les profils expérimentés sont appréciés. Si le premier réflexe est de faire au plus simple, en restant dans la diffusion de proximité et les réseaux d'interconnaissance, de véritables stratégies de diffusion des offres sont alors nécessaires pour recruter, souvent en urgence.

### 3.2.1 Le recrutement routinier : à l'échelle locale, entre soi

La première solution consiste à diffuser des offres d'emploi en activant d'abord les canaux internes : les agents en poste, les communes membres de la communauté de commune ou d'agglomération, les communes voisines. Les réseaux numériques internes sont utilisés en plus des réseaux interpersonnels.

*« Pour les conducteurs dans la collecte des déchets, on fait diffuser auprès des agents de la collecte, pour savoir s'ils connaissent des personnes disponibles, avec le permis depuis plus de 6 mois. Donc en interne aussi. »* (METROP-G)

*« L'offre est diffusée aux communes membres. »* (COMAGGLO1-AVI)

*« On fait circuler des annonces en fonction du poste : quand c'est un remplacement long, on fait circuler sur le site de la COMCOM et on s'est aperçu que l'on reçoit davantage de candidats. »* (BABY-BRI)

Parallèlement, l'offre peut être diffusée via les canaux externes : le site public de la ville, de la communauté de commune, les réseaux sociaux... Mais aussi les solutions plus locales comme les affiches ou les annonces sur panneaux lumineux des communes.

*« On met des liens sur le site de la Comcom et sur celui de la ville. »* (MAIRIE-BRI)

« L'offre est diffusée de façon limitée, site internet et Facebook de la commune, panneaux lumineux, mairie, élus, agents municipaux qui eux-mêmes diffusent, ça se sait très vite. En général ça suffit. » (MAIRIE3-G)

C'est seulement lorsque le poste est plus difficile à pourvoir que sont mobilisées les institutions locales de l'emploi (Mission locale, Bureau municipal de l'emploi) ou des institutions partenaires (au premier chef Pôle Emploi) :

« Si on ne trouve pas, on élargit à la Mission locale, Pôle Emploi, à des sites internet de type Indeed, au CCAS qui fait office de Bureau municipal de l'emploi. » (MAIRIE3-G)

« Dans le passé, les CDD étaient trouvés par réseau, souvent familial. Il y avait aussi des candidatures spontanées. Mais c'est de plus en plus difficile, notamment pour la restauration et l'atelier. [...] Les offres passent donc maintenant par Pôle Emploi, avec "employeur caché", qui fait son travail. Mais parfois il y a de mauvaises surprises. » (SECOURS-AVI)

Cas unique en son genre d'interconnexion avec des plateformes en ligne, SECU-BRI dispose de services de diffusion internes interconnectés entre eux, et donc reliés à de grands agrégateurs et diffuseurs d'annonces tels qu'Indeed, ou encore l'Apec si le poste à pourvoir est un poste d'encadrement.

« On diffuse sur "La sécu recrute" et "Assurance maladie recrute", par ce canal il y a bien plus de candidat, c'est plus efficace. » (SECU-BRI)

### 3.2.2 Un recours plus rare aux intermédiaires du marché du travail : professionnalisation et structuration des recrutements en contrats courts

Les collectivités territoriales ont ainsi une préférence pour les modes de diffusion et de recrutement les moins formalisés. Elles disposent pourtant d'intermédiaires spécifiquement dédiés au recrutement, mais qui ne sont que peu mobilisés : les Bureaux municipaux de l'emploi (BME) et les Centres de gestion de la FPT (CDG).

Mis en place dans certaines communes, les bureaux municipaux de l'emploi sont des services destinés à accueillir, informer, orienter et accompagner des demandeurs d'emploi pour leurs démarches ; ils sont aussi chargés de recevoir et diffuser offres et demandes d'emploi et peuvent organiser des opérations en partenariat avec Pôle Emploi. Le DRH de MAIRIE1-G utilise les services de son BME pour pourvoir les emplois municipaux de courte durée : « le service de l'emploi se charge de faire le rapprochement [entre offre et demande d'emploi]. Ils proposent une liste, et ensuite, moi je m'occupe de la sélection et le maire valide. [...] Donc le BME est central, y compris pour les vacataires. C'est rare qu'on diffuse les offres ailleurs, hormis pour les titulaires bien sûr. Bon après, il peut y avoir des sites spécifiques en fonction de qualifications bien précises, mais plus sur les titulaires globalement. » (MAIRIE1-G)

Les centres de gestion de la fonction publique territoriale (CDG) sont quant à eux des établissements publics locaux à caractère administratif, qui ont pour vocation de participer à la gestion des personnels territoriaux et au développement des collectivités. Les communes et leurs établissements publics employant moins de 350 agents sont obligatoirement affiliés au CDG de leur département, les autres le sont de façon volontaire. En sus de leurs missions principales concentrées sur la gestion des agents titulaires<sup>157</sup>, certains CDG ont développé des prestations facultatives, payantes, dont un service de remplacement pouvant prendre différentes formes : mise à disposition de personnel de remplacement employé par le CDG, recrutement *ad hoc* d'agents ensuite mis à disposition, simple mise en relation entre recruteurs et candidats... mais à nouveau, peu de collectivités territoriales font appel à ce service

---

<sup>157</sup> Les CDG organisent principalement les concours et examens professionnels des agents titulaires, reçoivent les candidatures des fonctionnaires territoriaux disponibles ou en mobilité, les offres d'emploi des collectivités sont obligatoirement déclarées auprès du CDG qui en assure la diffusion, cf. <http://fncdg.com/>.

pour les recrutements de courte durée. Différentes raisons sont évoquées dans les entretiens : son coût d'abord, mais surtout le manque de réactivité dans les cas d'urgence.

« Pour les remplacements on ne passe pas par cette procédure de l'offre déposée au CDG et examen en interne de candidatures, sauf pour les longues durées. On déroge à cette procédure pour les recrutements plus courts, pour aller plus vite. » (COMAGGLO1-AVI)

« [Le CDG], ça ne règle pas nos problèmes. À Y, ça marche [elle y a travaillé], ici il faut faire un paquet de kilomètres, il faut être véhiculé, etc. On a un territoire très étendu, il y a 4 mois de l'année où il y a la neige, donc les déplacements peuvent être compliqués. Ce contexte fait que les fonctionnaires surnuméraires sont plus difficiles à mobiliser. » (MAIRIE-BRI)

Quant à Pôle Emploi, c'est lui aussi un intermédiaire peu mobilisé, moins cette fois-ci pour des questions de réactivité que pour des raisons d'adéquation entre les candidats proposés et les postes à pourvoir.

« Nous avons essayé Pôle Emploi : ça ne fonctionne pas, nous avons déposé des offres mais n'avons eu aucun retour. » (MAIRIE2-G)

« Des offres peuvent être déposées à Pôle Emploi, recrutement en CDD, ouverture d'un poste, surtout pour des postes qui sont subventionnés par l'État mais on évite car il y a rarement adéquation entre nos demandes et les candidatures que l'on reçoit. » (COMAGGLO1-AVI)

« On met aussi sur Pôle Emploi, mais là en général c'est compliqué, on se retrouve avec des gens qui n'ont rien à voir avec les profils attendus. » (MAIRIE-BRI)

« Pôle Emploi ça arrive qu'on passe par là, mais une fois qu'on a notre vivier, on fait moins appel à eux. » (COMCOM1-BRI)

De fait, la stratégie la plus répandue, et semble-t-il la plus efficace, des collectivités territoriales enquêtées reste la constitution de viviers.

### 3.2.3 La constitution de viviers *ad hoc* pour les remplacements

Cette solution est évoquée dans la plupart des entretiens : pour répondre à des besoins ponctuels, et remplacer au pied levé des agents absents, la meilleure solution est de constituer un « vivier ». Le même terme recouvre plusieurs façons de collecter des candidatures, ou des candidats dont la qualité a été plus ou moins éprouvée : se constituer une « CVthèque » grâce aux candidatures spontanées, entretenir des liens avec les écoles de formation voisines, ou encore repérer et fidéliser les personnes qui ont déjà travaillé pour la collectivité.

Se constituer une banque de CV en conservant certaines des candidatures reçues (de manière spontanée ou sur un recrutement précédent) est le premier degré du « vivier » : en l'occurrence, ces personnes ne sont ni connues ni recommandées, mais on dispose de suffisamment d'éléments pour les appeler et leur proposer un poste. Il s'agit d'avoir des noms « sous le coude » comme dit la DRH de MARIE2-G.

« Sinon on garde les candidatures qu'on avait sélectionnées au moment d'un recrutement antérieur sur un poste d'ATSEM, et on appelle, et on voit. » (MAIRIE-BRI)

« Pour les remplacements, pour trouver des gens, on se sert des demandes qu'on a en cours, on a quand même beaucoup de candidatures spontanées en attente, ou sinon on se sert des viviers qu'on a au travers des forums, donc on a une CVthèque. » (MAIRIE-AVI)

Une manière de faire plus informée consiste à faire appel à des jeunes diplômées (ici en puériculture) dont la personnalité et la capacité de travail ont été éprouvées lors de stages. La COMCOM1-BRI entretient ainsi un vivier pour le recrutement dans les crèches, « en fait le recrutement, c'est sur la base de personnes qui sortent de l'école d'auxiliaire de puériculture. Comme on a des personnes en

*stage régulièrement, à la fin de leur formation, comme on les repère, ou bien elles font une candidature spontanée. »*

Que ce soit en stage ou lors d'un précédent contrat, de nombreux DRH considèrent à la fois pratique et rassurant de faire appel à des personnes qui connaissent déjà la structure, qui ont une première expérience du poste, et qui ont donc déjà fait leurs preuves. Comme le dit la DRH de MAIRIE3-G, le vivier désigne alors « *les personnes déjà embauchées* », et même parfois celles qui ont déjà travaillé pour une autre collectivité – ce qui permet de mutualiser les contacts.

*« [Les puéricultrices jeunes diplômées] ne restent pas toutes sur X vous savez, donc celles qui peuvent faire des remplacements, elles se font connaître, on les repère facilement. On échange aussi entre les structures, à Z, elles me disent, on a eu cette personne elle est très bien, bon du coup on la prend, on se passe le mot. Jusqu'à présent ça se fait ainsi. » (COMCOM1-BRI)*

*« [Les remplacements,] Ce n'est pas très problématique finalement, on fonctionne comme suit : ceux qui viennent faire des contrats de saisonniers, peuvent aussi postuler pour faire des remplacements dans l'année. On a une liste, de ceux qui sont disponibles et évalués positivement. » (METROP-G)*

*« On essaie de se constituer un vivier : Dès que les gens sont passés par chez nous, si ça s'est bien passé, on les rappelle [...] on essaie d'entretenir des gens autour de nous. Des personnes pour qui c'est un choix de ne pas travailler toute l'année. » (COMCOM2-BRI)*

Au fil des remplacements, se constitue un dernier type de vivier : celui des personnes qui deviennent des remplaçants professionnels, des « habitués » qui tournent d'un emploi à l'autre – éventuellement d'une structure à l'autre, sans forcément travailler en continu. A SECU-G, la directrice entretient ainsi plusieurs viviers de remplaçantes, selon les métiers : femmes de ménages, secrétaires, infirmiers...

*« Pour le remplacement des femmes de ménage, ça fonctionne plutôt bien car il y a déjà des personnes qui les remplacent de longue date. Les remplaçantes sont directement contactées par les femmes de ménage, elles se passent les clés, elles habitent les unes près des autres, elles se connaissent, c'est un fonctionnement très personnel. [...] Elles savent le travail qu'il y a à faire. [...] Pour les secrétaires, on a un vivier de remplaçantes régulières. Ce vivier existe d'avant mon arrivée, c'est historique, on passe aussi des annonces à Pôle Emploi et on fait des entretiens pour intégrer ces personnes dans le vivier, c'est aussi par bouche à oreille, et les personnes qu'on a en stage. [...] Pour les infirmiers, nous avons aussi un vivier de remplaçants qui a été reconstitué récemment, on n'avait plus personne, un a été titularisé, un est passé à temps plein, on a passé une annonce à Pôle Emploi, on a fait des entretiens, un fait déjà des remplacements dans des cabinets libéraux, un était plutôt en intérim. On lui a proposé de remplacer un arrêt maladie et un congé maternité, il sait qu'au total il en a pour 6 mois. » (SECU-G)*

À COMAGGLO1-AVI et COMCOM1-BRI, le vivier évoqué est centré sur les agents en charge de la collecte des déchets. Les viviers sont informatisés, avec des priorités pour les appels :

*« Pour le service des déchets, nous avons un volant de remplaçants et nous puisons dedans régulièrement. [...] Ce vivier est informatisé. C'est le service de la collecte des déchets qui s'en occupe, qui évalue les besoins, contacte et organise le remplacement. Ils essaient d'anticiper au maximum d'une semaine sur l'autre. » (COMAGGLO1-AV)*

*« Sur le service déchets c'est pareil, on a un vivier. On lance un appel et c'est toujours un peu les mêmes. D'ailleurs on les appelle en premier, et puis on voit s'ils sont ok. Sinon on voit avec des nouveaux, mais globalement c'est avec le vivier. » (COMCOM1-BRI)*

Qu'il s'agisse de diffusion des annonces, de recrutements ou encore de viviers, les employeurs distinguent les postes selon leur saisonnalité et leur qualification. Quels sont donc les profils et critères de recrutement de ces agents territoriaux temporaires ?

## 3.2. Profils et critères de recrutement

Les entretiens menés dans les collectivités de nos trois territoires convergent vers un même résultat : priorité est toujours donnée aux habitants de la commune pour les emplois de courte durée, qu'il s'agisse d'emplois saisonniers ou de remplacement d'agents. Mais au-delà de ce point commun, autant lié à des critères pratiques (proximité du lieu de travail) qu'électorales (donner des emplois aux habitants), les profils varient cependant selon la période concernée par les besoins et, évidemment, l'éventuelle qualification du poste.

### 3.3.1. Les jeunes du cru, cible prioritaire des recrutements saisonniers

Pour les emplois liés au surcroît d'activités estivales ou hivernales, ou aux activités spécifiques aux activités touristiques, les collectivités territoriales privilégient les jeunes de leurs communes, nouveaux bacheliers ou étudiants. Pour les postes non qualifiés, les principaux critères de recrutement évoqués sont la motivation et la disponibilité ; pour d'autres en revanche, un diplôme ou une certification adéquate sont requis : le BAFA au minimum dans l'animation, des brevets ou diplômes dans le secteur sportif ou la petite enfance.

« Les critères : habiter la commune, l'idée étant de donner du travail aux habitants. » (MAIRIE3-G)

« Nous recrutons des jeunes de 16 à 25 ans, de la commune en priorité, et qui n'ont pas encore leur permis afin de leur donner une chance de pouvoir quand même travailler sur place pendant l'été, ce sont plutôt des étudiants. » (MAIRIE2-G)

« Les saisonniers, dans 90 % des cas, ce sont des étudiants, qui sont à l'université à V, M... mais qui sont de la commune et là l'été, quelques lycéens. [...] Ils déposent un CV, des candidatures spontanées, ça peut être aussi des demandes d'élus. Il y a aussi des demandeurs d'emploi, plus âgés, de tous les profils. On privilégie les locaux. » (COMAGGLO1-AVI)

Comme nous l'avons vu précédemment, les collectivités font ici le choix de « donner une chance » à des jeunes pour qu'ils puissent afficher une première expérience sur leur CV, quitte à morceler les contrats pour en faire profiter le plus de jeunes (et de familles d'électeurs) possible.

« Les contrats d'été, on a fait un choix, on les a réservés aux étudiants : on sait qu'ils reviennent sur le territoire et qu'ils ont besoin d'un emploi temporaire. Alors on fait des contrats d'un mois. Oui, on ne fait jamais deux mois d'affilée mais un mois. L'idée c'est de partager le travail entre les jeunes, d'en faire profiter un maximum de jeunes sur le territoire, c'est la raison pour laquelle on ne fait qu'un mois. » (COMCOM2-BRI)

### 3.3.2. Des remplaçants aux profils-types plus variés, mais toujours locaux

Les besoins étant à la fois plus ciblés et plus urgents, et surtout présents tout au long de l'année alors que les jeunes du cru ne sont plus forcément sur place, les contrats courts de remplacement nécessitent un vivier beaucoup plus varié. On y trouve ainsi, un peu dans tous les métiers, des jeunes entrant sur le marché du travail, des personnes entre deux âges, en reprise d'activité ou en reconversion, ainsi que et des personnes en fin de carrière. Les employeurs territoriaux doivent ici faire flèche de tout bois, et la seule stratégie perceptible fait appel au rôle social des collectivités, offrir des petits boulots aux personnes peu employables :

« Tous les âges, plutôt des personnes peu qualifiées à l'employabilité limitée. » (METROP-G)

« On a différents profils, le plus souvent des femmes évidemment, et elles sont soit jeunes en sortie d'étude, soit plus âgées avec de l'expérience, ou alors en reconversion. » (BABY-BRI)

« Les profils : peu diplômés, demandeurs d'emploi, au RSA. Quant à l'âge il y a de tout. » (MAIRIE3-G)

*« Il y a de tout, plutôt pas qualifiés. Il y a beaucoup de jeunes en recherche d'emploi, beaucoup d'étudiants sur l'animation des centres de loisir, parfois des personnes en reconversion qui sont en fin de carrière aussi, c'est le plus souvent des gens qui sont au chômage. » (MAIRIE1-AVI)*

Cette stratégie d'employeur social, apportant des revenus complémentaires aux prestations sociales, trouve cependant des limites : dans les crèches, le ratio de personnes non qualifiées est déterminé ; dans la collecte des déchets également, certains postes requièrent un permis particulier.

*« Plutôt des gens qui sont au chômage ou RSA. En crèche en 2017, sur 5 crèches, on n'a pas eu un seul jour ouvrable où tout le personnel était présent. On peut embaucher du non-diplômé, en équilibre des ratios diplômés - non-diplômés, mais ça ne peut pas perdurer. Donc on préfère du diplômé, sinon, il faut aussi équilibrer les ratios entre structures, et là c'est compliqué. Les gens sont généralement plus jeunes, mais on s'aperçoit qu'on a des gens de tout âge de plus en plus. Les gens ne veulent plus partir en retraite aussi... on n'a jamais eu autant de gens qui ne veulent pas partir en retraite. » (MAIRIE1-G)*

*« [Les remplaçants], il s'agit de personnel peu qualifié, des ripeurs, les chauffeurs sont plus difficiles à trouver, il faut le permis C. Ce sont soit des jeunes, entre 20 et 28 ans, soit des personnes de plus de 50 ans. » (COMAGGLO1-AVI)*

De cet inventaire à la Prévert émergent quelques profils-types, que l'on retrouve dans les autres secteurs : les jeunes entrants sur le marché du travail, éventuellement testés par des stages ; des femmes seules, en mobilité ou en reprise d'activité ; des personnes qui alternent emplois de courte durée, chômage et minima sociaux ; et bien sûr des habitués des saisons, qui cherchent à compléter les revenus en dehors des périodes les plus actives. Plus rares dans ce secteur, on retrouve quelques cas observés dans les établissements d'hébergement sociaux et médico-sociaux : des personnes qui cumulent avec un autre emploi à mi-temps ou un statut d'indépendant et des retraités – ils sont ici moins fréquemment évoqués, ce qui s'explique sans doute compte tenu de la pénibilité des métiers concernés par les besoins en remplacement.

MAIRIE2-G est un bon exemple de cette diversité et de ces préoccupations sociales pour les administrés : une jeune femme de 20 ans y remplace une femme de ménage, un jeune homme y a été récemment embauché ponctuellement aux espaces verts (et sera vraisemblablement titularisé), une quinquagénaire arrivée un an auparavant dans la région après son divorce a dû chercher des remplacements pour gagner sa vie, une autre femme chargée des remplacements à la halte-garderie depuis un an alterne généralement chômage et travail.

Des employés saisonniers complètent enfin, par choix ou nécessité, les CDD spécifiques à la saison avec des remplacements ou des emplois de courte durée dans d'autres secteurs que le tourisme, à d'autres moments de l'année. Sont ainsi évoqués les profils sportifs, les plus mobiles : à la montagne l'hiver, dans les zones maritimes l'été.

*« Les maîtres-nageurs, je pense que c'est des gens qui sont saisonniers, ils doivent sans doute combiner avec d'autres activités, donc pour nous, pour l'été, ils sont souvent disponibles. » (METROP-G)*

*« En piscine aussi, on n'est pas très compétitifs, ceux qui n'ont pas trouvé au Club Med, ils viennent là... Bon du coup ça tourne, c'est gens pas forcément du coin, plutôt mobiles, ils passent par-là quoi. » (MAIRIE-BRI)*

À l'inverse, les profils qui alternent emploi public et petits boulots ailleurs semblent plus souvent des locaux, attachés à l'environnement et au cadre de vie, quitte à évoquer un « *certain style de vie* » pour les employeurs :

*« On a toujours un peu les mêmes personnes en contractuelles. Depuis 10 ans c'est ce que je vois. Elles partent parfois faire la saison, et viennent faire des petits remplacements après. On a des gens qui combinent vraiment avec des crèches saisonnières, et d'autres qui font autre chose, des boulots alimentaires en attendant, serveuses en restauration ou autre. » (BABY-BRI)*



« Les gens ici, ils sont très contents de venir bosser en mairie, même pour la saison. C'est sûr, faut comparer, les emplois dans la restauration qui sont mal payés, avec des rythmes importants... Bon, la COMCOM à côté, je pense que c'est plus valorisé. Et puis ils combinent, entre temps ils sont un peu au chômage, et ils s'en sortent, bon, ils ne sont pas riches non plus, et ici c'est un mode de vie particulier... Mais ils ont aussi du temps pour la famille, pour certaines activités, ... à une époque où on aspire à avoir plus d'équilibre entre vie privé et travail c'est pas si mal non plus. » (COMCOM1-BRI)

« Ici les saisonniers choisissent quand même leur durée de travail, beaucoup de gens du coin sont propriétaires, car ils ont hérité, ils ont du patrimoine, donc vivre dans le coin ne coûte pas si cher, alors certains font ce choix de peu travailler. Globalement, beaucoup de gens vivent avec peu dans le coin. Ils sont attirés par le cadre de vie. » (COMCOM2-BRI)

Malgré toutes les stratégies mises en œuvre, l'entretien de viviers spécialisés et l'abondance des profils disponibles sur place pour des remplacements, toutes les offres d'emploi en contrat court ne trouvent pas preneur. Sur ces emplois de courte durée, les collectivités territoriales rencontrent aussi des difficultés de recrutement.

## 4. Quand les contrats courts ne trouvent pas preneur : les difficultés de recrutement des collectivités territoriales

Si les extraits d'entretien précédents témoignaient de l'abondance de candidatures et de viviers locaux soigneusement entretenus – au point de rendre superflues la parution de petites annonces ou le recours à des intermédiaires spécialisés dans le recrutement pour des contrats courts ou des missions de remplacement –, d'autres passages viennent tempérer ce tableau. Les métiers territoriaux requièrent d'abord des qualifications, que ne possèdent pas forcément les candidats du cru. Les conditions d'emploi proposées – des contrats courts, payés avec délai, ne sont pas franchement attractives, surtout sur des bassins d'emploi dynamiques en saison.

### 4.1. Les candidats prêts à l'emploi et qualifiés sont rares dans une zone d'emploi restreinte

Pour remplacer les absences sur les postes prioritaires, les collectivités territoriales ont de nombreux emplois en contrat court à pourvoir, mais elles ne trouvent pas forcément de candidats pour ces postes.

La première raison est la montée en qualification de certains métiers dans les collectivités territoriales – même si la majorité des postes occupés aujourd'hui sont encore des postes en catégorie C.

« Il y a 15 ans, on embauchait beaucoup plus de contractuels, mais le travail n'était pas le même. On partageait un peu entre tâches "simples" pour le dire vite, et tâches complexes. Les CDD étaient sur les simples, les permanents se partageaient les complexes. Mais aujourd'hui on n'a plus de tâches simples : il faut être formé, connaître les règles et les protocoles, donc on ne peut pas faire comme avant. Et donc, on reçoit des profils peu adaptés... [...] Bon, et finalement on en arrive à cette situation où on nous dit qu'il y a du chômage, et nous on galère à recruter. » (COMCOM1-BRI)

« Le problème est qu'on reçoit souvent des profils peu adaptés à nos attentes en termes de candidatures : de gens en reconversion souvent... En fait, on voit que beaucoup de gens se sont lancés dans des voies qui ne sont pas les bonnes, donc ensuite ils cherchent un emploi qui n'a rien à voir avec leur diplôme ou leurs expériences. Bon, c'est vrai que le diplôme n'est pas forcément gage de bon candidat, mais... » (SECU-BRI)



Sur les fonctions administratives, les candidats formés de manière adéquate, c'est-à-dire au droit public, aux finances et la comptabilité publiques, ne sont pas abondants sur tous les territoires.

« *La collectivité ne trouve pas de remplaçant car il n'y a pas de formations qui préparent aux métiers de la FPT, exemple les gestionnaires de paie, c'est différent que dans le privé mais dans les formations on n'apprend pas les spécificités de la Fonction publique territoriale, c'est très difficile de recruter quelqu'un qui connaît la Fonction publique territoriale, c'est compliqué. [...] Quand on recrute, on veut une personne tout de suite compétente, on ne peut plus former en interne.* » (GEST-AVI)

Même sur des emplois *a priori* d'abord techniques, les exigences en matière de savoir-être se sont accrues : ici, le DRH de la communauté de communes attend de ses chauffeurs qu'ils soient aussi des représentants de la collectivité.

« *On veut des pluriactifs, des professionnels, car aujourd'hui, même à un chauffeur, on ne lui demande pas d'être uniquement chauffeur, on lui demande de représenter l'image de la communauté de communes, de faire de l'accueil. Mais on a des difficultés énormes en début de saison. Pour vous dire cette année, on n'a pas trouvé, et on a été obligé de prendre un élément dans un service pour le transférer à ce poste.* » (COMCOM2-BRI)

La question des diplômes et qualification est aussi, on l'a vu, au cœur des problèmes de remplacement pour respecter les normes et réglementations en matière d'encadrement : titulaires du BAFA dans les centres aérés, éducatrices ou puéricultrices dans les crèches. Les candidatures spontanées ne répondent pas toujours à ces exigences :

« *On avait peu de candidatures, mais pas un choix extraordinaire, il faut le dire, soit très jeune et donc sans expérience, soit en cours de BAFA... Bref, très très jeune... Ici il faut connaître un peu le territoire et avoir des activités complémentaires, et sur certains postes il faut aussi un diplôme d'État, accompagnement vélo, rando, etc., bon on n'a pas forcément les profils qui conviennent.* » (MAIRIE-BRI)

Les postes à pourvoir sont ainsi parfois associés à des conditions de travail pénibles, ou à une image socialement peu valorisée. D'où des difficultés croissantes pour recruter.

« *On a aussi beaucoup plus de normes, hygiène, techniques, qui demandent aussi des embauches sur certains postes parce qu'il faut réaliser les choses dans des conditions particulières.* » (MAIRIE1-G)

« *De toute façon on n'a pas de candidatures : les salaires sont assez dérisoires, avec des amplitudes horaires importantes, des responsabilités non négligeables, avec des enfants, etc. Donc on est peu compétitifs.* » (MAIRIE-BRI)

« *Cette année nous avons eu des difficultés à recruter. Certains s'étaient engagés mais ne sont pas venus car ils ont trouvé ailleurs, ici ce que nous proposons c'est un travail difficile, pas très valorisé.* » (COMAGGLO1-AVI)

« *Nous avons de moins en moins de demandes, cette année nous en avons reçu 12, 13. Il y a pourtant de plus en plus d'habitants sur la commune. Est-ce que c'est parce que les jeunes ne veulent plus travailler ?* » (MAIRIE2-G)

À plusieurs reprises durant cette enquête auprès des employeurs et recruteurs, est revenue cette idée que les « jeunes » ne voudraient plus travailler, que le monde du travail aurait changé. Mais ce que leur proposent ici les collectivités territoriales sont essentiellement des miettes d'emploi.

## 4.2. Les contrats courts ne sont pas suffisamment attractifs

À ces difficultés à trouver les profils aux qualifications et compétences adaptées aux postes vacants pour de courtes durées, s'ajoute le manque d'attractivité des CDD, surtout courts. Les difficultés de recrutement concernent aussi bien des qualifications recherchées que des postes plus polyvalents.

#### 4.2.1. Les contrats courts concurrencés par l'emploi saisonnier et l'emploi stable

Tout d'abord, sur les remplacements, la durée initialement proposée est courte, même si des renouvellements sont ensuite possibles. L'incertitude n'est pas vendeuse, d'autant que les durées proposées sont comparées à la durée d'une saison, voire à un contrat stable :

*« En période tendue, on remplace, y compris pour une semaine, ou lorsque les arrêts sont longs et/ou cumulés. Dans ce dernier cas, c'est très précaire pour les agents, car les arrêts sont reconduits de mois en mois, donc on ne peut rien leur garantir, on fait du mois par mois. Et donc là je peux vous dire que ce n'est pas facile de trouver du personnel. Ici on est dans un territoire saisonnier, donc les personnes, sur du CDD elles cherchent quand même pour 4 ou 5 mois l'hiver, et du CDD d'un mois renouvelable "peut-être", ça ne les intéresse pas. Donc on a la plupart du temps énormément de mal à recruter et donc à remplacer. Il est d'ailleurs arrivé qu'on ne puisse pas remplacer. » (BABY-BRI)*

*« En été, les recrutements, c'est mission impossible ! Les gens sont soit embauchés ailleurs, soit ils sont en vacances, donc prendre un emploi pour trois mois en été, sans perspectives pour l'année, pour eux c'est non merci. [...] Il y a une quinzaine d'années on avait un vivier énorme de candidatures, mais aujourd'hui ce n'est plus du tout le cas, on a du mal sur le recrutement. » (SECU-BRI)*

*« Mais là, c'est un gros problème : trouver des conducteurs pour deux mois, c'est très dur. C'est un métier assez demandé, et ils préfèrent être recrutés en CDI évidemment. Donc pour eux, deux mois, bon, ça ne vaut pas le coup. Donc on a beaucoup de désistements en fait, et là, je peux vous dire que c'est un casse-tête pour gérer ça dans l'urgence. » (METROP-G)*

Autre cas de figure, les personnes qui pourraient accepter un remplacement à condition de le cumuler avec d'autres contrats courts à temps partiel pour parvenir à un « équivalent salaire complet ». Si sur certains territoires, trouver un petit boulot est possible, il n'est pas toujours aisé d'en trouver deux ou trois autres à cumuler ou à intercaler. C'est à cet écueil que se heurte BABY-BRI, qui cherche à recruter cuisinières et femmes de ménages, de mois en mois, en cuisine et dans l'entretien.

*« Du coup on a aussi des personnes venues d'ailleurs qui ne trouvent pas l'emploi saisonnier qu'elles cherchent et qui atterrissent chez nous, ça peut arriver (...) Les filles ici sortent du diplôme, mais il n'y a pas assez de travail pour toutes. Donc elles s'en vont du territoire. Et de ce fait, on a ensuite du mal à trouver des candidats. En bref, il y a des candidats, mais soit qui ne restent pas, soit qui ne sont pas intéressés par les remplacements car elles ne peuvent pas combiner avec d'autres activités. » (BABY-BRI)*

#### 4.2.2. Peu de cas de « permittance », situation visiblement peu attractive

Par ailleurs, les contrats les plus courts – ici quelques jours – sont associés à des délais de rémunération parfois longs, occasionnés par les procédures de mise en paiement. Non seulement la personne qui réalise une courte mission est payée le mois suivant, ce qui nécessite pour elle d'avoir de quoi vivre en attendant, mais en plus cela décale le versement des indemnités chômage pour ceux qui sont indemnisés par Pôle emploi.

*« Il y a aussi les délais de paie. Là, clôture de paie le 9 du mois. Donc si quelqu'un est embauché du 10 au 10 du mois suivant, il sera payé le mois d'encore après, vous comprenez. Comme l'exemple que vous avez entendu tout à l'heure au téléphone, c'est ce cas-là, et parfois même si on sait avant la clôture de paie, il faut avoir toutes les pièces nécessaires, le RIB etc., le tampon du maire... ça peut paraître bête, mais tout ça c'est le quotidien, et concrètement, ça reporte les paies et ça agit sur les remplacements : allez expliquer à quelqu'un qui travaille du 10 juillet au 15 août qu'il sera payé le 2 septembre... bon c'est compliqué... C'est compliqué, mais on y arrive encore. Mais expliquer cela à Pôle Emploi... là, vraiment c'est très compliqué. Donc pour combiner les revenus, ça pose problème, et pour trouver les remplaçants aussi par voie de conséquence. Eh oui, pour Pôle Emploi ça fait un décalage d'un mois, et donc ça ne colle pas. Mais moi je ne peux pas faire autrement. » (METROP-G)*

À travers ces quelques extraits d'entretiens, on découvre que le phénomène de « permittance », qui désigne la situation dans laquelle un individu gagne sa vie en alternant petits boulots et indemnités chômage, n'est pas facile à mettre en œuvre. D'après ces responsables de ressources humaines, travailler sur une courte période peut mettre en péril l'indemnisation – et poser d'insolubles problèmes de garde pour les parents – au point d'en être finalement dissuasif.

*« Pour les emplois de courte durée, on ne trouve pas de candidats aussi car ceux qui sont au chômage sont souvent peu intéressés par ce type de poste. On les comprend, car pour eux, ce n'est pas toujours évident. C'est dommage d'avoir à dire ça en 2019, mais je trouve que c'est de plus en plus compliqué pour les femmes qui sont mères d'accepter ce genre de postes et donc de sortir du chômage. Il faut tout réorganiser, garde d'enfants, etc., pour seulement trois mois... et elles peuvent y perdre en termes de rémunération... Ce n'est pas forcément le bon choix non plus pour elles, puisqu'ensuite elles s'enlisent un peu dans le chômage, mais bon, c'est un problème pour l'employeur et le potentiel salarié, donc il y a quelque chose à repenser, il y a un gros problème lié à l'indemnisation chômage quand même. » (SECU-BRI)*

*« Trouvez quelqu'un pour remplacer une semaine, alors que les gens sont au chômage, CAF ou etc. Bon, même pas en rêve ! Les gens n'ont rien à y gagner là, rien. » (MAIRIE1-G)*

Face à leurs difficultés de recrutement pour des remplacements, moins souvent pour des besoins saisonniers, certaines collectivités ont mis en place des stratégies de fidélisation, pouvant aller jusqu'à proposer une pérennisation dans la fonction publique territoriale.

### 4.3. Stratégies de fidélisation, récurrence et perspectives d'intégration dans la Fonction publique territoriale

Face à ces difficultés de recrutement, qui semblent se concentrer sur les remplacements et épargner les emplois saisonniers, les collectivités territoriales ont, on l'a vu, souvent choisi d'élaborer des viviers : « CVthèques », anciens stagiaires ou anciens employés, voire employés récurrents. Des pratiques de fidélisation des viviers permettent de fluidifier les remplacements, et l'espoir d'une titularisation dans la fonction publique favorise l'engagement dans une relation suivie, même sur des CDD renouvelés.

#### 4.3.1. Fidéliser par la réembauche, même sur contrats courts

Récurrence et fidélisation permettent de combiner deux objectifs : avoir sous la main des personnes formées et disponibles d'un côté, offrir des emplois aux habitants de la commune de l'autre. La fidélisation par réembauche sur des contrats courts ne convient pas cependant à tous les profils : les saisonniers professionnels, les « cumulards » (salariés ou retraités à la recherche complément d'activité et de revenu) s'en satisfont ainsi beaucoup mieux que les jeunes entrant sur le marché du travail ou les personnes en reconversion qui arrêtent dès qu'elles trouvent plus stable.

La plupart du temps, les personnes qui ont donné satisfaction sont facilement réembauchées sur le même poste (ou un poste similaire) : enseignants des écoles de musique, puéricultrices, maîtres-nageurs. Les employeurs y trouvent leur compte, car ils sont en confiance et les agents sont efficaces plus rapidement – ils connaissent les lieux, les personnes, le métier.

*« On rappelle quelqu'un qui a déjà travaillé à la mairie. En fonction de la disponibilité de la personne, du CV, on fait un entretien. Des agents reviennent régulièrement. Exemple, la personne qui remplace l'auxiliaire de puériculture était déjà venue il y a trois ans, depuis elle a passé le concours d'auxiliaire de puériculture, on l'a rappelée. » (MAIRIE2-G)*

*« On a toujours un peu les mêmes personnes en contractuelles. Depuis 10 ans, c'est ce que je vois. [...] On appelle celles-là en premier et puis ensuite d'autres personnes si elles ne sont pas dispo. Il s'agit de*

*prendre des personnes qui connaissent la structure, les enfants, c'est juste plus facile, mais on prend aussi parfois des personnes nouvelles. » (BABY-BRI).*

*« Les gens employés en CDD court on les reprend s'ils conviennent, on va les privilégier [...]. Les vacataires, les profs de musique, ils sont recrutés via le réseau du coordinateur, en général ils restent environ une dizaine d'années. [...] Il y a deux ans, on a embauché une personne en CDD pour un remplacement d'un mois et demi et on ne l'a pas gardée car elle n'avait pas le CAP petite enfance, mais on l'a réembauchée pour un nouveau remplacement d'agent à la crèche. » (MAIRIE3-G)*

*« En fait, [les maîtres-nageurs] viennent souvent depuis plusieurs années, donc on a moins de problèmes. » (METROP-G)*

Il est toutefois possible que les collectivités proposent à des personnes déjà employées et ayant donné satisfaction un autre poste que celui qu'elles avaient occupé. Cette fois plus qu'avant, il s'agit d'abord de la confiance accordée, puisqu'on envisage de les « caser ailleurs », mais tout en restant dans la même collectivité.

*« Ceux qui viennent faire des contrats de saisonniers, peuvent aussi postuler pour faire des remplacements dans l'année. On a une liste de ceux qui sont disponibles et évalués positivement. Quand ils sont en contrat la première fois, on les évalue. Et ensuite, le responsable du service nous fait remonter cette évaluation, donc on peut en tenir compte au moment du recrutement. Donc c'est une manière de recruter de manière plus stable aussi. » (METROP-G)*

*« Pour quelqu'un qui a travaillé 15 jours ou un mois, on a tendance à refaire appel à cette personne. Et puis ce qu'on va faire c'est essayer de la caser sur différents services si la compétence est délocalisable. Secrétaire. » (MAIRIE1-G)*

Parfois, l'objectif principal n'est pas de fidéliser un remplaçant potentiel, mais plutôt une personne en particulier, quitte à jouer sur sa polyvalence : dans les cas évoqués ci-dessous, les personnes conviennent aux employeurs, et elles acceptent de dépanner tous les besoins de remplacement ou d'occuper des emplois aux horaires très intermittents en échange de contrats plus longs.

*« Donc là, on a décidé de recruter une personne qui fait les saisons, pour pouvoir la fidéliser. Donc l'hiver elle travaille aux remontées mécaniques, et l'été, elle fait la caisse en piscine, donc on a fait un contrat plus long de deux mois. Sur les remplacements, elle est là hors saison, mais en saison d'hiver, c'est vrai que c'est plus compliqué. Par contre, aux intersaisons on utilise cette personne sur d'autres services à l'entretien des crèches ou du centre social et culturel on essaie de faire ce qu'on peut pour proposer des petits contrats... on sait que sinon ça ne marche pas, on ne trouve personne, et même sur des postes peu qualifiés. Donc c'est donnant donnant d'une certaine manière, il faut fidéliser. Tout ceci pour bien souligner qu'on a quand même des difficultés de manière globale, alors on fait un peu comme on peut. » (COMCOM2-BRI)*

*« Sinon on a des contrats très courts mais en termes de durée hebdo, traversée de rue, surveillant de cantine, c'est quelques heures par jour, mais les contrats sont en général du CDD d'un an. On a fait ça pour fidéliser mais ça reste difficile de trouver des emplois complémentaires avec horaires en coupure. Donc là, malgré le CDD d'un an, ça reste très volatile. On a de tout, des jeunes qui ne sont pas des grands vaillants s'ils n'ont pas trouvé mieux ailleurs ! Des femmes qui n'ont pas trouvé mieux... Sinon on a des femmes qui font ça en complément de retraite... On a essayé de trouver des emplois complémentaires en mairie mais on ne trouve pas. On a déjà trouvé pour les personnels de cantine, on leur fait faire l'entretien en même temps donc elles sont à 35h hebdo, là ça fait un emploi correct. » (MAIRIE-BRI)*

#### 4.3.2. La carotte de la titularisation

La norme d'emploi dans la fonction publique restant le statut, l'accès à l'emploi titulaire est la référence commune des employeurs, recruteurs et agents en contrats courts. Ainsi, la fidélisation et

la récurrence des contrats laissent espérer aux agents concernés une éventuelle « stagiairisation », prélude à une titularisation dans les formes<sup>158</sup> – en catégorie C, la titularisation est possible sans passer de concours et sans condition de diplôme. Aussi courts soient-ils, certains emplois peuvent donc apparaître comme une porte d'entrée possible dans la fonction publique territoriale – la première étape étant la réembauche sur un autre emploi, dans une phase de fidélisation. Notre interlocutrice de METROP-G présente ainsi le parcours type vers le CDI ou la titularisation : contrats saisonniers de courte durée, vacation, CDD pour remplacements longs, stagiairisation et titularisation ou CDI.

De ce fait, l'embauche par une collectivité territoriale, même en contrat court, peut susciter chez les personnes employées des attentes en matière de pérennisation. Ainsi, les remplaçants embauchés par COMCOM1-AVI pour la collecte des déchets à propos ont, selon le DRH, pour objectif d'« être recrutés à l'agglomération ». C'est notamment cet espoir qui explique que certaines personnes acceptent des remplacements en CDD plusieurs années de suite, « patientant » pour prouver leur valeur, leur fidélité et leur motivation et mériter enfin la titularisation – comme Juliette, qui enchaîne les CDD depuis 6 ans à BABY-BRI.

Ces attentes et aspirations sont loin d'être toutes satisfaites, entraînant désillusions et parfois tensions. Les CDD successifs sont l'occasion d'évaluer les aspirants fonctionnaires, d'opérer un tri entre les différents candidats, tous n'étant pas « destinés » à être titularisés selon la DRH de SECOURS-AVI. Dans ce centre, les embauches prennent systématiquement la forme de CDD d'un mois, renouvelés si le remplacement (maternité, maladie longue) le nécessite. La DRH évalue alors si les nouveaux agents sont ou non sur ce qu'il appelle « la trajectoire de recrutement », auquel cas elle les renouvelle. On retrouve ici les processus de repérage et d'élection des candidats à la préparation aux concours d'accès à la fonction publique territoriale étudiées par Émilie Biland (2010-b).

*« La meilleure façon de rentrer dans une collectivité est un CDD. On commence, en stage ou remplacement, et dès qu'il y a un poste libéré, vous êtes placés. Bon les postes se libèrent très peu, alors il faut attendre, donc c'est pour ça qu'on trouve, mais qu'on a aussi des grandes difficultés pour les contrats de remplacement courte durée. Les postes peu qualifiés, les gens ne les lâchent pas ici, même si le travail ne leur plaît pas trop, ils le gardent. Seuls les qualifiés prennent des risques. Le statut de fonctionnaire reste très attractif, les gens espèrent avoir ça. Mais ici il y a peu de place en commune et il y a les saisons donc finalement, on n'a pas beaucoup de candidats. »* (COMCOM1-BRI)

Mais l'époque n'est plus la même. *« C'est possible que les gens trouvent une porte d'entrée par les petits contrats, mais vu le contexte, c'est quand même très restreint, soyons honnêtes. »* (MAIRIE1-AVI)

Ces perspectives sont surtout d'autant plus réduites que le nombre de fonctionnaires territoriaux, même s'il a mieux résisté aux réformes que le nombre de fonctionnaires d'État, est de plus en plus soumis à des contraintes budgétaires. Les DRH des collectivités territoriales enquêtées se dont l'écho de changements profonds dans les pratiques d'embauche et de titularisation, qui conduisent à diminuer l'attractivité des emplois territoriaux, mais aussi à paupériser les agents.

*« Il y a eu trois époques sur les vacataires. Avant, c'était les femmes des mineurs qui venaient chercher un complément de salaire, on rendait service aussi à la communauté. Ensuite, le vacataire était une forme d'intégration à la mairie. Troisième époque, un euro est un euro. Les gens ont cette idée de rentrer dans la mairie, mais c'est bien plus long, plus rare qu'auparavant, il faut le dire... ça s'est tendu. Bon c'est toujours un moyen de rentrer à la mairie, c'est sûr que si vous avez déjà bossé avec nous, sur un poste on ne voit pas pourquoi on ne vous privilégierait pas plutôt qu'un autre, pour nous c'est un plus, ça veut dire que vous connaissez les locaux, les modes de fonctionnement, etc. mais quand même c'est plus difficile de rentrer. Donc on a des gens pour qui ça dure... au début ça va, ils le vivent bien et petit à petit, bon si ça dure trois ou quatre ans, là ça devient difficile. Donc il faut être conscient de ça. »*

---

<sup>158</sup> Avant d'être titularisés, les agents effectuent une période d'essai statutairement nommée « stage », d'une durée moyenne d'un an, durant laquelle ils peuvent perdre leur qualité, et perçoivent un traitement correspondant à l'échelon minimal de la grille du corps auquel ils appartiendront *in fine*.

*Les gens se projettent, on a tous tendance à voir le verre à moitié plein au départ, et plus ça passe plus on le voit à moitié vide. Il y a une usure. » (MAIRIE-BRI)*

Le début du XXI<sup>e</sup> siècle marquerait ainsi la remise en cause du rôle d'amortisseur social que tenaient les collectivités territoriales, offrant des emplois de proximité à des personnes peu qualifiées, peu mobiles, captive d'un marché du travail très local, à certaines populations paupérisées des centres villes ou de milieu rural, combinant emploi précaire, indemnités chômage et aide sociale. La raréfaction des postes, et notamment des emplois aidés, met à mal le rôle social des collectivités et les aspirations aux petites mobilités sociales (Gollac et Huguée, 2015). Cette représentation du rôle social des employeurs publics reste néanmoins prégnante dans les discours de la plupart des DRH rencontrés. La pratique parvient à perdurer pour les contrats saisonniers, mais elle est en revanche remise en question lorsqu'il s'agit de transformer des remplacements en emploi stable. Pour autant, comme l'avait observé Émilie Biland lors de son enquête voici 15 ans (Biland, 2010-a), la couleur politique des exécutifs locaux détermine les choix en matière de ressources humaines.

Sur nos trois terrains en 2019 et 2020, les collectivités à majorité communiste affichent clairement leur volonté de maintenir le rôle social de l'emploi public local, tandis que d'autres font le choix de rompre avec cette tradition et cette logique. Deux communautés d'agglomération situées sur un même territoire, la zone d'emploi d'Avignon, illustrent parfaitement ces positions opposées en matière de gestion des ressources humaines.

Nouvelle compétence de la communauté d'agglomération, le service de collecte des déchets de COMAGGLO1-AVI compte 100 titulaires, dont environ un quart est absent chaque semaine. Toutes les absences doivent être remplacées, ce que le DRH réalise au moyen de contrats d'une semaine à chaque fois, représentant plus d'un millier de contrats courts à signer dans l'année, que se partagent environ 23 à 25 personnes embauchées de manière régulière.

*« Nous avons hérité d'un vivier, qui s'est imposé à nous, composé de ceux qui avaient l'habitude de faire des remplacements dans les communes. Certains ont été pérennisés. De temps en temps on en réinjecte dans ce vivier sur la base de CV déposés, des candidatures spontanées ou transmises par les élus. [...] Nous avons 25 personnes dans ce vivier. On est au maximum de nos besoins, certains arrivent à travailler plus de temps que les fonctionnaires en nombre de semaines sur l'année. [...] Avant le transfert, ils étaient 40 sur cette liste, il y avait un roulement. Ils travaillaient en général 15 jours et s'arrêtaient 15 jours, soit ils étaient inscrits à Pôle Emploi soit ils faisaient un autre petit contrat, notamment à la mairie de leur commune, mais c'était difficile de trouver un autre contrat vu qu'ils avaient une incertitude sur leur rythme de travail pour la collecte des déchets. [...] Cela n'existe plus aujourd'hui. Ils sont 25, et 23 à être employés. Pour satisfaire nos besoins en remplacement, ils sont en fait employés en continu mais à chaque fois sur un contrat d'une semaine. De ce fait, ils se considèrent comme des agents de l'agglo. Ils ne cherchent pas d'autre travail entre les remplacements ou sont au chômage. Ils travaillent pratiquement en permanence. Pour eux, c'est un droit, un acquis. [...] Leur objectif : être recrutés à l'agglo. Ils craignent que nous passions en délégation. [...] Au départ, il y a une dimension sociale à ce vivier, des CV ont été donnés par des élus, ce sont des personnes en difficulté, analphabètes, d'origine maghrébine, quelques fils d'agents titulaires, c'est fréquent à X de penser que le fils doit prendre la succession du père. Ils sont essentiellement de X. [...] Il existe de vieilles pratiques comme le "fini-parti" : de ce fait, ils peuvent être disponibles à midi, pour faire autre-chose éventuellement, à la limite de la légalité. La majorité des remplaçants n'a connu que ce système, ils n'ont pas travaillé ailleurs, ils ont souvent débuté pour un remplacement en saison. »*

À l'opposé de cette tradition héritée du vivier pérennisé sur contrats courts – qui semble de fait à la limite de la légalité –, la COMAGGLO2-AVI a fait le choix de l'intérim pour pallier les absences des agents en charge de la collecte des déchets. La DRH justifie cette solution en décrivant à la fois les particularités du travail et celles des agents titulaires :

*« C'est un service un peu compliqué à gérer, par exemple le travail débute à 5h du matin, un agent ne vient pas, des difficultés à gérer ce service. [...] Les titulaires du service déchets, c'est un personnel*

*difficile : pénibilité du travail, accidents du travail, maladie, absentéisme. S'ils s'arrêtent, ce n'est pas un problème car pendant 3 mois ils gagnent le même salaire. On doit continuer de payer le titulaire absent pendant 3 mois et en plus le remplaçant. [...] Les arrêts maladie drainaient un volant de remplaçants qui est devenu pérenne, mais précaire. Il y avait une grosse pression pour que ces agents soient stagiaires, mais ce n'était pas possible car il n'y avait pas de postes vacants. Le recrutement se faisait par cooptation au sein du service, cousin, fils... des proches du personnel de la collecte ainsi que des sollicitations politiques pour ces postes qui ne demandent pas de technicité, on connaît l'exemple des colleurs d'affiches, là on ne maîtrise rien. [...] Il a été décidé d'arrêter ce mode de fonctionnement, c'est une décision politique. [...] Il n'y a plus de problèmes de cooptation. »*

Cet extrait d'entretien manifeste la volonté de rupture affichée par la collectivité, représentée par son DRH, face à des pratiques traditionnelles de recrutement occasionné par les arrêts maladie au sein du service de collecte des déchets. Si ailleurs (sur d'autres postes parfois) la pérennisation du vivier de remplaçants est possible par renouvellement des contrats, même courts, ou parfois par constitution d'escouades de titulaires, cette possibilité a ici été fermement repoussée au profit de l'intérim, solution qui fait intervenir un tiers employeur et libère la collectivité de ses éventuelles obligations en matière de pérennisation.

Au-delà de ces deux cas emblématiques, car portant sur le même métier et les mêmes enjeux de pérennisation ou externalisation d'un vivier de remplaçants, le rôle d'amortisseur social des employeurs territoriaux fait débat dans les collectivités. On retrouve ici des facteurs d'évolution déjà évoqués, comme l'accroissement des qualifications requises sur les postes, mais aussi de nouveaux arguments : publicité des postes, recours administratifs, les petits arrangements entre amis ne sont plus, ou seraient moins d'actualité dans un contexte de pénurie d'emploi.

*« Avant, la Mairie, c'était pris pour des postes sociaux, des gens en grande difficulté on faisait ça, on recrutait. Là on peut plus le faire, on en a plus des gens comme ça. » (MAIRIE-BRI)*

*« Quand je suis arrivé en 2014, on faisait beaucoup de contrats saisonniers, c'est-à-dire, pas mal été surtout. Été 2014 une quarantaine de saisonniers. Mais on a expliqué que ce n'était pas jouable. Bon, ça se faisait, c'était un système on va dire ancien. On rendait service aux familles... et pourquoi pas. Bon, mon fils il aurait pu avoir un petit job d'été aussi... mais le contexte aujourd'hui est trop contraint. [...] Avant, c'était même possible d'organiser ses absences pour faire travailler le copain le cousin, etc. Bon, ça, ça n'existe plus. Le recrutement aujourd'hui en mairie, bon, on va pas dire qu'il n'y a pas du tout de cooptation, mais c'est beaucoup plus rare dans les communes aujourd'hui. J'en ai fait plusieurs, et je peux vous dire que les mairies ne peuvent plus se permettre. Aujourd'hui l'info va vite, il y a les réseaux sociaux etc. tout ça c'est pas du tout aussi commun qu'auparavant. Les gens peuvent nous attaquer à tout va aussi. C'est la juridicisation. Les gens sont exigeants avec le service rendu. [...] Vous savez, à l'époque de mon père, travailler en mairie, c'était les feignants, ça n'avait pas forcément bonne réputation, les gens n'y allait pas. Mais aujourd'hui, la mairie c'est l'Eldorado. [...] Les critères sociaux sont pris en compte, mais pas prioritaire au vu de nos besoins. On ne peut plus fabriquer des postes sur mesure, on n'a plus des moyens. Les collectivités jouent encore le rôle d'amortisseur social malgré tout. [...] Qui investirait aujourd'hui sur des salariés qui ont des carrières heurtées, des gros passages à vide, voir des passages en prison, etc. On continue quand même d'embaucher des personnes que le privé met de côté. Même si nous aussi on doit être de plus en plus compétitifs. Aujourd'hui, rationaliser, productivité, c'est plus un gros mot. On doit rationaliser et être productif, ça c'est un fait. » (MAIRIE1-G)*



## Conclusion

Dans les collectivités territoriales, le recours au contrat court en tant que tel est confondu avec les modalités statutaires d'embauche en CDD. Comme dans le Code du travail, les principaux motifs de recours sont des besoins temporaires : accroissement temporaire ou saisonnier d'activité, remplacement d'agents absents. Ces cas de recours au contrat s'inscrivent dans des régimes spécifiques : multiplier d'une part les contrats courts en saison pour donner le plus de petits boulots aux (jeunes) administrés, et remplacer d'autre part les agents absents tout au long de l'année, en limitant au minimum la croissance de la masse salariale. Dans le contexte de restriction budgétaire et de rationalisation des embauches, les marges de manœuvre des collectivités se réduisent toutefois, et ce sont les postes nécessaires au bon fonctionnement des services qui en pâtissent.

Même s'il a été amoindri par la crise des déficits publics (et la réduction du nombre d'emplois aidés), le rôle social de l'emploi public perdure aujourd'hui. L'accroissement saisonnier d'activité est l'occasion de multiplier (en fragmentant leur durée) le nombre de contrats offerts, afin d'embaucher le plus grand nombre de jeunes du cru. Mais en dehors des périodes estivales et des saisons, la plupart des collectivités territoriales dépendent d'un vivier local de candidats pour des remplaçants, afin de pallier les absences des agents titulaires. Mais les emplois offerts, pour des durées courtes, sans garantie de renouvellement, ne trouvent pas toujours preneur, entraînant des difficultés de recrutement. Le défi est alors de « fidéliser » un vivier de personnes prêtes à travailler quelques jours ou quelques semaines lorsque les employeurs ont des agents à remplacer. L'embauche en contrat court se voit par ailleurs « concurrencée » par d'autres sources de revenus : indemnités chômage et aides sociales, mais surtout emploi de plus longue durée, et notamment emploi saisonnier dans les zones d'emploi de Briançon ou d'Avignon.

Les recrutements et les usages des contrats courts dans les collectivités territoriales s'inscrivent plus fortement qu'ailleurs dans des bassins d'emploi aux caractéristiques propres, mais aussi dans des logiques locales et de proximité. Les contrats courts se nouent par interconnaissance, dans le cadre de réseaux familiaux, amicaux et parfois électoraux ; les enjeux de réembauche et les perspectives de titularisation s'inscrivent eux aussi très fortement dans des contextes territoriaux. Combinés à des revenus d'assistance ou des indemnités chômage, ces petits boulots permettent la survie et l'ancrage local de populations peu qualifiées et peu mobiles, au risque de les rendre captives de ce marché d'emploi public (Gaboriau, 2019). Ces pratiques contribuent en effet à enfermer des populations dans des situations de précarité et d'incertitude, rien ne venant les assurer de la pérennité de l'embauche en contrat court – y compris quand celle-ci s'inscrit dans la récurrence et des formes de fidélisation.



## 3<sup>ème</sup> partie – Profils et expériences de salariés en contrat court

---

La 2<sup>ème</sup> partie était centrée sur les usages des contrats courts par les employeurs, elle a cependant permis d'identifier les différents viviers de main-d'œuvre dans lesquels puisent les entreprises pour pourvoir les postes en contrat court – de l'étudiant au retraité, en passant par ceux qui cumulent CDI et contrat court. On y a vu également les phénomènes d'embauche récurrente, déjà mis en évidence par la littérature. Ce sont ces éléments qui font l'objet plus précisément de la troisième partie, qui change ainsi de perspective pour s'intéresser aux salariés en contrats courts.

Deux principaux chapitres constituent cette dernière partie. L'objectif est de saisir comment ces formes particulières de la relation d'emploi – courtes dans la durée juridique du contrat, mais pas forcément dans la pratique avec une certaine fidélisation recherchée par certains employeurs, comme nous l'avons vu précédemment – sont vécues par les salariés : qui concernent-elles ? Sont-elles synonymes de précarité ? Retrouve-t-on côtés salariés cette fidélisation à un employeur particulier ? Tout en étant attentif à l'hétérogénéité et la singularité des situations de chaque salarié interrogé, une typologie synthétique de profils constitue l'aboutissement de cette partie, dans l'objectif d'aider à éclairer ces expériences du point de vue des salariés. Par ailleurs, cette partie tente également un pari méthodologique, dont nous allons voir toutes les difficultés et limites, celui de mener un croisement des matériaux qualitatifs et quantitatifs : en partant du qualitatif, pour rechercher à quantifier ses premiers résultats, puis en y ajoutant de nouveaux résultats apparus dans les données quantitatives.

Plus précisément, partant de l'enquête qualitative auprès des salariés mise en regard des données DPAE sur les embauches selon l'âge des individus, le Chapitre 8 resitue les expériences des salariés dans les contextes sectoriels et locaux des marchés du travail, et propose une typologie de profils de salariés en contrats courts. Y est également abordé le sens qu'ont pu donner les salariés rencontrés à leur expérience et vécu de ces contrats courts.

Dans le chapitre 9, nous proposons de quantifier les profils qualitatifs à partir des DADS, dans une perspective de généralisation et de discussion. Les données administratives, exhaustives, font ici apparaître de nouveaux types de salariés en contrat court, qui n'ont pu être approchés par le terrain. Nous terminons en proposant une version plus condensée des catégories, à l'articulation entre quantitatif et qualitatif.

# Chapitre 8 – Le contrat court à tous les âges de la vie professionnelle – Entre pratiques sectorielles, effets de territoire et expériences des travailleurs

---

Annie LAMANTHE

avec la collaboration de Liza BAGHIONI pour le travail d'enquête

Les entretiens réalisés avec les salariés illustrent la diversité des profils, des expériences et des rapports que les travailleurs entretiennent avec les contrats courts<sup>159</sup>. Ceux-ci concernent tous les âges de la vie professionnelle dans notre échantillon, de la période de formation jusqu'à la retraite. Bien sûr, ils n'ont pas le même sens ni les mêmes implications quand il s'agit d'étudiants, de jeunes en insertion professionnelle ou encore d'adultes en milieu de carrière qui se reconvertissent, qui reprennent une activité professionnelle ou qui cherchent un complément de revenu. Une première différenciation entre les expériences en contrat court tient ainsi au moment de la trajectoire et du cycle de vie dans lequel elles se situent.

Ce premier constat doit cependant être nuancé par deux observations. La première concerne la singularité des trajectoires individuelles. En effet, à une même étape de la trajectoire, à un même moment du cycle de vie, les situations et les positionnements au regard des contrats courts peuvent diverger du tout au tout. Il faut alors s'intéresser à l'ensemble des facteurs qui permettent d'expliquer cette variation, qu'il s'agisse des caractéristiques individuelles – sexe, diplôme, âge –, des ressources que les individus peuvent mobiliser, des opportunités qu'ils rencontrent sur le marché du travail mais aussi de leurs attentes, de leurs représentations et de la façon dont ils se projettent dans l'avenir, c'est-à-dire les systèmes d'action et de contraintes des travailleurs qui orientent leur participation aux dynamiques du marché du travail (Lamanthe et Moullet, 2016 ; Zimmermann, 2011).

La deuxième observation concerne, à l'inverse, l'existence de régularités qui débordent les âges, les secteurs et les territoires. Il y a peut-être ainsi un nombre limité d'expériences en contrat court et dont notre typologie rendrait compte, c'est dans tous les cas une hypothèse que nous pouvons faire à ce stade de notre travail et qui mériterait des travaux plus poussés par la suite. Ce constat tient probablement aussi aux caractéristiques de notre échantillon rappelons-le, constitué en privilégiant les appariements entre entreprises et salariés qui, de ce fait, font souvent partie des viviers fidélisés en particulier dans le secteur de la santé. Ce n'est donc pas une surprise si la récurrence est un trait saillant de ces expériences et c'est donc à travers ce prisme particulier que nous en proposerons l'analyse. D'ailleurs, la réembauche apparaît dans bien des travaux comme une pratique caractéristique des contrats courts. Comme le montre Benghalem (2016), la réembauche représente en effet 82% des CDD de moins d'un mois en 2012 (hors intermittents du spectacle), 80% de celle-ci se réalisant chez le dernier employeur, un phénomène qui par ailleurs n'aurait fait que prendre de l'ampleur au fil du temps (passant ainsi de 23% en 1995 à 43% en 2012). Si cette pratique est très caractéristique du CDDU, sa croissance est plus marquée dans les secteurs hors CDDU où la réembauche représentait 34% du total des embauches en 2000 pour 54% en 2012 (respectivement 76% et 82% dans les secteurs à CDDU). Les secteurs d'activité de notre recherche sont particulièrement concernés : la part des réembauches est ainsi passée de 56% en 2000 à 81% en 2012 dans

---

<sup>159</sup> Dans les limites de notre échantillon, voir méthodologie en partie introductive.

l'hébergement médico-social, de 50% à 73% dans les activités pour la santé humaine, de 43% à 66% dans l'administration publique et de 24% à 54% dans le commerce. Cette pratique ne concernerait cependant qu'une minorité de salariés, soit 38% des personnes ayant connu une embauche en 2012, 3% des personnes embauchées concentrant 50% de la réembauche. Sur la base de l'enquête Ofer 2016, Rémy (2019) observe de même que 74% des établissements font appel à leurs anciens salariés quand ils embauchent, près de 60% d'entre eux déclarant posséder un vivier de personnes travaillant de façon régulière en contrat de courte durée pour eux. 57% des établissements fortement utilisateurs de contrats courts enchaînent fréquemment les contrats avec la même personne. Les personnes en situation de réembauche intensive<sup>160</sup> seraient massivement des femmes. C'est de cette réalité générale que rend plus particulièrement compte notre échantillon mais aussi d'une réalité plus spécifique à un secteur d'activité, celui de la santé dans lequel nous entretiens se concentrent.

Éclairant ces pratiques à partir du vécu des salariés, notre approche qualitative montre que les expériences en contrat court ne peuvent se comprendre qu'au regard d'un « *continuum* », entendu ici comme suite de séquences dans la trajectoire professionnelle, à savoir ce qui précède et ce qui suit cette ou ces expériences tout en considérant qu'elles viennent aussi s'insérer dans des cycles de vie, dans des situations de rupture, de bifurcations ou encore qu'elles peuvent les provoquer (mobilité géographique, professionnelle et/ou familiale ; réorientation en début de vie active après plusieurs expériences saisonnières dans une entreprise, etc.). Dans tous les cas, les expériences en contrat court ne peuvent être considérées comme des expériences isolées, et c'est là un apport essentiel de notre approche aux données statistiques disponibles à ce jour.

Elle nous permet aussi d'éclairer certains fonctionnements plus généraux du marché du travail. En effet, dans bien des cas rencontrés, l'expérience en contrat court constitue une porte d'entrée potentielle dans un marché interne – tout du moins donne accès à un CDI – ou dans un secteur d'activité (en particulier dans le cas de mobilités professionnelles et/ou géographiques), une façon de s'insérer dans une file d'attente débutant par des embauches en contrats courts suivies de CDD aux durées de plus en plus longues avant de déboucher éventuellement sur un CDI ou, à terme, sur la titularisation dans l'administration publique. Certes ces faits sont déjà bien connus et nous n'apportons rien de très nouveau sinon un éclairage plus fin du rôle que jouent les contrats courts dans ces processus d'entrée dans les marchés internes et dans les secteurs. C'est peut-être un allongement de ce processus et la plus grande incertitude concernant son issue qui seraient plus nouveaux, de même que la façon dont les salariés en contrats courts contribuent à constituer ces « halos du marché interne » avant d'y pénétrer éventuellement, en passant par la fidélisation sur des positions précaires et la mise en file d'attente, à des degrés divers cependant selon les secteurs, les entreprises et les postes concernés. Ils procèdent de nouvelles normes de fonctionnement du marché du travail et de la relation salariale qui semblent désormais intériorisées par tous les acteurs et que l'augmentation de l'embauche en contrat court viendrait tout à la fois révéler et exacerber. Ce système de file d'attente ne fait pas pour autant le tout des expériences en contrat court comme nous le verrons par la suite avec d'autres situations, moins nombreuses, d'installation durable et souhaitée dans les contrats courts, rencontrées à la fois chez des jeunes en insertion et des personnes en seconde partie de carrière professionnelle (les « nouveaux sublimes » ?). Dans d'autres cas, l'emploi en contrat court est une façon d'assurer un complément de revenu à une activité stable.

Enfin, les entretiens avec les salariés nous permettent d'entrer dans le quotidien, le vécu des personnes rencontrées pour y observer là aussi des transversalités et des différences. Au-delà des positionnements différenciés, vivre en contrat court constitue une expérience d'emploi et de travail particulière. La relation en contrat court apparaît ici dans toute sa singularité et son caractère paradoxal, conjuguant fréquemment continuité et discontinuité (une relation d'emploi discontinue

---

<sup>160</sup> Réembauche intensive = réembauche dans trois établissements différents avec 10 réembauches dans chacun d'eux (Bengalhem, 2016).

combinée à une relation durable avec un employeur) ; elle est toujours marquée par l'incertitude, l'imprévisibilité et l'irrégularité, tous les attributs de la précarité. Tous ces éléments sont développés dans la suite de ce chapitre.

## 1. Des pratiques d'embauches par âge différenciées selon les secteurs et les territoires

L'analyse de la structure des embauches par âge permet de mieux contextualiser les entretiens avec les salariés d'autant plus que nous les avons analysés sous l'angle des trajectoires professionnelles et des cycles de vie. Les statistiques issues des données DPAE<sup>161</sup> viennent conforter les observations réalisées sur la base des entretiens, employeurs et salariés, confirmant par-là que le recours au contrat court s'inscrit dans des logiques et contextes sectoriels spécifiques.

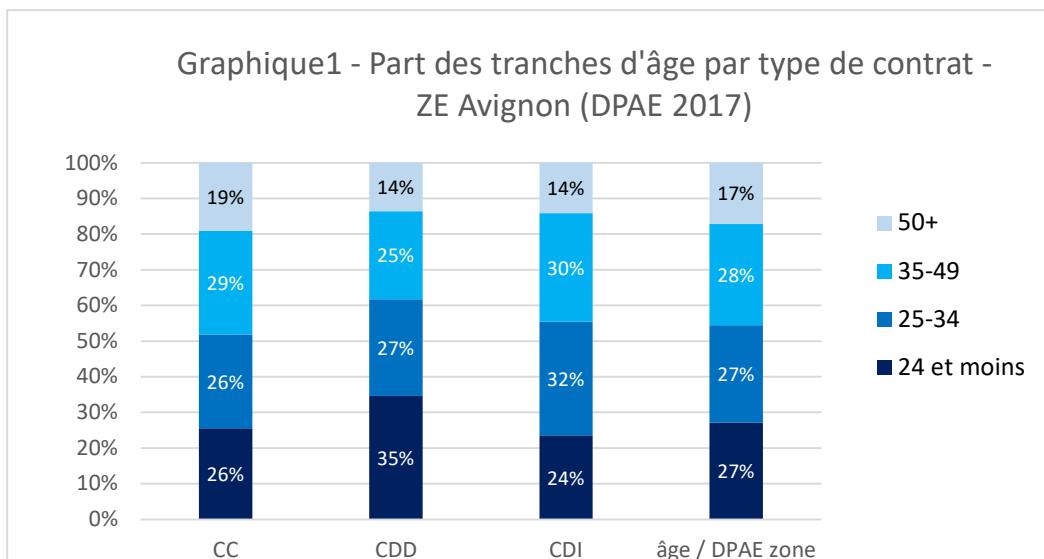
Le commerce et l'administration publique recrutent de façon privilégiée parmi les jeunes, voire les plus jeunes (24 ans et moins), et en particulier en contrat court. Ils puisent tous deux dans le marché du travail étudiant et de primo-insertion pour couvrir des besoins ponctuels et saisonniers, pour pourvoir des postes peu ou non qualifiés. Les entreprises du secteur de la santé font plus appel aux tranches d'âge intermédiaires et aux salariés plus âgés (50 ans et +) pour couvrir des besoins devenus structurels en personnel diplômé. Ces caractéristiques sectorielles s'observent sur nos trois territoires, mais cependant avec des nuances, des ampleurs différenciées. Le Bassin minier de Provence se distingue ainsi par une structure des embauches nettement plus jeune, une caractéristique amplifiée dans l'administration publique. À l'inverse, dans la zone d'emploi de Briançon les entreprises recrutent une main-d'œuvre plus âgée, et en particulier plus qu'ailleurs dans la tranche des 50 ans et +. La zone d'emploi d'Avignon se caractérisant, quant à elle, par une position intermédiaire. On peut voir là le reflet des structures démographiques de ces territoires mais aussi la taille de leur marché du travail, l'étendue des zones de recrutement, la structure de leur tissu productif. De la même façon, les tranches d'âge sont différemment concernées par les contrats courts sur ces trois territoires et dans ces trois secteurs.

### Avignon

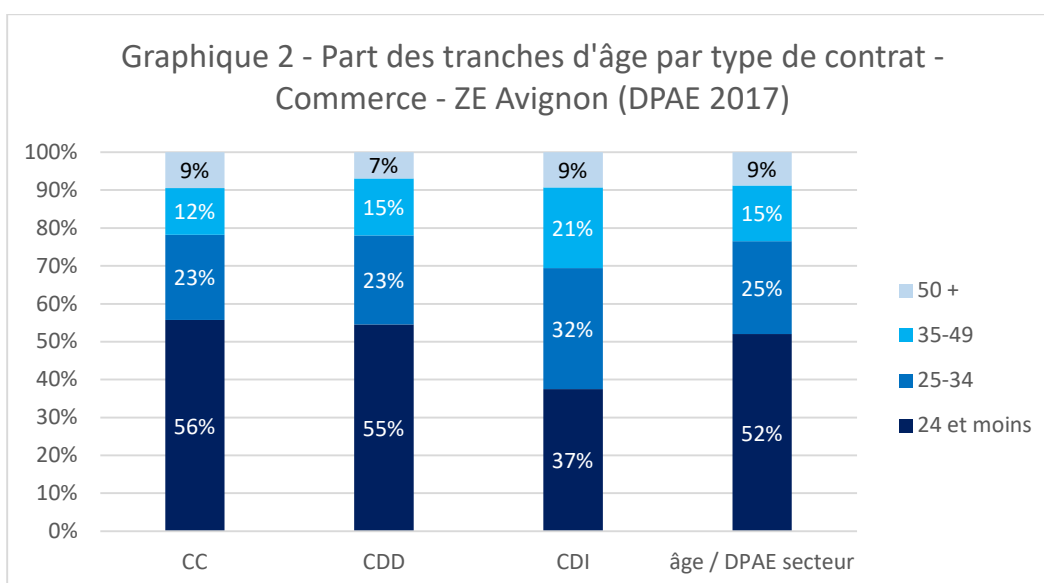
La zone d'emploi d'Avignon se caractérise par une structure des embauches un peu plate du point de vue de l'âge. En 2017, tous secteurs confondus, les différentes tranches d'âge se répartissent de façon relativement équilibrée dans chaque type de contrat. Les 24 ans et moins occupent le 3<sup>e</sup> rang dans les embauches en contrat court, le premier dans les embauches en CDD ainsi que dans les embauches totales de la zone comme le montre le graphique 1.

---

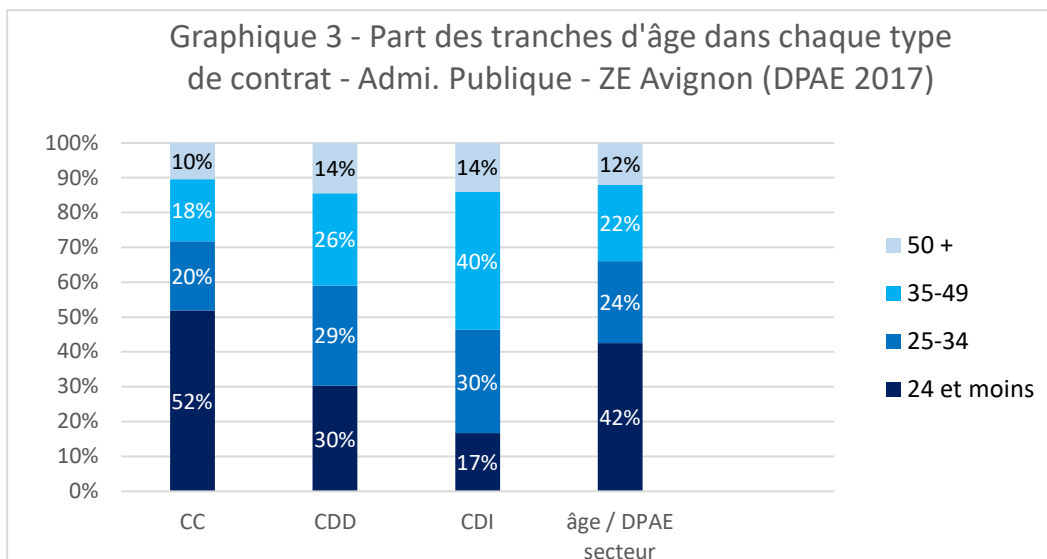
<sup>161</sup> Les données DPAE par tranche d'âge dont nous disposons (24 ans et moins, 25-34 ans, 35-49 ans, 50 et +) ne nous permettent qu'une approximation des différents moments de la trajectoire professionnelle et du cycle de vie que nous retenus dans la construction de notre typologie.



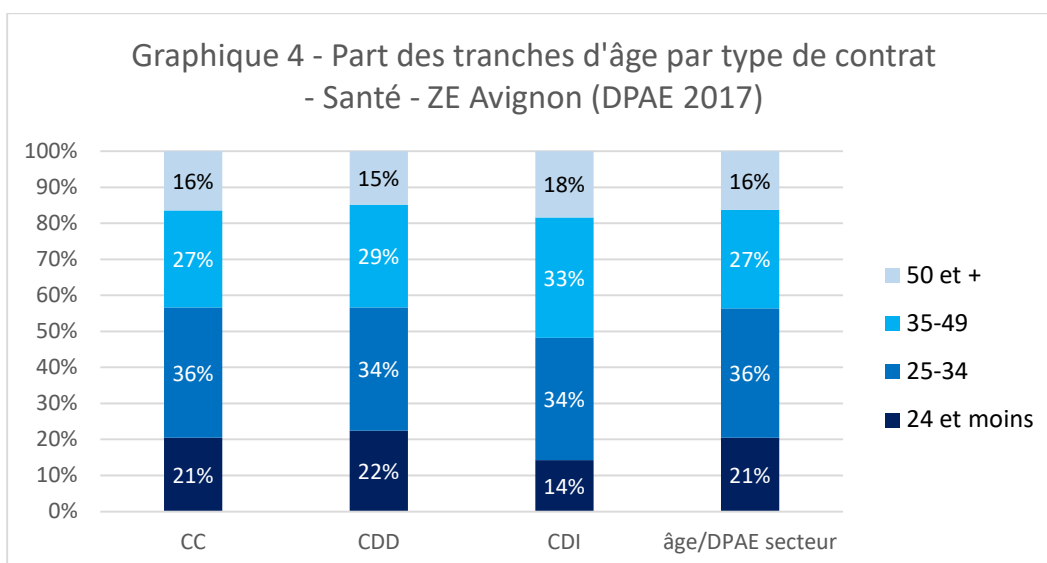
Le commerce et l'Administration publique contrastent en revanche avec les moyennes de ce territoire. Dans le premier (Graphique 2), la structure des embauches est nettement plus jeune. Les jeunes de 24 ans et moins arrivent au premier rang des embauches totales du secteur. Ils occupent de même la première position pour tous les types de contrats, tenant partout à distance les autres tranches d'âge sauf dans le cas du CDI où ils arrivent aussi en tête mais avec un moindre écart.



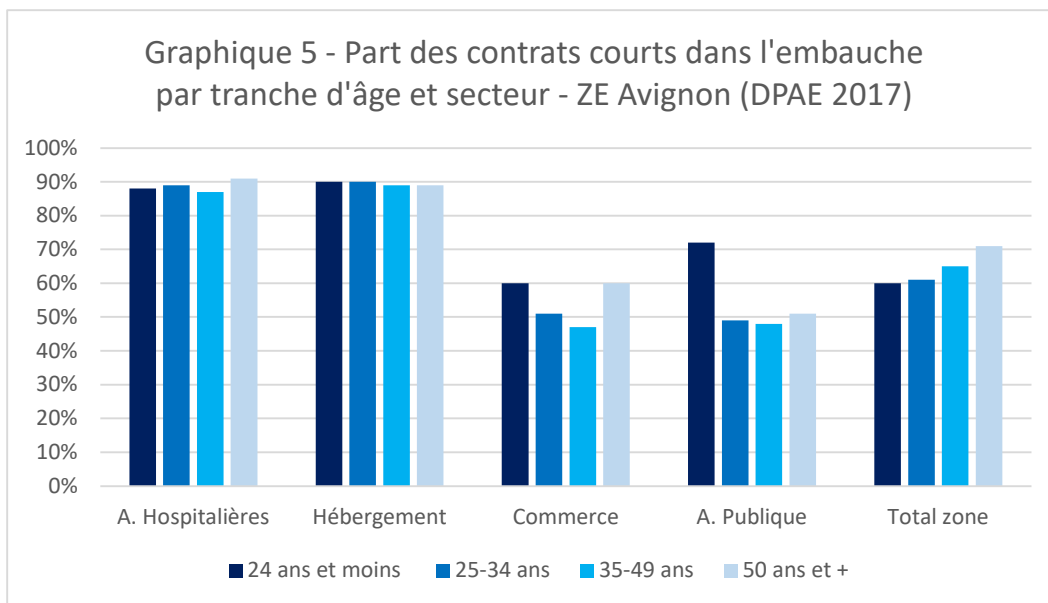
On retrouve une structure proche, bien que moins prononcée, dans l'Administration publique (Graphique 3). Les jeunes de 24 ans et moins sont les plus embauchés dans le secteur, ils arrivent au premier rang des embauches en contrat court et en CDD, cependant avec des écarts moindres avec les autres tranches d'âge. En revanche, ils occupent la 3<sup>e</sup> position dans les embauches en CDI, après les 35-49 ans et les 25-34 ans.



La santé se distingue par de moindres écarts entre les tranches d'âge pour tous les types de contrats. On a ici une structure des embauches moins jeune, les 25-34 ans arrivent au premier rang des embauches totales du secteur, suivis des 35-49 ans, les 24 ans et moins occupant la 3<sup>e</sup> place. Cette structure se retrouve dans les trois types de contrats, les jeunes de 24 ans et moins arrivant partout en 3<sup>e</sup> position devant les 50 ans et plus (Graphique 4).

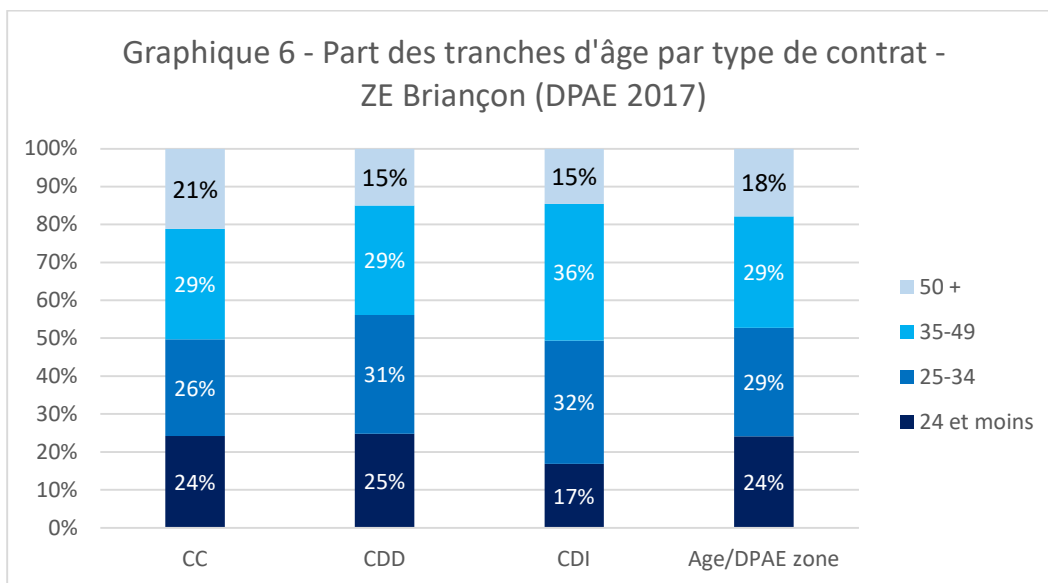


Sur cette zone, les 50 ans et plus sont les plus proportionnellement recrutés en contrats courts (part des contrats courts dans l'ensemble des embauches de la tranche d'âge), les jeunes de 24 ans et moins l'étant le moins, il n'y pas cependant d'écarts importants entre les différentes tranches d'âge. Dans les secteurs de la santé, toutes les tranches d'âge sont très fortement concernées par le recrutement en contrat court, les plus jeunes sont les plus proportionnellement recrutés en contrats courts dans le commerce et l'administration publique (Graphique 5).

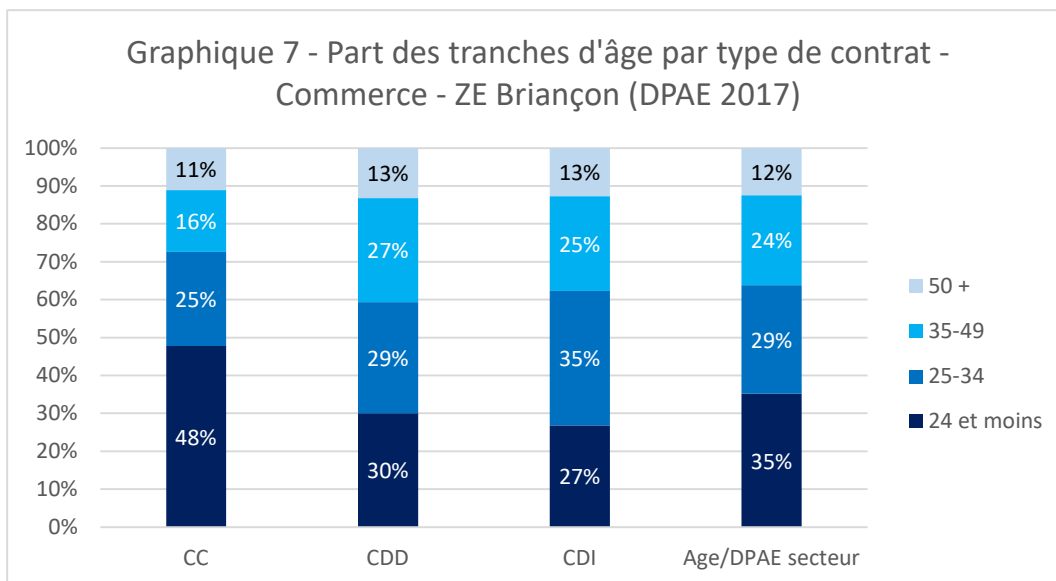


## Briançon

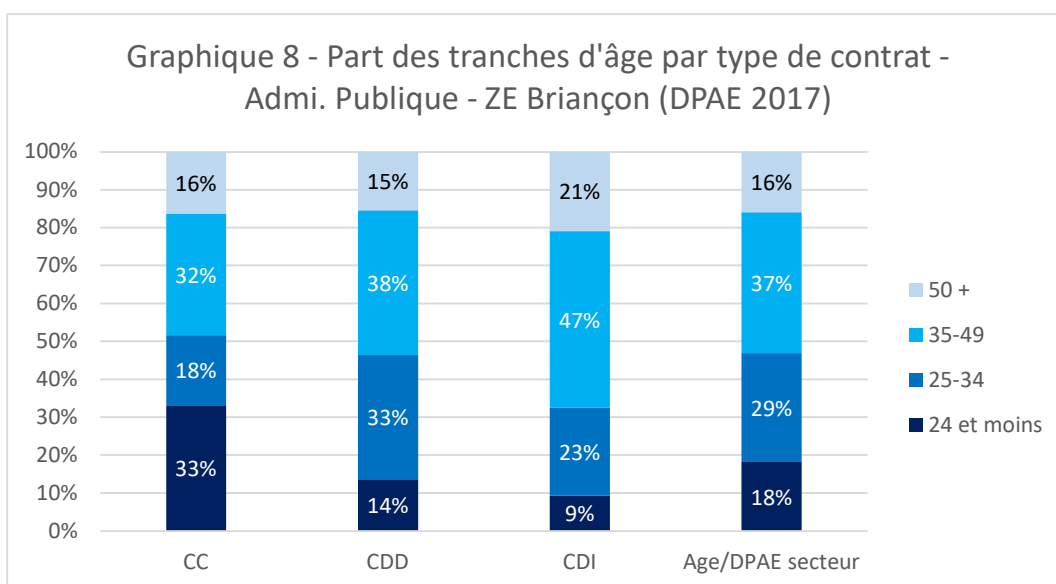
Dans la Zone d'Emploi de Briançon, les jeunes de 24 ans et moins ne constituent jamais la tranche d'âge la plus recrutée dans aucun type de contrat ni dans l'ensemble des embauches de la zone, ils sont au 3<sup>e</sup> rang partout mais sans qu'on observe là non plus d'écarts importants dans la répartition des différentes tranches d'âge par type de contrat. L'écart est cependant un peu plus marqué dans les embauches en CDI où les salariés de 35 à 49 ans, suivis par les 25 à 34 ans, sont plus représentés (Graphique 6).



Dans le commerce, la structure des embauches est plus jeune, en particulier dans les embauches en contrat court et en CDD où les 24 ans et moins arrivent en tête, de même que dans l'ensemble des embauches du secteur, avec toutefois de plus faibles écarts entre les tranches d'âge que ce qui est observé dans le secteur sur la ZE d'Avignon (Graphique 7).

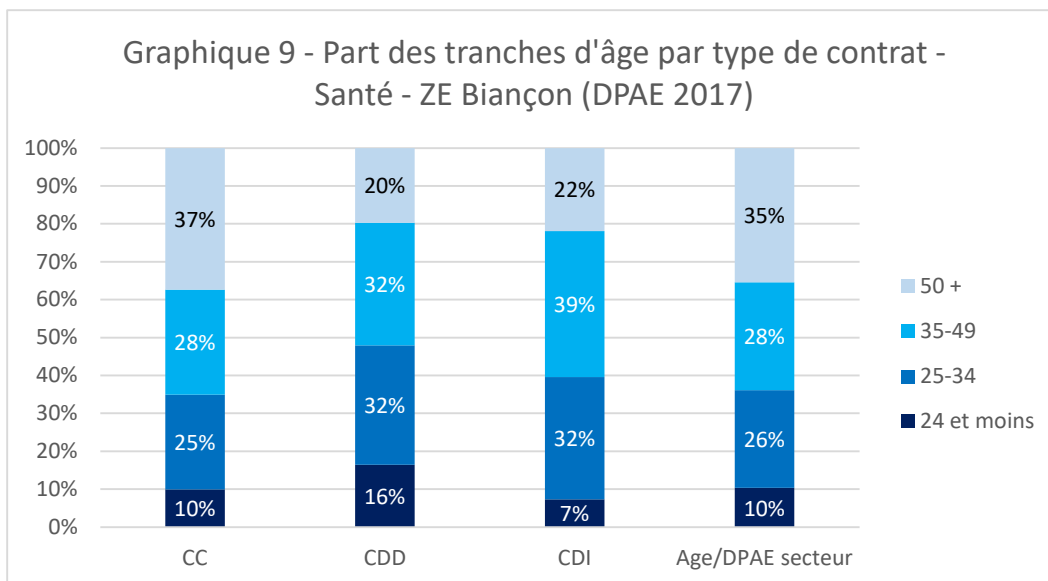


Dans l'Administration publique, les jeunes de 24 ans et moins arrivent premier rang dans les embauches en contrat court, ils occupent le dernier dans les embauches en CDD et en CDI, loin derrière les 25-34 ans dans les premières. La tranche des 35-49 ans représente une part majeure dans les embauches en CDI. De la même façon dans la totalité des embauches du secteur, les jeunes de 24 ans et moins occupent le 3<sup>e</sup> rang après les deux tranches intermédiaires. À noter ici que les 50 ans et plus sont proportionnellement plus embauchés que les jeunes de 24 ans et moins en CDD et en CDI (Graphique 8).

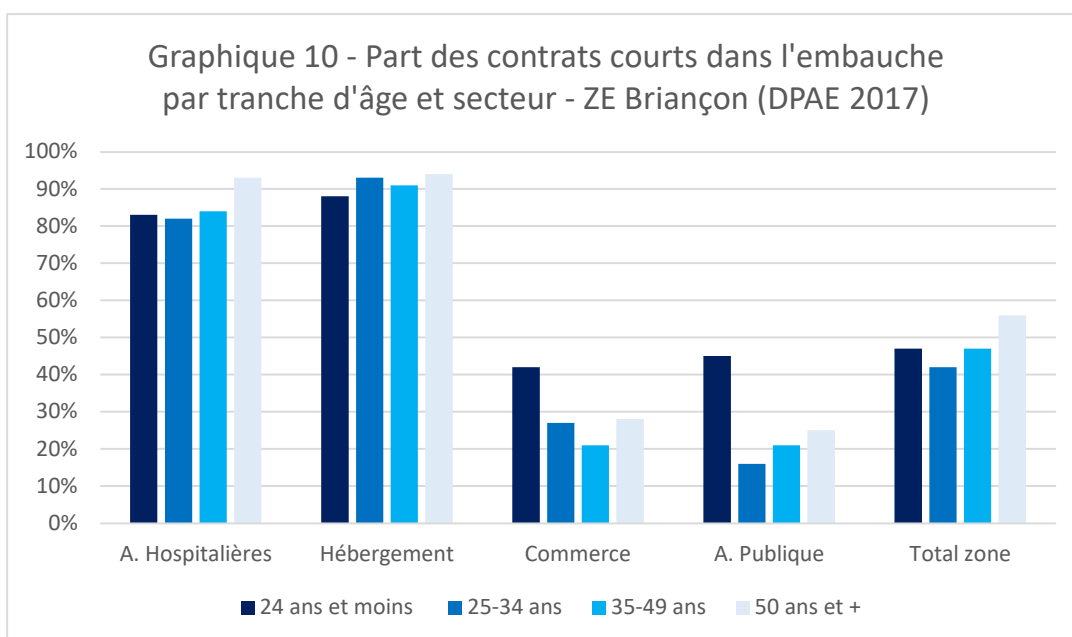


Le secteur de la santé se caractérise quant à lui par une structure des embauches plus âgée. On observe en effet que les 50 ans et plus arrivent en tête des embauches totales du secteur et au premier rang des embauches en contrat court. Ils dépassent les jeunes de 24 ans et moins dans tous les contrats. Les 25-34 ans et les 35-49 ans dominent dans les embauches en CDD et en CDI (Graphique 9).





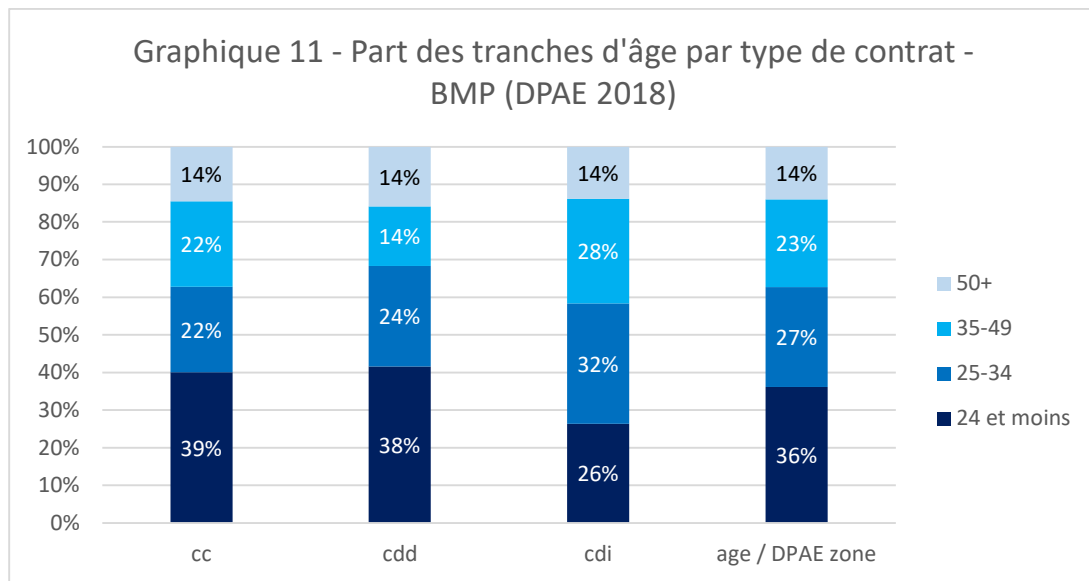
Concernant la part des embauches en contrats courts par tranche d'âge (Graphique 10), on observe que les 50 ans et plus sont les plus proportionnellement embauchés en contrat court dans l'ensemble de la zone, ils le sont aussi dans les sous-secteurs santé, les jeunes de 24 ans et moins étant parmi les moins fortement concernés. Par-contre, ils sont proportionnellement plus embauchés en contrat court dans les deux autres secteurs, Commerce et surtout Administration publique, loin devant les autres tranches d'âge. Dans ces deux secteurs, les 50 ans et plus arrivent en seconde position pour la part de l'embauche en contrat court dans la tranche d'âge.



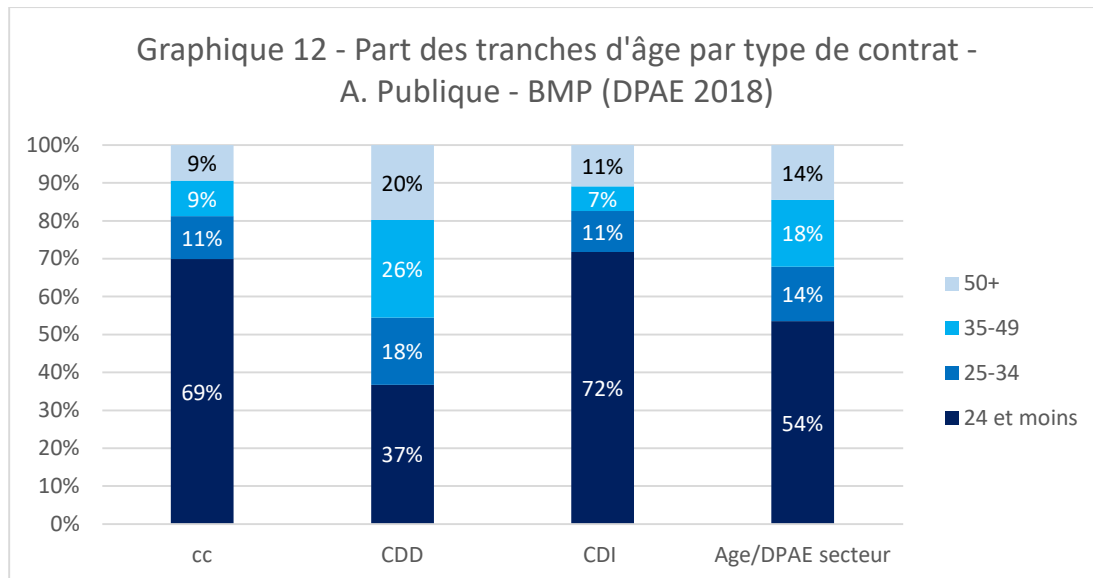
### Bassin minier de Provence

Dans le Bassin minier de Provence, la structure des recrutements est plus jeune que dans les deux autres zones (Graphique 11). Les jeunes de 24 ans et moins arrivent en tête dans l'ensemble des embauches, de même que dans les embauches en contrat court et en CDD où ils occupent le premier rang avec un écart notable avec les autres tranches d'âge. Ils arrivent par-contre au 3<sup>e</sup> rang après les

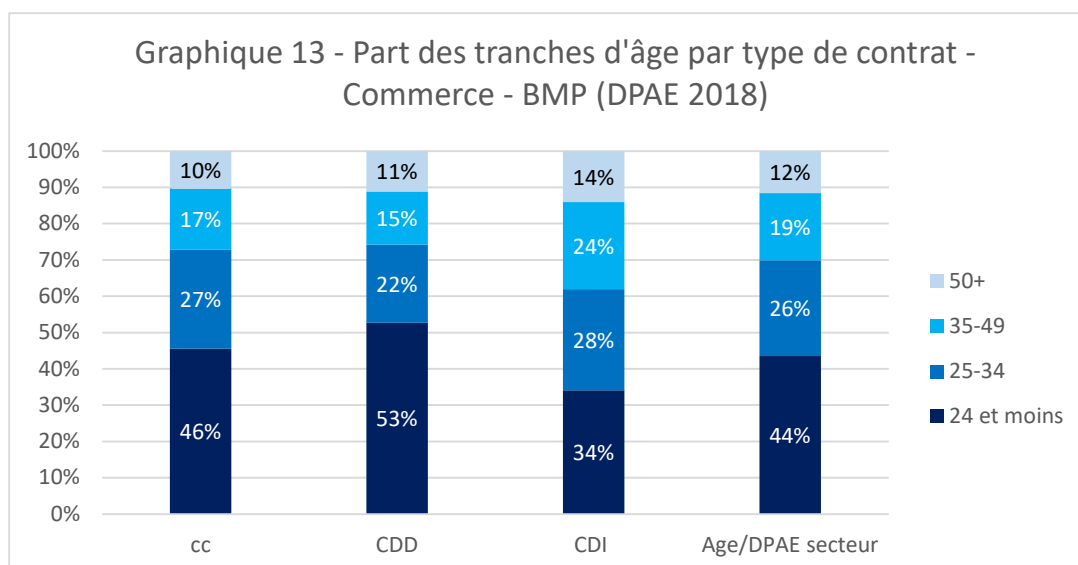
25-34 ans et les 35-49 ans dans les embauches en CDI mais avec des écarts moindres que pour les autres types de contrat et dans l'ensemble.



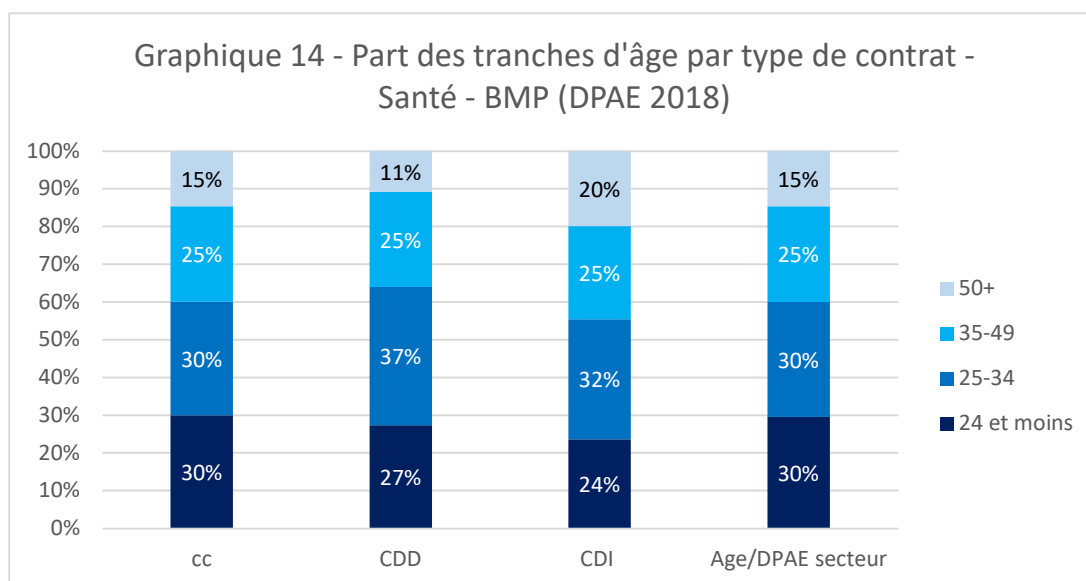
Les plus jeunes sont aussi massivement recrutés dans l'Administration publique (Graphique 12), occupant la première position dans tous les types de contrat ainsi que dans l'ensemble du secteur, avec à chaque fois des écarts importants avec les autres tranches d'âge, y compris en CDI, où ils sont recrutés au même niveau qu'en contrat court.



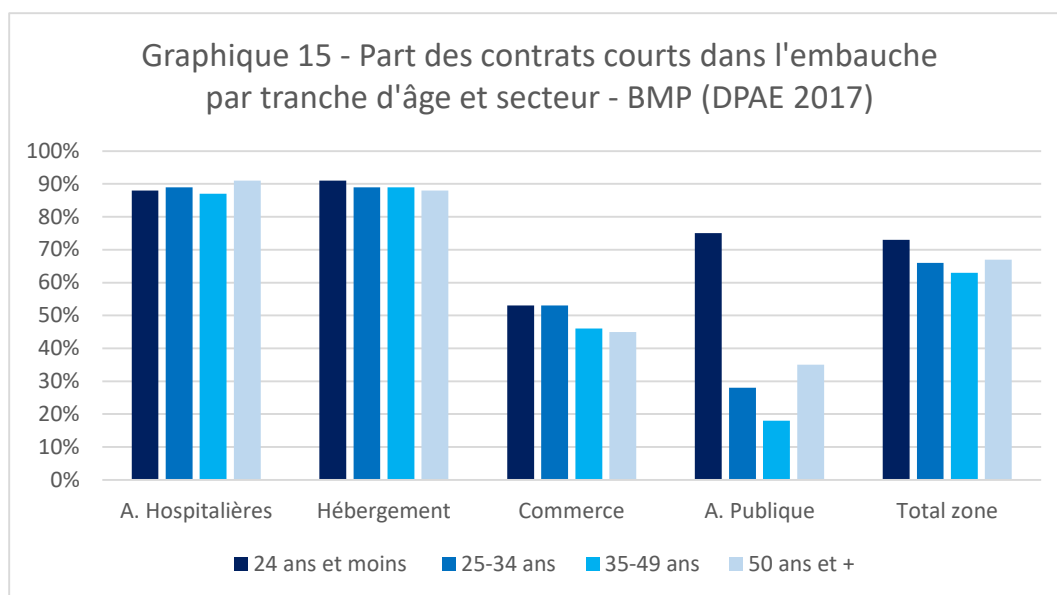
Structure identique dans le commerce (Graphique 13). Ce sont les jeunes de 24 ans et moins qui sont les plus embauchés, que ce soit dans l'ensemble des embauches du secteur, ou par type de contrat, l'embauche en CDD arrivant en tête, et ici aussi avec des écarts notables même si moindres que dans le cas précédent avec les autres tranches d'âge.



Dans le secteur de la santé, la structure de l'embauche est un peu moins jeune que dans les deux autres secteurs (Graphique 14). Les salariés de 24 ans et moins arrivent en tête dans le total des embauches du secteur, à égalité avec ceux de 25 à 39 ans, de même que dans les embauches en contrat court. Par-contre, les 25-39 ans occupent la première position dans les embauches en CDD et en CDI. C'est un secteur où les écarts entre les tranches d'âge sont modérés. À noter la part relativement élevée des 50 ans et plus dans les embauches en CDI.



La part des contrats courts par tranche d'âge reflète ces observations (Graphique 15). On observe une structure proche de celle de la ZE d'Avignon, avec toutefois une différence marquée pour l'administration publique, un secteur dans lequel les jeunes de 24 ans et moins sont plus massivement que les autres tranches d'âge concernés par les contrats courts. Dans la santé (activités hospitalières et hébergement médico-social et social), toutes les tranches d'âge sont concernées par les embauches en court, dans des proportions très élevées. Dans le commerce les plus jeunes sont les plus concernés par l'embauche en contrat court, à hauteur cependant avec les 25-34 ans et dans des écarts relativement faibles avec les deux autres tranches d'âge. Ce sont ici les jeunes qui, dans les embauches totales, sont les plus concernés par les contrats courts.



## 2. Profils de salariés : esquisse d'une typologie

Les différents cas de figure de la typologie présentée dans cette partie combinent deux dimensions, le type d'expérience en contrat court et le profil du salarié. Cette typologie résulte de la prise en considération de plusieurs critères (valeurs au moment de l'enquête) : moment de la trajectoire / du cycle de vie dans laquelle cette expérience prend place ; situation en emploi ; caractéristiques de l'expérience en contrat court (voir la méthodologie en partie introductive). La récurrence et la réembauche, qui concernent rappelons-le tous les salariés rencontrés, se sont avérées décisives pour qualifier cette expérience. Une distinction très nette s'observe en effet entre la réembauche chez un employeur unique et la réembauche en parallèle chez des employeurs multiples. C'est un élément déterminant pour caractériser le type de rapport aux contrats courts, la relation qui se noue avec l'employeur, les possibilités de se projeter dans l'avenir. D'un côté, en accédant à une file d'attente, des salariés investissent dans une relation durable avec une entreprise se trouvant en mesure de fournir suffisamment de travail pour devenir un employeur exclusif. De l'autre, des relations plus fragmentées, avec des salariés qui disent multiplier les expériences dans des établissements et sur des postes différenciés dans l'objectif de trouver « la bonne place », ou encore parce qu'aucun employeur ne leur fournit suffisamment de travail pour leur permettre d'obtenir un revenu correct. Dans le premier cas, l'ancienneté de la réembauche est aussi clivante : au moment de l'enquête certains salariés cumulent plusieurs années d'emploi en CDD chez leur employeur, d'autres sont en CDI après avoir enchaîné plusieurs mois, voire plusieurs années en CDD, pour d'autres encore l'embauche est récente et l'avenir de la relation encore incertaine.

Différentes combinaisons d'expériences en contrats court / profil du salarié s'observent dans notre échantillon :

- Les expériences d'étudiants en contrat court : faire des économies / survivre
- Les expériences en contrats courts de jeunes en transition : le contrat court en attente de ... / à défaut de ...
- Les expériences en contrats courts de jeunes en insertion professionnelle : entre visée d'entrée dans un marché interne, opportunisme et choix de vie

- Les expériences en contrat court durant la carrière professionnelle comme entrée dans un secteur et/ou dans une entreprise en situation de reconversion, de mobilité ; choix de vie ; complément de revenu à une activité stable.
- Les expériences en contrat court à la retraite : garder le lien ...

**Tableau 1 : Expériences en contrat court aux différents âges de la vie professionnelle dans notre échantillon**

FORMATION		TRANSITION	
. Éric - Employeur multiple dans l'administration publique (BRI) . Elena -Employeur multiple dont dans le commerce (ZE - Aix)		. Thibault – Employeur multiple dans le commerce (HYPER-AVI) . Camille – Employeur multiple dont dans le commerce (ZE – Aix)	
INSERTION PROFESSIONNELLE			
Employeur unique		Employeur multiple	
en CDI*	en CDD*	en CDI*	en CDD*
. Laura – Commerce (HYPER-AVI) . Elise – Santé (CLINIC1-AVI)	. Nathalie – Santé (cc) (CLINIC1-AVI) . Juliette – A. Publique (cc puis CDD) (BABY-BRI) . Viviane – Santé (cc) (HANDI-G)	. Alice– Santé (CLINIC1-AVI) . Isabelle – Santé (SOINS-G)	. Bruna – Santé (cc) (SOINS-G)

\* au moment de l'enquête

EN COURS DE CARRIERE				
CUMUL (Stable + CC)		MOBILITE (Professionnelle / géographique) - REPRISE D'ACTIVITE		
Employeur CC unique	Employeur cc unique		Employeur cc multiple	
	en CDI*	en CDD*	en CDI*	en CDD*
	. Martine - (Santé- ZE Aix) (CDI + cc) . Lucie - A. Publique (Auto-entrepreneur + cc) (SECU-G) . Pascale (CDI + CDD remplacement chez le même employeur) Hors secteur (AVI)	. Bertrand - Santé (ENFANTS2-AVI) . Marie-Louise – Santé (EHPAD-BRI)	. Séverine – A. Publique (cc) (SECOURS-AVI) . Mathieu – Commerce (cc) (LINEAIRE-G) . Patrick – Santé (CDD) (SOINS-G) . Fadella - Santé (cc) (CLINIC1-AVI) . Solange – Santé (cc) (CLINIC2-AVI) . Dalila – Santé (BRI) (cc) . Tina – Santé (AVI) (cc)	

Expériences du passé Emploi stable depuis longtemps au moment de l'enquête mais entrée dans la vie active <i>via</i> CC Claudine – A. publique Charlotte – Commerce Employeur CC unique, mais n'est plus en relation avec l'employeur au moment de l'enquête Josyane – A. publique Myriam – A. publique
---

\* au moment de l'enquête

À LA RETRAITE Employeur cc unique Brigitte – Santé (CLINIC-BRI)
--

## 2.1. Formation, transition, insertion : les jeunes sur le marché du contrat court

Nous l'avons vu, les jeunes sont diversement présents dans les recrutements selon les secteurs, les marchés locaux du travail et les types de contrat de travail. Le commerce et l'administration publique embauchent massivement les plus jeunes (24 ans et moins), en particulier dans la zone d'emploi d'Avignon et dans le Bassin minier de Provence. Dans la santé, les entreprises font aussi appel à des jeunes mais dans la tranche d'âge supérieure, de 25 à 34 ans, très mobilisés dans la zone d'Avignon et dans le BMP et dans une moindre mesure dans le Briançonnais qui recrute des salariés plus âgés. Ces tranches d'âge renvoient peu ou prou à différents moments de la trajectoire professionnelle et du cycle de vie, à des situations différenciées au regard de l'emploi, bien que ne recoupant pas toujours, ni nécessairement, l'âge biologique *stricto sensu*. Les expériences en contrat court ne font pas sens de la même façon selon que l'on est encore en formation, en transition entre formation et emploi ou dans une phase avérée d'insertion professionnelle. Les façons d'être mobilisés par les employeurs ne sont pas non plus les mêmes.

### 2.1.1. Expériences d'étudiants en contrat court, faire des économies / survivre

Parmi les jeunes, les étudiants constituent désormais un segment à part entière du marché du travail. En contrat court, ils sont massivement recrutés pour le remplacement du personnel en congés (qui coïncide avec la période des vacances scolaires) et pendant la saison (en renfort), ces besoins se caractérisant par une bonne prévisibilité. Nous l'avons vu dans les déclarations préalables à l'embauche, les secteurs du commerce et de l'administration publique recourent abondamment à ces jeunes, en particulier pour des postes non qualifiés sur lesquels la main-d'œuvre est considérée comme interchangeable.

Pour nos interlocuteurs employeurs du commerce, c'est une main-d'œuvre fiable et disponible, *a fortiori* quand ils ont besoin de travailler pour financer leurs études, ils sont aussi libres à des périodes qui coïncident avec les besoins des entreprises, et enfin demandeurs de temps partiel en cas d'embauche en CDI hors période de vacances. Ils peuvent également constituer des viviers dans lesquels les entreprises puisent tout au long de l'année pour des remplacements et/ou sur des horaires « a-typiques » (soirées, week-ends, jours fériés, temps partiel, etc.) dans les zones à proximité des universités. Sur certains territoires et durant des périodes définies (en été notamment), ce serait même « la seule main-d'œuvre prête à travailler » selon les termes de quelques employeurs interrogés.

Dans l'administration publique, les recruteurs privilégient l'embauche des jeunes de la commune, étudiants ou lycéens, en période estivale ou pendant les vacances scolaires (emploi saisonnier, remplacement de personnel en congé) pour des durées très courtes afin de donner du travail au plus

grand nombre. Ils sont embauchés sur des postes non qualifiés (collecte des déchets, nettoyage ou accueil à la piscine communale) mais aussi dans l'animation et les activités sportives qui nécessitent de disposer de certifications et pour lesquels le recrutement est donc moins ouvert.

Dans le secteur de la santé – hébergement sanitaire et social, ce sont les jeunes en formation dans les écoles spécialisées qui sont recrutés. Sur les postes qui nécessitent la possession d'un diplôme professionnel, ou *a minima* d'être engagé dans la formation qui y conduit (soins infirmiers, aides-soignantes, petite enfance, animation, éducation spécialisée...), les jeunes sont mobilisés *via* les stages obligatoires, repris en contrats courts pour des remplacements pendant leurs études et éventuellement après. Comme nous le verrons par la suite, la formule « stage + contrats courts », constitue une porte d'entrée vers l'emploi stable, en particulier dans le secteur de la santé et plus généralement sur les postes qualifiés.

Eric et Elena témoignent d'expériences contrastées en contrat court. Le premier vient de passer son bac et attend de s'inscrire à l'université, il vit chez ses parents. Il représente le cas typique d'embauche d'un jeune de la commune par les collectivités locales. La seconde est une étudiante étrangère inscrite en M2, sans ressources régulières. Elle répond aux offres d'entreprises prestataires pour le commerce ciblant spécifiquement les étudiants.

- **Eric** (Briançonnais) a 18 ans, il vient de passer son bac et est en attente des résultats. Il projette de s'inscrire en IUT à la rentrée prochaine.

Ses expériences en contrats courts, il les a faites à l'occasion d'emplois d'été et pendant les vacances de février. Il a occupé plusieurs postes dans l'administration publique en été, comme employé polyvalent en piscine pendant 15 jours (caisse, entretien) et comme agent d'entretien en mairie. Il a aussi travaillé pour une agence immobilière pendant 15 jours en février (il devait récupérer des chèques et donner les clés des locations saisonnières). Il mentionne les expériences similaires de plusieurs de ses copains qui travaillent 15 jours à un mois durant les vacances, dans des magasins de sport, à la mairie ou dans la restauration, ...

Dans l'administration publique, il a obtenu ses emplois par l'intermédiaire de sa tante qui est secrétaire à la communauté de commune. Sa mère y travaille aussi comme agent d'entretien. Il a pu se rendre chaque jour à son travail en se déplaçant à chaque fois avec l'une d'entre elles.

Il décrit ces emplois comme plutôt agréables et lui ayant laissé un bon souvenir. À la piscine « *il n'y avait pas grand monde, j'ai regardé des films pendant la journée* » ; comme agent d'entretien, les horaires étaient « *plaisants* » selon lui puisqu'il terminait à 16 heures, ce qui lui laissait du temps pour faire autre-chose ; quant à l'agence immobilière, il indique : « *c'était un travail pas très compliqué avec des horaires satisfaisants.* »

Pour lui, l'intérêt de ces emplois est double : constituer quelques économies pour financer ses études ; se faire une petite expérience du monde du travail. L'argent est déposé sur son compte et sa mère refuse qu'il y accède (il voudrait s'acheter une guitare mais il pense qu'elle ne sera pas d'accord).

- **Elena** (Zone d'emploi d'Aix-en-Provence) est une étudiante étrangère, hors UE, inscrite pour une deuxième année en M2. Elle a bénéficié d'une bourse pour sa première année mais celle-ci n'a pas été reconduite pour la seconde. Elle doit subvenir à ses besoins en travaillant. Pour cela, elle saisit les occasions qui se présentent : baby-sitting, contrats courts récurrents principalement pour deux entreprises. Elle a maintenant arrêté car elle a trouvé un emploi plus long dans un restaurant. Il s'agit d'un contrat étudiant de 2 mois, à raison de 24h hebdomadaires, qui sera reconduit en CDD de 3 mois renouvelable une fois, si elle convient. Elle a obtenu ce poste en se rendant sur le site INDEED.

La première société où elle a été employée en contrat court réalise des inventaires de stocks pour des hyper-marchés de la région en prestation de service. Elle y a travaillé de mars à août 2018. La seconde réalise des enquêtes de circulation routière (compter les voitures qui passent dans un lieu donné). Elle a effectué plusieurs missions pour ces deux sociétés qui visent très explicitement les étudiants.

Pour la première société, Elena a ainsi eu accès à l'offre d'emploi par un autre étudiant, pour la seconde elle a obtenu l'information par un flyer distribué dans la cité universitaire où elle loge. Selon elle, ce sont surtout les étudiants étrangers, et plus particulièrement ceux venant d'Afrique (du nord notamment), qui répondent à ces offres. Elle mentionne aussi des cas de jeunes qui viennent de passer leur bac. Pour les uns comme pour les autres, ces emplois ne leur permettraient pas de vivre décemment, ils les considéreraient plutôt comme des moyens d'accéder à un complément de revenu.

Le fonctionnement de ces deux sociétés est assez semblable. Dans la première, le recrutement est conditionné par l'envoi d'un CV et le passage d'un test en groupe (qui vise principalement à vérifier que le candidat sait compter rapidement). Une fois l'étudiant recruté, il reçoit chaque semaine un planning des différentes propositions de travail pour la semaine suivante. En général, il y a du travail pour 3 jours par semaine et chacun doit faire part de ses disponibilités. Le contrat est signé au jour le jour et peut porter sur une durée de 3 à 4h. Quand l'étudiant travaille plusieurs jours d'affilée, un seul contrat est signé pour l'ensemble de ces jours. Notre interlocutrice ne se souvient pas du nombre exact de contrats qu'elle a signés mais précise : « *beaucoup car trois contrats par semaine sur plusieurs mois ça fait beaucoup !* » Selon elle, la société ne peut pas proposer des contrats plus longs car les étudiants ne sont pas sûrs de leurs disponibilités et l'entreprise peut difficilement prévoir le nombre de contrats qu'elle aura avec les hyper-marchés. Le jour dit, les salariés doivent se rendre au siège de l'entreprise (en périphérie d'Aix-en-Provence). C'est ensuite un employé qui conduit l'équipe sur le lieu de travail, celui-ci pouvant parfois se trouver à plus de 100 kilomètres. Les tâches sont effectuées après la fermeture du magasin, débutant aux alentours de 18h/18h30, et pour une durée de 3 à 4 heures. Les employés en contrats courts sont dispatchés dans les rayons où ils travaillent en équipe de 5, chacun ayant un minimum d'articles à inventorier. Le rendement et la vitesse sont contrôlés *via* le scanner utilisé pour biper les articles, lui-même relié à un ordinateur où le chef d'équipe peut contrôler chacun et envoyer des messages de « rappel à l'ordre » si la personne ne va pas assez vite. Elena commente à ce propos : « *ils sont sympas quand même, on n'est pas renvoyé si on ne fait pas le rendement.* »

La seconde entreprise envoie, deux semaines à l'avance, par mail, un planning avec les différentes propositions : les dates, les heures et lieux de travail, le salaire net prévu. Chacun répond là aussi selon ses disponibilités. Dans ce cas, il faut se rendre sur le lieu de travail par ses propres moyens, quelquefois à plusieurs dizaines de kilomètres du logement. En général les horaires de travail se répartissent tôt le matin (à partir de 6h) ou en fin de journée (vers 16h), et pour une durée de 2 heures. Les contrats portent sur la durée de la mission et sont signés à la fin de chacune d'elle.

Comme nous l'avons évoqué, Elena a décidé d'arrêter de travailler pour ces deux sociétés au profit du contrat étudiant obtenu dans un restaurant et qu'elle juge plus satisfaisant. Dans le cas de la première société, c'est l'imprévisibilité et l'irrégularité du revenu ainsi que le temps de trajet, parfois long et non pris en compte dans le temps de travail, qui l'ont décidée à arrêter. Dans le second cas, c'est un problème de mobilité qui a joué, n'ayant pas de véhicule personnel elle devait prendre le bus pour se rendre sur son lieu de travail mais ses horaires étaient peu compatibles avec ceux des transports en commun. Par ailleurs, dans le cadre du poste à temps partiel qu'elle occupe actuellement, il ne lui est pas possible de cumuler avec les contrats courts précédents, car le restaurant lui donne son planning le dimanche pour la semaine qui commence le lendemain.

Éric est encore sous la responsabilité de ses parents, l'argent qu'il gagne est économisé pour ses futures études. Ses expériences font écho aux pratiques sectorielles décrites par nos interlocuteurs employeurs de l'administration publique. Nous y retrouvons cette forme de « gestion sociale » du



contrat court, une relation privilégiant la proximité, l'interconnaissance et les liens familiaux. Par ailleurs, en l'écoutant nous comprenons que ces emplois ne sont pas soumis à des pressions très fortes en termes de productivité. La situation d'Elena est marquée par une autonomie plus forte : vivant seule elle doit subvenir à ses besoins. Les expériences qu'elle nous décrit révèlent une relation impersonnelle, distanciée, médiée par les outils informatiques et de communication et suivant un rythme au coup par coup (rencontre quasi-instantanée entre une offre et une demande). Les tâches qu'elle réalise sont soumises au rendement et au contrôle, sans engagement de part et d'autre. Il s'agit de ce que l'on pourrait qualifier de relation « kleenex » où employeur et main-d'œuvre se prennent et se laissent au gré des opportunités. Elena, dépourvue de réseaux en France, répond aux offres d'entreprises qui recrutent essentiellement parmi les étudiants étrangers aux ressources insuffisantes. On voit là aussi comment se pose pour elle l'équation disponibilité-temporalité-distance-mobilité des contrats courts, lui laissant le seul choix d'arbitrer entre des solutions toutes situées au plus bas de l'échelle de la précarité (le CDD étudiant de 24h de 2 mois potentiellement renouvelable versus l'enchaînement de contrats de quelques heures).

### 2.1.2. Expériences en contrats courts de jeunes en transition, le contrat court en attente de ..., à défaut de ...

Le terme « transition » renvoie ici à la période entre la fin de la formation initiale et l'entrée dans la vie active, période qui peut être plus ou moins longue et chaotique. Les études sont arrêtées depuis peu, mais le projet de les reprendre n'est pas complètement abandonné ou n'est pas encore formulé très explicitement. Autre cas encore, le jeune a un projet professionnel qui ne peut être réalisé dans l'immédiat. Ces cas de primo-débutants non encore complètement fixés sur leur avenir ont été à de nombreuses reprises évoqués par nos interlocuteurs des entreprises. Devant la nécessité de subvenir à leurs besoins, ils saisissent ce qui se présente sans avoir vraiment d'autres choix ou affichent leur volonté de ne pas s'engager dans des emplois plus durables et ne correspondant pas à leurs ambitions. Ce sont des profils fréquents dans le commerce, secteur dans lequel ils représentent des candidats relativement disponibles pour saisir les offres en contrat court sur des postes non qualifiés. Ici les expériences en contrat court se font « en attente de... » (... mieux, soit parce que le jeune a un projet précis, professionnel ou de reprise d'études, soit parce qu'il pense pouvoir saisir une meilleure opportunité d'emploi) mais qui peut tout à fait se combiner avec un « à défaut de ... » (... d'autre chose de mieux). Le caractère volatile d'une part de cette main d'œuvre vient souvent nourrir le discours des employeurs sur « l'absence de fiabilité des jeunes ». Il reste que ces contrats sont aussi des moyens d'acquérir un peu de l'expérience professionnelle qui fait nécessairement défaut sur un CV de « jeune débutant ».

Nous rencontrons là aussi deux cas contrastés, Thibault (22 ans) et Camille (27 ans). Ils vivent tout deux chez leurs parents au moment de l'enquête et viennent d'arrêter leurs études. Leurs expériences en contrat court relèvent de situations et de perspectives différentes. Thibault est en attente de passer le concours de policier municipal, il enchaîne les contrats courts dans le commerce, son père lui ayant mis le pied à l'étrier en le faisant embaucher en saison dans son entreprise (HYPER-AVI). Camille est en attente de créer son activité dans un domaine lié à ses études, elle a pour cela suivi une formation à la création d'entreprise financée par Pôle Emploi. « *En galère* » selon ses termes, elle multiplie les contrats courts tous azimuts, dont une partie dans le commerce à défaut de trouver dans la branche qui l'intéresse.

- **Thibault** (expériences chez HYPER-AVI).

Il a 22 ans. Après son bac, il fait plusieurs tentatives à l'université qui correspondaient à ses projections professionnelles : un semestre en histoire (intéressé par la paléontologie, l'archéologie), un semestre en Staps (dans le but de devenir professeur de gym). À chaque fois, il relate une mauvaise expérience mais parvient malgré tout à valider sa première année. Son projet est maintenant de « *faire un truc plus accessible, concret, plus direct* », à savoir passer le concours de policier municipal. S'il échoue, son

objectif sera de trouver un CDI pour prendre son propre appartement, il souligne : « *en tout cas ce que je veux c'est trouver un travail fixe* » et plus tard « *habiter en montage* ». En attendant de passer le concours, il enchaîne les contrats courts, ne souhaitant pas s'engager plus afin de rester disponible en vue de ce concours qui aura lieu au mois de mai.

Les expériences en contrat court, il les vit d'abord en tant que lycéen (« *travail au black comme animateur dans un club de judo, payé une misère* »), puis en tant qu'étudiant (deux contrats dans une grande enseigne du meuble où « *il y avait une ambiance pourrie* ») et ensuite, au moment de l'enquête, dans cette situation de transition, « en attente de ... ».

Une fois son année universitaire terminée, fin avril, il cherche du travail pour l'été. Il envoie des CV à de nombreuses enseignes du commerce mais obtient beaucoup de non-réponses et/ou de refus. Il insiste sur les difficultés rencontrées par les jeunes pour trouver du travail : « *Quand je cherchais du boulot je me suis dit quoi faire ? La restauration rapide ... bon c'était en dernier recours. Je me suis dit qui embauche ? Y'a Leclerc, Auchan. Donc j'ai tenté ma chance. Mais vous savez, là j'ai bien vu ... c'est très dur de trouver du travail, même des boulots comme ça, c'est dur. Au job dating, j'ai parlé à la patronne d'un magasin, elle avait l'air d'avoir un an ou deux de plus que moi, elle m'a dit : c'est bien vous avez de l'expérience. Bon... de l'expérience, elle, je ne sais pas si elle en avait beaucoup et pourtant elle l'a eu son poste... Je suis jeune, les autres aussi, il faut laisser sa chance à tout le monde, même sans expérience, sinon on n'y arrive pas.* » Par l'intermédiaire de son père qui travaille chez HYPER-AVI, il réussit à se faire embaucher pour 15 jours en juin. Il va ensuite enchaîner 7 contrats sur 4 mois, essentiellement pour des remplacements. Il commente : « *chez HYPER-AVI, il y a beaucoup d'arrêts maladie, enfin, de ce que j'ai pu voir, les gens tombent souvent malade quand même, alors moi ça m'a fait du boulot finalement* » Il effectue ainsi successivement deux semaines en juin au rayon jardin, contrat prolongé d'une semaine (« *comme je travaillais bien, ils m'ont gardé une semaine de plus* »), une semaine au rayon liquide, une semaine au rayon crèmerie. En août, il obtient un contrat saisonnier d'une durée d'un mois, il est affecté au rayon « articles scolaires » et précise qu'au cours de cette période, il signe un nouveau contrat qui lui permet de travailler le dimanche. Il s'agissait « *d'une prolongation avec une fiche de paye à part pour un seul dimanche* ». Il finit par un dernier contrat de deux semaines au rayon parfumerie.

Bien que son père l'ait aidé à entrer chez HYPER-AVI, Thibeau souligne que l'enchaînement des contrats ne s'est pas effectué de manière automatique. La politique du magasin est de n'embaucher les enfants des employés que pour les contrats saisonniers (comme celui qu'il a eu au mois d'août), mais c'est en intervenant régulièrement auprès des services RH et/ou de son chef de rayon qu'il parvient à obtenir les contrats de remplacement et les prolongations. Il explique : « *parfois je suis allé voir le chef pour lui dire que je voulais travailler et ils me prolongeaient, parfois j'allais voir direct les RH, et comme la dame connaissait mon père, elle m'a aidé, aiguillé. Elle appelait les services, les différents rayons pour voir les besoins. Parfois j'ai bien failli ne rien avoir parce qu'il n'y avait pas de besoins mais finalement deux jours avant j'ai eu à nouveau deux semaines ... Une autre fois je suis allé voir mon chef et il a fait comme s'il était débordé, bon ça se voyait bien qu'il ne l'était pas vraiment, il n'avait pas envie de s'embêter avec ça quoi. Donc à chaque fois il faut y aller, demander partout. Une autre fois, en rayon parfumerie, j'ai compris que je n'étais pas son premier choix mais en fait j'étais le seul à être disponible, donc finalement ils m'ont pris. Ce qu'il y a c'est qu'il m'a dit au départ qu'il n'avait pas le droit de me prendre car mon père travaillait aussi à HYPER-AVI, pas de doublons de la même famille selon lui. Mais finalement, comme ça les arrangeait ils m'ont pris ... donc bon la règle ne marche pas à tous les coups quoi. Ça dépend si ça les arrange ou pas en fait !* »

Après la mi-septembre, il ne reçoit pas de nouvelles propositions chez HYPER-AVI, malgré différentes relances et tentatives : « *j'ai fait plusieurs démarches, j'ai même essayé de faire partie de l'équipe transverse ... La chef s'est rapprochée de moi en me disant qu'elle me prendrait dès que j'aurai fini dans mon rayon du moment. Elle m'a dit que pendant que mon père était en arrêt, elle pouvait me prendre.*

*J'avais aussi fait la démarche pour le rayon des jouets de Noël... là on m'a dit qu'ils ne prenaient pas en dehors de l'été. Puis celle du bureau transverse a fini par me dire que ce n'était peut-être pas possible. Bon, plus le temps passait, plus ils me racontaient n'importe quoi. Mon contrat s'est terminé, et je suis repassé une semaine après, là, la chef de l'équipe transverse a pas voulu me recevoir. Au bureau du personnel on m'a ressorti le même argument : pas en dehors des vacances scolaires. Celui du rayon jouet dont je me suis à nouveau rapproché a fini par me dire qu'il me prendrait fin décembre jusqu'à mi-janvier, et finalement, j'attends toujours, il ne m'a jamais recontacté. Je pense que comme mon père se présente en tant que Délégué syndical, c'est politique le fait de ne pas m'avoir recontacté... la fille du DRH, elle, elle a sa place depuis 5 ans en revanche, vous voyez... Et ils étaient contents de mon travail, au rayon jardin, ils voulaient même me garder toute l'année, mais ils ont dû recevoir des ordres de plus haut. »*

Il relance alors sa recherche d'emploi dans d'autres établissements. Il tombe sur une offre proposant une embauche courte pour décharger des camions, mais ne va pas jusqu'au bout du recrutement et en évoque la raison : « *si le camion était en retard, on n'était pas payé. Apparemment ça arrivait souvent de venir à telle heure et de poireauter. Bon, j'ai pas pris. C'était du 4 novembre au 21 décembre, mais entre-temps j'ai trouvé mieux, le contrat à X, 35h ou 39h, pour une période plus petite, mais je gagnerai plus et les horaires sont bien, 9h- 19h30... ça va me changer de HYPER-AVI.* » Il est donc embauché pour la fin de l'année dans un magasin de jouets comme « vendeur gondolier » (caisse, conseil client, mise en rayon, papiers cadeau...). Entre temps, il dit avoir été contacté par une enseignante de bricolage qui lui proposait une formation à la découpe bois et verre mais à condition qu'il s'engage à rester au moins 5 ans dans l'entreprise. Il refuse cette offre car elle n'est pas conforme avec son projet de passer le concours de policier municipal. Il commente : « *c'est pas mon plan de vie.... Pas envie de passer 5 ans à X* ». Cherchant à rester disponible pour son concours, il ne prend pas d'engagement sur le moyen ou long terme.

- **Camille** (Zone d'emploi d'Aix-en-Provence) (expérience en contrat court dans le commerce, parmi d'autres).

Elle est âgée de 27 ans et vit chez ses parents. Titulaire d'une licence de psychologie et d'un master d'éthologie terminé l'an dernier, elle envisage une formation de vétérinaire dans la foulée mais rate le concours. Son projet était de poursuivre en thèse et dans la recherche en équithérapie, domaine dans lequel elle avait fait un stage durant ses études. Elle finit par renoncer car elle trouve cette perspective trop compliquée, et finalement le métier trop abstrait. Elle envisage maintenant de se mettre à son compte, probablement à temps partiel, mais il lui faudra des revenus complémentaires (un mi-temps).

Depuis l'arrêt de ses études, elle est en recherche d'emploi et enchaîne les petits boulots pour vivre. Elle est inscrite à Pôle Emploi, mais sans être indemnisée. Elle a suivi une formation d'aide à la création d'entreprise proposée par cet organisme, 2 à 3 jours par semaine sur 2 mois.

Elle relate ses difficultés pour trouver un emploi dans le domaine qui l'intéresse (travail avec les animaux) en activant l'ensemble des canaux de recherche d'emploi et de recrutement qu'elle connaît. Elle dépose des candidatures dans de grandes agences d'intérim (sans succès). Elle contacte deux entreprises spécialisées dans les chevaux dans l'ouest de la France mais celles-ci ne lui proposent que des stages de 6 mois qui nécessitent de s'inscrire en fac. Elle renonce et souligne : « *déménager pour cela n'en valait pas la peine* ». Elle fait ensuite une journée d'essai dans une pension pour animaux mais l'expérience ne se déroule pas bien, elle évoque un manque de respect de la part des employeurs. Elle se porte ensuite candidate dans une ferme animalière mais n'obtient pas de réponse puis tente sa chance dans un autre établissement pour un poste de garçon d'écurie. Là, les recruteurs lui indiquent privilégier l'embauche d'un homme au prétexte du côté « physique » du travail. En parallèle, elle fait une demande de prise en charge pour une formation en équithérapie à Pôle Emploi mais celle-ci lui est refusée.

À défaut de trouver dans la branche qui l'intéresse, elle enchaîne les petits boulots sous différents statuts, dans lequel prend place le contrat court à la limite de la légalité pour certains cas selon elle. Elle a ainsi travaillé dans différentes activités : contrat saisonnier de 3 jours pour les vendanges, en septembre ; inventaires dans deux magasins bio, en décembre, une dizaine de jours en intérim (un magasin avait promis de l'embaucher mais n'a pas donné suite) ; CDI intermittent pour des gardes d'enfants (3h par semaine en fin d'après-midi et parfois le vendredi) ; des gardes d'enfants pendant un mariage (de 17h à 2h du matin) ; de nouveaux inventaires, en intérim, pour deux magasins, le soir et le dimanche après-midi ; 10 jours dans les vignes (repérage des maladies), emploi qu'elle a trouvé en se renseignant auprès de la Mission locale. En parallèle, elle est palefrenière dans une écurie tous les dimanche matin.

Parmi toutes ces expériences, elle a effectué deux contrats d'une semaine chacun dans un hypermarché : de 5h à 10h le matin puis de 13h à 16h le vendredi et le samedi, soit 36h30 par semaine, pour la mise en rayon au secteur épicerie. Elle a trouvé cet emploi par l'intermédiaire d'un site internet. Elle qualifie cette expérience de « *compliquée* » et souligne qu'elle s'est déroulée dans une « *ambiance terrible* ». Elle explique également que la formation sur poste se limite à une journée d'accompagnement après laquelle chacun est encouragé à « *se débrouiller tout seul* ». À la fin d'une semaine, l'entreprise lui a fait savoir qu'elle n'était pas satisfaite de son travail (« *ils considéraient que je n'allais pas assez vite* »). Elle a donc fini par mettre un terme à cette expérience et commente : « *on s'est quitté d'un commun accord, c'est de l'exploitation, c'est horrible, mal payé, d'ailleurs chez eux ça tourne en permanence.* »

Ces deux cas témoignent d'une différence de latitude d'action. Thibault a fait ressortir les difficultés de trouver un emploi de courte durée dans la zone d'Avignon pourtant fortement dotée en commerces. Il s'en tient à la perspective de son projet, concrète et assez proche dans le temps et décide de ne pas s'engager pour des durées plus longues. Dans son cas, l'appui de son père a joué. Camille fait quant à elle ressortir son absence de réseaux, en particulier dans le secteur qui l'intéresse et dans lequel toutes ses tentatives échouent. Son projet de création d'activité est moins assuré et la contraint à trouver un mi-temps pour compléter le revenu qu'elle escompte en tirer. La relation en contrat court dans le commerce, secteur exclusif dans le cas de Thibault, expérience très ponctuelle et de très courte durée parmi de nombreuses autres dans le cas de Camille, apparaît à nouveau comme une relation au coup par coup, sans engagement de part et d'autre. Thibault décrit la façon dont il a insisté pour que ses contrats soient renouvelés chez HYPER-AVI et la fin de non-recevoir qui a clos cet épisode dans l'entreprise. Camille tend quant à elle à mettre en avant la dimension fortement subordonnée de ses expériences. Comme Elena, elle est « prise au piège » des contrats courts qui lui procurent une rémunération mais rendent aussi plus difficile la combinaison avec d'autres activités, notamment celles qui lui permettraient d'évoluer vers une autre situation professionnelle.

**Charlotte** (ZE Avignon), la trentaine, décrit de même une période en contrats courts en début de vie professionnelle dans des entreprises du commerce, chez un grand distributeur de biens culturels et puis dans l'espace culture d'un hyper marché, d'une durée de 2 à 3 semaines, à temps plein, pour motif de remplacement. Elle est actuellement en CDI, depuis 6 ans, dans une entreprise du secteur de la culture. Elle a débuté dans cette entreprise en contrat aidé, deux contrats successifs de 6 mois chacun (CAE, poste : accueil, 20h par mois), puis elle a été recrutée en CDD de 3 mois. Cet enchaînement lui a permis, selon elle, de faire ses preuves auprès de l'entreprise.

### 2.1.3. Expériences en contrats courts de jeunes en insertion professionnelle, entre visée d'entrer dans un marché interne, opportunisme et « nouveaux sublimes »

L'insertion professionnelle est ici entendue dans le sens proposé par Michel Vernières de « position stabilisée dans le système d'emploi », que celle-ci renvoie à un emploi lui-même stable ou bien au fait

d'occuper durablement des positions instables. C'est bien cette idée de « position stabilisée » qui fait la différence avec le profil précédent de jeunes en attente de ..., en transition.

Comme nous l'avons noté dans la 1<sup>ère</sup> section de ce chapitre, les jeunes de 25-34 ans sont les plus recrutés dans le secteur de la santé, avec près de 37% des DPAE du secteur sur Avignon, 34% dans le BMP et de façon moins marquée dans le Briançonnais (près de 28%) au profit des plus âgés. Dans l'administration publique et le commerce ils sont toujours moins recrutés que les plus jeunes. C'est la première tranche d'âge à être recrutée en CDI sur Avignon et le BMP, en seconde position après les 35-49 ans dans le Briançonnais. Ce n'est jamais la tranche d'âge la plus proportionnellement embauchée en contrat court (part des types de contrat dans les embauches de cette tranche d'âge).

Au moment de l'enquête, nos interlocuteurs en sont à différents stades du processus d'insertion professionnelle : certains sont en CDI quand d'autres ont été recrutés en CDD plus longs ou d'autres encore continuent d'enchaîner les contrats courts dans des parcours de stabilisation (éventuelle) qui peuvent durer des mois, voire des années. Plusieurs explications à ces situations différenciées, par exemple la temporalité de la relation nouée avec l'entreprise, ou encore les conditions pour l'embauche sur un poste stable ne sont pas remplies. Pour plusieurs des jeunes rencontrés, l'expérience en contrat court s'inscrit dans une visée d'accéder à un CDI et de faire carrière dans une entreprise en particulier. L'enchaînement de contrats courts chez un employeur unique peut donc se voir comme l'investissement dans une relation qui se veut durable avec cette entreprise. C'est un moyen consenti et pour certains stratégique, jamais exempt de risques cependant, risque que la démarche n'aboutisse pas au résultat escompté, à savoir l'obtention d'un CDI. Pour d'autres, la stabilisation dans une entreprise (CDI au moment de l'enquête) après des expériences en contrat court chez des employeurs multiples correspond plus à la saisie d'une opportunité qui se présente (et quelquefois à la grande surprise des intéressés) que d'une stratégie ou d'un investissement explicite. Enfin nous observons, avec le cas de Bruna, un profil de type « nouveau sublime », refus explicite du CDI, enchaînement de contrats courts dans plusieurs établissements. Il s'agit dans ce cas d'une insertion professionnelle de type « occupation durable de positions instables ».

Ces profils se retrouvent massivement dans le secteur de la santé, faisant en cela écho aux pratiques sectorielles (mais peut-être ici dû à un effet échantillon). Deux cas concernent le commerce (en CDI au moment de l'enquête après avoir enchaîné des contrats courts pendant plusieurs années dans le secteur) et un concerne l'administration (en attente de titularisation).

#### *2.1.3.1. L'investissement dans un employeur unique qui se concrétise par un CDI : Elise et Laura*

**-ELISE**, 27 ans, IDE (diplômée en 2017) en CDI chez CLINIC1-AVI depuis un an, vit en couple, son compagnon a un enfant

##### *L'intérim pour trouver le bon établissement*

Après son diplôme, elle débute par de l'intérim, dans une agence où elle va travailler pendant un an, d'abord en intérim classique puis, très vite selon elle, au bout de 2 mois, en CDI intérimaire. À cette occasion elle réalise des missions chez CLINIC1-AVI. L'intérim est pour elle une façon de rechercher l'établissement dans lequel elle souhaitera se stabiliser.

##### *Le choix des contrats courts dans un établissement unique*

Sur la sollicitation de la planificatrice qui l'incitait à venir travailler dans l'établissement, elle décide de « passer en direct » pour CLINIC1-AVI, sous condition cependant que celle-ci s'engage à lui donner suffisamment de travail pour ne pas se retrouver sans rien du jour au lendemain. Elle démissionne de l'agence d'intérim. Elle sait que les contrats chez CLINIC1-AVI seront de courte durée mais est attirée par cette entreprise, expliquant ce choix de la façon suivante : « *ici, les conditions sont bonnes, même plus que bonnes par rapport à d'autres établissements, on a des moyens humains, c'est ce qui m'a*

*attiré ici (...) J'ai vu pas mal d'établissements en intérim sur la zone et, bon, ce n'est pas merveilleux globalement ... »*

#### *Un parcours vers le CDI...*

Pendant 10 mois, CLINIC1-AVI la fait travailler non-stop. Elle enchaîne les contrats courts, tous d'une durée inférieure à un mois, sur des postes différents. Malgré cette forme d'instabilité, elle dit préférer cette situation à celle du CDI intérimaire dans la mesure où elle travaille en permanence pour le même établissement (plutôt que d'être affectée dans différentes structures du département sans possibilité de choix), qu'elle a une vision à « long terme » sur son planning (entre 1 à 2 mois, ce qui n'était pas toujours le cas en agence), et que sa rémunération est plus importante (prime de précarité sur le CDD court). Elle signe ensuite, toujours chez CLINIC1-AVI un CDD d'un an, choix qu'elle explique par la perspective d'un CDI à l'issue de ce premier contrat « long » (« *ils nous ont quand même fait miroiter qu'en faisant le CDD d'un an, on serait prioritaires sur les postes en CDI* »). Elle est ensuite embauchée en CDI dans le pool de remplacement.

*... pas de tout repos ni qu'avec des avantages...*

L'attente du CDI n'a pas été sans crainte ni sans atermoiements, notre interlocutrice l'a souligné au cours de l'entretien : « *ce qui nous a aussi contrarié c'est que le CDI, on nous en parlé il y a un an, et ensuite plus rien ... On était suspendues, on attendait, on est passé en CDI le 1<sup>er</sup> septembre, eh bien on a été au courant le 31 août vous voyez ! Donc on a bien eu le temps de se poser des questions... Ça a été difficile à encaisser. Dans nos vies privées, on n'était pas sûres, on s'était engagées, moi j'ai acheté une maison... Bon, on a eu bien peur.* »

Une fois son CDI signé, Elise se dit néanmoins pas tout à fait satisfaite de la situation. Pour elle, le CDI renvoie à une perte de liberté : « *je me suis demandé si j'avais bien fait d'accepter finalement, je l'avoue. Ici malgré tout quand j'étais en CDD au jour le jour, je pouvais dire de temps en temps, là suis là, là non... et je gagnais bien ma vie, j'avais aussi pas mal de visu sur mon planning* ». Pour notre interlocutrice, la sécurité de l'emploi obtenue par le CDI s'accompagne d'une visibilité moindre sur son planning, d'une mobilité en revanche tout aussi importante au sein des différents services de l'établissement (lié à sa place dans le pool de remplaçants), et enfin d'une rémunération mensuelle plus faible.

#### *Servir un projet de vie*

Malgré ces quelques points de déception, Elise compte bien rester en CDI dans les années à venir. Pour elle, ce type de contrat est aussi associé à la possibilité d'accéder à des congés maladie si besoin, de prévoir des vacances en famille et d'être assurée d'une régularité de revenu. Le CDI est donc jugé préférable pour servir le projet de vie qu'elle a avec son compagnon, à savoir fonder une famille. Elle indique à ce propos : « *en devenant maman, le CDD au jour le jour, c'est plus possible, on n'y n'arrive pas, ou il faut un conjoint très présent, qui ne travaille pas... bref, du coup, on ne peut pas. C'est aussi pour ça, qu'à mon âge, on vise le CDI.* »

Elle souligne enfin que si elle devait changer de situation, elle s'installerait en libéral mais ne referait ni d'intérim ni de contrats courts.

#### **Elise, en CDI chez CLINIC1-AVI**

2017	1 an	10 mois	1 an	Moment de l'enquête
	Intérim (mission puis CDI int.)	Enchaînement de cc	CDD	CDI
	Dont missions chez CLINIC1-AVI	CLINIC11-AVI	CLINIC1-AVI	CLINIC1-AVI

- **LAURA**, 21 ans, vit en couple, en CDI chez HYPER-AVI

*Une relation qui se noue dès les premiers contrats courts*

Elle a débuté des études de médecine qu'elle arrête après la seconde année. Pendant la période où elle est étudiante, elle est embauchée en été et aux vacances de Noël chez HYPER-AVI, et ceci pendant quatre années. Le premier été (remplacement) elle signe plusieurs contrats d'une durée comprise entre 15 jours et un mois et obtient ensuite un contrat de 15 jours pour la période de Noël (surcroît d'activité). L'employeur la rappelle le second été et lui propose cette fois un seul contrat d'une durée de 3 mois. C'est ce qui se passera à nouveau les 2 années suivantes, au cours desquelles elle connaît une certaine progression au sein des équipes et dans le contenu des tâches qui lui sont confiées. Elle dit découvrir à cette occasion un métier qui lui plaît. Elle s'investit dans ces « jobs d'été » et son manager la forme plus que les autres, il lui donne plus de responsabilités. Elle commente : « *petit à petit je n'étais plus la simple employée qui ne venait que l'été, je passais des commandes, je discutais avec les commerciaux, X m'expliquait tout, il prenait le temps* ». HYPER-AVI est son unique employeur.

*Une intégration en CDI dans une entreprise qui lui plaît et avec des perspectives d'évolution*

En mai 2019, elle arrête ses études et est à nouveau embauchée pendant les 3 mois d'été dans les conditions habituelles. En septembre, elle est recrutée en CDI dans l'équipe transverse. L'entreprise lui convient, il y règne selon elle « *un esprit de famille, à l'écoute des employés* ». Elle souhaite évoluer, devenir manager dans un premier temps et franchir d'autres paliers ensuite. A plus court terme, son projet est de faire une formation BTS MCO en alternance chez HYPER-AVI et dans un lycée proche dans lequel des places sont réservées pour l'entreprise. Dans l'immédiat, des raisons financières l'empêchent de s'engager dans cette formation (l'alternance la conduirait à une perte de salaire qu'elle n'est pas en mesure d'assumer, notamment par rapport à son logement). Pour Laura, le contrat court a été une voie d'accès vers le CDI. Alors qu'elle était encore étudiante, elle a pu trouver un emploi et s'insérer dans le monde du travail. Dans son cas, en effet, la récurrence de contrats courts dans une même entreprise a été l'occasion de se réorienter, de découvrir un métier qui lui plaît et une entreprise dans laquelle elle a envie d'évoluer.

**Laura, en CDI chez HYPER-AVI**

Etudes				Année 5 Mai 2019 Arrêt des études
Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	
Plusieurs cc d'été /Cc Noël	CDD 3 mois été /Cc Noël	CDD 3 mois été /Cc Noël	CDD 3 mois été / pas de cc Noël à cause des gilets jaunes	CDD 3 mois été CDI en septembre En attente d'une formation en alternance (BTS)
HYPER-AVI	HYPER-AVI	HYPER-AVI	HYPER-AVI	HYPER-AVI

*2.1.3.2. L'investissement dans une entreprise, en attente de concrétisation : Juliette, Nathalie, Viviane*

Nathalie, Viviane et Juliette ont toutes les trois réalisé leur stage de formation dans l'entreprise dans laquelle il a été l'occasion pour elles d'engager un parcours en contrat court. Toujours en CDD de plus ou moins longue durée, Juliette et Nathalie cherchent à se stabiliser. La première signe des CDD depuis 6 ans dans une crèche communale (BABY-BRI) et tente de passer le concours dans l'objectif d'être titularisée. La seconde attend de signer un CDI dans le secteur de la santé, chez CLINIC1-AVI, attente qu'elle évalue à 1 ou 2 ans. Viviane, quant à elle, n'en est qu'au début du processus : encore en formation, elle enchaîne les contrats courts chez HANDI-G et ne s'est pas encore complètement fixée sur cette entreprise en particulier.

- **Juliette**, 26 ans, assistante maternelle chez BABY-BRI, célibataire (séparée)

*Un stage en cours de formation comme porte d'entrée dans l'établissement*

Juliette est un cas typique des parcours d'intégration dans la fonction publique, ici territoriale, où s'enchaînent des contrats de durées de plus en plus longues. Au cours de sa formation, Juliette fait un stage chez BABY-BRI. Au moment où elle termine cette formation d'auxiliaire puéricultrice, une employée part en retraite et elle est recrutée pour la remplacer *via* des contrats courts renouvelés. Depuis 6 ans, elle enchaîne les CDD de plus en plus longs dans cette structure, 1 mois, 2 mois, 4 mois, 6 mois et maintenant 11 mois, comme personnel roulant. C'est une progression qui est présentée comme « habituelle » dans son établissement, comme elle l'indique : « *au plus vous êtes ancienne, au plus les CDD s'allongent.* »

Elle souhaite se stabiliser dans une structure, notamment pour des raisons ayant trait au contenu de son travail : « *accueillir des enfants deux jours sans les connaître, ce n'est pas pareil que les avoir sur une année.* » Dans ce sens, l'emploi saisonnier ne l'intéresse pas.

#### *Une attente de titularisation sans garantie après 6 ans de CDD*

Sa titularisation est conditionnée à l'obtention du concours, comme elle en a été informée par son employeur : « *il y a deux ans j'ai été convoquée par les services de la communauté de communes, et on m'a bien dit que tant que je n'aurai pas mon concours je resterai en CDD. Ils disent que c'est pour nécessité de service, qu'ils sont dans leurs droits, car j'avoue que je commençais à me demander si c'était légal, quatre ans de CDD.* »

Cette année elle a donc passé son concours mais l'a loupé de peu, elle a pour projet de faire une nouvelle tentative dès que possible. Comme il y n'a de concours qu'un an sur deux dans le département, il lui faut donc attendre. Elle précise néanmoins que cette étape risque d'être difficile à franchir : « *Vous savez le concours, je l'ai passé en Ardèche, il y avait 500 personnes qui présentaient pour 30 places, donc compliqué. Une de mes collègues l'a passé 7 fois. Et puis à chaque fois on se déplace pour le passer, c'est pas remboursé. C'est dur parce qu'on s'investit dans le travail, on fait beaucoup de concessions et d'efforts et ça met des années à être un peu reconnu au travers d'une titularisation. Là, j'ai pas la meilleure place dans la crèche, vous avez bien compris... Bon un an, ça passe encore, mais 6 ans... c'est long.* »

Notre interlocutrice a par ailleurs pris la mesure du contexte local en matière d'emploi : celui-ci ne lui apparaît que peu favorable et lui fait craindre une concurrence importante, ce qu'elle exprime comme suit : « *Pour les filles en formation avec moi, ça a été compliqué, elles n'ont pas toutes trouvé un emploi dans les parages, certaines ont dû partir. 2 collègues ont été diplômées en même temps que moi et ne trouvent pas de postes fixes, il s'agit juste de remplacements ou bien de postes saisonniers (...). Beaucoup de personnes ont perdu leur poste récemment. Il n'y a que 4 crèches dans les environs, et ce sont des petites structures, donc il y a assez peu de personnel.* »

#### *Une incertitude moins forte mais qui perdure*

Bien qu'elle se soit fidélisée à son employeur, Juliette souligne qu'une forme d'incertitude a marqué son parcours : « *à chaque CDD, on ne sait pas si ça va être le dernier ou pas. C'est un peu plus rassurant maintenant, au bout de 6 ans, mais il a fallu du temps. Et pendant ce temps, c'est un peu l'angoisse en permanence. Chaque mois de juillet je ne savais pas ce que j'allais devenir, j'avais un appart et un loyer à payer... et on ne nous tenait pas trop au courant.* »



### Juliette, en CDD chez BABY-BRI

Formation	Diplôme	6 ans
Auxiliaire puéricultrice		Enchaînement de CDD (de plus en plus longs, 1 mois, 2 mois, 4 mois, 6 mois)
Stage chez BABY-BRI		Au moment de l'enquête : CDD de 11 mois (en attente de réussite du concours FPT raté une fois)
		BABY-BRI

- **Nathalie**, 25 ans, IDE en contrat court chez CLINIC1-AVI depuis la fin de sa formation (4 mois)

#### *Le choix d'un établissement dès la période de formation*

Nathalie a une formation d'aide-soignante et a travaillé en CDI dans une clinique psychiatrique. Elle décide ensuite de s'engager dans une formation d'infirmière au cours de laquelle elle fait un stage chez CLINIC1-AVI. À la fin de sa formation, elle souhaite travailler exclusivement dans cet établissement, et refuse alors deux postes dans d'autres établissements dans lesquels elle avait aussi fait un stage. Le choix de travailler chez CLINIC1-AVI s'explique par la spécialité médicale de l'établissement, l'oncologie. Son mémoire et son stage d'IDE portait d'ailleurs sur cette spécialité et Nathalie nous indique ainsi qu'elle avait le projet professionnel relativement « précoce » d'y travailler.

#### *Travailler en exclusivité dans un établissement, mais pas sans risque*

Nathalie prend un risque en travaillant en exclusivité chez CLINIC1-AVI car elle n'est pas assurée de la quantité de travail qu'elle aura en y enchaînant les contrats courts. Elle exprime ses craintes de ne pas avoir assez de travail, ne pas avoir un temps plein... Elle décrit cependant une relation de confiance : « ils mettent en confiance, là depuis plusieurs mois, je vois que ça fonctionne bien, qu'ils me donnent suffisamment de travail ». Les services RH savent qu'elle attend un CDI, ils sont rassurants, disent qu'elle pourra sans doute en avoir un, mais elle sait que cela peut prendre 1 ou 2 ans. Cette prise de risque est donc dépendante de sa situation d'insertion professionnelle, c'est ce qu'elle souligne : « à la sortie de l'école c'est rare d'avoir direct un CDI, donc c'est aussi pour ça que j'accepte pour le moment. J'aurais préféré un CDI, avoir plus de sérénité, être moins stressée d'avoir peur de se retrouver sans rien. Mais j'ai vraiment choisi l'établissement, j'ai privilégié le contenu du travail. » Son engagement se lit aussi au travers des sacrifices qu'elle concède. Elle explique par exemple ne pas oser prendre de vacances de peur de ne pas être rappelée pour effectuer un contrat.

### Nathalie, en contrat court chez CLINIC1-AVI

Diplôme	Formation	Diplôme IDE	depuis juillet
Aide-soignante	IDE		Enchaînement de cc (remplacement / congés) de 1 jour à une semaine maxi
CDI clinique psychiatrique	Stage chez CLINIC1-AVI		En attente d'un CDI à horizon d'un ou deux ans
			CLINIC1-AVI

-**Viviane**, 20 ans, en contrat court chez HANDI-G

Dans le cas de Viviane, il s'agit d'une situation située en quelque sorte « en amont » de celle de Nathalie. Viviane est en cours de formation d'AES (Accompagnant Educatif et Social) partiellement financée par Pôle Emploi (au total 18 mois). Pendant les vacances, elle doit travailler pour subvenir à ses besoins. Afin de se perfectionner tout en obtenant une rémunération, elle fait des remplacements en contrat court chez HANDI-G, établissement dans lequel elle a réalisé un stage dans le cadre de sa formation. Si notre interlocutrice témoigne d'un engagement vis-à-vis de cette structure, celui-ci est cependant

moins prononcé que dans les cas précédents. En effet, il s'agit plus particulièrement de mettre l'établissement à l'essai, comme elle l'indique : « *Pour le moment, je préfère avoir des petits CDD, pour voir si la structure et l'équipe me plaisent, et ensuite je voudrais un CDI* ». Dans son domaine professionnel elle estime qu'elle n'aura pas de difficulté à trouver : « *On sait qu'après notre formation on aura pas du tout de mal à trouver du travail, même en CDI, on trouve sans problème.* »

#### **Viviane, en contrat court chez HANDI-G**

Enchaîne les contrats courts dans le commerce et l'aide à domicile  15 contrats sur 5 mois ½	Formation AES
	Stage chez HANDI-G  Plusieurs cc de remplacement chez HANDI-G pendant les vacances (remplacement maternité ½ temps + remplacement 15 jours temps plein) + structure d'aide à domicile pour compléter le ½ temps

#### *2.1.3.3. Le CDI comme opportunité : Isabelle et Alice*

Dans ces deux cas, l'embauche en CDI après un enchaînement de contrats courts dans l'entreprise relève plutôt du hasard, de l'opportunité saisie au moment où elle s'est présentée. Si l'entreprise convient, on n'a pas ici d'investissement ou d'exclusivité à la hauteur des cas précédents. Si Isabelle était à la recherche d'un CDI, Alice a refusé pendant 5 ans les offres en CDI, préférant cumuler les contrats courts.

**-Isabelle**, 24 ans, IDE en CDI chez SOINS-G, célibataire, vit chez sa mère

#### *Les premiers contacts avec un établissement en cours de formation*

Pendant sa formation d'infirmière, Isabelle travaille en tant qu'aide-soignante en intérim et en contrats courts. Elle effectue des remplacements entre autres chez SOINS-G. Après avoir obtenu son diplôme d'IDE, elle continue pendant un an de combiner intérim et contrats courts, dont chez SOINS-G.

#### *L'opportunité d'un CDI, pour la stabilité plus que pour l'entreprise*

Elle effectue des remplacements en contrat court chez SOINS-G quand l'établissement lui propose de la recruter en CDI. Elle remplaçait une personne en maladie et quand celle-ci a repris son travail, on lui a proposé un CDI. Elle a débuté par l'intérim, mais elle juge qu'il n'est pas intéressant sur le long terme, elle voulait la sécurité de l'emploi. Dans son cas, c'est la stabilité offerte par le CDI qui la conduit à accepter l'offre de SOINS-G : sécurité du salaire, protection sociale et avantages sociaux. Elle a aussi un projet d'achat immobilier : « *j'y pensais déjà quand j'ai eu mon CDI, là j'attends de trouver le bien qu'il me faut avant de me lancer, car c'est un gros investissement, mais quand même, si je trouve, j'ai le CDI et je peux le faire.* » Au cours de l'entretien, nous notons que cette préférence affichée pour le CDI est aussi une norme qu'elle a intégrée au cours de sa socialisation familiale : « *de toutes façons mes parents m'ont toujours poussée à prendre un CDI... C'est vrai, bon c'est ce qu'on nous répète depuis qu'on est petit 'il faut un CDI'. Bon quand on me l'a proposé, j'ai accepté, je me suis dit si ce n'est pas moi qui dit oui, ce sera peut-être une autre... bon autant que ce soit moi !* »

Cette perspective de stabilité se combine de surcroît avec les qualités qu'elle trouve à l'établissement : proche de son domicile, une équipe agréable un salaire convenable, une activité qui lui plaît (poly-pathologie). Elle ajoute : « *et puis ici la direction est sympa, bref j'ai sauté sur l'occasion* »

**Isabelle, en CDI chez SOINS-G**

Etudes	Diplôme	1 an	Moment de l'enquête
Intérim + cc (AS)		Intérim + cc	CDI (quand la personne remplacée revient)
Dont cc chez SOINS-G		Dont cc chez SOINS-G	SOINS-G

**-ALICE**, 26 ans, AS, en CDI chez CLINIC1-AVI, célibataire

*Le CDI presque par hasard et pas nécessairement souhaité*

Depuis qu'elle a terminé sa formation, il y a 5 ans, Alice refuse les CDI. Elle cumule les CDD dans différents établissements (hôpitaux, Ehpad), contrats d'une durée variant entre 1 et 2 mois. Depuis un an et demi, elle travaille aussi chez CLINIC1-AVI, pour des contrats au jour le jour et d'une durée d'une semaine maximum. En cumulant et en enchaînant ainsi les CDD, elle souhaite multiplier les expériences dans différents établissements, se faire connaître, mais aussi augmenter son salaire.

Elle est surprise quand CLINIC1-AVI lui propose de la recruter en CDI, elle commente : « *il y a une fille ici qui attend un CDI depuis 3 ans. Moi finalement, j'ai d'ailleurs été un peu surprise de l'avoir car j'étais là depuis moins longtemps... À vrai dire ça a été un peu compliqué... on ne sait pas trop, on ne nous a rien dit, on ne sait pas comment on a été sélectionnées finalement (...). Donc finalement on ne sait pas ce qui fait qu'on nous propose le CDI ou pas (...)* » De son point de vue, la relation qu'elle a nouée en contrats courts avec l'établissement n'y est pas pour rien. En effet, elle dit n'avoir jamais refusé un remplacement. Pour elle, la situation d'embauche en contrat court demande d'être disponible 24h/24, elle précise par exemple avoir accepté des remplacements pour le jour même. En plus de ses compétences techniques, c'est donc sa grande disponibilité qui expliquerait que l'établissement lui ait proposé du travail pendant plusieurs mois et ait fini par lui donner l'occasion de signer un CDI (« *Je pense que ça joue, c'est aussi pour ça qu'ils m'ont proposé.* »)

*Une situation nouvelle qui n'a pas que des avantages, ni que des inconvénients ...*

Être en CDI, ce n'était pas dans ces attentes, c'est cependant une stabilité qui « *tombait bien* », déclare-t-elle. En effet, cela s'inscrit dans ses projets d'avenir, bien que ces derniers soient encore assez flous. Elle mentionne un éventuel achat immobilier, une possible reprise d'études d'infirmière, le désir d'avoir des enfants plus tard : elle n'est pas encore fixée mais souhaite penser à ces potentialités. Elle ajoute : « *un CDI c'est pas un filet à la patte non plus. En y réfléchissant bien je n'y ai trouvé que des avantages, hormis la paie qui a baissé de pratiquement 300€* » Par ailleurs, « *trouver un appart sans CDI c'est compliqué : ma mère a dû se porter garante.* »

C'est une expérience nouvelle pour elle, certains extraits montrent qu'elle est train de se socialiser à cette nouvelle relation contractuelle : « *là comme c'est la première fois que j'ai un CDI, je découvre, en fait je ne connais pas du tout mes droits* » (droit aux congés notamment, un grand changement par rapport au contrat court), « *ça me fait bizarre* ».

Elle continue de cumuler d'autres emplois de courte durée tout en étant maintenant en CDI (saison et extras en restaurant, intérim médical, hôpital de jour, ...). Il s'agit pour elle d'une sorte de filet de sécurité dont elle pense qu'elle pourrait avoir besoin malgré tout.

#### Alice, en CDI chez CLINIC1-AVI

Diplôme	5 ans	Depuis 1 mois au moment de l'enquête
	Refus des CDI  Cumule CDD dont cc dans différents établissements (CHU, Ephpad, ...) (entre 1 et 2 mois) + depuis un an ½ cc chez CLINIC-AVI, au jour le jour et au plus d'une durée d'une semaine	CDI  + saison et extras restaurant + intérim médical + hôpital de jour
	Dont cc chez CLINIC1-AVI	CLINIC1-AVI

#### 2.1.3.4. Bruna, le cumul de contrats courts dans plusieurs établissements

Agée de 23 ans Bruna est aide-soignante. Elle vit en couple et est propriétaire de son logement. Elle pourrait faire partie de ces « nouveaux sublimes » ayant choisi de vivre en cumulant les contrats courts.

Elle a d'abord une expérience en CDI pendant trois ans en Ephpad à la suite de sa formation d'aide-soignante, contrat qui a fait l'objet d'une rupture conventionnelle car elle souhaitait débiter une formation d'infirmière. Mais ce projet n'a pas pu se faire, elle a dû rechercher du travail. Depuis deux ans, elle travaille exclusivement en contrats courts. En l'occurrence elle travaille pour 5 établissements différents, dont SOINS-G.

Elle explique sa situation par les avantages financiers du CDD : elle gagne plus que quand elle était en CDI en Ephpad où elle devait faire des vacances pour compléter son revenu. De ce fait, elle travaille moins actuellement que lorsqu'elle était en CDI (le salaire étant plus intéressant elle a la possibilité de faire moins d'heures). Elle dit aussi aimer changer d'établissement, multiplier les expériences (techniques, pathologies, organisations, etc.).

En reprenant la définition de Michel Vernières, on pourrait dire qu'elle est insérée dans le système d'emploi par le fait « d'occuper durablement des positions instables ». Mais à y regarder de plus près, sa situation n'est pas si instable qu'il y paraît. En effet, elle travaille de façon régulière pour 5 établissements, toujours les mêmes. Elle est donc fidélisée à ses employeurs, mais les a aussi sélectionnés parmi d'autres et inscrits dans une routine d'activité. Elle déclare avoir choisi ces établissements pour le type de patients, les pathologies traitées, le contenu du travail. Selon ses dires, la relation qu'elle entretient avec ses différents employeurs lui permet aussi d'organiser ses plannings sur plusieurs mois. Cette relative stabilité s'établit cependant dans une forme de « donnant-donnant » implicite : il lui faut éviter de refuser des propositions de remplacements pour montrer sa fidélité. À ce propos, elle semble procéder à une sorte de hiérarchisation des demandes. Elle soigne ainsi ses relations avec deux structures en particulier et explique : « *celles-là je ne veux pas les perdre, déjà parce que j'habite à côté et aussi c'est mieux au niveau du travail, de l'ambiance avec les équipes (...)* » Chez SOINS-G elle a été associée à la procédure d'accréditation de l'établissement : « *on est quand même très impliqués ici. Participer à l'accréditation, pour nous c'est valorisant (...)* Participer à ça c'est bien, on est dans l'équipe quoi ! Ici c'est la philosophie de l'établissement, mais ailleurs ils ne sont pas toujours comme ça, et nous les vacataires on est vraiment mis de côté, pour tout, dans les équipes et ... pour tout. »

Sa situation lui convient pour le moment car elle n'a pas d'enfants. Dès que ce projet se concrétisera, elle cherchera un CDI. Elle considère donc que cette expérience est momentanée : « *Dans ma tête c'est juste pour un temps, je profite, je voyage un peu quand je suis en congés, je mets de l'argent de côté un peu aussi.* »

### Bruna, en contrat court pour 5 établissements

Diplôme AS	3 ans	2 ans
	CDI dans un Ehpad (rupture conventionnelle pour faire l'école d'infirmière mais abandon du projet) + cc en complément	Enchaînement et cumul de cc dans 5 établissements (personnes âgées) Dont SOINS-G (dont remplacement maternité, contrat d'un mois renouvelé pendant 6 mois)

## 2.2. Le contrat court en cours de carrière professionnelle

Par ce terme « en cours de carrière professionnelle » nous entendons la période qui débute après la primo-insertion sur le marché du travail et se poursuit jusqu'à la fin de carrière, la retraite, soit en termes d'âge de la trentaine jusqu'à la soixantaine, pas totalement superposable avec les tranches d'âge des statistiques DPAE malheureusement. Cette périodisation n'est pas non plus entièrement satisfaisante dans la mesure où les situations se différencient selon que l'on est plutôt dans la première moitié, en milieu, ou encore à la fin de la carrière professionnelle. Elles ne correspondent pas non plus aux mêmes étapes du cycle de vie, au plan des charges familiales en particulier. Nous trouvons ici des salariés avec des expériences différentes mais qui peuvent cependant être rapprochées. Les âges varient dans notre échantillon de la trentaine jusqu'à 53 ans (5 sont trentenaires, 3 quarantenaires et 3 cinquantenaires).

Comme nous l'avons observé dans la 1<sup>ère</sup> section, les salariés de 35 à 49 ans sont les premiers à être embauchés en région Paca (où ils représentent 29% du total des DPAE), dans la ZE d'Avignon (28%) et dans celle de Briançon (29%). Leur poids est cependant plus faible dans les recrutements opérés dans nos secteurs, n'arrivant en première position dans aucun d'eux, toujours au profit des tranches d'âge plus jeunes, à l'exception de l'administration publique dans le Briançonnais où ils comptabilisent 37% des embauches totales du secteur. Dans la ZE d'Avignon, ils représentent près de 27% de embauches dans le secteur de la santé (2<sup>e</sup> rang), 22% dans l'administration publique (3<sup>e</sup> rang) et 15% dans le commerce (3<sup>e</sup> rang) ; dans le Briançonnais, respectivement près de 29% dans le secteur de la santé, au second rang après les 50 ans et plus, 37% (1<sup>er</sup> rang) et 24% (3<sup>e</sup> rang). Dans le BMP, les 35-49 ans arrivent en 3<sup>e</sup> position dans les embauches totales, avec 22%, près de 23% dans la santé (2<sup>e</sup> rang), 19% dans le commerce (3<sup>e</sup> rang) et 16% dans l'administration publique (3<sup>e</sup> rang). Les 35-49 ans sont la tranche d'âge la plus embauchée en CDI sur les zones d'emploi d'Avignon et de Briançon. C'est aussi le cas dans l'administration publique et la santé mais pas dans le commerce où elle n'arrive qu'en troisième position, marquant là encore la structure jeune des embauches dans ce secteur. Le BMP se distingue à nouveau par des recrutements plus jeunes, y compris en CDI, les 35-49 ans occupant la seconde position après les 25-34 ans dans les DPAE totales de la zone. De même, les recrutements en CDI dans l'administration publique sont de loin dominés par les 24 ans et moins, dans la santé les 35-49 ans arrivent au second rang après les 25-34 ans, et en 3<sup>e</sup> position dans le commerce.

En cours de carrière, le contrat court prend un sens particulier dans des trajectoires de personnes en reconversion, en mobilité géographique et/ou en reprise d'activité après maternité pour les femmes ou faisant suite à des événements familiaux (divorce, remariage, ...). Le contrat court apparaît alors comme un moyen d'entrer dans un établissement, dans un secteur, majoritairement ici dans celui de la santé, accompagné de retour en formation, de VAE. Les expériences à employeur unique dominent dans les différents profils. Nous retrouvons ici pour partie des profils déjà observés chez les primo-débutants : l'entrée dans un marché interne *via* la récurrence en contrat court comme forme d'investissement dans un établissement en particulier, avec des salariés en CDI ou CDD long chez cet employeur, d'autres en contrat court suivant en cela les temporalités différentes des relations avec cet employeur ; un investissement cependant plus ou moins prononcé selon les cas nous le verrons, aux motivations différentes, souhait de travailler pour une entreprise en particulier ou bien pour servir un projet. D'autres cas de figure apparaissent aussi, où le contrat court s'inscrit dans des trajectoires marquées par de fortes mobilités, où il répond à des choix de vie ou encore il est considéré comme un

complément de revenu à une activité stable (CDI, auto-entrepreneur) chez un employeur unique pour des femmes avec enfants en situation de séparation ou de divorce.

## 2.2.1. Le contrat court comme entrée dans un secteur et/ou dans une entreprise en situation de reconversion ou de mobilité

### 2.2.1.1. Une relation avec un employeur unique qui se concrétise (embauche en CDI), le contrat court comme vecteur de la construction d'une relation durable

Les cas de Bertrand et de Marie-Louise témoignent d'une intégration en CDI dans une entreprise du secteur de la santé (respectivement Ehpad et hébergement médico-social) à la suite d'une mobilité professionnelle pour le premier et d'une mobilité géographique après une séparation pour la seconde. Pour les deux, cette intégration s'opère sur plusieurs années durant lesquelles ils enchaînent des contrats courts pour motif de remplacement, 3 ans pour Bertrand, 6 ans pour Marie-Louise. On le voit dans les deux cas aussi, cette intégration est associée à la validation d'un diplôme par la VAE, plus ou moins encouragée par l'employeur.

**-Bertrand**, 49 ans, éducateur spécialisé, en CDI chez ENFANTS2-AVI

Bertrand déclare avoir travaillé très tôt dans le domaine de l'animation socio-culturelle, en particulier dans le quartier populaire d'où il est originaire. Il occupe, à ce titre, différents emplois dans des structures à caractère social. Il démissionne deux fois à la suite de désaccords avec les directions sur la conception des missions et du travail et se retrouve sans emploi. Il se reconvertit dans le bâtiment, en intérim, situation dans laquelle il se trouve quand il apprend par un ami qu'ENFANTS2-AVI cherche quelqu'un pour des remplacements.

#### *Une relation qui s'établit progressivement*

Il commence à travailler pour cette structure en 2001. Il y enchainera les contrats courts pour remplacement pendant 3 ans comme éducateur sans toutefois en avoir le diplôme.

Il nous fait part d'un engagement sous condition au départ, « *il me fallait aussi un petit engagement de sa part, une certaine sécurité, sinon pour moi ça ne valait pas le coup* ». Le directeur lui explique alors qu'il lui fournira du travail pour 3 mois, et sans doute plus, et que s'il ne peut pas lui proposer plus il le mettra en contact avec d'autres établissements susceptibles de l'embaucher. En juin 2011, plusieurs personnes sont en maladie, il commence donc les remplacements. Cela va durer trois ans, sur des remplacements où il est reconduit mois par mois, à plein temps. Il remplace d'abord une personne en accident de travail, puis un arrêt maladie, etc. Il enchaîne quelques mois comme cela puis il comprend que la personne qu'il remplace risque de ne pas revenir car elle est à un an ou deux de la retraite, nous relatant son parcours vers plus de stabilité dans ces termes : « *Bon, ça s'est passé comme ça, mais ce n'était pas du tout prévu au départ. J'ai même travaillé avec cette personne que j'ai fini par remplacer. Mais elle était mal, elle est partie en arrêt, et puis elle a eu des événements familiaux qui se sont greffés... bon au bout de quelques mois de prolongements, on a fini par comprendre qu'elle ne reviendrait pas. Donc pour moi ça a stabilisé un petit peu les choses d'une certaine manière. Mais quand même ma place n'était pas sûre, je restais en CDD, donc je restais suspendu au renouvellement des contrats mois par mois, en fonction de l'arrêt [...]. Le directeur aussi était un peu embêté par tout ça, il voyait que je prenais mes repères, que je tissais des liens avec les collègues, avec les enfants, avec la direction aussi d'ailleurs. Ils savaient aussi que j'avais deux enfants... bon... ».*

À l'issue de cette période, il est encouragé par le directeur à s'engager dans une VAE, la possession du diplôme étant alors une condition pour qu'il puisse rester : « *Si je ne le passais pas, mon directeur ne pouvait plus me garder de toute façon, en raison des quotas d'employés qui ont le diplôme d'éduc spé dans la structure (...)* On a discuté très simplement, le directeur il m'a dit : *les financeurs, ils paient pour un éduc, il faut un éduc, donc si tu veux le poste de la collègue qui va s'en aller en retraite, tu dois passer*

cette VAE, sinon je ne pourrai pas te garder ». Il valide son diplôme et est recruté en CDI en 2014, en remplacement d'un départ à la retraite.

*Une relation de confiance qui s'établit progressivement, donnant-donnant*

Pour Bertrand, ce recrutement en CDI est l'aboutissement d'une relation de confiance qui s'est construite au fil de ces trois années et qui repose sur un engagement sans faille de sa part.

*« Le lien de confiance il s'est construit très progressivement... Mais aussi, 3 ans, bon, c'est long quand même ! Et pendant ces années, bon j'ai été là : jamais absent ou presque. La direction et les collègues comptent sur vous. Il faut être là quoi, c'est important. Chez nous y'a deux groupes d'enfants, en fonction des âges et problématiques, eh bien au début, j'ai travaillé sur les deux groupes. Je peux vous dire qu'en tant que contractuel j'ai fait des heures ! Bon on me les payait, donc pas de problème. Mais bon, en remplacement faut être disponible, faut être disponible car nul n'est irremplaçable justement ! [...] C'est aussi pour ça qu'ici ça a marché pour moi je pense, parce que la structure est bien, le directeur est quelqu'un qui veut porter ces valeurs. Donc la confiance et le donnant-donnant, ils se construisent là aussi. J'ai toujours fonctionné à la confiance, à la relation humaine, ici je l'ai trouvé, donc j'avais envie d'être fiable aussi ».*

#### **Bertrand, en CDI chez ENFANTS2-AVI**

Jusque mi-2011	Juin 2011 / Juin 2014	2014
Titulaire d'un BAFA Emplois en CDD et CDI dans différentes structures associatives comme animateur, démissionne deux fois	Premier remplacement chez ENFANTS2-AVI (contrat de 3 mois) comme animateur Puis pendant 3 ans y enchaîne les cc pour remplacement, reconduits mois par mois	Valide le diplôme d'Educateur spécialisé par la VAE Est recruté en CDI (départ à la retraite d'une personne qu'il a remplacée)
Chômage Intérim et enchaînement de petits contrats dans le bâtiment	ENFANTS2-AVI	ENFANTS2-AVI

#### **- Marie-Louise, AS, en CDI chez EHPAD-AVI**

*Le diplôme comme clé d'intégration*

Marie-Louise nous décrit un cheminement similaire à celui de Bertrand avant son intégration à EHPAD-BRI dans lequel elle est aide-soignante en CDI depuis 11 ans, mais dans des conditions moins favorables. Elle revient dans le Briançonnais après une séparation d'avec son conjoint. Elle travaillait auparavant comme aide à domicile. Le seul emploi qu'elle trouve alors est un remplacement chez EHPAD-BRI où elle va passer 6 ans en CDD, la plupart du temps d'une durée de 1 mois, reconduits au coup par coup. Il s'agissait de remplacer une employée en arrêt maladie longue durée. Elle n'est pas diplômée, elle démarre un dossier pour obtenir le diplôme d'aide-soignante en VAE, qui lui permet ensuite d'être recrutée en CDI en remplacement d'une aide-soignante partie au service de nuit. Mais ce n'est pas sans difficulté, elle souligne en effet un manque de soutien de la part de sa direction dans cette démarche, contrairement au cas de Bertrand. Le dossier de VAE est très lourd et compliqué, avec peu d'accompagnement. Il demande à être encadré par une aide-soignante diplômée. Ce n'était pas son cas dans son Ehpad, ce qui lui a fait perdre la possibilité d'occuper un poste, un événement qu'elle commente en ces termes : « Six ans de remplacements, ça ne vaut rien pour eux comme argument, c'est comme si vous n'aviez pas d'ancienneté, vous dégagez vite fait ». Cette intégration dans l'entreprise découle ici du forcing de l'intéressée plutôt que d'une relation du type « donnant-donnant » décrit précédemment, il ne s'agit pas du même type d'établissement (Ehpad / structure d'accueil pour enfants au statut d'association).

### Marie-Louise, en CDI chez EHPAD-BRI

Mariée Travaille comme aide à domicile	Séparation, retour sur Briançon	6 ans	Depuis 11 ans
		Enchaînement de cc chez EHPAD-BRI durée un mois reconduit chaque mois (remplacement d'une personne en longue maladie)	CDI (départ d'une AS au service de nuit)
		Valide son diplôme d'AS en VAE	
		Attente d'un CDI EHPAD-BRI	EHPAD-BRI

#### 2.2.1.2. L'investissement dans un employeur unique en vue d'une relation durable, en cours de construction mais pas assurée

Dans ce cas de figure, l'épisode en contrats courts vient à la suite de mobilités – professionnelle, géographique, familiale et/ou de reprises d'activité. Les profils se caractérisent ici par un investissement dans une relation qui se veut durable avec un employeur mais dans des temporalités relativement courtes. Les niveaux d'investissement et d'espérance sont variables, dessinant de ce fait des relations et des attentes différenciées. Fadella renonce à d'autres emplois ; Séverine attend de voir ; Solange est en attente d'un CDD long puis d'un CDI mais n'hésitera pas à partir si elle trouve ailleurs avant ; Dalila se focalise sur un seul employeur par défaut, le cumul étant trop dur.

- **Fadella**, 41 ans, AS en contrat court chez CLINIC1-AVI, mariée, 4 enfants

#### *En reprise d'activité après quatre maternités*

Fadella reprend une activité professionnelle après quatre maternités. Elle ne veut pas revenir à ses expériences professionnelles antérieures dans le commerce, la restauration. Elle débute alors comme auxiliaire de vie dans une association, commode car près de chez elle. Elle travaille ensuite chez des particuliers en chèque emploi service, un emploi qui lui permet de découvrir différentes pathologies et la décide à s'engager dans une formation d'aide-soignante. Elle obtient son diplôme à 39 ans.

#### *L'investissement dans un établissement*

Elle candidate chez CLINIC1-AVI car elle connaît l'établissement, à travers ses expériences en tant qu'auxiliaire de vie et parce que son père y a été hospitalisé. Elle déclare apprécier le côté « humain » de l'activité de l'établissement (soins palliatifs). Elle tente une première démarche chez CLINIC1-AVI dès l'obtention de son diplôme mais qui reste sans réponse. Elle s'inscrit alors dans une société d'intérim. C'est par le biais de l'intérim qu'elle débute chez CLINIC1-AVI où, dit-elle, elle est prise en priorité (selon elle c'est parce qu'elle a appelé pour savoir où en était sa demande d'emploi et qu'on reconnaît son nom), établissement où elle va ensuite être très vite embauchée « en direct » renonçant de ce fait à l'intérim. Elle en commente ainsi les circonstances et conditions de son choix : « *Je suis passée rapidement en CDD en direct, car j'ai bien fait comprendre à la planificatrice que c'est ici que je voulais travailler. Au début je faisais quand même de l'intérim ailleurs en parallèle, je l'ai fait car j'avais des trop petits contrats ici, exemple 10 jours en décembre... il faut bien manger à la fin du mois. Donc je prenais de l'intérim mais là j'ai arrêté l'intérim ailleurs en parallèle, car j'étais trop fatiguée ici après, et je ne voulais plus, je voulais donner le meilleur de moi-même ici. Ce n'est pas la hiérarchie qui m'a demandé, c'est moi qui ne voulais plus... j'avais l'impression de ne pas faire mon travail correctement, et je commençais à perdre le sens, à plus être en adéquation avec mes valeurs.* »



### *Le contrat court pour débiter et comme ouverture de perspective ... en sachant patienter*

Son entrée chez CLINIC1-AVI est récente au moment de l'enquête, elle date de 3 mois. Ses débuts sont marqués par de petits contrats pouvant être signés au jour le jour, en remplacement d'arrêts maladie ou de congés. Son activité est très variable. Si elle a pu travailler en moyenne 17 jours par mois, elle ne compte que 3 jours de prévus pour le mois de décembre. Elle se place dans la perspective d'une embauche durable dans cet établissement mais pour laquelle elle sait qu'elle doit faire preuve de patience et se montrer disponible ainsi qu'elle nous le précise dans l'entretien :

*« Bon si on veut faire son trou ici... il faut être disponible, alors, bon, comment faire, il faut pas apparaître comme une personne pas fiable, sinon, ils ne vous appelle plus, et moi c'est ici que je veux travailler alors... Ce que j'ai cru comprendre ici, c'est que c'est les plus anciennes qui prennent le plus de contrat, c'est comme ça que ça marche. Donc, il faut patienter... pour des CDD longs... Parce que pour le CDI, c'est encore autre chose, ici c'est compliqué quand même. Je m'accroche parce que les soins m'intéressent. Et puis il faut dire, on travaille dans de bonnes conditions, et par rapport à d'autres structures, on n'est pas si mal payées. Donc tout ça fait que je m'accroche [...] et faire ses preuves, et a priori ensuite c'est mieux au niveau des contrats. Le CDI c'est le but, c'est sûr... mais s'il faut en passer par là... des petits CDD etc., bon et bien on en passe par là... qu'est-ce que voulez faire ».*

#### **Fadella, en contrat court chez CLINIC1-AVI**

Reprise d'activité après 4 maternités	Reconversion à 39 ans	Depuis août 2019 (3 mois)
Auxiliaire de vie (association) Aide à domicile (particulier) Avant expériences diverses : hôtesse de caisse, restauration	Formation d'AS partiellement financée Diplôme obtenu en 2019	Intérim (mission chez CLINIC-AVI) Cc directs chez CLINIC1-AVI, poursuit l'intérim car cc trop courts (8 à 10 jours) Arrêt de l'intérim pour se consacrer à CLINIC1-AVI En cc chez CLINIC1-AVI (remplacements maladie, congés), 17 jours de travail par mois en moyenne mais parfois seulement 3 jours Perspectives : obtenir un CDD long chez CLINIC1-AVI, puis un CDI

- **Séverine**, 37 ans, remariée, 3 enfants, en contrat court chez SECOURS-AVI

#### *Reprendre une activité en relation avec sa formation initiale*

Séverine est titulaire d'un bac pro comptabilité puis d'un BTS d'assistante de gestion passé en alternance en 2003. Sa trajectoire professionnelle est scandée par les événements familiaux (séparation, mobilité géographique) et les maternités. Elle a malgré tout souhaité conserver une activité professionnelle et témoigne de nombreuses expériences dans différentes entreprises, différents secteurs, et d'une tentative d'installation à son compte qui échoue. Après la naissance de son 3<sup>e</sup> enfant, elle souhaite reprendre une activité en lien avec sa formation afin d'avoir des horaires de bureau.

#### *Le contrat court comme modalité potentielle d'entrée dans l'administration publique*

Par l'intermédiaire de son mari, pompier, elle apprend que SECOURS-AVI recrute. Il ne s'agit pas d'un remplacement mais d'un poste vacant qui peut donc déboucher sur une titularisation. Elle fait l'expérience de la succession des CDD de plus en plus longs, d'abord recrutée sur deux contrats d'un mois chacun, elle est en CDD pour une durée de 4 mois au moment de l'enquête. Son employeur lui explique qu'elle doit travailler 6 mois en CDD avant d'être stagiaire puis titularisée.

### Un moyen de remettre le pied à l'étrier

Elle nous déclare qu'elle n'a cependant aucune certitude d'être gardée, elle sait en effet « *qu'ils peuvent encore ne pas le faire s'ils ne le veulent pas* ». Consciente que les contrats courts constituent une période d'essai, c'est cependant sans garantie, de part et d'autre, comme elle commente « *les CDD d'un mois, c'était une période d'essai, pour voir, pour eux, mais aussi pour moi. C'est pas mal non plus, mais seulement si les employeurs respectent leur parole, qu'ensuite vous ne vous retrouvez pas rien* ».

Cet emploi représente pour elle une possibilité de remettre le pied à l'étrier et un premier pas vers le type d'emploi auquel elle aspire. C'est aussi pour cette raison, nous dit-elle, qu'elle accepte les contrats courts. C'est aussi parce qu'elle trouve que l'expérience chez cet employeur est pour le moment concluante, que « ça se passe bien », qu'elle accepte le renouvellement de ses contrats.

### Séverine, en CDD chez SECOURS-AVI

<p>Trajectoire professionnelle scandée par la vie familiale, maternités, divorce, remariage</p> <p>. 2003/2009 – succession de cc dans le commerce</p> <p>. Naissance du 1<sup>er</sup> enfant puis séparation</p> <p>Deviens assistante-maternelle en CDI</p> <p>Faillite de l'entreprise</p> <p>Chômage</p> <p>. Remariage, naissance du 2<sup>e</sup> enfant, arrivée sur AVI, 2012</p> <p>Travaille dans l'exploitation agricole des beaux-parents en CCD 6 mois alternant avec 6 mois de chômage</p> <p>Fait une formation en réflexologie plantaire et s'installe en auto-entrepreneur + complément Pôle emploi, ça ne marche pas</p> <p>. Naissance du 3<sup>e</sup> enfant en 2018</p> <p>Recherche un emploi après son congé maternité</p> <p>Candidate chez SECOURS-AVI (reprise d'un emploi en lien, avec sa formation)</p>	<p>Deux cc de 1 mois chez SECOURS-AVI</p> <p>En CDD de 4 mois chez SECOURS-AVI au moment de l'enquête</p> <p>Perspective d'être stagiairisée puis titularisée</p>
--	---

- En écho à ce cas, voyons celui de **Myriam** (ZE Avignon) qui relate une expérience antérieure en contrat court dans l'administration publique (péri-scolaire). Il s'agissait de contrats de deux semaines, à temps partiel (20h). Par comparaison, elle lui paraît bien meilleure que celle qu'elle fait au moment de l'enquête dans l'aide à domicile : « *C'était mieux en fait, c'était fixe. Il nous payait des jours de vacances, ou bien ils nous donnaient la possibilité de travailler pendant les vacances scolaires, soit en centre aéré, soit à la mairie.* »

Elle est embauchée depuis 5 mois comme auxiliaire de vie, en CDD. Elle ne travaille que 6 à 12 heures par semaine, avec emploi du temps très variable, des changements de la veille pour le lendemain. Il en résulte que son salaire est trop faible et qu'elle a du mal à s'organiser. On ne lui explique pas non plus clairement le travail qu'elle doit faire et elle effectue de nombreux déplacements pour se rendre chez les personnes engageant des frais que son employeur refuse de prendre en charge. En décrivant en ces termes sa situation actuelle, elle évoque « *l'esclavage moderne* » où il faut « *payer pour travailler* »

- **Solange**, 30 ans, ASH, en contrat court chez CLINIC2-AVI, mariée, 1 enfant

Solange est titulaire d'un CAP services en milieu rural et d'un CAP petite enfance. Elle a l'expérience des emplois de courte durée car elle les a enchaînés dès l'âge de 18 ans : travail dans 2 mairies

successives (dont un CAE), remplacements en crèche, emploi saisonnier à l'expédition de fruits et légumes (CDD de 6 mois), intérim, emploi à domicile chez des particuliers (Cesu)...

#### *Reprendre une activité*

Elle s'arrête à l'occasion de sa maternité, au total 18 mois, puis décide de reprendre une activité professionnelle. Elle souhaite retravailler pour ne pas rester enfermée avec son enfant, pour se réintégrer dans un travail, voir du monde. Elle ne trouve pas d'emploi en relation avec sa formation « *J'ai des diplômes mais dans ma spécialité, dans le Vaucluse, ils n'embauchent pas. J'ai fait des crèches, mais ils n'embauchent pas. J'ai postulé un peu partout, puis j'ai laissé tomber. Mais après mes 18 mois, j'avais envie de reprendre* ». C'est sa voisine qui lui parle de CLINIC2-AVI, elle envoie un CV et est appelée par un cadre infirmier qui lui propose, après un entretien le matin, de débiter un remplacement l'après-midi même dans une clinique voisine appartenant au même groupe.

Depuis (avril), elle enchaîne quasiment sans interruption des CDD de remplacement de durée variable, parfois appelée sur le même pour prolongation du remplacement. Elle passe d'un service à l'autre selon les besoins (bloc opératoire, lingerie, médecine, ...), en continu, avec parfois une ou deux journées de battement, sauf en août où elle a pris des vacances (non rémunérées et non déclarées/indemnisées par Pôle Emploi) et en novembre où elle n'a été appelée que pour quelques jours.

#### *Le début d'une relation en attendant d'éventuelles opportunités ...*

Elle se rend disponible « *Je suis tout le temps à la clinique, disponible. Ils appellent, c'est selon* ». Maintenant qu'elle connaît bien plusieurs services et des collègues, elle se sent intégrée. Son travail d'ASH lui plaît, elle déclare collaborer sans soucis avec les équipes, « *on travaille bien ensemble* ». Elle se verrait bien rester dans l'entreprise, tout en sachant qu'il lui faudra patienter : « *Pourquoi pas, tant que je ne suis pas à la rue j'y reste, si un jour ils me proposent un CDI. Mais je dois attendre. Je sais que quelqu'un doit partir à la retraite, mais seulement dans un an... on ne sait jamais... je sais qu'ils aiment mon travail, ils ne se plaignent pas de moi.* » Un CDI lui permettrait de réaliser un certain nombre de projets, dont immobilier, c'est pour cela qu'elle continue de chercher en consultant régulièrement les offres de Pôle emploi et sur Internet. Si elle trouve, elle postulera, mais sans grande conviction « *si j'en vois une, je peux postuler mais elles sont avec des diplômes que je n'ai pas Bac, Bac Pro. J'ai pas le diplôme et il faut de l'expérience, je l'ai pas.* »

#### **Solange, en contrat court chez CLINIC2-AVI**

En activité depuis l'âge de 18 ans	Reprise d'activité après maladie/maternité (arrêt 18 mois)	Depuis avril 2019
Expériences multiples en CDD intérim, contrat aidé, emploi saisonnier Mairies Crèche Expédition de fruits et légumes Emploi à domicile	Volonté de retravailler	Débute par un remplacement chez CLINIC2-AVI puis enchaîne les cc de remplacement dans deux cliniques du même groupe, en, quasi continu  Perspectives : un CDD long / CDI chez CLINIC2-AVI ou ailleurs si elle trouve avant

- **Dalila**, 32 ans, Auxiliaire de Vie Sociale, en CDD dans un foyer d'accueil médicalisé pour adultes handicapés, en couple, un enfant.

#### *Le choix d'un employeur unique pour des raisons pratiques*

Elle est titulaire d'un bac hôtelier mais la restauration ne lui plaît pas et se forme comme AVS. C'est après la naissance de son enfant, il y a trois ans, qu'elle commence à faire des remplacements dans le secteur de la santé dans un établissement où elle a réalisé un stage. Au départ, les propositions sont

nombreuses. Elle cumule ainsi les contrats, de 2 jours, 3 jours, d'une semaine au maximum, le plus long étant celui qu'elle a au moment de l'enquête, d'une durée de 2 mois. Elle a ainsi du travail quasiment tout le mois, mais à mi-temps, et n'en tire pas un salaire qu'elle juge suffisant. Ceci la conduit à chercher un complément de revenu, quelle trouve facilement dans un Ehpad : « *je n'ai pas eu trop besoin de chercher longtemps. Dans ce secteur il y a toujours du travail. Au contraire, parfois j'ai dû refuser des propositions faites par d'autres établissements* ». Cependant, face à la lourdeur du cumul, à la fatigue et sa moindre disponibilité pour sa famille elle décide d'arrêter les remplacements dans cet Ehpad pour se consacrer à un seul établissement.

*Une relation au coup par coup, sans engagement ni perspectives, mais qui se prolonge*

Dans cet établissement, elle peut être appelée la veille pour le lendemain, quelques jours avant, voire le matin même (« *Quand ils sont en galère, c'est vraiment au dernier moment* »), nous déclarant qu'elle arrive à s'organiser pour répondre positivement à ces sollicitations faites dans l'urgence et de façon qui peut être insistante comme elle le précise : « *même si vous refusez un remplacement, ils appellent quand même. Ils ont trop besoin.* »

Elle souligne les avantages qu'elle voit à enchaîner ainsi les contrats courts dans un même établissement, par exemple les chèques cadeaux dont son ancienneté de 6 mois, même en discontinu, lui permet de bénéficier. Comme sa position dans l'établissement lui semble maintenant assurée, elle peut se permettre de prendre des congés en étant persuadée qu'elle retrouvera son « poste » à son retour. De même, elle pense être maintenant bien intégrée dans les équipes, une bonne intégration qu'elle explique par sa capacité d'adaptation aux différents postes et dans les différents services où elle a eu à travailler et que ses collègues apprécient.

Si elle a maintenant un peu plus d'assurance sur le renouvellement de ses contrats, rien n'est cependant certain. Malgré tout, sa situation lui convient, au plan du salaire et pour la liberté qu'elle lui procure. Elle explique en effet qu'avec ce type de contrat « *elle se sent plus libre d'arrêter ou de reprendre* ». Elle pourrait suivre une formation d'aide-soignante afin de gagner plus. Elle n'est malgré tout pas sûre d'avoir envie de continuer très longtemps dans ce métier dans lequel elle ne se voit pas toute sa vie.

**Dalila, en CDD dans un foyer médicalisé pour adultes handicapés (Briançonnais)**

<p>Bac hôtelier mais travailler dans la restauration ne lui plait pas</p> <p>Suit une formation d'AVS avec un stage dans un service médicalisé</p>	<p>Naissance de son enfant</p>	<p>Début des remplacements en cc dans le secteur de la santé</p> <p>Dans un foyer médicalisé pour adultes handicapés, d'abord à 1/2 temps et cumule avec un emploi en Ehpad</p> <p>Arrêt du travail à l'Ehpad pour se consacrer aux remplacements dans le foyer, contrats de 2, 3 jours, une semaine, le plus long : 2 mois</p> <p>Inscrite à Pôle Emploi (pour les périodes où elle travaille peu, les congés)</p> <p>Ne se voit pas faire sa vie dans ce métier</p>
--	--------------------------------	---

*2.2.1.3. Le contrat court chez un employeur unique comme tremplin, le cas de Patrick*

Pour Patrick, en reconversion, une relation durable se construit avec SOINS-G d'abord *via* des contrats courts puis avec un CDD plus long. Elle sert un double objectif : entrer dans un secteur, une profession, s'installer à terme en libéral.

- **Patrick**, 35 ans, IDE, en CDD long chez SOINS-G, marié, un enfant

Patrick est en reconversion lorsqu'il s'engage dans une relation avec SOINS-G. Il y effectue d'abord un stage pendant sa formation. Après avoir obtenu son diplôme, il est embauché en contrats courts pour des remplacements, qu'il enchaînera pendant deux ans. Au moment de l'enquête il est embauché en CDD long. Son projet est, à terme, de s'installer en libéral.

#### *Le stage comme entrée dans l'établissement, le contrat court pour débiter*

Patrick est ferronnier d'art en indépendant jusqu'à ses 30 ans. À la suite d'événements personnels et familiaux, il décide de se reconvertir dans le secteur des soins. Pour cela il s'engage dans une formation d'infirmier financée par Pôle emploi et le Conseil régional. Il fait son dernier stage de formation chez SOINS-G. C'était un peu stratégique, nous déclare-t-il, car il souhaitait se faire connaître afin d'être plus facilement embauché. Il savait en effet que l'établissement recrutait. Son épouse, elle-même infirmière, y avait travaillé et y avait eu une bonne expérience. Son projet est de se faire embaucher comme vacataire, un bon moyen pour lui de débiter dans la profession comme il le précise : « *on sait que les cliniques privées font beaucoup de contrats de vacataires, et c'est pas mal pour commencer.* »

#### *Le remplacement pour servir un projet d'installation en libéral*

Le remplacement, déclare-t-il, c'est une situation « *qui lui va* » et il ne souhaite pas être embauché en CDI (« *j'ai été très clair avec le DRH, je ne voulais pas du CDI* »). Il nous explique que son projet étant de s'installer plus tard en libéral, enchaîner les CDD est une façon d'acquérir de l'expérience dans différents domaines de soins. Cela lui permet aussi d'accumuler le nombre d'heures nécessaire pour exercer en libéral. Il s'agit aussi d'une question de revenu, le CDD étant plus rémunérateur (25% en plus).

#### *L'enchaînement de vacations dans une relation de confiance avec l'entreprise*

Au cours de ses premiers mois chez SOINS-G, il débute par des contrats qui lui permettent de travailler entre 8 et 10 jours par mois. Il complète ensuite par des remplacements dans différents services de l'établissement où il y a des désistements sur des postes (congrés, maternité, arrêt longue maladie, ...). Il arrive ainsi, en cumulant les contrats courts, à effectuer assez vite un temps plein dans l'établissement. Il n'est pas très précis sur sa situation actuelle, il effectue un remplacement plus long mais ne sait pas en fait si son contrat est reconduit mois par mois ou s'il est de la durée totale du remplacement.

Il décrit sa relation avec SOINS-G comme étant une relation de réciprocité. L'entreprise est « *arrangeante* », et c'est bien ce qui rend sa situation en contrats courts soutenable, en particulier d'un point de vue organisationnel. Il explique ainsi « *qu'il y a une souplesse avec notre employeur. Ma femme travaille ici aussi et on a demandé à travailler les mêmes jours, donc on a aussi les congrés ensemble* ». De la même façon il a pu s'arranger avec la direction pour prendre des congrés en été. Il apprécie la situation : « *de ce point de vue c'est très fluide, on se dit les choses et ça fonctionne bien. C'est vrai que ça c'est un plus, ça donne envie de rester travailler pour eux.* » Lui-même, en contrepartie, tient à se montrer fiable et disponible, une réciprocité de sa part qu'il décrit en ces termes : « *Si les gens sont corrects je le suis aussi. Ici, ils m'ont fait confiance dès la sortie de la formation, ils auraient pu être plus réticents, mais non. Bon après, ils acceptent des choses, moi ça me motive. Vous savez, plus jeune j'ai fait le compagnonnage. J'ai fait le tour de France et rencontré différents employeurs. Cette relation elle n'est pas partout, donc quand on la trouve, on cherche à la garder (...) Ici je ne partirai pas non plus du jour au lendemain, c'est aussi eux qui m'ont permis de démarrer... J'essaierai d'avoir la même décence qu'ils ont eue sur certaines situations, peut être commencer par combiner du libéral et des vacations par exemple.* »

### Patrick, en CDD chez SOINS-G

Jusqu'à ses 30 ans	Reconversion	2017	2019
Ferronnier d'art Auto-entrepreneur	Formation IDE avec le projet de s'installer en libéral, financée par Pôle Emploi et le Conseil Régional  Expérience comme AS en Ehpad au cours de sa formation  Stage chez SOINS-G	Premier cc chez SOINS-G pour des remplacements (congs, maladie, longue maladie...) De 8 à 10 jours par mois au début, complétés par des cc dans d'autres services de l'établissement pour aboutir à un quasi temps plein  Enchaînement de cc chez SOINS-G pendant 2 ans  Ne veut pas de CDI (salaire)	En CDD long au moment de l'enquête (mais peut-être continuité de CDD d'un mois renouvelé, il n'en est pas sûr)  + Inscrit à Pôle Emploi
		SOINS-G	SOINS-G

### 2.2.2. Le contrat court dans des trajectoires caractérisées pas la mobilité

Au moment de l'enquête Mathieu et Tina sont tous deux engagés, de façon relativement récente, dans une relation en contrat court avec un employeur unique. Sur ce plan, ils ne diffèrent pas de certains des profils évoqués précédemment. Ils constituent cependant des cas un peu particuliers dans la mesure où cet épisode s'inscrit dans des trajectoires caractérisées par de nombreuses mobilités. Il ne marque pas ainsi en particulier un moment de reconversion, de mobilité géographique ou familiale. Est-ce une nouvelle étape dans leur mobilité ou le début d'une relation plus durable ?

- **Mathieu**, la cinquantaine, en CIDD (contrat d'intervention à durée déterminée) chez LINEAIRE-G depuis 6 mois

Après avoir connu de nombreuses mobilités professionnelles, géographiques et familiales, Mathieu travaille depuis 6 mois en CIDD chez LINEAIRE-G au moment de l'enquête. Comme nous l'avons vu dans le chapitre sur le commerce, le contrat court est un mode de fonctionnement structurel de cette activité.

Travaillant pour une entreprise concurrente, il pose sa candidature en apprenant que LINEAIRE-G rencontre des difficultés dans un chantier voisin. C'est stratégique déclare-t-il mais il n'avait pas compris que cette entreprise fonctionne comme l'intérim, ne proposant que des contrats de courte durée. Depuis son recrutement, il enchaîne des contrats de durées très variables, parfois de quelques heures, 4h par exemple, de quelques jours, une semaine, jusqu'à 5 semaines et est amené à faire de nombreux déplacements. Il nous explique que ces fluctuations ne le gênent pas, il a déjà par le passé travaillé pour ce type de société. Il connaît son emploi du temps en général une semaine à l'avance « *je reçois les plans, sur ma tablette, je peux regarder, prévoir* ». Par ailleurs, son travail lui convient, occupant un poste de chef d'équipe, de chef de chantier, il s'investit, on le laisse tranquille, il est autonome sur son chantier, c'est pour lui un gros avantage « *j'étudie et je remplis les documents de la mission, souvent 1/2h avant et après le chantier, en plus des 35h. Les plans ne me posent pas de problème. Je discute. Je propose une solution cohérente à la chaîne et au client, le franchisé. Mais parfois ils font n'importe quoi, il faut intervenir. Le boulot de pilote c'est de gérer les problèmes. Mais ce n'est pas moi qui trouve les contrats.* ». Il souligne un autre avantage, le fini-parti, qui lui permet de réaliser ses tâches en moins de temps que prévu tout en empochant la totalité du salaire de la durée initialement prévue. Enfin, sa situation n'est pas pour lui une source d'inquiétude au plan du revenu dans la mesure où son épouse est cadre supérieur. Il exprime malgré tout le souhait de travailler plus

et déclare rechercher un complément, dans « *une autre boîte pour des petits trucs pour rester dispo pour LINEAIRE-G.* »

**Mathieu, en CIDD chez LINEAIRE-G**

<p>Trajectoire professionnelle scandée par de nombreuses mobilité professionnelles, géographiques, familiales Militaire Travaille dans une société de serrurerie grands chantiers Reprise d'études (DUT GEA, CAP Plomberie) Animateur en grande distribution, merchandising Gérance de supérette Arrivée dans le sud, remariage Gérancessives de 3 commerces Intérim en plomberie Travaille successivement pour 2 sociétés de merchandising, contrats très courts Entre chez LINEAIRE-G</p>	<p>LINEAIRE-G depuis 6 mois au moment de l'enquête en CIDD, comme chef d'équipe, chez de chantier contrats d'une durée variable depuis février : CDD de 3 mois, 2 fois 1 mois, 15 jours, mais ça peut être 4h, 1 jour, 2 jours, une semaine.  + Indemnités chômage selon ses gains du mois  Souhaite travailler plus et recherche un complément qui le laissera disponible pour LINEAIRE-G</p>
---	--

- **Tina**, 40 ans, Educatrice spécialisée, en contrat court dans un établissement pour personnes handicapées, mariée, un enfant

La trajectoire professionnelle de Tina est marquée par des mobilités, géographique (suivant son conjoint, elle s'installe en 2006 dans la zone d'Avignon) et professionnelles avec de nombreux emplois en contrats courts, des démissions, des tentatives de reconversion, des reprises d'études, une reprise d'activité après une maternité. Chacune de ces mobilités, dit-elle, a donné lieu à des récupérations difficiles, vécues comme des ruptures : - la mobilité géographique « *l'arrivée dans le territoire, c'est sûr que ça a été une galère, il faut se construire, construire des réseaux (...)* », pas de famille à proximité pour garder sa fille, - la maternité « *c'est la rupture (...) aujourd'hui je crois que si j'avais un autre enfant, je ne prendrai pas de congé parental, pour éviter que ça pèse sur le travail* », - la reprise d'études « *quand j'ai repris mes études j'étais hors circuit, et après ça a été long pour me réinsérer dans le réseau et montrer que je voulais bosser là-dedans.* »

Titulaire d'une Licence en psychologie puis d'un diplôme d'éducatrice spécialisée obtenu en 2005, les débuts de la vie professionnelle de Tina sont marqués par les contrats courts, des remplacements dans des foyers qui répondent à son souhait de cumuler les expériences. Les remplacements vont ensuite jaloner les différentes étapes de sa vie professionnelle, quand elle s'installe sur Avignon, quand elle reprend son activité après un congé parental à la suite de sa maternité, quand elle retourne à la vie professionnelle après avoir repris des études pour passer le concours de Professeur des écoles qu'elle rate deux fois avant d'abandonner et de revenir à sa profession initiale. Elle la décrit elle-même comme « *une carrière à faire des remplacements* », une trajectoire marquée par les mobilités qui, nous explique-t-elle, la dessert pour trouver un emploi stable en renvoyant d'elle une image d'instabilité.

Au moment de l'enquête, elle travaille depuis 9 mois dans un établissement pour handicapés. Elle y enchaîne des contrats à la semaine à mi-temps dans le cadre d'un remplacement d'une personne en congé maternité. Elle constate que les remplacements d'éducateurs spécialisés sont de plus en plus difficiles à trouver : « *des délais super longs, des postes, il y a en a de moins en moins* ». À ce stade de sa vie professionnelle et personnelle où son objectif n'est plus comme par le passé d'accumuler les expériences, le CDI est devenu pour elle un enjeu majeur. Elle sait que sa trajectoire heurtée la dessert dans cette perspective de stabilisation « *et cette situation, je sens que ça me dessert dans les entretiens. Je suis tellement stressée, j'ai tellement peur à cause de cet enjeu, que ça me pénalise auprès des recruteurs, je perds mes moyens, et eux ils le voient je pense... et donc j'ai du mal avoir un poste pour les rares fois où j'ai des entretiens.* »

La perspective d'un CDI dans son établissement actuel serait donc une bonne opportunité, Elle l'apprécierait d'autant qu'elle commence à s'investir dans cet établissement et qu'elle souhaiterait pouvoir le faire encore plus, comme elle nous le précise : « *on apprend à connaître les collègues de travail, les résidents, on développe des liens, on n'a pas envie que ça s'arrête ou de devoir tout reprendre à zéro à chaque fois.* » Mais rien n'est pourtant assuré : « *certains employeurs sont assez clairs, et je vois bien qu'il n'y a pas de poste et qu'ils ne peuvent vous faire que des petits contrats de remplacement. D'autres vous font miroiter les choses, là on me parle d'un CDI à mi-temps. Bon, on verra, tout ceci ne reste jamais sûr non plus. Bon j'aimerais avoir plus qu'un mi-temps... Mais c'est vrai que ce serait déjà bien.* »

**Tina, en contrat court dans un établissement pour personnes handicapées (ZE Avignon)**

<p>Débute par des contrats courts (2000-2002), une semaine, 15 jours, en remplacement dans les foyers (son souhait est de cumuler les expériences)  2005 – diplôme d'éducateur spécialisé. Souhaite accumuler les expériences (remplacements mais de plus en plus longs)  2006 (novembre) – Arrivée sur Avignon, ne trouve du travail qu'en avril 2007, remplacement congé parental + petits remplacements pendant 5 à 6 mois  CDI dans une maison d'enfants, démission  Nouveau CDI, démission  Maternité  Reprise de son activité professionnelle en décembre 2012, petits remplacements en cc de 15 jours, puis CDD de 4 mois reconduits pendant 2 ans comme Educatrice spécialisée, en renfort d'équipe), non reconduits, repasse en cc pour des remplacements de 15 jours  Cherche ailleurs mais galère, ne trouve qu'un remplacement d'un mois sur une année entière  Reprise d'études pour être Professeur des écoles, obtient son M1, rate deux fois le concours, abandonne  Cherche à nouveau comme éducatrice spécialisée  Boulots alimentaires peintre en bâtiment  Remplacement congé parental dans un Ehpad jusqu'en fin novembre 2018</p>	<p>Depuis janvier 2019 (9 mois à la date de l'enquête)  Remplacement pour congé maternité dans l'établissement actuel, enchaînement de cc d'une semaine à ½ temps, jusqu'à 7 fiches de paie par mois    + indemnités chômage (complément du salaire, mais faibles montants)</p>
---	---

**2.2.3. Le cumul de contrats courts dans plusieurs établissements**

Michelle, âgée de 53 ans et elle aussi aide-soignante, fait écho au cas de Bruna chez les débutants, ce profil des « nouveaux sublimes » ayant fait le choix de vivre en cumulant les contrats courts. Elle cumule missions d'intérim et contrats courts pour 6 établissements différents.

*Entre évènements personnels, opportunités professionnelles et mobilités géographiques*

À la suite du décès de son mari alors qu'elle avait une trentaine d'année, Michelle décide de tout changer dans sa vie. Elle était alors employée au Crédit agricole, chargée des prêts, un travail qui ne lui plaisait pas du tout. Elle s'arrête pendant un an et se rapproche de ses parents. Elle trouve d'abord un emploi comme femme de ménage dans un petit Ehpad voisin, des CDD entre un et 3 mois, avec des coupures entre deux contrats, une situation qui, dit-elle, ne lui convient pas. Par le biais d'une association ayant des activités en milieu hospitalier, elle trouve à faire des remplacements dans un hôpital, une opportunité qui lui paraît plus intéressante car plus régulière comme elle le précise : « *ils m'ont appelée pour des contrats, c'était mieux, je n'avais pas trop de trous, j'étais toujours renouvelée*



*et j'ai démarré par un arrêt maternité en plus* ». Le directeur lui demande alors si elle est intéressée par le soin. Encadrée par des aides-soignantes, elle fait un mois à l'essai et dit-elle « *ça a été le déclic !* ». Elle passe son diplôme d'auxiliaire de vie puis, embauchée en CDI, elle est encouragée par la direction à passer son diplôme d'aide-soignante par la VAE. Elle passe 12 ans dans cette structure où elle rencontre son second mari avec lequel elle vient s'installer dans le Briançonnais. Elle y redémarre une activité avec des petits contrats, de l'intérim, qu'elle voit comme une façon de démarrer : « *alors au début ici, je me suis dit, bon je vais démarrer comme ça, avec des petits CDD, et je verrai bien où je me pose...* ». Elle nous explique que le temps a passé depuis, elle ne s'est posée dans aucun établissement et, maintenant, elle ne pourrait plus, elle ne le souhaite pas. En effet, travailler comme elle le fait pour différentes structures c'est une façon d'éviter la routine et de pratiquer son métier d'une façon qu'elle apprécie. Elle l'explique ainsi : « *si j'étais dans une routine de gestes, j'aurais l'impression de servir à rien, là je suis dans plusieurs établissements, je n'ai pas les mêmes gens, les mêmes pathologies... Le changement, c'est stimulant. J'aime mon métier, j'ai commencé par la banque, mais bon, c'était un accident, vraiment je n'aimais pas. Il fallait sélectionner les gens, c'est humain quoi ! Ce n'était pas fait pour moi. Là, je suis bien, je me sens utile.* »

#### *Une relation qui se construit avec le temps*

Elle travaille maintenant de façon régulière pour 6 établissements différents en combinant missions d'intérim et contrats courts en direct. Ce sont des établissements pour lesquels elle apprécie de travailler et avec lesquels une relation durable s'est progressivement établie, comme elle nous le précise dans l'entretien : « *Au début, vous allez partout, puis ensuite, vous allez toujours dans les mêmes, quand ça se passe bien, les employeurs vous demandent, et vous en général c'est là où ça s'est bien passé. Ça m'est arrivé de refuser d'aller dans certains endroits, à cause de la maltraitance... une maltraitance silencieuse... je n'y suis plus allée [...] Si je devais travailler dans un mauvais établissement par-contre j'en souffrirais, là j'ai pu choisir aussi, là où les conditions de travail sont bonnes, là aussi où les collègues ne font pas de maltraitance... car ça je l'ai vu.* »

Travailler ainsi pour différents établissements « fidélisés » lui permet d'avoir maintenant plus de prise sur son organisation. Elle connaît sur son emploi du temps un mois à l'avance, y compris en intérim : « *là j'ai mon planning au mois, on ne m'envoie pas n'importe où au dernier moment. Au début c'était ça mais petit à petit j'ai eu de plus en plus de visibilité sur le planning* ». Elle explique que les établissements demandent à la société d'intérim que ce soit elle qui soit envoyée en mission chez eux, pour des durées plus longues, ce qui lui donne plus de visibilité et une plus grande latitude dans son activité : « *du coup, c'est moi qui décide. Ça à l'air peut être bête pour vous, mais pour moi c'est très important, c'est moi qui décide, et du coup je me sens libre. Les appels de derniers moments, pour moi maintenant c'est très rare.* » Cette situation, qu'elle décrit comme « *sa petite entreprise* », s'est construite au fil du temps, c'est quelque chose qui, dit-elle, se « *travaille dans le temps, c'est des échanges, une réputation.* » Cette organisation a cependant des inconvénients, comme par exemple le fait de devoir travailler beaucoup, plus qu'un temps plein.

#### *Petits arrangements*

Michelle combine missions d'intérim et contrats en direct. Travaillant pour une société d'intérim, elle commence à faire des remplacements en contrats courts pour compléter son revenu à un moment où les missions sont moins nombreuses. Face à cet argument, la société d'intérim n'est pas en mesure de refuser et ne peut plus revenir sur ce que Michelle décrit comme un « arrangement » : « *donc ils le savent, et ils m'ont laissé faire. Maintenant, je leur dis aussi : là je fais 5 jours en CDD, ils en ont besoin, je leur dis, tout est clair. Bon parfois, ils râlent, on a eu des petits conflits avec l'intérim, mais je leur ai dit : ils ne peuvent plus, ils n'ont pas les moyens, alors comment faire ? Donc tout le monde comprend finalement.* »

L'intérim, dans les conditions où elle le pratique, est plus intéressant pour elle que le CDD en direct, en particulier parce que les déplacements sont payés. Si elle accepte malgré tout des CDD en direct c'est, nous dit-elle, pour arranger certains de ses employeurs car cette formule est moins coûteuse :

« je le fais pour les arranger, du coup je fais un peu en intérim et un peu en CDD, pour les arranger (...) Ça je le fais que sur deux établissements [il lui arrive de dormir sur place pour éviter les déplacements] Il y en a un troisième où j'ai négocié avec eux directement, ils me paient mes déplacements, mais on ne passe pas par l'intérim, et donc ça leur coûte moins cher quand même (...) Mais bon, chacun s'y retrouve. Je le fais car je vois qu'ils n'ont pas les moyens, sinon je ne le fais pas. Sur Z, pour vous donner une proportion comme ça, je fais 15 intérim pour 3 CDD, alors qu'à X c'est une toute petite structure, là je fais 15 CDD pour 3 intérim... vous voyez, je jauge en fonction des moyens qu'ils ont, certains, je les aime beaucoup... bon, ils ne pourront pas avoir recours à l'intérim, donc bon, ils ne me prendront pas sinon... moi je connais les résidents, bon, je ne peux pas les laisser comme ça. »

Sa situation lui convient, mais elle lui ferme des opportunités qu'elle aurait peut-être aimé saisir. Elle nous explique ainsi qu'elle a eu la possibilité d'être recrutée en CDI dans un de ces établissements, « le seul où elle pourrait se poser », mais qu'elle n'a pas pu répondre favorablement. Comme elle avait alors deux mois de travail de prévu ailleurs qu'elle ne pouvait pas annuler et que l'établissement ne pouvait attendre, ça n'a pas pu se faire.

#### Michelle, en intérim et contrats courts pour 6 établissements différents (Briançonnais)

<p>Travaille au Crédit agricole          Décès de son mari          Prend une année sabbatique          Mobilité géographique          Trouve un emploi dans un Ehpad, comme femme de ménage, en CDD, de 1 à 3 mois, de façon irrégulière          Puis contrats pour un hôpital, plus réguliers, débute par un remplacement congé maternité. Travaillera 12 ans pour cet établissement          Diplôme d'AVS          CDI à ½ temps dans cet hôpital + CDD          Passe en CDI à temps plein          Passe son diplôme d'AS en VAE          Se remarie, mobilité géographique vers le Briançonnais</p>	<p>Débute dans le Briançonnais par de l'intérim          Travaille maintenant pour 6 établissements, combinant intérim et cc en direct (a débuté les cc à un moment où il y a eu moins de missions en intérim, pour compléter)          Au début travaillait pour de nombreux établissements puis pour les mêmes          A une bonne visibilité sur ses plannings (sur plusieurs mois), travaille beaucoup (dépassement des durées légales), plus d'appel au dernier moment</p> <p>La possibilité d'un CDI dans un de ces établissements mais a refusé (pas possible d'annuler deux mois de travail prévu ans les autres établissements)</p> <p>Une situation qui lui convient, qu'elle voit un peu comme « sa petite entreprise »</p> <p>Pas d'inscription à Pôle Emploi</p>
---	--

#### 2.2.4. Le contrat court chez un employeur unique comme complément de revenu à une activité stable

Lucie et Martine combinent toutes les deux une activité stable, – la première est auto-entrepreneur et la seconde est agent communal –, avec des contrats courts chez un employeur unique où elles sont fidélisées. Toutes deux sont aussi des femmes seules avec enfants à charge. La première prend cette seconde activité à la suite de la séparation d'avec son conjoint. En ce qui concerne la seconde, elle le fait pour compenser une baisse de revenu dans son activité principale.

- **Lucie**, 39 ans, autoentrepreneur photographe + secrétaire en contrats courts chez SECU-G, en instance de divorce, 1 enfant de 5 ans ½

##### Les contrats courts en complément

Elle est depuis 5 ans auto-entrepreneur photographe ayant son propre studio. Avant de s'installer, elle a travaillé en CDD pour de petites sociétés de photographie (activité saisonnière, 3 à 4 mois, photos scolaires, ...). Depuis 2016, elle effectue des remplacements en secrétariat chez SECU-G, en contrats courts.

Elle travaille sur les deux localisations de SECU-G, en remplacement des secrétaires pour les vacances, les ponts, les récupérations, les maladies, pour des durées variables : un jour par-ci par-là, une semaine. En mai 2019, elle a travaillé 20 jours à cause des ponts, en contrats d'une journée à 4 jours, et en avril elle n'a eu qu'un seul jour de travail. On lui établit un contrat pour chaque période, y compris pour une seule journée.

Elle a trouvé cet emploi par l'intermédiaire d'une amie qui fait elle-même des remplacements chez SECU-G. A un moment où elle n'était pas disponible, elle lui a proposé de faire un remplacement à sa place. Elle ne connaissait rien alors au secrétariat et a été formée sur le tas. Elle effectue maintenant les mêmes tâches que les secrétaires permanentes, sauf tout ce qui concerne les conventions avec les mutuelles.

#### *Un cumul rendu possible par une compatibilité organisationnelle*

Elle explique qu'elle a pris cet emploi chez SECU-G parce qu'elle est en instance de divorce avec un enfant de 5 ans. Il apporte un complément de revenu à son activité principale d'auto-entrepreneur et elle apprécie aussi les quelques avantages que lui procure son ancienneté dans l'établissement, comme les chèques cadeaux, les chèques vacances.

Ces deux activités peuvent se combiner au plan organisationnel. Comme photographe, elle travaille deux jours par semaine, sur RDV et l'organisation des remplacements chez SECU-G est, selon elle, assez souple. Les secrétaires l'appellent quand un remplacement se profile, une en particulier qui, dit-elle, souhaite que ce soit elle qui la remplace. Elle nous explique que quand elle n'est pas disponible, elle trouve une solution (comme par exemple pour les vacances de Noël où elle ne sera pas là, elle a proposé sa petite cousine à la place)

#### *Entre incertitude et opportunité d'un CDI à mi-temps*

C'est une activité incertaine, elle a peu de visibilité sur les remplacements qu'elle pourra faire à court et à plus long termes. Elle a récemment été beaucoup sollicitée pour remplacer une secrétaire ayant été très malade, mais SECU-G vient d'embaucher une personne à mi-temps qui fera aussi des remplacements, une autre secrétaire a repris son travail. Elle signale en outre que des ex-stagiaires qui faisaient aussi du remplacement viennent d'être diplômées, elles seront peut-être embauchées ... Elle sait qu'il y aura donc moins de possibilités pour elle. Pour autant, elle ne perçoit pas cette incertitude comme un problème car elle voit cette activité comme « *un plus* ». Elle commente ainsi : « *il y a CDD et CCD. Le saisonnier régulier n'est pas précaire, il offre un roulement régulier* ». SECU-G pourrait lui proposer de prendre la place d'une secrétaire qui va partir à la retraite, il s'agirait d'un CDI à mi-temps. Elle ne sait pas si elle va l'accepter car un mi-temps payé au SMIC chez SECU-G c'est l'équivalent de 10 séances photos seulement.

#### **Lucie, en contrats courts chez SECU-G**

Auto-entrepreneur	/ depuis 2016 ...	
+ CDD et cc saisonniers	Séparation Instance de divorce	+ cc chez SECU-G (remplacement), de 1 à jours (total en avril 2019 : 1 jour / total en mai 2019 : 20 jours à cause des ponts)  Perspectives : un CDI à temps partiel chez SECU-G (mais hésite)

- **Martine**, 51 ans, agent communal (aide à domicile dans un CCAS) + contrats courts d'aide-soignante dans un Ehpad, divorcée (pas de pension), trois enfants jeunes adultes encore à sa charge

#### *Le contrat court à la reprise d'activité*

Martine, titulaire d'un Bac sanitaire et social, arrête son activité pour élever ses trois enfants. En 2000, quand le dernier entre en maternelle, elle souhaite reprendre une activité professionnelle. Elle débute

dans une association d'aide à domicile. Elle passe alors un diplôme d'AVS et candidate au CCAS de sa commune. Elle est appelée un an après, débutant par des remplacements en été, puis régulièrement par la suite. Elle ne faisait pas beaucoup d'heures au début puis elles augmentent petit à petit. En 2013, elle passe son diplôme d'aide-soignante en VAE, retournant partiellement en formation pour les modules qui lui manquent. Elle ne candidate cependant pas sur des postes d'aides-soignantes, ne se sentant pas sûre d'elle, pas compétente du fait de sa formation, surtout en hôpital : elle n'a pas fait de stages pratiques comme les aides-soignantes formées en école et dit-elle, « *on est mal vu quand on a le diplôme par la VAE* ».

#### *Le remplacement pour assurer un revenu*

Au moment de l'enquête, elle est toujours en poste au CCAS mais en emploi stable (elle ne sait pas dire si elle est en CDI ou titulaire) sur l'activité de maintien à domicile, en contrat de 25h par semaine. Auparavant elle pouvait faire beaucoup d'heures supplémentaires, ce qui lui assurait un revenu convenable mais quand l'activité du CCAS a chuté (moins de personnes âgées sur la commune) cela n'a plus été possible et son revenu s'en est ressenti (perte de 400€ par mois). Elle décide alors de trouver un complément en travaillant les week-ends et envoie son CV à un Ehpad implanté sur sa commune. Elle est appelée le lendemain et débute par trois semaines en remplacement pendant les vacances d'été, elle est reprise en septembre.

#### *Un cumul d'activité qui nécessite de combiner organisation et disponibilité temporelle*

Depuis juillet 2018, elle effectue des remplacements dans cet Ehpad, comptabilisant au moment de l'enquête 12 contrats pour remplacement et renfort. Cette double activité nécessite une organisation compatible entre les deux emplois. Pour cela, elle nous précise qu'elle s'est arrangée avec le CCAS pour libérer ses week-ends et travailler maintenant du lundi au vendredi, et seulement le matin. Elle doit cependant combiner une double incertitude : au CCAS, où les plannings changent beaucoup d'un mois à l'autre et dans la maison de retraite, où elle a moins de visibilité sur son emploi du temps depuis que le mode d'organisation a changé à la suite du rachat de l'établissement par un groupe. Alors qu'elle pouvait programmer ses vacances sur un mois et être intégrée dans le planning d'ensemble, elle est maintenant appelée au coup par coup et souvent au dernier moment. Son activité a aussi été réduite, elle faisait environ 50h par mois et maintenant une trentaine.

#### *« Deux boulots que j'aime »*

Malgré tout, cette combinaison CCAS / Ehpad lui convient. Elle ne le fait pas seulement pour des raisons financières, car « *ce sont deux boulots que j'aime* » nous précise-t-elle. Ainsi, elle déclare avoir refusé un CDI dans un autre Ehpad. Elle ne sait pas cependant ce qu'il va advenir du service maintien à domicile du CCAS (de moins en moins de personnes âgées sur la commune) et si cette activité venait à s'arrêter, elle pourrait alors accepter un CDI en Ehpad.

#### **Martine, en contrats courts dans un Ehpad (ZE Aix-en-Provence)**

2000 (reprise d'une activité professionnelle après son 3 <sup>e</sup> enfant) / 2013	depuis 2014
Aide à domicile (association) Passe son diplôme d'AVS en formation pour adultes  + CC remplacement au CCAS de sa commune (au début peu d'heure puis de plus de plus d'heures)  Obtient son diplôme d'AS par VAE	Devient agent territorial (titularisation ?), affectée au CCAS de sa commune (aide à domicile) à temps partiel 25h  Baisse du nombre d'heures supplémentaires (baisse de l'activité du CCAS = baisse de son revenu)  Débute les cc pour un Ehpad en juillet 2018 (remplacement, renfort), entre quelques heures à 1 mois, entre 30h et 50h par mois

Citons en écho le cas de **Pascale**, la trentaine (ZE Avignon), elle-même en CDI à temps partiel dans une entreprise de nettoyage qu'elle cumule avec d'autres emplois, déclarant travailler pour trois employeurs différents (probablement pour certains sans être déclarée). Récemment, en plus de son CDI, son employeur principal lui a fait signer un CDD pour remplacer une collègue en arrêt maladie. Une situation qu'elle nous déclare avoir du mal à assumer car elle fait trop d'heures au total. Elle n'ose cependant pas s'opposer à son employeur de peur d'être licenciée.

### 2.2.5. Le contrat court et la fonction publique hospitalière

La fonction publique hospitalière et la fonction publique d'Etat ont été peu explorées dans notre recherche faute d'avoir pu accéder à des entretiens auprès des établissements. Deux entretiens et échanges avec des salariés de la FPH nous permettent cependant d'éclairer quelques facettes des usages du contrat court dans ce secteur, en particulier dans les parcours d'accès – potentiels – à des emplois stables via la titularisation.

- **Josyane**, 45 ans, nous relate une relation de 6 ans en CDD dans un hôpital public, sans suite (ZE Avignon)

Embauchée d'abord en contrat d'avenir comme ASH et adjointe-administrative, puis comme contractuelle pour remplacer une personne en arrêt maladie, elle enchaîne ensuite des contrats de courte durée pendant les trois premières années, pour motifs de remplacement et postes vacants. Ce sont des contrats de 2 semaines, quelquefois plus courts, et quelquefois sans interruption pendant 6 mois. Entre deux contrats, elle est au chômage. Au cours des trois dernières années, elle a effectué trois CDD successifs, chacun d'une durée d'un an. Elle a accepté tous les contrats avec l'espoir d'être titularisée mais après un problème de santé, elle n'a plus été renouvelée. Au total, elle dit avoir signé entre 23 et 25 contrats avec cet hôpital pendant ces 6 années.

- **Claudine** (secrétaire départementale de la CFDT au moment de l'enquête, Briançonnais) a elle-même débuté une carrière de secrétaire médicale en hôpital public en enchaînant les contrats courts pendant les deux premières années avant de passer un concours et d'être titularisée en 2002. Elle déclare avoir signé 75 contrats au cours de cette période, des contrats d'une semaine à 15 jours, pour des remplacements, congés maternité... Voilà comment elle nous a relaté son expérience :

*« Alors moi on me disait : il faut que t'aille signer ton contrat. Chez nous tant que vous ne recevez pas de recommandé [mentionnant la fin du contrat], il faut continuer à travailler. Donc de temps en temps vous allez signer. Et c'est là que vous vous rendez compte qu'en fait vous signez des contrats de 8 jours, 15 jours, etc. Parce que bon, c'est vrai, vous ne vous rendez pas compte : vous êtes toujours au même endroit, vous bossez, vous avez vos fiches de paies, des fois un peu plus ou un peu moins, en fonction des heures, mais les CDD vous ne vous rendez pas compte. Moi j'étais sur le même secrétariat, et avec à peu près les mêmes horaires, donc c'est vrai que je ne me rendais pas compte. C'est vrai que c'est fréquent, on démarre comme ça, pendant un an ou deux, voire plus. Mais ça ne se voit pas quoi. Moi je savais que j'y serais pour un moment. On le sait quoi. Donc c'est une précarité c'est vrai, mais pas vraiment la même que... y'a du boulot (...) »*

Pour elle, ces pratiques sont dues aux réductions budgétaires, au fait que les départs en retraite ne sont pas remplacés alors que la charge de travail augmente. De ce fait, selon elle, *« on veut toujours moins de fonctionnaires mais toujours plus de services rendus »*. Et le contractuel coûte moins cher : *« il est payé au lance-pierre, pas d'ancienneté... il fait le même boulot que le titulaire, il a les mêmes contraintes, et il est payé moins, il n'a pas la grille indiciaire et pas la même prime de service, payé à l'échelon débutant, il n'a pas la mutuelle non plus. »*

Elle observe que c'est une façon de procéder qui n'est pas nouvelle concernant l'État et une norme maintenant bien ancrée. Elle est aussi bien intégrée par des salariés qui nourrissent l'espoir d'être titularisés et adaptent leur comportement en fonction. Elle commente ainsi : *« après, on le sait qu'on est précaire avec le statut quoi. La précarité en contrat court elle vient bien sûr du statut, du fait d'être*

*en CDD, mais quand on enchaîne on se dit que ça va, on travaille régulièrement ... sauf que si une titulaire veut le poste, vous vous giclez direct. Bon c'est bien le problème, car l'idée c'est d'être embauché et d'avoir au moins la sécurité de l'emploi, même si la paie n'est pas terrible. Une amie a mis des années avant d'avoir son concours et de se faire embaucher en titulaire. Et du coup elle n'a pas fait de bébé, car elle avait peur. Parce que si vous tombez enceinte, on ne vous renouvelle pas votre contrat. Et l'hôpital c'est très féminin... donc je vous laisse imaginer... On accepte n'importe quoi pour rester, pour se faire embaucher (...) Les gens ont peur qu'on ne renouvelle pas leur contrat alors ils viennent même malades, mêmes blessés. »*

Dans le même sens, Brigitte a évoqué le parcours de sa fille infirmière à l'hôpital public, « *elle a mis 5 ans à être titularisée* ».

Ces deux cas font écho à ceux déjà évoqués de Séverine qui débute un parcours en contrat cours chez SECOURS-AVI et de Juliette qui enchaîne depuis 6 ans les CDD chez BABY-BRI en attente de réussir le concours.

### 2.3. Le contrat court à la retraite

Les retraités sont maintenant une catégorie à part entière du marché du travail. Ils sont directement concernés par les contrats courts. Comme le montrent les DPAE, les plus âgés (ici la tranche des 50 ans et plus qui dépasse largement les seuls retraités) sont embauchés massivement en contrats courts. Alors qu'ils cumulent entre 13% et 19% des embauches totales de l'année 2017 (19% en région Paca, 17% en ZE d'Avignon, 18% en ZE de Briançon et 13% pour le BMP), ils sont proportionnellement plus souvent embauchés en contrat court qu'en moyenne : ainsi, 74% des personnes de 50 et plus sont embauchés en contrat court en région Paca (les contrats courts représentant 66% du total des embauches), respectivement 71% (62% en moyenne) pour la zone d'emploi d'Avignon, 56% et 46% pour le Briançonnais, dans la moyenne par contre dans le BMP -67%) où, comme nous l'avons vu, la structure du recrutement est plus jeune. C'est dans le secteur de la santé que cette tranche d'âge est la plus recrutée, et ceci partout, avec une part dans les DPAE totales comprise entre 14% (BMP) et 16% (ZE Avignon) mais avec une forte représentation dans le Briançonnais où les 50 ans et + représentent près de 34% des embauches totales dans ce secteur en 2017, arrivant au premier rang des tranches d'âge dans les embauches totales. Ils sont un peu moins souvent recrutés dans le commerce (ZE Avignon 9%, BMP 11% et ZE Briançon 12% du total des embauches du secteur), et dans l'administration publique (ZE Avignon 12, BMP 13%, ZE Briançon 16%).

Nous l'avons vu aussi dans notre enquête auprès des entreprises, ils sont mobilisés dans le secteur du commerce, – comme remplaçant fidélisé dans un petit commerce du BMP, c'est un ancien salarié du groupe –, dans le secteur de la santé, -où les retraités sont présents pour donner un coup de main, dépanner- et dans l'administration publique (remplacement des femmes de ménage et du personnel infirmier chez SECU-G par exemple). Ce sont souvent les anciens, les anciennes de l'entreprise, de l'établissement avec lesquels des liens ont été conservés ou noués (dans le secteur de la santé, des retraités ayant fait carrière dans les hôpitaux publics). Si les motivations sont d'ordre économique, pour apporter un complément de revenu, il s'agit aussi pour les intéressés de conserver un lien avec le monde du travail, des relations sociales, une activité. Ce sont les arguments évoqués par Brigitte, la seule retraitée que nous ayons pu rencontrer dans notre enquête auprès des salariés.

- **Brigitte**, 60 ans, IDE à la retraite, en contrat court chez CLINIC-BRI

Après une carrière comme IDE en hôpital public, Brigitte a pris sa retraite il y a deux ans. Depuis, elle travaille de façon régulière en contrat court pour CLINIC-BRI.

*« Et puis je voulais travailler, mais pas de surcharge, là c'est l'idéal... »*

Brigitte nous explique qu'elle a répondu favorablement à une offre de remplacement chez CLINIC-BRI dès qu'elle a cessé son activité. Elle avait déjà été sollicitée par l'établissement alors qu'elle était encore en activité. Cela fait deux ans et Brigitte travaille de façon régulière dans cet établissement, pour des remplacements, congé et maladie. Il s'agit de contrats de quelques jours à une semaine, pour un total variant entre 3 et 15 jours par mois.

Elle nous précise que ses motivations ne sont pas d'ordre financier : son mari travaille, ils sont propriétaires de leur maison. Si son salaire en contrat court lui permet de compléter sa retraite à hauteur de son ancien salaire, elle peut utiliser ce revenu pour se faire plaisir ou encore pour aider ses enfants. Travailler chez CLINIC-BRI c'est pour elle une « *une manière de garder les liens* » dont elle a ressenti le besoin une fois à la retraite car elle se sentait seule (son mari est toujours en activité). En outre, elle apprécie le travail qu'elle fait chez CLINIC-BRI, le qualifiant de « *très enrichissant* ».

#### *Poser ses conditions*

Selon elle, cette situation est confortable. En effet, elle a pu poser ses conditions auprès de CLINIC-BRI : elle ne fait pas les nuits, ni les week-ends de mai à septembre, pas de journées entières, et de façon générale elle se sent libre de refuser si elle a prévu autre chose. Elle connaît son planning à l'avance, on le lui soumet sur deux à trois mois et elle valide ou non les propositions. En général elle n'est pas appelée au dernier moment bien que ça lui arrive de dépanner si besoin. Elle signale par ailleurs que cette position lui permet d'éviter les tâches qui lui déplaisent, comme le traçage de l'activité, et de consacrer plus de temps aux malades. Pour elle, il s'agit de conditions de travail bien meilleures que celles qu'elle a connues à l'hôpital où « *durant la carrière on ne travaille jamais comme ça* ». Elle évoque ainsi des conflits avec son chef de service, la paperasse à remplir, des changements dans le travail, le manque de temps pour les patients qui l'ont conduite à cesser son activité alors qu'elle aurait pu continuer encore quelques années. Elle se permet maintenant des choses qu'elle ne pouvait pas faire avant et elle peut venir travailler avec plaisir « *ce n'est plus le même rapport au travail qu'avant la retraite.* »

Elle se déclare aussi satisfaite de ses relations avec l'employeur, les commentant ainsi : « *ça se passe très bien* », « *ils sont corrects* ». Les relations sont bonnes aussi avec ses collègues. Sa position lui permet de s'adapter à leurs contraintes, de les arranger, sur les plannings en particulier : « *avec les collègues on échange, on se rend service, si une ne peux pas, avec les enfants ou quoi ...* ». Il lui arrive aussi de passer du travail, « *de passer ses jours* », à des remplaçants qui en ont plus besoin qu'elle.

#### *Quelles perspectives ?*

Elle se voit encore travailler ainsi pendant deux ou trois ans si ses conditions actuelles se maintiennent (elle sent en particulier un changement dans le profil des patients, avec des pathologies plus lourdes), en attendant que son mari prenne sa retraite à son tour.

#### **Brigitte, en contrats courts chez CLINIC-BRI**

Début de son activité en 1979	Retraite en 2017
Commence sa carrière à l'hôpital de Briançon Départ pour l'hôpital d'Aix-en-Provence Retour à Briançon, devient infirmière scolaire Retour à l'hôpital de Briançon où elle va faire toute sa carrière, service gériatrie avec un arrêt de 9 ans pour élever ses enfants	Début des contrats courts en remplacement chez CLINIC-BRI dès qu'elle prend retraite Enchaîne depuis (2 ans) des contrats en remplacement congés, maladie, de quelques jours à une semaine, entre 3 et 10 jours par mois.

### 3. Vivre en contrat court

Les entretiens avec les salariés illustrent le caractère paradoxal que revêt à bien des égards la relation salariale en contrat court.

Tout d'abord, et en particulier dans le cas de la réembauche, c'est une relation où discontinuité de la relation d'emploi et de travail se conjugue fréquemment avec un lien durable avec l'employeur prenant la forme d'une succession de contrats de courte durée. C'est ce que Journeau (2019) qualifie de « relation de travail suivie » que l'Unedic définit comme étant composée d'au moins 4 contrats (hors mission d'intérim) majoritairement de courte durée (moins d'un mois) et qui se succèdent sur au moins 6 mois. Elle représenterait la moitié des heures de travail en CDD de moins d'un mois en 2013. Cette succession, et nous l'observons dans notre échantillon, peut revêtir un caractère continu dès lors que les contrats s'enchaînent sans interruption. Elle se concentre dans certains secteurs, en particulier l'hébergement médico-social qui représente à lui seul un quart des heures réalisées dans le cadre d'une relation de travail suivie. Les salariés concernés sont majoritairement des femmes et des jeunes ainsi que des seniors, sur des postes peu qualifiés.

Par ailleurs, et de façon combinée avec ce caractère potentiellement durable du lien avec un employeur, elle concentre tous les attributs de la précarité. Précarité objective, où contrat de travail « a-typique » se combine souvent dans les secteurs étudiés avec du temps partiel ; précarité subjective, nous le verrons, tous les salariés enquêtés ayant exprimé un fort sentiment d'incertitude quant à leur situation et à leur devenir. L'étymologie du terme rappelée par Bouffartigue (2015) nous semble tout à fait convenir à ce que nous avons observé : « l'usage moderne de l'adjectif 'précaire', celui qui s'est imposé dans la langue courante depuis le dix-septième siècle, permet de caractériser toute situation 'dont on ne peut garantir la durée, la solidité, la stabilité ; qui, à chaque instant, peut être remise en cause' » soulignant par là le caractère intrinsèquement révocable de la relation (définition donnée par le Trésor de la langue française, H. Eckert 2010 cité p.2, note 2).

Cependant, comme l'ont souligné Fabre et De Riccardis (2007), précarité de l'emploi ne signifie pas nécessairement précarité du travail. Les salariés en CDD peuvent tout à la fois manifester leur crainte du chômage, leur difficulté à se projeter dans l'avenir et un sentiment d'être intégré dans l'entreprise, d'avoir un travail intéressant (tâches variées), de percevoir un salaire équivalent voire supérieur à celui de leurs collègues en CDI (prime de précarité), encore une facette bien spécifique de la relation en contrat court exprimée par nombre de salariés de notre échantillon.

Au-delà de la précarité et de l'incertitude qui l'accompagne, la relation en contrat court se caractérise de façon intrinsèque par l'irrégularité et la faible prévisibilité de l'activité et, partant, du revenu escompté et de l'organisation. Vivre en contrat court constitue, de ce fait, une expérience singulière qui a des impacts sur tous les aspects de la vie des travailleurs concernés bien au-delà de la seule dimension du travail et de l'emploi.

#### 3.1. Une relation incertaine à horizon incertain et ses corollaires

La plupart de nos interlocuteurs partagent un même sentiment d'incertitude, et c'est celui qui est souvent exprimé en premier lieu quand ils relatent leur vécu en contrat court. Cette incertitude porte d'abord sur la relation elle-même, rien ne vient assurer que l'expérience sera renouvelée à la fin d'un contrat. C'est par ailleurs une relation dont l'horizon est incertain à très court terme (si l'expérience est renouvelée combien de temps va-t-elle durer ?) mais aussi dans un avenir moins immédiat, y compris quand les salariés appartiennent à des viviers, qu'ils sont fidélisés et qu'ils travaillent pour un employeur unique.



### 3.1.1. Une incertitude à court et moyen termes

Inquiétude, incertitude quasi au jour le jour, en particulier quand il s'agit de remplacement pour arrêt maladie dont la durée n'est que rarement connue d'avance, exprimée ainsi par Juliette « *à chaque CDD, on ne sait pas si ça va être le dernier ou pas* », par Viviane qui nous explique qu'elle ne sait jamais combien de temps vont durer ses contrats et que l'employeur lui-même ne le sait pas vraiment selon elle, ou encore par Michelle qui, avant de s'assurer d'une activité plus régulière faisait des remplacements dans un Ehpad, des petits contrats « *1 mois, 2 mois, 3 mois puis pendant 15 jours il n'y avait plus rien, je ne savais pas où j'allais... trop incertain.* »

Va-t-on avoir du travail et pour combien de temps ? Des questions quasi-permanentes pour les salariés en contrat court. Il faut naviguer à vue, c'est une source d'angoisse. Ainsi Isabelle, en CDI au moment de l'enquête décrit sa période en contrat court en ces termes : « *Moi je suis stressée de nature, lorsque j'étais en CDD ici, j'étais angoissée, je me disais, 'mais si jamais il y a un mois creux ?' Bon moi je ne pouvais pas. Le travail est trop important, il faut que ce soit stable. J'ai des amis autoentrepreneurs, ils ne savent pas de quoi demain sera fait, moi je ne pourrais pas !* » Bertrand restitue dans des termes voisins l'état d'esprit dans lequel il a été durant les trois années où il a enchaîné des contrats reconduits mois par mois chez ENFANTS2-AVI avant d'y être embauché en CDI « *Quand vous êtes dans cette situation [d'enchaîner les CC], vous êtes suspendu à la décision des autres. Ça reste incertain. Moi, à un moment, je me suis dit que je ne voulais pas avancer avec cette peur de perdre mon travail, de ne pas trouver de travail.* »

Mais c'est aussi le devenir à plus long terme qui est problématique. Y compris pour ceux qui ont misé sur une relation durable avec un employeur unique, il n'est jamais assuré.

Variable d'ajustement comme les intérimaires, les salariés en contrat court savent qu'ils seront les premiers touchés par les réductions d'emploi. Juliette le souligne à propos de la conjoncture défavorable que traversent les crèches du Briançonnais : « *Beaucoup de personnes ont perdu leur poste récemment. Il n'y a que 4 crèches dans les environs, et ce sont des petites structures, donc il y a assez peu de personnel. L'année dernière beaucoup de jeunes en CDD comme moi ont perdu leur poste car le personnel a été réparti d'une crèche à l'autre, ils ont diminué le nombre d'emplois, créé des postes de remplaçante donc certaines se sont retrouvées sans rien, leur CDD n'a pas été renouvelé, les premiers concernés par les licenciements, en tout 5 postes ont été supprimés, des personnes en CDD.* » Rien ne l'assure que ça ne pourrait pas être aussi son tour à un moment donné.

Les changements de diverse nature au sein des entreprises, conjoncturels ou plus structurels, sont aussi perçus comme des risques potentiels par nos interlocuteurs. Lucie s'inquiète d'un renouvellement générationnel parmi les secrétaires, les collègues avec lesquelles elle s'entend bien vont partir à la retraite. Par ailleurs, l'embauche d'une nouvelle secrétaire à mi-temps et le retour d'une autre de son congé maternité lui laissent penser qu'il y aura moins de remplacements pour elle. De même, la mise en place en interne de pools de remplacements par des établissements de santé change la donne, une salariée le souligne en ces termes : « *Être en contrat court au jour le jour c'est plus pareil qu'avant, c'est plus incertain, elles ont plus de trous sans activité.* »

Les salariés en contrats courts ne sont pas non plus une priorité dans les stratégies RH des entreprises et ils le savent. Pour Marie-Louise relatant son expérience en Ehpad, « *six ans de remplacements ça ne vaut rien pour eux comme argument, c'est comme si vous n'aviez pas d'ancienneté, vous dégagez vite fait* » et pour Claudine à propos de l'hôpital public, « *la précarité en contrat court, elle vient bien sûr du statut, du fait d'être en CDD, mais quand on enchaîne on se dit que ça va, on travaille régulièrement... sauf que si une titulaire veut le poste, vous vous giclez direct.* »

Nos interlocutrices en attente de titularisation dans l'administration publique sont bien conscientes que leur avenir n'est pas assuré. Celle de Juliette est suspendue à sa réussite au concours, qu'elle a déjà raté une fois, et du fait de la conjoncture défavorable elle pressent un nombre accru de candidats et une concurrence plus forte. Pour Séverine les choses sont claires, si son employeur lui a expliqué

qu'elle doit faire 6 mois en CDD avant d'être stagiairisée, puis titularisée, elle sait « *qu'ils peuvent encore ne pas la faire entrer s'ils ne le veulent pas.* » Josyane a d'ailleurs fait cette amère expérience, après 6 ans en CDD dans un hôpital public dans l'espoir d'une intégration, elle n'est plus embauchée à la suite d'un arrêt pour raison de santé.

### 3.1.2. Imprévisibilité et irrégularité sur tous les plans

L'incertitude sur la relation et sur son horizon ont pour corollaire une incertitude sur le volume de travail et, partant, sur le revenu qui en sera potentiellement retiré. L'horizon n'est pas dégagé non plus sur ce plan. Imprévisibilité et irrégularité des volumes de travail et des revenus, mais aussi des temporalités, des rythmes et du contenu du travail sont le lot des salariés en contrats courts.

Nous l'avons vu, le volume de travail de nos interlocuteurs connaît d'importantes fluctuations d'un mois sur l'autre, faible ou au contraire particulièrement élevé, il reste peu prévisible. Si Fadella cumule en moyenne 17 jours de travail par mois elle en comptabilise seulement 3 pour décembre. Elle commente ainsi la situation : « *Les contrats c'est très variable, vous ne savez jamais, vous pouvez signer au jour le jour... Là, je n'arrive pas à faire du temps plein [...] Pour décembre, j'ai 3 jours vous voyez... au début j'en avais 11 mais la personne a annulé ses congés et donc j'ai 3 jours... vous voyez, on ne sait jamais vraiment, c'est compliqué parfois [...] C'est pas évident... chaque fin de mois c'est pas évident.* » Lucie, elle, a travaillé 20 jours au total en mai, à cause des ponts, et une seule journée en avril. En six mois, Mathieu a signé un contrat de 3 mois puis deux d'un mois et un de 15 jours. Mais c'est quelquefois en sens inverse, avec beaucoup plus d'heures que prévues, comme Viviane qui cumule deux mi-temps et qui arrive, dans une semaine, à un total de 51h, chaque employeur lui ayant rallongé son temps de travail. Solange se déclare plutôt rassurée de son expérience chez CLINIC2-AVI où depuis le mois d'avril elle a enchaîné les remplacements quasi en continu, avec parfois une ou deux journées de battement, sauf cependant en août où elle a pris des congés et en novembre où elle n'a été « appelée » que pour quelques jours. Bruna souligne la grande irrégularité de son activité sur l'année : « *là où c'est plus difficile de trouver du travail c'est octobre et janvier, par-contre là où c'est la folie, c'est pendant les congés des autres, donc été et décembre et février surtout.* »

Martine a récemment perdu en volume de travail. Elle impute cette situation au changement de gestion de l'Ephad où elle fait des remplacements, le mode d'organisation du remplacement a été modifié. Auparavant, on lui faisait des contrats d'une durée d'un mois avec un avenant pour une journée ou deux en plus dans le courant du mois suivant. Désormais ses contrats ne portent que sur la durée stricte du remplacement, juste pour le nombre de jours ou d'heures qu'elle a à faire, avec un contrat à chaque fois et non plus des contrats regroupés sur le mois. Par exemple le mardi de la semaine où nous l'avons rencontrée elle nous explique qu'elle a travaillé 5 heures et le lendemain 10. Au final, elle se retrouve avec moins de travail, 5 jours environ par mois (soit un total de 50h) dans le précédent système, et maintenant plutôt 3 (30 heures). Elle a perdu aussi en prévisibilité de son temps de travail, elle donnait ses disponibilités en début de mois et on l'intégrait dans les plannings, maintenant l'employeur l'appelle quand il a besoin, au coup par coup, et s'en ressent : « *c'est plus dur à gérer, je peux faire une seule vacation comme je peux en faire 10, je ne sais pas à l'avance.* » On l'appelle souvent au dernier moment : « *quand ils ont besoin, elle [l'infirmière IDEC] envoie un SMS, quelquefois, elle en reçoit le jour même, elle me demande si je peux venir de telle heure à telle heure, ou quelquefois c'est 3 jours avant. Mais c'est souvent au dernier moment. Par exemple, hier on m'a demandé si je pouvais venir de 8h à 20h mais ce n'était possible car je travaille le matin, j'ai dit que je pouvais à partir de midi et on m'a dit de venir de 15h à 20h.* » On lui a annoncé un remplacement pour ce week-end, quelquefois on l'appelle le jour même, à 7h, une AS n'étant pas venue travailler.

C'est l'irrégularité et l'imprévisibilité des volumes de travail et de revenus qui ont conduit Elena à arrêter son activité pour la société qui réalise des inventaires pour les hypermarchés : « *le problème c'est qu'on ne peut rien prévoir, quel revenu on va avoir.* » Et, en effet, en juin elle n'a eu qu'une seule proposition, en tout deux heures de travail.

L'irrégularité et l'imprévisibilité portent aussi sur le temps de travail, quels jours va-t-on travailler, avec quels horaires, avec souvent peu d'anticipation. Horaires qui varient d'une semaine à l'autre par exemple pour Solange qui travaille les week-ends. Elle en prend connaissance sur internet, on la prévient en général un peu à l'avance mais il est arrivé qu'elle soit appelée à midi pour 14h. Même situation pour Dalila qui précise : « *ils appellent par téléphone. C'est la veille ou alors quelques jours avant ... mais parfois ça peut être le matin même. Quand ils sont en galère, c'est vraiment au dernier moment.* » Nathalie souligne les difficultés qu'elle a pour prévoir son planning, les remplacements sont très aléatoires, elle est souvent appelée à la dernière minute. On lui envoie bien son planning un mois à l'avance mais il est ensuite complété au coup par coup. Pour elle, les horaires c'est compliqué : « *une semaine je fais 50h, celle d'après j'en fais 20, parfois j'ai deux ou trois jours de repos, parfois j'enchaîne.* ». De même pour Bruna, qui distingue le remplacement pour congé et le reste qui se fait « *au pied levé* » qui font que son planning est partagé en deux, « *les vacances que je prévois bien à l'avance et les autres, au coup par coup.* »

Le revenu est impacté en premier lieu, lui-même incertain, irrégulier et avec une faible prévisibilité.

Incertitude pointée par Dalila en ces termes : « *Le problème, c'est l'incertitude, on ne sait quand même pas bien pour les revenus, et puis, si jamais il n'y a plus de travail ... Pour le moment ça marche, mais si ça s'arrête, là je ne sais pas comment je ferai.* »

Irrégularité pointée par Solange « *le mois dernier ça a été dur ... plus de deux semaines à la maison. Ce mois-ci se sera mieux.* »

Dans la mesure où ils ne savent pas ce qu'ils vont pouvoir gagner certains acceptent toutes les propositions qui se présentent. Ayant alors du mal à anticiper la charge de travail, ils peuvent se retrouver avec un nombre d'heures particulièrement élevé. Une situation évoquée par Bruna : « *Au début c'était compliqué, surtout pour les rémunérations, je ne savais pas bien combien j'allais gagner, et pour vérifier ... bon je n'étais pas trop au point. Et puis aussi au niveau des heures. Je veux dire, je prenais des heures sans compter, et puis je me suis souvent retrouvée à faire plus de 60 heures dans la semaine, comme c'est encore arrivé la semaine dernière d'ailleurs ...* »

Le travail en contrat court induit aussi des incertitudes sur le contenu du travail, des irrégularités et des discontinuités dans l'activité, en fonction des personnes qui sont remplacées, en fonction des besoins, des changements plus ou moins appréciés, occasion de renouveler et de multiplier les expériences pour certains ou perçue comme éprouvante car nécessitant à chaque fois des adaptations au travail et aux équipes.

## 3.2. Une organisation complexe, la vie familiale impactée

Ces caractéristiques ont des incidences majeures en termes d'organisation. Elles affectent en effet l'organisation au quotidien dans laquelle se conjuguent de façon complexe différentes temporalités, du travail (combiner les temporalités des contrats et les disponibilités, jongler entre plusieurs employeurs, ...), des temps sociaux (articulation entre vie de travail et vie hors travail, garde des enfants, déplacements, vacances, week-ends, ...), de la vie familiale (accès à la propriété, maternités, projections dans le futur, ...). Jongler entre ces différentes temporalités est une des caractéristiques de la vie en contrat court, cela demande des ressources, des capacités. On retrouve là ces « *compétences temporelles* », – capacités à jongler avec diverses contraintes d'ordre temporel développées par les femmes au cours de leur carrière professionnelle et à mobiliser différentes ressources pour conduire deux carrières distinctes, professionnelle et familiales – décrites par Bouffartigue (2012) à propos des infirmières et particulièrement exacerbées dans les expériences en contrat court.

### 3.2.1. Entre contraintes organisationnelles et disponibilité

Tina souligne bien les implications organisationnelles de sa situation professionnelle pour sa vie familiale : « *Au plus les remplacements sont courts, au pire c'est au niveau de l'organisation. Après ma*

*grossesse j'ai dû mettre ma fille chez une nounou alors que je ne travaillais pas, pour pouvoir être disponible si je trouvais du travail. Car il faut réserver sa place chez la nounou etc. »* Pouvoir compter sur la famille est alors un atout essentiel : *« Alors ceux qui peuvent avoir de l'aide de la famille ça permet de s'organiser. Mais nous ce n'est pas notre cas. »*

Plus chanceuse, Dalila peut compter sur son mari : *« Quand ils sont en galère, c'est vraiment au dernier moment, bon pour moi, je peux le faire, j'y vais. Mon mari s'occupe de notre fils lorsqu'il ne travaille pas, et puis maintenant il va à l'école aussi, donc on arrive à s'organiser. »* Bertrand a pu aussi compter sur sa famille pour pouvoir se rendre disponible. Il précise ainsi *« La disponibilité avec une famille, elle n'est possible qu'en ayant les grands parents sur place, qui viennent s'occuper des enfants ... La nounou tôt le matin, l'école après, il faut tout organiser ... Bon c'est sûr que c'est plus facile avec la famille. »*

D'autres n'envisagent le travail en contrat court que tant qu'elles n'ont pas de vie familiale, comme Nathalie : *« Si j'avais une vie de famille, je ne pourrais plus, pour le moment je peux, mais si ça venait à durer je trouverais un autre emploi. Pour l'instant je m'adapte plus au travail qu'à ma vie privée, c'est le travail qui passe devant tout, mais je pourrais pas faire ça pendant trop longtemps. »* Une situation d'emploi souvent au détriment des loisirs, des sorties, des relations amicales, comme le souligne aussi Viviane qui constate que sa vie actuelle est complètement coupée de toute vie sociale : *« je fais tellement d'heures, souvent je rentre et je n'ai même pas faim, je vais me coucher direct »,* et comme son copain a lui-même des horaires décalés *« elle le croise »*.

La situation est d'autant plus complexe que la relation en contrat court suppose de se rendre disponible. La « disponibilité temporelle », nouvelle norme de la relation salariale où se conjuguent durée, localisation et prévisibilité des horaires (Bouffartigue, 2012) est en effet centrale dans ces expériences. Refuser une proposition est délicat *a fortiori* pour ceux qui sont en attente d'un poste stable dans une entreprise. Il faut montrer sa bonne volonté. Ainsi pour Alice, en CDI au moment de l'enquête chez CLINIC1-AVI, être disponible 24h sur 24 fait partie du jeu *« même si ça gâche des moments de prévus en dehors du travail. »* Pour elle, c'est bien parce qu'elle a fait preuve de cette disponibilité, ayant accepté parfois un remplacement dans le jour même, que l'établissement lui a proposé un CDI. Même constat pour Bertrand lui aussi recruté en CDI après plusieurs années en contrats courts chez ENFANTS2-AVI et qui pendant toutes ces années déclare avoir été là, quasiment jamais absent soulignant ainsi : *« en remplacement faut être disponible, faut être disponible car nul n'est irremplaçable justement ! »* Pour Fadella (en contrat court chez CLINIC1-AVI dans l'attente d'un poste plus stable) aussi : *« bon si on veut faire son trou ici ... il faut être disponible, alors, bon, comment faire, il faut pas apparaître comme une personne pas fiable, sinon, ils ne vous appelle plus, et moi c'est ici que je veux travailler alors ... »*. Mêmes propos chez Solange qui déclare *« Je suis tout le temps à la clinique, disponible. Ils appellent, c'est selon. »* Bruna qui, bien qu'elle travaille pour plusieurs établissements sans attendre de CDI, exprime la même chose : *« on évite quand même de refuser, on veut montrer qu'on est fidèle à la structure ... alors on va dire ... oui, souvent on fait des efforts quoi. »*

Cette crainte de ne plus être rappelé s'exprime aussi avec l'hésitation à prendre des congés, voire à se mettre en maladie. Crainte qu'Alice exprime en ces termes *« la position de CDD, c'est délicat, on n'ose pas s'arrêter, on n'ose pas se mettre maladie. »* Claudine témoigne de la même façon avoir observé cette peur de ne pas être renouvelée à l'hôpital public, qui conduit les gens à venir mêmes malades, mêmes blessés. On se rappelle aussi le cas de Josyane, non reprise à la suite d'un problème de santé alors qu'elle avait toujours évité de se mettre en maladie auparavant. Cette crainte de perdre son emploi, fut-il en contrat court, tient aussi à l'intérêt porté au travail, à l'ambiance, aux conditions de travail et à la proximité du domicile, un argument plusieurs fois évoqué dans les entretiens.

D'autres ont en revanche semble-t-il une plus grande latitude, souvent les personnes installées dans des relations durables avec une ou des entreprises car cette latitude s'acquiert avec le temps. C'est le cas pour Michelle qui fait des remplacements depuis de nombreuses années pour les mêmes 5 établissements. Elle représente peut-être une sorte « d'aristocratie » dans le salariat en contrat court. Elle peut se targuer d'avoir maintenant un planning sur plusieurs mois, de ne pas être appelée au

dernier moment, comme elle le dit : « *ça se travaille dans le temps, c'est des échanges, une réputation, donc moi aussi après je peux me permettre de refuser ou de décider.* » Brigitte, retraitée, exprime une latitude similaire.

Cette gestion de la disponibilité devient complexe quand la personne cumule des remplacements pour des employeurs multiples, on le verra.

En définitive, travailler en contrat court dessine une relation d'emploi captive et contraignante. On l'a vu, enchaîner les contrats courts peut se transformer en trappe à précarité, avec le cas d'Elena qui renonce aux contrats courts depuis qu'elle a été embauchée en CDD étudiant, la faible anticipation des horaires de celui-ci ne lui permettant plus de connaître suffisamment à l'avance ses disponibilités pour le travail en contrat court. Même constat chez Camille qui souligne la difficulté de conjuguer une formation partiellement financée et des contrats de courte durée. Elle crée des impossibilités, des empêchements (cumuler des emplois, cumuler emploi et formation) et dans certains cas comme celui de Michelle, ne pas être en mesure d'accepter une proposition d'embauche en CDI du fait d'engagements pris sur plusieurs mois pour des remplacements.

### 3.2.2. La vie de famille, l'épineux problème des congés

Bien sûr, c'est sur le plan familial que les contraintes organisationnelles du travail en contrat court rejaillissent le plus, *a fortiori* pour les femmes, majoritaires dans notre échantillon.

C'est Tina, très concernée par les contrats courts et les remplacements au cours de sa vie professionnelle qui exprime le plus nettement cet ensemble de contraintes : « *à chaque fois on vous dit jusqu'à telle date c'est sûr et puis après on ne sait pas... C'est très pénible car on ne peut pas s'organiser, on ne peut pas se projeter dans l'avenir, pour les congés, pour tout. Avec votre conjoint c'est dur... Pour la cantine de ma fille par exemple, je prévois des repas, mais si au dernier moment je ne peux pas être là eh bien je paie double en quelque sorte.* »

Pour Fadella, ce n'est pas toujours évident avec ses enfants, dit-elle : « *j'en ai une de 10 ans, et 14 ans... le matin quand je pars à 6h... bon on voit avec les voisins, les frères et sœurs, on tourne en vase clos. Mes parents sont décédés, donc on ne peut pas faire appel à eux, on se débrouille, avec les voisins, etc. Les plannings changent régulièrement, mais la famille s'adapte.* »

Séverine peut s'organiser avec son époux, grâce à ses horaires : « *Avec les horaires de pompier c'est plus facile, mon mari travaille 24h d'affilée et a 3 jours de repos. On peut s'organiser, c'est aussi pour ça que j'ai pu reprendre des horaires de bureaux.* » Même chose pour Dalila dont le mari s'occupe de la maison et de leur enfant (il est saisonnier) : « *Il fait beaucoup à la maison, en fait on a un peu inversé les rôles quoi. Moi je préfère comme ça, je préfère la vie de travail que la vie à la maison.* » Mais si travailler ne lui fait pas peur, ajoute-t-elle, cela devient un problème dès lors qu'il impacte trop sur la vie privée. Patrick arrive à s'organiser avec son épouse qui travaille en CDI dans le même établissement que lui, ils peuvent avoir les mêmes horaires.

Un des impacts du travail en contrat court sur la vie familiale concerne les vacances. Un problème souvent évoqué par nos interlocuteurs ayant trait à la difficulté de prendre des congés quand on enchaîne les contrats et qu'on ne veut pas refuser les propositions par peur de ne pas être rappelé ou par souci du revenu.

L'obligation de disponibilité temporelle n'est pas un facteur facilitant. Comme le soulignent Elise : « *en contrat court, les vacances, bon, c'est pas souvent, et puis... c'est pas vraiment des vacances en fait* » ou Dalila « *j'avais un jour par-ci ou par-là, parfois une semaine comme ça, mais je ne me sentais pas vraiment en congés.* »

Il y a ceux qui ne peuvent pas ou n'osent pas prendre de congés, comme Nathalie en contrat court chez CLINC1-AVI en attente d'un CDI, qui déclare en effet ne prendre que rarement des vacances même si elle sait que « théoriquement » elle peut. Elle précise ainsi : « *j'aurais un peu d'appréhension,*

*je me demanderais s'ils me rappelleraient autant ... mais quand même, si ça dure trop, il me faudra un peu de vacances.* » Certains s'autorisent, comme Viviane qui déclare avoir pris quelques jours de congés avec son copain : « *j'ai donné une fiche à mes employeurs, je leur ai dit que ces quelques jours je ne pouvais pas travailler, je me suis autorisée parce que je sais qu'ils sont contents de moi, et puis je sais qu'ils ont besoin de personnes pour l'été aussi, alors je me suis dit, ça va passer.* »

Il y a ceux qui négocient, qui trouvent des arrangements avec l'employeur. C'est le cas de Patrick qui nous explique : « *en tant que vacataire on n'a pas de congés, donc c'est à nous de nous arranger pour prendre des congés. Par exemple, la nounou s'arrête en août, donc cette année, je m'arrête tout août pour m'occuper de mon enfant. Donc j'ai prévenu mon employeur au printemps pour qu'il puisse anticiper.* » C'est une situation plus difficile rencontrée par Tina qui souligne, au contraire, la position défavorable des salariés en contrats courts : « *Faut négocier... Et de cette place de CDD court, c'est dur. Certains sont obligés de planter là les équipes au dernier moment, sinon ils ne partent jamais en congés, des vrais congés quoi, anticipés, avec la famille, pour profiter des enfants.* »

À l'inverse, encore une fois, certains salariés occupent des positions qui leur permettent de s'organiser plus à leur guise, et encore une fois on peut citer ici Michelle : « *des congés, j'en prends quand mon mari ferme l'entreprise. Entre Noël et jour de l'an. En mai, on prend tous les ponts. Et parfois on prend des week-ends un peu plus longs. Bon, on prend peu dans l'année ... Je fais à mon rythme, si je suis fatiguée, je décide de prendre une semaine. C'est moi qui décide.* »

Prendre des congés nécessite par ailleurs de pouvoir s'organiser à cette fin, au plan des temporalités, difficile quand les horizons sont faiblement prévisibles, et au plan des revenus, en particulier en s'assurant une activité qui permette de compenser.

« *Cet été j'ai eu 14 jours, mais sans solde. Donc j'ai anticipé à l'avance pour travailler plus avant et après et donc avoir des salaires plus hauts. Et puis j'ai su que c'était OK au dernier moment, donc bon, c'était pas super confort non plus pour s'organiser.* » (Tina)

Bruna, qui a pu prendre un mois de congé l'année dernière souligne : « *après, quand on prend des congés, tout ça s'est plus compliqué. Au mois de juin, il n'y avait pas beaucoup de vacances, alors j'ai décidé de prendre un mois pour me reposer. Bon au début, on en fait trop, après on s'organise. Maintenant des fois je prends 5 ou 6 jours d'affilée. Ce que je fais c'est que je compense avant ou après, je prends plus de vacances, puis j'arrête quelques jours.* »

« *Est-ce que j'ai assez travaillé pour prendre des vacances ? Il faut que je m'organise pour faire plus d'heures avant et après ...* », tel était le raisonnement d'Alice avant qu'elle ne soit recrutée en CDI.

Et il faut aussi s'assurer que l'on retrouvera son poste à son retour...

### 3.3. Faire face aux risques et aux aléas

Les salariés mettent en œuvre des stratégies pour se protéger des aléas inhérents à la relation en contrat court ou encore pour rendre leur situation plus acceptable. Ces stratégies peuvent viser l'organisation et les conditions de travail afin d'obtenir plus de prévisibilité et de régularité en la matière, elles peuvent porter sur le revenu afin de l'assurer et/ou de l'accroître, elles consistent aussi pour certains à se doter de filets de sécurité.

#### 3.3.1. Poser ses conditions

Une crainte fréquente des salariés en contrat court est de ne pas arriver à obtenir un revenu suffisant. Pour garantir volume d'activité et revenu, plusieurs de nos interlocuteurs déclarent avoir posé leurs conditions dès leur embauche.

Elise qui vise à terme une embauche stable chez CLINIC1-AVI démissionne de son CDI dans une société d'intérim pour travailler en direct pour cet établissement et en faire son employeur unique. Ce n'est



pas toutefois sans avoir posé ses conditions, comme elle le précise : « *bon je dois bien vous avouer, que c'était clair aussi quoi : j'ai dit ici à M. [la planificatrice], bon, je démissionne de mon contrat en intérim, mais on est d'accord, vous me donnez du travail, que je ne me retrouve pas sans rien du jour au lendemain. Je savais que ce serait des CDD courts, mais elle m'a bien assuré qu'elle me ferait bosser ... sinon, j'y serais pas allée non plus vous comprenez. Et M. a tenu parole, ils m'ont fait bosser non-stop, j'ai pas eu de trous de plusieurs jours ou semaines.* » Bertrand explique également à son futur employeur (ENFANTS2-AVI) qu'il a du travail dans le bâtiment pour le moment, donc s'il s'agit d'un contrat que pour 1 mois, ça ne l'intéresse pas. Alice déploie une stratégie identique : « *parfois j'étais obligée d'aller voir madame X [la planificatrice] pour lui dire que j'avais pas assez d'heures dans le mois, qu'il fallait qu'elle me trouve plus d'heures pour avoir un temps plein. Comme je lui disais à elle : bon c'est pas du chantage, mais si j'ai pas assez d'heures, je suis obligée d'aller voir ailleurs et d'être aussi moins disponible pour eux ... c'est pas dans le sens : 'si tu me donnes pas d'heures je m'en vais', mais juste il faut que je travaille c'est tout, bon c'est normal, on a tous besoin de vivre. Mais par chance elle a toujours trouvé, donc j'ai pas eu à me diriger vers un autre établissement pour mon temps plein principal quoi.* »

On observe cette situation quand s'amorce une relation durable avec une entreprise, un deal, dans lequel se combinent les intérêts bien compris des deux parties : l'entreprise a besoin de remplaçants fiables et disponibles, les salariés ont besoin de travailler et en particulier dans cette entreprise-là. C'est très clair dans la façon dont Fadella le traduit dans ses propos : « *je suis passée rapidement en CDD direct car j'ai bien fait comprendre à la planificatrice que c'est ici que je voulais travailler.* » Certains cependant sont moins que d'autres en position de poser leurs conditions, joue ici l'ancienneté de la relation, dessinant une sorte de parcours comme nous l'ont décrit plusieurs de nos interlocuteurs, du contrat très court et aléatoire, incertain, vers des CDD plus longs, là aussi une file d'attente vers plus de prévisibilité et de régularité : « *ce que j'ai cru comprendre ici, c'est que c'est les plus anciennes qui prennent le plus de contrats, c'est comme ça que ça marche. Donc, il faut patienter... pour des CDD longs ... parce que pour le CDI, c'est encore autre-chose, ici c'est compliqué quand même.* »

Pour d'autres, la possibilité de poser ses conditions va de pair avec la capacité d'anticiper sa charge de travail et d'arriver à avoir un planning sur un terme plus long. Michelle a été en mesure de faire accepter à son agence d'intérim la possibilité de travailler en contrat court en direct pour « *remplir son mois* » à un moment où les missions avaient diminué. Elle a aussi réussi avec le temps à avoir plus de visibilité sur son activité. Au moment de l'enquête, en novembre, elle nous déclare que son planning est bouclé jusqu'à janvier inclus. Même situation pour Brigitte qui depuis sa position de retraitée arrive à ce que son planning soit établi sur plusieurs mois à l'avance, on lui propose et elle valide ou pas dit-elle. De ce fait, c'est exceptionnel pour elle de travailler au pied levé, au dernier moment même si ça lui arrive de temps en temps. Elle peut ainsi déclarer : « *et puis je travaille en étant libre, en faisant les remplacements comme ça, j'ai posé mes conditions, alors je ne fais pas les nuits, ça c'est hors de question, je ne fais pas les week-ends de mai à septembre, je ne fais pas non plus les journées entières [...] et si j'ai prévu autre-chose, que ça ne m'arrange pas, je peux dire non aussi ...* »

### 3.3.2. Cumuler

L'incertitude, la difficulté à prévoir le revenu sur lequel on peut compter, sa régularité, sa pérennité conduisent les salariés à multiplier les sources de revenus : combiner intérim et contrats courts, cumuler des contrats courts dans différents établissements, cumuler des contrats courts dans différents services d'un même établissement, sont des situations fréquentes. L'objectif est par là d'arriver à un temps plein, de travailler en quasi continu.

Viviane combine deux mi-temps dans deux établissements différents, elle comptabilise 51h dans la semaine. Michelle combine intérim et contrats courts en direct, elle sait que ce n'est pas autorisé mais elle a négocié avec sa société d'intérim en arguant qu'elle avait besoin de travailler, les missions étant moins nombreuses. C'est une façon de se rassurer pour certains, de pouvoir se raccrocher, au cas où

..., comme Alice qui continue de cumuler des emplois de courte durée malgré sa récente embauche en CDI. Elle s'explique : « *il faut dire aussi que je suis du genre à travailler ailleurs, j'ai d'autres plans, donc je sais que si j'ai ce souci, je devrais pouvoir compléter avec d'autres établissements. A côté je fais de l'intérim ou du CDD, même là, depuis que j'ai le CDI. L'idée c'est de se faire un filet de sécurité en quelque sorte.* »

Mais tout le monde ne peut pas cumuler, c'est avant tout un problème d'organisation comme l'ont souligné Lucie et Martine qui complètent leur activité stable avec des contrats courts. Dans certains cas l'irrégularité et l'imprévisibilité de l'activité rendent le cumul impossible, on l'a vu pour Elena par exemple. C'est par ailleurs une organisation qu'on ne maîtrise pas nécessairement. Bruna nous déclare ainsi : « *Je prenais des heures sans compter et puis je me suis retrouvée à faire plus de 60 heures dans la semaine [...] Mais je ne pouvais refuser alors ... Quand je m'engage sur une vacation je ne peux pas ensuite dire non au dernier moment. Bon j'avais une vacation en amont et d'autres se sont agrégées autour, mais du coup il fallait quand même la faire. Ça c'est les absences de dernière minute, c'est comme ça.* »

Certains se retrouvent hors du cadre légal. Juliette, qui complète son revenu avec des petits emplois dans la restauration comme serveuse en été nous précise : « *c'est compliqué car on ne peut pas cumuler les emplois au niveau légal ... et puis j'ai des horaires variables, donc pour trouver un emploi à côté c'est compliqué. Le restau c'est moitié déclaré, moitié au black, ça met du beurre dans les épinards.* » D'autres sont hors la loi en termes de durée du travail, comme Michelle qui déclare avoir fait jusqu'à 250 heures par mois.

Cumuler peut conduire à travailler beaucoup, pour différentes raisons, par volonté d'accroître son revenu, par manque d'anticipation de la charge de travail et du revenu et parce qu'on n'ose pas refuser. Cette stratégie n'est pas toujours tenable à terme. Le risque est de se laisser déborder, accepter trop de propositions et ne pas pouvoir faire machine arrière. Surcharge, fatigue conduisent certains à renoncer. « *Il faut dire aussi que je travaille beaucoup. J'ai eu des périodes où j'enchaînais trop. J'étais épuisée. Comme on est dans ces remplacements, on dit oui et on ne se rend pas compte* », déclare Dalila qui travaillait pour deux établissements en même temps et qui a fini par en abandonner un car, dit-elle, elle était trop fatiguée et trop absente pour sa famille. Fadella renonce aussi à l'intérim en parallèle des contrats courts chez CLINIC1-AVI, elle est aussi trop fatiguée pour faire correctement son travail dans cet établissement où elle souhaite donner le meilleur d'elle-même. Michelle réduit de même son rythme d'activité : « *là je me suis calmée, car après j'ai eu une période où je n'étais pas trop bien, j'étais un peu fatiguée, alors j'ai calmé le jeu.* »

Enchaîner les contrats courts et *a fortiori* cumuler les remplacements chez différents employeurs nécessite aussi un gros travail d'organisation des papiers. Il s'agit de vérifier que toutes les heures travaillées sont bien comptées, que la paie correspond bien au travail réalisé et dans l'éventualité de faire valoir ses droits au chômage. Dalila tient ses comptes sur un tableau Excel, Tina évoque un « *gros classeur* », Alice un « *classeur énorme rempli de contrats* ». C'est cependant une tâche qui s'apprend et s'améliore avec le temps comme nous l'indique Bruna : « *Maintenant, ce qui a changé, c'est mon organisation des papiers. Je classe tout. On a le certificat de travail, la feuille de salaire, le reçu de solde de tout compte, l'attestation Assedic, etc. Bon, pour tout vous avouer, j'ai un gros paquet de papiers chez moi ! Je classe tout mois par mois dans des pochettes pour pas m'embrouiller. Il y a aussi les mails aux structures.* »

### 3.3.3. Faire des arbitrages / activer les filets de sécurité

En fonction de leur situation, les salariés sont amenés à faire des arbitrages entre les contrats de travail dans lesquels entrent en jeu différents critères comme le niveau du salaire, la sécurité *versus* l'incertitude, la latitude d'action, la charge de travail, l'organisation du travail, la projection dans l'avenir...



Le contrat court présente certains avantages. Tous sont d'accord, le plus important c'est le salaire. Pour le même nombre d'heures, le CDD offre un meilleur salaire (prime de précarité), ce qui justifie que certains ne tiennent pas à être embauchés en CDI d'emblée. Passer en CDI entraîne une perte de salaire conséquente, 600€ net par mois pour Elise, « *c'est énorme* », Isabelle est passée de 2600€ dans les mois les plus fastes en contrat court à 1700€, « *c'est le choc thermique* », Alice déplore une perte de 300€ par mois, « *ça m'a fait un peu bizarre quand même* », entre 1200€ et 1600€ pour les AS « *vous voyez la différence ...* » De ce fait, être en CDI peut conduire à faire plus d'heures pour arriver à un salaire équivalent. C'est ce que fait remarquer Bruna quand elle compare sa situation actuelle où elle enchaîne les contrats courts dans plusieurs établissements avec la période où elle était CDI dans un Ehpad et dans lequel, pour un nombre d'heures équivalent, elle percevait près de 400€ en moins.

Pour certains salariés, le contrat court donne plus de liberté que le CDI. C'est ce qu'explique Elise : « *malgré tout quand j'étais en CDD au jour le jour, je pouvais aussi dire de temps en temps : là je suis là, là non ... et je gagnais bien ma vie, j'avais aussi pas mal de visu sur mon planning ...* ». Un avis partagé par Dalila, qui voit dans les contrats courts la possibilité de « *se sentir libre d'arrêter, de reprendre.* »

Le contrat court c'est aussi une façon de multiplier les expériences, de connaître différents établissements, pour les débutants en particulier (dans la santé, se confronter à des pathologies, des techniques et des organisations différentes), et d'éviter la routine.

Outre la stabilité et la sécurité de l'emploi qu'il procure malgré un salaire plus faible, l'avantage le plus souvent évoqué du CDI comparativement au contrat court est l'accès au logement et à la propriété, la possibilité de réaliser des projets à plus long terme.

« *Et puis j'ai des projets dans l'immobilier, j'y pensais déjà quand j'ai eu mon CDI. Bon là j'attends de trouver le bien qu'il me faut avant de me lancer car c'est un gros investissement mais quand même, si je trouve, j'ai le CDI et je peux le faire.* » (Isabelle)

Solange a des projets d'achat immobilier avec son compagnon, mais ils se sont vu refuser une demande de prêt : « *le CDI, même au Smic, cela aurait été OK* ». Elle pense que la banque aurait accepté si elle avait été ne serait-ce qu'en CDD long, 2 ou 3 ans, « *cela passait* ».

Il offre par ailleurs des avantages que n'apporte pas le CDD, des primes, des heures supplémentaires, des RTT et pour beaucoup, grosse différence, des congés payés. Pour Laura, même si le salaire est plus faible, le CDI représente une perspective d'évolution dans l'entreprise.

En refusant le CDI, Patrick est conscient de devoir renoncer à certaines des possibilités qu'il ouvre : « *C'est vrai qu'à un moment on a eu la volonté de devenir propriétaires, mais le statut de vacataire ne plaît pas aux banquiers. Ma femme aussi était vacataire, et en congé maternité en plus ... et vu les prix pratiqués dans la région, on va devoir attendre.* »

L'intérim apparaît comme le dernier choix des salariés car la situation qu'il procure est encore plus dégradée qu'en contrat court, tous les aléas y étant démultipliés. Plusieurs de nos interlocuteurs ont fait la double expérience, séparément ou de façon combinée. Pour certains, il a pu constituer une porte d'entrée dans un établissement avant d'y être embauché en direct.

Pour Elise comparativement, au plan des tâches et de l'organisation du travail elle n'observe pas de différences radicales entre les deux statuts, en contrat court elle change aussi souvent de postes, mais avec l'avantage cependant que c'est dans le même établissement. Pour Bruna par contre, en contrat court pour plusieurs établissements elle peut choisir son planning, s'organiser, choisir les structures où elle veut aller au contraire de l'intérim, commentant : « *c'est trop au pied levé, c'est pas possible ! Une fois pour vous dire j'étais en ville à V., ils m'ont appelée à 18h pour prendre mon service à 19h ! Vous voyez un peu. Non je n'ai pas continué, j'ai fait trois mois pas plus (...)* Sur le contenu du travail, non, c'est pareil, mais l'organisation, non. » Idem pour Fadella qui remarque que « *l'intérim, c'est un fonctionnement tout à fait différent, vous changez souvent d'établissement, il faut toujours se réadapter, au bout d'un moment c'est fatigant. Bon et puis l'intérim, pour articuler les plannings ...* »

Malgré tout le contrat court donne une meilleure vision à terme de sa charge de travail, un planning sur un temps plus long, plus de prévisibilité comme le souligne Nathalie en comparant les deux situations : « *l'intérim c'est vraiment pour combler, pas plus. L'intérim c'est trop ... bon une fois ils m'ont appelée à 16h pour une prise de poste à 19h, je veux dire c'est trop rapide, là on ne peut pas s'organiser.* »

Il n'y a que Michelle pour laquelle l'intérim est plus avantageux que le contrat court car les déplacements sont payés.

Face aux aléas de la vie en contrat court, les salariés activent des filets de sécurité. La famille, le conjoint peuvent jouer ce rôle, à la fois pour rendre possible le travail en contrat court et pour rendre ses aléas plus soutenables. On l'a vu au plan organisationnel, c'est aussi vrai au plan des revenus. Ainsi, Mathieu qui, malgré son statut précaire chez LINEAIRE-G, pourra accéder à la propriété car son épouse occupe un poste de chef de service dans un organisme de sécurité sociale. Michelle, dont le mari a une société, peut mettre de l'argent de côté, investir dans l'immobilier. Brigitte et son mari sont propriétaires de leur maison, il est encore en activité, elle peut consacrer ce qu'elle gagne à des achats pour se faire plaisir ou pour aider ses enfants.

L'inscription à Pôle Emploi fait partie de ces filets de sécurité. Comme nous l'avons vu dans le chapitre sur la santé, peu de salariés enquêtés travaillant dans ce secteur ont déclaré avoir été indemnisés. Le lien avec cette institution n'est pas pour autant inexistant puisqu'un nombre plus conséquent d'entre eux y est inscrit, une façon de prévoir les éventuels aléas du contrat court comme se retrouver sans vacation, en prévision de ..., ou encore pour financer les congés, ... Par ailleurs, dans ces situations complexes d'enchaînement de contrats de courte durée, les règles d'indemnisation ne sont pas toujours bien connues. Un constat similaire peut être fait pour les autres secteurs où aucun salarié rencontré ne se retrouve en position d'alterner contrat court et indemnité chômage. La réembauche quasi systématique, la combinaison entre contrat court et activité régulière, le cumul de contrats courts réguliers dans plusieurs établissements expliquent probablement ces constats.

Pour les plus jeunes comme Thibault, la possibilité d'une ouverture de droits n'est pas toujours évidente ni les règles bien connues, comme il nous l'explique : « *j'ai voulu m'inscrire mais j'ai eu un problème. Là, pour HYPER-AVI, j'ai fait trois mois. Donc pas suffisant pour ouvrir des droits. Mais l'année d'avant j'avais fait aussi 2 mois à Z, mais j'étais étudiant, donc je n'ai pas déclaré ces heures à Pôle Emploi, car je croyais que ce n'était pas pris en compte. Quand je suis allé au job dating, la dame m'a dit que j'avais cotisé, même en étant étudiant, que je devrais pouvoir toucher du chômage. Là, il va falloir que je voie ... HYPER-AVI a oublié de déclarer des heures apparemment, et Z ne m'a pas donné l'attestation. Alors il faut que je voie comment faire avec eux. J'ai les fiches de paies, donc au pire je devrais pouvoir prouver. Mais pour le moment je ne touche rien.* »

### 3.4. S'insérer dans les collectifs de travail

Une dernière particularité de l'expérience en contrat court repérée dans nos entretiens concerne l'activité de travail et la relation aux collectifs dans lesquels les salariés en contrat court viennent s'insérer. Ils expérimentent aussi sur ce plan des changements fréquents, de poste, de service, des passages de courte durée mais pouvant être répétés, il faut s'adapter à l'organisation, aux personnes, se faire connaître, se faire accepter.

De ce point de vue, des ressentis divers nous ont été relatés.

Nos interlocuteurs, en particulier dans le secteur de la santé, nous ont plutôt décrit de bonnes insertions dans les équipes, *a fortiori* quand l'expérience se répète chez un même employeur et bien que, de façon générale, les salariés en contrat court tournent beaucoup sur les postes, entre les services.

Nathalie, en contrat court depuis plusieurs mois chez CLINIC1-AVI comme employeur unique, pense qu'elle commence à bien connaître ses collègues et elle se dit très bien accueillie. Idem pour Solange en contrat court chez CLINIC2-AVI depuis plusieurs mois en employeur unique, elle se sent intégrée, connaît maintenant beaucoup de services, beaucoup de collègues, « *on travaille bien ensemble* ». Dalila qui travaille pour plusieurs établissements se sent aussi bien intégrée aux équipes, déclarant même qu'elle est souvent plus présente que certains permanents qui y travaillent à temps partiel. Certaines ont souligné les apports spécifiques qu'elles peuvent faire en tant que vacataires, le fait de voir différents établissements permet de proposer des idées, des choses vues ailleurs. Elles peuvent aussi rendre des services, arranger le personnel permanent.

Il faut savoir s'adapter, trouver sa place, pour cela il faut du temps et ce n'est pas toujours donné aux salariés en contrat court. Dalila souligne particulièrement l'importance de cette capacité à s'adapter, une posture qu'elle a expérimentée : « *En fait il faut dire aussi que l'idée, quand vous travaillez dans un service puis un autre, c'est qu'il ne faut pas perturber le travail, il faut s'adapter quoi, faire comme les autres. Moi c'est cette adaptabilité qui me plaît, donc je pense que c'est aussi apprécié par mes collègues.* » Pour Brigitte, il a fallu du temps (depuis deux ans en contrat court chez CLINIC-BRI) : « *avec les collègues il a fallu un peu de temps pour se connaître, chacune a ses habitudes mais maintenant ça va. Je sens que j'ai ma place avec mon expérience, certaines me demandent des conseils.* » Michelle se sent aussi bien accueillie contrairement à ce que ressentent d'autres dans sa position : « *au contraire quand j'arrive quelque part, elles me disent 'ah c'est toi, super !', mais c'est la stabilité, je vais toujours aux mêmes endroits, donc on se connaît.* » Pour Martine, ce n'est pas toujours facile d'être tout de suite au top quand on ne connaît pas le service.

À l'inverse, des expériences où cela se passait moins bien, avec des tensions, ont été évoquées. Viviane, par exemple, pour qui tout se passe bien, le personnel la connaît car elle a fait son stage dans l'établissement, constate que parfois « *ça ne passe pas avec les remplaçantes* ». Patrick qui préfère être remplaçant plutôt qu'en CDI observe : « *on a des remarques parfois des personnes en CDI, qui nous disent qu'en tant que vacataires on gagne mieux notre vie, et que du coup c'est sûr qu'on est plus motivés pour faire certaines tâches.* » Bruna qui tourne dans différents établissements remarque des comportements différenciés vis-à-vis des remplaçants. Par exemple, elle a beaucoup apprécié le fait d'avoir été associée dans un établissement à la procédure d'accréditation, avec les autres personnels, comme si elle était en CDI, « *ils sont quand même venus me questionner alors que je suis en CDD ... on est quand même très impliqués ici. Participer à l'accréditation, pour nous c'est valorisant. Participer à ça c'est bien on est dans l'équipe quoi !* », contrairement à d'autres où les vacataires sont mis de côté « *pour tout, dans les équipes...* »

Des expériences très négatives ont été décrites dans le commerce par les étudiants et les jeunes en transition. Une absence d'accompagnement, de formation, « *personne ne vous explique quoi ce soit* » « *les relations avec le sous-chef c'est pas génial ... il dit et on exécute quoi* » chez HYPER-AVI et une « *ambiance pourrie* » dans un autre magasin pour Thibault. Camille n'est guère plus enthousiaste « *ambiance terrible, à peine coachée une journée et après il faut se débrouiller* ». A l'inverse, Laura restitue une expérience intéressante chez HYPER-AVI, on l'a formée, on lui fait découvrir le métier au cours des différentes années où elle a travaillé en contrat court.

Malgré tout, les salariés en contrat court conservent une position à part au sein des collectifs de travail. En particulier, pour un même poste, ils ne font pas exactement le même travail que les permanents, n'ayant pas le même niveau de responsabilité ni la même continuité dans leur activité : Viviane n'assure pas le suivi personnalisé des malades ; Dalila n'est pas impliquée dans la prise en charge des résidents, elle ne fait pas de suivi de fiche de poste, pas d'accompagnement personnalisé, elle n'est pas référente ; Lucie ne s'occupe pas des conventions avec les mutuelles. Mais cette situation n'est pas forcément mal perçue par certains qui y voient au contraire un avantage. Être dégagée de certaines tâches, en particulier administratives, c'est un plus pour Dalila qui l'exprime en ces termes : « *et moi ça m'arrange, je n'ai pas forcément envie de rentrer dans ces trucs là ... faire des courriers, etc., c'est très administratif en fait. Donc si je peux donner un coup de main, je le fais, mais c'est quand même*

*moins de responsabilité.* » Brigitte apprécie aussi de ne plus avoir à faire ce qui était une obligation quand elle était encore en activité. Au contraire, Tina exprime une forme « d'empêchement du travail » dans sa position de salariée en contrat court. Elle ne peut s'engager, s'impliquer de la même façon que les permanents, sa relation aux collègues et aux patients en souffre dit-elle : « *Vous savez on apprend à connaître les collègues de travail, les résidents, on développe des liens, on n'a pas envie que ça s'arrête ou de devoir tout reprendre à zéro à chaque fois. Avec les collègues, pas de distance, non, je n'ai pas cette impression-là. Tant qu'on bosse correctement, peu importe le statut je pense. Après c'est sûr, on s'implique petit à petit. On aimerait faire plus mais déjà on change souvent de poste en tant que remplaçant, donc c'est moins évident. Et puis on n'a pas cette possibilité de se projeter sur le long terme donc ça empêche des choses* » (elle cite en particulier l'accès à des formations).

Intéressant dans notre enquête, le point de vue sur ces salariés en contrat court exprimé par d'anciennes remplaçantes devenues des permanentes.

Voilà comment Isabelle restitue son passage du CDD au CDI dans le même établissement :

*« Avec les collègues, ça a changé un peu. On était une équipe certes, mais moins soudée. Là on s'entraide, on se connaît, c'est différent. Quand on est vacataire, on est quand-même moins investi ... Là je le constate aussi sur certaines personnes ... Moi je suis le pilier infirmier de mon équipe, c'est moi qui assure la continuité des soins, etc. Vous voyez, par exemple, ma collègue en contre-équipe elle est CDD justement, et bon, je vois, c'est un peu différent, et quoi qu'il en soit, ça reste moi le pilier. Mais les CDD longs ... bon, ça ne change pas grand-chose, certains on ne voit pas la différence, ils sont là tout le temps. Bon les vacataires, c'est différent, ils sont là de manière plus ponctuelle [...] Des vacataires, il y en a beaucoup ! Après, on les repère aussi, certains on est content de les voir arriver, d'autres un peu moins quoi (rires) [...] Le problème ce n'est pas tant la personnalité, on ne se connaît pas bien en fait, et on n'a pas le temps, on travaille on ne cherche pas trop à se connaître, il y a 30 patients sous ma responsabilité, bon, c'est eux et puis les vacataires ... Mais ce qu'on remarque, les problèmes c'est plus sur la façon dont ils gèrent leur temps, dont ils sont organisés [...] On ne sait jamais s'ils sont là et reviendront ou bien s'ils sont amenés à revenir, sauf quelques-uns [...] Bon quand il y a des remplacements, avec un peu de chance c'est une fille du service qui fait des heures supp, sinon, c'est une vacataire ou un intérimaire, et bon, là, selon les personnes, on est obligés de les former, de les doubler, d'être avec eux quoi. La différence aussi, c'est que c'est la personne qui est ici qui gère la paperasse, car eux ... Bon, s'ils ont là deux jours, bon, ils ne vont pas forcément s'investir là-dedans ... en général, les vacataires ponctuels, l'administratif ils ne font pas car notre logiciel ils ne sont pas forcément formés, alors ils ne font pas. Aussi sur la pharmacie, s'il faut aller chercher ou commander des choses, ils ne savent pas forcément, sur la réévaluation des dossiers aussi, c'est tous les 15 jours, et bon, les vacataires ils ne savent pas, ils ne font pas ... Il y a aussi les relations avec la famille, sur certains dossiers quand c'est lourd, avec mes collègues on se donne un coup de main, ou on se passe le relais, mais avec les vacataires on ne fait pas ça, ils ne connaissent pas forcément bien les patients [...] Ici on passe 12h par jour, alors l'équipe c'est important, on est soudés, on se connaît bien, les vacataires, certains, on les connaît moins c'est sûr. »*

Pour Marie-Louise en CDI chez EHPAD-BRI, ces salariés sont moins impliqués, la nuit ils dorment, et les conséquences retombent sur les permanents. Malgré tout, la direction les reprend car elle a besoin d'une main-d'œuvre fidèle sur place, ce qui lui évite d'avoir à chercher du personnel ou à faire appel à l'intérim qui coûte plus cher.

## Conclusion

Les profils et expériences de salariés en contrat montrent que celui-ci revêt de multiples sens au regard du marché du travail et de la relation salariale pour les intéressés : une façon de construire une relation durable, un mode de passage d'un marché externe à un marché interne, une voie d'accès à une position stabilisée sur le marché de l'emploi (selon les termes M. Vernières, 1997) qui pourrait caractériser certains jeunes en insertion professionnelle et des personnes qui se reconvertissent en cours de carrière ; un passage plus ou moins fugace à un moment de la trajectoire pour les étudiants, pour les jeunes en transition ...

Ces expériences révèlent des trajectoires singulières qui tiennent aux caractéristiques des individus et au moment du cycle de vie où elles prennent place. Les entretiens montrent aussi ce qu'elles doivent aux modes sectoriels de mobilisation de la main-d'œuvre, aux caractéristiques des marchés sectoriels du travail.

Le commerce se caractérise par le poids qu'y occupe le marché secondaire, c'est un secteur de primo-insertion des débutants (Lochet, 2003), on y passe sans y rester. Le recrutement peut se faire massivement dans le segment du marché du travail que constituent les jeunes car les emplois offerts ne nécessitent pas de diplômes ni de formation spécifique. Ils sont recrutés en contrat courts sur des postes non qualifiés pour couvrir des besoins liés à des événements commerciaux qui se multiplient du fait des stratégies marketing (voir le cas de Thibault) ou en remplacement. Certaines entreprises peuvent cependant offrir des possibilités d'intégration et de carrière professionnelle, mais celles-ci s'avèrent souvent plus fondées sur des dispositions personnelles que sur la possession d'une qualification ou d'une formation dans le secteur, comme on l'a vu avec le cas de Laura. Ici et comme dans les autres secteurs étudiés, le passage en contrat court peut servir de premier filtre à cette intégration. L'expérience sera reproduite et se poursuivra *via* des contrats plus longs si la personne est jugée adéquate et qu'elle souhaite rester. Elle pourra se concrétiser par l'embauche en CDI si et quand l'opportunité d'un tel recrutement se présente. C'est un secteur qui puise largement dans le segment étudiant du marché du travail ou dans lequel font un passage de courte durée des jeunes en attente d'autre chose (comme Thibault et Camille), permettant pour certains de faire quelques premières expériences sur le marché du travail, voire quelques économies, ou pour d'autres encore d'accéder sans trop de préalables à un revenu de survie. Si les employeurs nous ont déclaré privilégier dans leur recrutement en CDI celui ou celle qui a déjà réalisé plusieurs contrats dans l'entreprise parce que la personne est connue, qu'elle a été « testée », parce qu'elle s'est déjà familiarisée avec le mode de fonctionnement, les entretiens avec les salariés confirment, sauf dans quelques cas, que la relation qui se noue en contrat court dans ce secteur est une relation sans grand attachement durable. L'expérience d'Elena montre la façon dont cette caractéristique peut être poussée à sa limite selon une pure logique de marché.

Les activités hospitalières et l'hébergement médico-social et social se caractérisent, quant à elles, par un marché du travail fermé nécessitant la possession d'un diplôme pour y occuper les postes clés (aides-soignantes, infirmiers mais aussi métiers de l'animation, de l'accompagnement, etc.), ce qui explique le moindre recrutement des plus jeunes. La relation se caractérise par une plus forte congruence entre offre et demande que dans le commerce dans la mesure où la possession du diplôme relève ici d'une volonté explicite d'exercer dans ce secteur. On l'a vu, des changements structurels, la frilosité à pourvoir rapidement les postes vacants, la dégradation des conditions de travail qui se traduit par des besoins exacerbés en remplacement, des rapports offre/demande déséquilibrés sur certains postes expliquent l'explosion de l'embauche en contrat court avec toutefois des nuances à faire selon le type d'établissement (structures de soins, Ehpad, instituts relevant du secteur non marchand). Les entreprises se constituent des viviers stabilisés pour leurs besoins ponctuels et dans lesquels peuvent se positionner des profils de « nouveaux sublimes ». C'est dans ces viviers qu'elles recrutent leur personnel permanent, dans des parcours d'entrée dans les marchés internes là aussi caractérisés par l'enchaînement de CDD de durées croissantes s'inscrivant dans des temporalités plus

ou moins longues. Pour certains de nos interlocuteurs, tant employeurs que salariés, ce processus serait maintenant la norme en matière de recrutement stable. D'autres employeurs déclarent cependant chercher à recruter directement en CDI mais ne pas pouvoir le faire faute de candidats intéressés, – ceci expliquerait le repli massif sur le CDD –, et d'autres salariés expriment leur surprise d'avoir été recrutés si vite en CDI. Par ailleurs, des jeunes sont intégrés en CDI mais dans les pools de remplacement qui se mettent en place et qui, selon leurs dires, offrent des conditions de travail moins faciles qu'en remplacement en contrat court et avec un revenu moins intéressant. La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), et l'encouragement à la VAE, est un dispositif mobilisé par les employeurs afin que des salariés ayant fait leurs preuves mais ne possédant pas le diplôme requis puissent être embauchés sur des emplois stables. Au final, le marché du travail de ce secteur offre bien des aspects paradoxaux.

On observe des processus similaires dans l'administration publique, dans le contexte cependant un peu différent d'une tradition de gestion sociale mais qui aurait de plus en plus de mal à se concrétiser eu égard aux contraintes réglementaires et budgétaires. Dans l'administration territoriale, il s'agit d'offrir un travail pour l'été à des jeunes de la commune (voir le cas d'Éric), pratique qui explique l'embauche massive des 24 ans et moins dans ce secteur. Il s'agit aussi d'offrir à des personnes fidélisées (et donc ayant été testées, triées *de facto*) la possibilité d'intégrer la Fonction publique territoriale après un parcours où se succèdent les CDD de plus en plus longs sans certitude cependant qu'un poste se libère, se crée, ou que la personne réussisse le concours (voir les cas de Juliette et de Séverine). Perspectives de stagiairisation et de titularisation maintiennent de nombreux individus dans l'orbite des contrats courts et dans le remplacement à répétition (on a pu le voir avec par exemple les remplaçants du service de la collecte des déchets d'une collectivité qui enchaînent depuis plusieurs années des contrats d'une semaine). Ce sont aussi des pratiques qui font norme, et parfois de longue date, dans les deux autres fonctions publiques.

La récurrence des contrats courts s'observe dans toutes les trajectoires des salariés que nous avons rencontrés, et ceci indépendamment de leur profil, de leur qualification et du secteur d'activité. En effet, aucun n'a déclaré n'avoir connu qu'un seul contrat court et nombreux sont ceux où la récurrence s'effectue chez un unique employeur, révélant par-là les pratiques fréquentes de réembauche (encore une fois cela tient au mode de constitution de notre échantillon mais rejoint des observations faites par d'autres, cf. *supra*). Cette pratique revêt des sens différents : fidélisation de personnel saisonnier, remplaçant ou, au contraire, volonté de ne pas s'engager avec un salarié, test avant une embauche de plus longue durée, mode quasi explicite d'intégration dans un marché interne, difficulté de recruter différemment pour des raisons budgétaires, réglementaires, etc. Tous ces cas de figure sont présents à des degrés divers dans nos entretiens. La réembauche en contrat court constitue souvent un mode d'entrée et de stabilisation dans une entreprise, dans un secteur. Pour autant, en la matière aussi, des pratiques identiques peuvent renvoyer à des situations bien différenciées. Dans certains cas, on pourrait qualifier la pratique d'« opportuniste » : pour un besoin ponctuel l'employeur fait appel à quelqu'un qu'il a déjà embauché en contrat court et il pourra être amené à faire de nouveau appel à cette personne pour un ou des CDD plus long(s), ou s'il doit embaucher en CDI. Pour certaines entreprises, il s'agit d'une pratique de sélection, voire de sur-sélection explicite dans un processus de recrutement en emploi stable, on a pu l'observer ponctuellement dans le commerce. De même certains salariés testent les entreprises par la voie du contrat court en multipliant les expériences avant de se fixer éventuellement dans l'une de celles qui le lui proposerait (fréquent dans la santé mais aussi vu dans le commerce). Dans l'administration publique et dans la santé, l'enchaînement de CDD de plus en plus longs chez un employeur unique est devenu une modalité « normale » d'accès potentiel à un emploi stable (CDI ou titularisation) : l'embauche en contrat court sanctionne l'entrée dans une file d'attente, attente de la libération ou de la création d'un CDI, d'un poste de titulaire, ou de la réussite à un concours d'entrée dans la fonction publique. Dans ces cas-là, paradoxalement, la récurrence en contrat court apparaît comme une façon de réduire l'incertitude. Du côté des employeurs, comme

l'ont montré les travaux du Credoc (2018), cette pratique vise à assurer une continuité des compétences tout en fragmentant la relation salariale en puisant dans des viviers de salariés régulièrement recrutés, connus de la hiérarchie et des personnels, et eux-mêmes familiers de l'organisation.

# Chapitre 9 – Des profils « qualitatifs » à une typologie synthétique de salariés en contrat court à partir des DADS 2015

---

Aurélie PEYRIN  
Camille SIGNORETTO

Dans ce chapitre, nous discutons les résultats du chapitre précédent sur les profils de salariés en contrat court, analysés à partir de l'enquête de terrain, en les confrontant avec les données statistiques exhaustives à l'échelle de la région PACA, les DADS année 2015<sup>162</sup>. Cela nous permet de présenter une estimation quantifiée de la part que représentent ces profils, d'abord dans le champ des trois secteurs étudiés, puis dans la population générale, et ainsi de mieux cerner les spécificités du champ d'investigation qualitatif.

Dans une première section, nous caractérisons les salariés qui ont été en contrat court à un moment de l'année 2015, en les comparant aux autres salariés, qui ont pu avoir d'autres types de contrat. La deuxième section propose un dénombrement, dans les DADS, des profils de salariés en contrats courts identifiés par l'enquête qualitative. Ces données issues de déclarations administratives étant, sur certains aspects, « pauvres » en variables, l'exercice de quantification de ces profils qualitatifs présente quelques limites : nous ne sommes pas toujours en mesure de caractériser parfaitement nos « types »<sup>163</sup> et proposons alors des pistes d'interprétation en nous appuyant sur d'autres références. En outre, nous identifions dans ces données exhaustives des types de salariés en contrats courts qui n'ont pas été observés sur le terrain qualitatif. Dans une troisième et dernière partie, nous proposons une typologie à l'intersection de ces profils et de ces types en six catégories synthétiques permettant une remontée en généralité.

## 1. Qui sont les salariés en contrat court dans les DADS 2015 ?

Avant de chercher à repérer les profils qualitatifs dans les DADS, nous avons d'abord caractérisé la population des salariés ayant occupé au moins un contrat court en 2015 : celle-ci représente 7,5 % de l'ensemble des salariés ayant occupé un emploi en région PACA la même année. Pour rappel, nous repérons les contrats de moins d'un mois dans les DADS en sélectionnant toutes les lignes postes dont la durée de paie, exprimée en jours, est strictement inférieure à 31, et dont le contrat de travail est codé en CDD, CDD à objet défini ou CDD pour les séniors. Pour mieux les caractériser, ces salariés sont

---

<sup>162</sup> Nous avons choisi de travailler sur les DADS 2015 et non 2016 (dernière année disponible au moment du contrat) car ces dernières étaient incomplètes pour l'une des variables essentielles de l'analyse : les indemnités chômage. Comme dans le chapitre consacré aux modes de gestion de la main d'œuvre, nous prenons en compte l'ensemble des postes, y compris les postes annexes.

<sup>163</sup> Nous utilisons de préférence ce terme pour bien distinguer les profils issus de l'enquête qualitative et les types identifiés dans les DADS.



comparés avec l'ensemble des salariés ayant occupé un poste en PACA, puis avec ceux ayant eu un CDI (52 %) et ceux ayant eu un CDD de plus d'un mois, dit « CDD long » (14 %).

**Tableau 1 : Caractéristiques des salariés ayant eu au moins un contrat court dans l'année 2015 en comparaison avec les autres salariés**

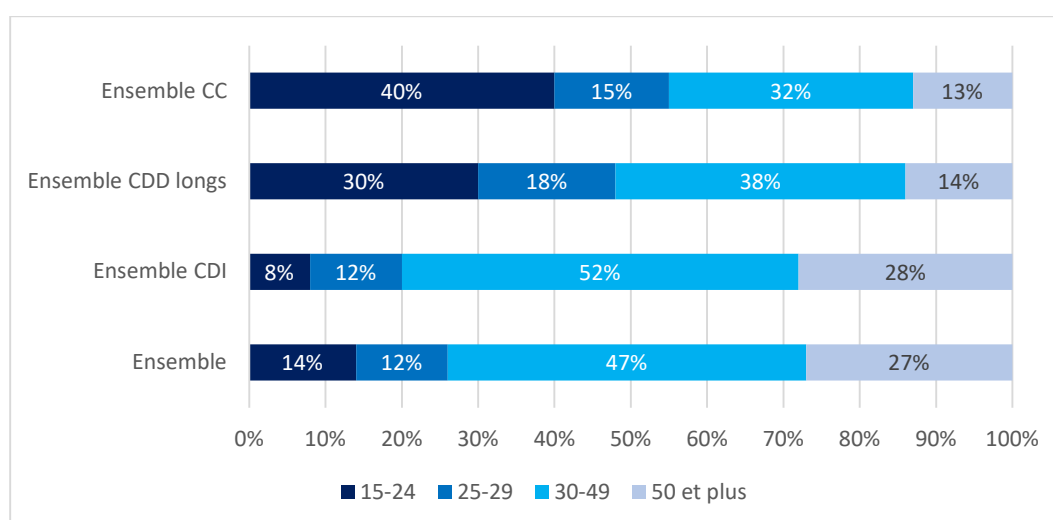
	Ensemble CC	Ensemble CDD longs	Ensemble CDI	Ensemble
<b>Sexe</b>				
<i>Hommes</i>	44 %	45 %	53 %	50 %
<i>Femmes</i>	56 %	55 %	47 %	50 %
<b>Age</b>				
<i>15-24</i>	40 %	30 %	8 %	14 %
<i>25-29</i>	15 %	18 %	12 %	12 %
<i>30-49</i>	32 %	38 %	52 %	47 %
<i>50 et plus</i>	13 %	14 %	28 %	27 %
<b>Région de résidence</b>				
<i>PACA</i>	88 %	93 %	94 %	92 %
<i>Hors PACA</i>	12 %	7 %	6 %	8 %
<b>Nombre de postes</b>				
<i>1 poste</i>	36 %	40 %	78 %	77 %
<i>2 postes</i>	29 %	35 %	15 %	17 %
<i>3 ou plus</i>	35 %	24 %	6 %	6 %
<b>Nombre de contrats courts</b>				
<i>1 contrat court</i>	87 %	10 %	2 %	7 %
<i>2 contrats courts</i>	10 %	2 %	0 %	1 %
<i>3 ou plus</i>	3 %	1 %	0 %	0 %
<i>Pas de CC</i>		87 %	97 %	93 %
<b>Nombre d'autres postes en CDD long</b>				
<i>1 CDD long</i>	20 %	91 %	3 %	12 %
<i>2 ou plus</i>	4 %	9 %	1 %	2 %
<i>Pas de CDD long</i>	76 %	0 %	96 %	86 %
<b>Nombre d'autres postes en CDI</b>				
<i>1 CDI</i>	17 %	13 %	92 %	48 %
<i>2 ou plus</i>	4 %	2 %	8 %	4 %
<i>Pas de CDI</i>	79 %	85 %	0 %	48 %
<b>Au moins un épisode de chômage indemnisé dans l'année</b>				
<i>Oui</i>	30 %	37 %	9 %	19 %
<i>Non</i>	70 %	63 %	91 %	81 %
Total colonne	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Ensemble Effectif (N)</b>	<b>168 221</b>	<b>303 973</b>	<b>1 175 299</b>	<b>2 249 055</b>
<b>Ensemble %</b>	<b>7,5 %</b>	<b>14 %</b>	<b>52 %</b>	<b>100 %</b>

Source : INSEE, DADS 2015, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2015 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Concernant les caractéristiques socio-démographiques, les femmes sont légèrement sur-représentées parmi les salariés en contrat court (56 %), à l'inverse de ce que l'on observe pour les salariés en CDI (Minni, 2015 et cf. tableau 1). Plus de la moitié des salariés ayant occupé un contrat court en 2015 a moins de 30 ans, et les 15-24 ans sont particulièrement sur-représentés : 40 % pour les salariés en contrat court, contre 30 % pour ceux occupant des CDD longs et seulement 8 % pour ceux en CDI (cf. graphique 1). La deuxième tranche d'âge la plus fréquente est celle des 30-49 ans, représentant 32 % des salariés en contrat court, mais c'est moins que l'ensemble des salariés (47 %), ainsi que ceux en CDD (38 %) et encore plus ceux en CDI (52 %). Enfin, avec 13 %, la tranche d'âge des 50 ans et plus est celle qui est la plus sous-représentée chez les salariés en CC, tout comme elle l'est parmi les salariés en CDD long (14 %) alors qu'elle atteint 28 % pour l'ensemble des CDI – pourcentage proche de l'ensemble des salariés. Ces salariés travaillant en région PACA, ils peuvent néanmoins résider hors de la région : c'est le cas de 12 % des salariés en contrat court, soit deux fois plus que ce que l'on observe parmi les salariés en CDI. Cela suggère une mobilité géographique plus importante pour ces salariés même pour des emplois de faible durée.

**Graphique 1 : Distribution par âge des salariés selon le type de contrat occupé en 2015**



Source : INSEE, DADS 2015, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

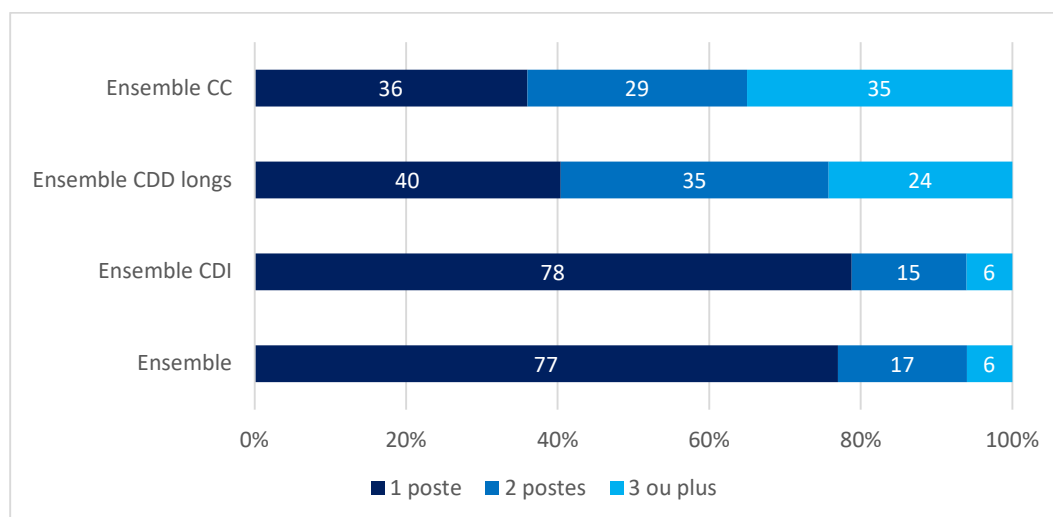
Champ : postes actifs l'année 2015 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Du point de vue maintenant des variables liées à l'activité professionnelle, on remarque qu'en 2015, un peu plus d'un tiers (36 %) des salariés ayant occupé au moins un contrat court dans l'année n'ont occupé qu'un seul poste (et donc un contrat court), contre 40 % de ceux en CDD long mais 78 % de ceux en CDI. Avoir occupé plusieurs postes<sup>164</sup> dans l'année 2015 est, logiquement, une caractéristique propre aux salariés en contrat court et aux CDD longs : 29 % des salariés en contrat court ont occupé deux postes dans l'année et 35 % au moins trois postes ; c'est respectivement le cas de 35 % et 24 % des CDD longs – l'écart entre ces deux populations est donc assez net sur le nombre maximal de postes. Si l'on détaille selon le type de poste, on remarque – contre intuitivement – que les salariés ayant eu un contrat court sont une grande majorité à n'avoir eu qu'un seul contrat court dans l'année (87 %),

<sup>164</sup> Avoir eu plusieurs postes peut correspondre à des postes au sens d'emplois, mais aussi des périodes de chômage indemnisé qui sont renseignées dans la variable FILT des DADS comme s'il s'agissait de postes. Toutefois, on ne connaît pas le moment précis du bénéfice de ces indemnités dans l'année, ni la durée d'indemnisation, d'où le choix pour la suite d'une variable indicatrice 'oui/non'.

seulement 10 % en ont eu deux et 3 % trois ou plus. Rappelons que la notion de poste dans les DADS ne correspond pas forcément à un emploi notamment pour les emplois courts qui se succèdent chez un même employeur. Pour cette population de salariés, certains ont connu d'autres types de contrat dans l'année : 24 % des salariés en contrat court ont ainsi occupé un ou plusieurs CDD de plus d'un mois et 21 % ont occupé un ou plusieurs CDI. Enfin, ils sont 30 % à avoir connu également au moins une période de chômage indemnifié.

**Graphique 2 : Nombre de postes (y compris indemnités chômage)**



Source : INSEE, DADS 2015, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2015 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Par rapport à ces dernières variables, le profil des salariés ayant occupé au moins un contrat court en 2015 se distingue nettement des autres populations de salariés. Ceux en CDD dits long ne sont ainsi que 13 % à avoir également eu un contrat court (dont 10 % un seul) et ce n'est le cas que de 2 % des salariés en CDI. De manière générale, les salariés en CDI connaissent rarement d'autres situations : seulement 4 % ont occupé un ou plusieurs CDD longs la même année, 9 % ont connu au moins un épisode de chômage indemnifié ; logiquement, la grande majorité d'entre eux n'a occupé qu'un CDI (92 %). Les salariés en CDD longs, eux, semblent avoir moins de probabilité d'avoir un CDI dans l'année par rapport à la population de salariés en contrat court (15 % vs 21 %), et plus de probabilité de connaître une période de chômage indemnifié (37 %). Sur ce dernier point, on peut faire l'hypothèse que les CDD longs sont plus susceptibles d'entraîner une ouverture de droits et le versement d'indemnités que les contrats courts, ce qui pourrait expliquer l'écart.

Regardons à présent les caractéristiques des postes occupés par les salariés ayant occupé au moins un contrat court en région PACA en 2015.

**Tableau 2 : Caractéristiques des postes occupés par les salariés ayant eu au moins un contrat court dans l'année 2015 en comparaison avec ceux des autres salariés**

	Ensemble CC	Ensemble CDD longs	Ensemble CDI	Ensemble
<b>Temps de travail*</b>				
<i>Complet</i>	52 %	48 %	66 %	59 %
<i>Partiel</i>	48 %	52 %	34 %	41 %
<b>PCS</b>				
<i>Artisans, commerçant et chefs d'entreprises ; Autres ; et non-réponse</i>	1 %	1 %	1 %	1 %
<i>Cadres et professions intellectuelles</i>	4 %	6 %	15 %	13 %
<i>Professions intermédiaires</i>	14 %	15 %	19 %	19 %
<i>Employés</i>	58 %	54 %	40 %	42 %
<i>Ouvriers</i>	22 %	24 %	25 %	24 %
<b>Type de poste</b>				
<i>Non annexe</i>	28 %	60 %	81 %	69 %
<i>Annexe</i>	59 %	21 %	12 %	17 %
<i>Assedic (indemnités chômage)</i>	14 %	19 %	7 %	15 %
<b>Contrat de travail</b>				
<i>CDD</i>	76 %	80 %	7 %	22 %
<i>CDI</i>	13 %	11 %	91 %	52 %
<i>Fonctionnaire</i>	1 %	1 %	0 %	14 %
<i>Travail occasionnel ou à l'acte (et intérimaires)</i>	8 %	6 %	2 %	8 %
<i>Contrats aidés et apprentis</i>	2 %	1 %	0 %	4 %
<b>Secteur d'activité</b>				
<i>Industrie (C1-C5, DE)</i>	3 %	4 %	10 %	7 %
<i>Construction (FZ)</i>	2 %	4 %	8 %	5 %
<i>Commerce de détail (A88='47')</i>	13 %	12 %	12 %	10 %
<i>Autre commerce (A88='45', '46')</i>	2 %	3 %	7 %	5 %
<i>Transports (HZ)</i>	3 %	4 %	6 %	5 %
<i>Hébergement-restauration (IZ)</i>	18 %	18 %	9 %	10 %
<i>Information et communication (JZ)</i>	1 %	1 %	3 %	2 %
<i>Activités financières et d'assurances, et activités immobilières (KZ, LZ)</i>	2 %	2 %	6 %	4 %
<i>Activités spécialisées, scientifiques et techniques (A21='M')</i>	5 %	4 %	7 %	5 %
<i>Activités de services administratifs et de soutien (A21='N')</i>	14 %	11 %	9 %	9 %
<i>Administration publique (A88='84')</i>	7 %	8 %	2 %	11 %
<i>Enseignement (A88='85')</i>	4 %	6 %	3 %	7 %
<i>Activités pour la santé humaine (A88='86')</i>	7 %	8 %	5 %	7 %
<i>Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement (A88='87', '88')</i>	12 %	10 %	7 %	7 %
<i>Activités créatives, artistiques et de spectacle (A88='90')</i>	2 %	1 %	0 %	2 %
<i>Autres Arts, spectacles et activités récréatives (A88='91', '92', '93')</i>	2 %	2 %	1 %	1 %
<i>Autres activités de services (A21='S')</i>	3 %	3 %	3 %	3 %
<b>Taille d'entreprise</b>				
<i>&lt;5 postes</i>	22 %	22 %	19 %	18 %

5-9 postes	12 %	12 %	13 %	11 %
10-49 postes	28 %	26 %	30 %	26 %
50-249 postes	25 %	23 %	24 %	24 %
250-999 postes	8 %	10 %	10 %	12 %
>=1000 postes	5 %	6 %	4 %	10 %
Total colonne	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Ensemble postes (N)</b>	<b>377 539</b>	<b>600 765</b>	<b>1 536 239</b>	<b>2 993 956</b>
<b>Ensemble %</b>	<b>13 %</b>	<b>20 %</b>	<b>51 %</b>	<b>100 %</b>

Source : INSEE, DADS 2015, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2015 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Note \* : Les variables sont calculées comme sur tous les postes si l'individu en a eu plusieurs. Par exemple, pour 52 % des individus ayant eu au moins un contrat court en 2015, le ou les postes occupés étaient à temps complet.

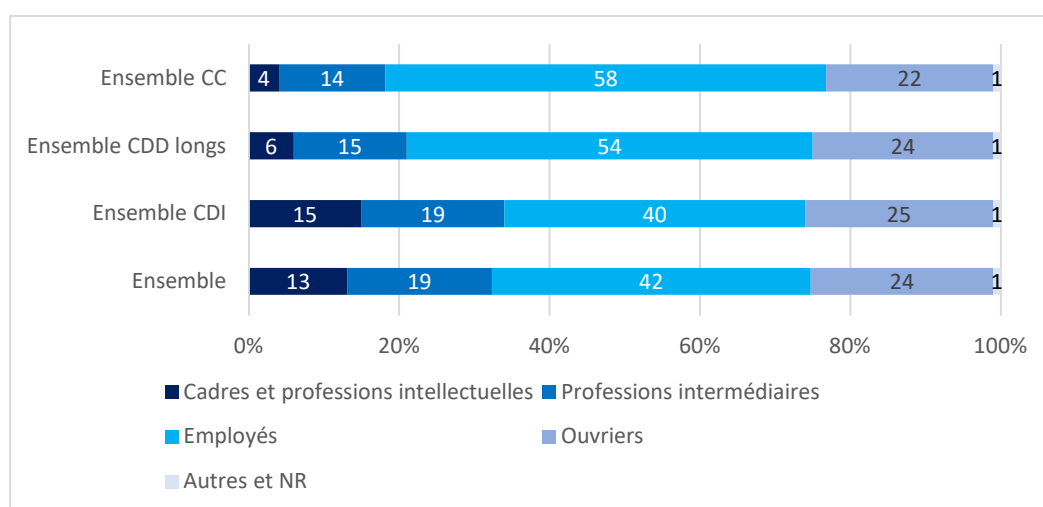
Note bis : la répartition par type de contrat de travail a été recalculée dans ce tableau sans la modalité « manquant » de la variable ; de même pour la variable de taille d'effectifs sans la modalité « non-réponse ».

Note ter : pour rappel, les activités des agences d'intérim sont classées dans le secteur N Activités de services administratifs et de soutien.

Presque la moitié des postes occupés par les salariés en contrat en 2015 étaient à temps partiel (48 %), soit un peu moins que pour ceux occupés par les salariés en CDD longs (52 %), mais nettement plus que les CDI (34 %).

Autre fait caractéristique, plus de la moitié des postes occupés par les salariés en contrat court sont classés dans la catégorie des employés (58 %), soit une proportion légèrement supérieure à ce que l'on observe pour les CDD longs (54 %), mais bien supérieure à celle des CDI ou de l'ensemble des salariés (respectivement 40 % et 42 %). Les postes classés dans la catégorie des ouvriers représentent 22 % de ceux occupés par les salariés en contrat court, mais cette proportion est proche pour tous les salariés, quel que soit le type de contrat. Les catégories professions intermédiaires, et surtout cadres, sont en revanche nettement sous-représentées parmi les salariés en contrat court comme en CDD long.

**Graphique 3 : Distribution des postes occupés par les salariés par PCS et type de contrat**

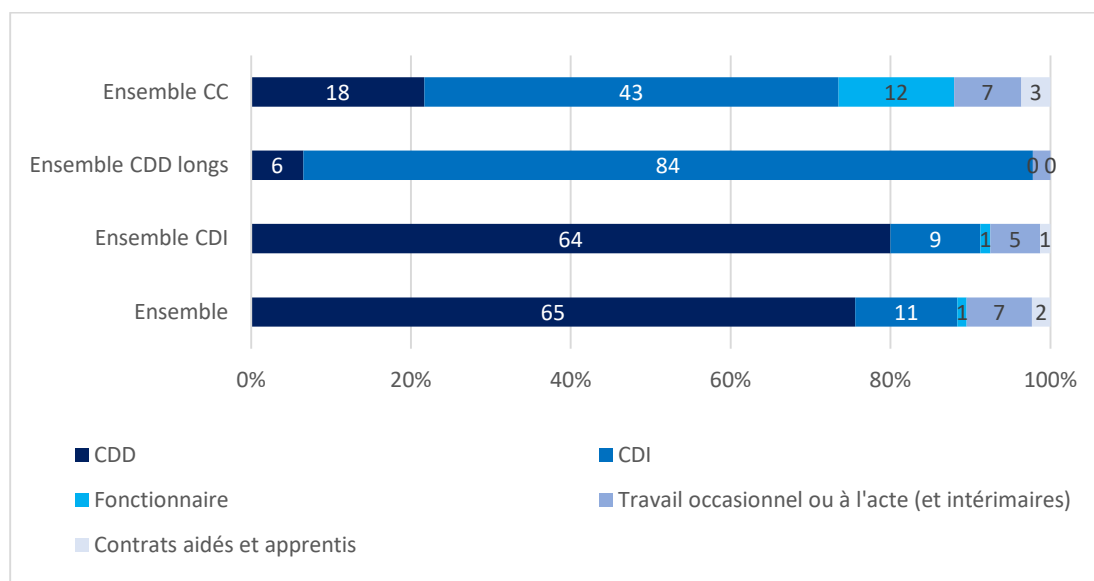


Source : INSEE, DADS 2015, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2015 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

S'ils sont ici caractérisés par un type de contrat sur l'année 2015 pour les besoins de la comparaison, la majorité des salariés qui ont eu au moins un contrat court dans l'année ont en réalité occupé plusieurs postes (cf. graphique 4) : si les CDD prédominent, représentant environ les trois-quarts des postes, 13 % des postes occupés en 2015 par les salariés qui ont été au moins une fois en contrat court sont des CDI, 8 % du travail occasionnel ou à l'acte et 2 % des contrats aidés ou d'apprentissage. Les proportions sont assez proches pour les salariés en CDD long ; alors que 7 % des salariés en CDI ont aussi occupé un poste en CDD.

**Graphique 4 : Distribution des postes occupés par les salariés par contrat de travail et type de contrat**



Source : INSEE, DADS 2015, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2015 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Trois secteurs d'activité sont sur-représentés parmi les postes occupés par les salariés en contrat court et en CDD de plus d'un mois : l'hébergement-restauration (18 % contre 9 % pour les salariés en CDI), les activités de services administratif et de soutien (respectivement 14 % et 11 % contre 9 %) et l'hébergement médico-social et action sociale sans hébergement (respectivement 12 % et 10 % contre 7 % pour les salariés en CDI). Le commerce de détail, autre secteur enquêté, est quant à lui également représenté parmi les postes occupés, quel que soit le type de contrat des salariés (entre 12 % et 13 %). Les écarts sont plus faibles pour les autres secteurs.

Enfin, 34 % des salariés en contrat court travaillent dans des établissements de moins de 10 salariés, 28 % dans des établissements comportant entre 10 et 49 salariés, 25 % dans des établissements de 50 à 249 salariés, et 13 % dans des établissements d'au moins 250 salariés. La distribution de cette variable varie peu selon le type de contrat : les CDD, courts ou longs, sont toutefois légèrement sur-représentés dans les établissements de moins de 5 salariés, alors qu'au contraire ils sont sous-représentés dans les établissements de 10 à 49 salariés.

Pour résumer ces premiers éléments, dans la région PACA, les salariés ayant occupé au moins un contrat court en 2015 présentent des caractéristiques distinctes des salariés ayant occupé un CDI – mais souvent assez proches de ceux ayant occupé des CDD « longs » (plus d'un mois) : les femmes et les jeunes y sont sur-représentés. La très nette sur-représentation des jeunes correspond bien à

certaines profils issus de l'enquête qualitative ; elle n'est toutefois pas exclusive d'un recours aux contrats courts parmi les tranches d'âge plus élevées puisqu'un peu moins de la moitié des salariés en contrat court ont plus de 30 ans. Par ailleurs, la sur-représentation de salariés résidant en dehors la région PACA semble typique des migrations de travail saisonnières (Novella *et al.*, 2016). Lorsque l'on examine les caractéristiques des postes, les salariés en contrats courts sont les plus fréquemment concernés par le fait d'occuper au moins 3 postes dans l'année, confirmant l'un des critères mis en évidence par les profils qualitatifs.

## 2. Que représentent les profils issus de l'enquête qualitative dans les données administratives en 2015 ?

Nous présentons à présent un exercice de repérage, dans les DADS, des profils de salariés en contrats courts présentés dans le chapitre précédent. Pour construire la typologie au plus près du terrain d'enquête qualitative, nous avons travaillé sur un **sous-champ restreint aux trois secteurs enquêtés** (établissements de santé, administration publique et commerce), soit 35 % de l'ensemble des salariés en contrat court.

### 2.1. Repérer et dénombrer des profils qualitatifs dans des données administratives exhaustives

Basés d'abord sur une distinction entre les jeunes entrants sur le marché du travail et les individus plus avancés en âge et donc dans leur carrière, les 9 profils et 14 sous-profils qualitatifs reposaient ensuite sur les critères suivants : recours au contrat court de manière exclusive ou en cumul avec une autre situation (indépendance, autre emploi, retraite), un ou plusieurs employeurs, récurrence ou non de la relation d'emploi avec un employeur, stabilisation ou non en CDI, chômage indemnisé ou non, mais aussi moment dans la vie professionnelle et privé (cf. encadré ci-dessous pour rappel).

#### **Encadré : rappel des 9 profils et 14 sous-profils de salariés en contrat court issus de l'enquête qualitative (chapitre 8)**

*Formation, transition, insertion : les jeunes sur le marché du contrat court*

1. Expériences d'étudiants en contrat court, faire des économies / survivre
2. Expériences en contrats courts de jeunes en transition, contrat court en attente de, à défaut de
3. Expériences en contrats courts de jeunes en insertion professionnelle, entre visée d'entrer dans un marché interne, opportunisme et « nouveaux sublimes »
  - 3.a Investissement dans un employeur unique qui se concrétise par un CDI
  - 3.b Investissement dans une entreprise en attente de concrétisation
  - 3.c CDI comme opportunité
  - 3.d Cumul de CC dans plusieurs établissements (« sublime »)

*Le contrat court en cours de carrière professionnelle*

4. Le contrat court comme entrée dans un secteur et/ou dans une entreprise en situation de reconversion, de mobilité
  - 4.a Relation avec employeur unique qui se concrétise
  - 4.b Investissement dans un employeur unique en vue d'une relation durable
  - 4.c Contrat court chez employeur unique comme tremplin
5. Le contrat court dans des trajectoires caractérisées par la mobilité
6. Le cumul de contrats courts dans plusieurs établissements

7. Le contrat court chez un employeur unique comme complément de revenu à une activité stable
8. Le contrat court et la fonction publique hospitalière

#### 9. Le contrat court à la retraite

Pour repérer ces profils dans les DADS, nous avons élaboré des indicateurs à partir des variables présentes dans le fichier : âge (jeune, senior ou intermédiaire), nombre de postes et type d'emplois occupés (un seul contrat court, un contrat court et un CDD long, un ou plusieurs contrats courts et un CDI, etc.), présence d'une période de chômage indemnisé *durant l'année*<sup>165</sup>, et cumuls éventuels de situations dans l'année. Le mode de construction des types est présenté dans le tableau suivant ; tous sont exclusifs les uns des autres.

Comme l'expose le tableau ci-dessous, six profils qualitatifs sont facilement repérables dans le fichier des DADS et nous permettent de créer six types statistiques *ad-hoc*. Mais ces profils issus du terrain ne recoupent pas toutes les situations observées dans les données statistiques, ce qui a nous a conduites à construire d'autres types pour caractériser le reste de la population. Nous obtenons au total 11 types statistiques.

Nous obtenons ainsi cinq types de jeunes (en majorité moins de 30 ans) qui regroupent près de 69 % des individus sur ces 3 secteurs ; chacun d'entre eux pouvant être reliés – *même si parfois par simple hypothèse du fait du manque d'information dans les DADS* – à l'un des profils qualitatifs : les deux types « petit boulot » (18 % et 19 %) pourraient ainsi correspondre à des « expériences d'étudiants en contrat court, pour faire des économies ou survivre », le type « jeune galérien » (15 %) semble renvoyer au profil d'« expériences en contrats courts de jeunes en transition, "en attente de...", "à défaut de..." », alors que les types « jeune insérant » et « jeune sublime » (3 % et 5 %) concorderaient davantage avec les « expériences en contrats courts de jeunes en insertion professionnelle entre visée d'entrer dans un marché interne, opportunisme et "nouveaux sublimes" ».

Concernant les catégories de salariés en cours de vie active, les profils qualitatifs « Le contrat courts chez un employeur unique comme complément de revenu à une activité stable » et « Le cumul de contrats courts dans plusieurs établissements » peuvent également être rapprochées assez facilement de deux de nos types : respectivement le « stable cumulant » (6 % des individus) et le « sublime » (10 %). En revanche, les trois autres profils qualitatifs (« Le contrat court comme entrée dans un secteur et/ou dans une entreprise en situation de reconversion, de mobilité », « Le contrat court dans des trajectoires caractérisées par la mobilité » et « Le contrat court et la fonction publique hospitalière ») sont soit – pour les deux premiers – plus difficile à cerner dans nos types, soit – pour le troisième – réparti dans les autres catégories. Enfin, le profil du « contrat court à la retraite » pourrait correspondre selon nos indicateurs au type « le retraité cumulant » (2 %).

À ces catégories pour lesquelles nous avons pu faire des correspondances profil qualitatif – type quantitatif, s'ajoutent trois autres catégories-types identifiées dans les données : le « CC unique dans l'année » (9 %), l'« instable » (11 %) et le « sénior galérien » (3 %). Les deux dernières correspondent à des situations où les individus ont connu des périodes de chômage indemnisé dans l'année et renvoient ainsi probablement à des situations de cumul contrat court et chômage, situations pas ou très peu présentes dans l'enquête qualitative. Le type « CC unique dans l'année » est le plus difficile à interpréter à partir de nos données : ce sont des salariés appartenant à une tranche d'âge intermédiaire (25-61 ans), qui ne sont ni « instables », ni « stables cumulants », ni « sublimes ».

---

<sup>165</sup> La prise en compte des seuls postes occupés pendant l'année est la principale limite de notre démarche, puisqu'elle ne nous permet pas de retracer l'ensemble du parcours professionnel des salariés. Pour cela, il aurait fallu mobiliser le panel issu des DADS (panel tous salariés), qui ne permet malheureusement pas d'identifier les contrats les plus courts : pour construire le panel à l'échelle des individus, l'Insee ne retient que les postes principaux.



**Tableau 3 : Types de salariés ayant eu au moins un contrat court dans l'année 2015**

	<b>Critères de construction du type</b>	<b>Profil qualitatif correspondant</b>	<b>%</b>
<b>Le petit boulot d'été</b>	15-24 ans Au moins un emploi entre mi-juin et fin août Pas de chômage Pas d'emploi stable (CDI ou titulaire FP)	Expériences d'étudiants en CC	18
<b>Le petit boulot en cours d'année</b>	15-24 ans Ni « petit boulot d'été », ni « jeune galérien », ni « jeune insérant »	Expériences d'étudiants en CC	19
<b>Le jeune galérien</b>	15-29 ans Chômage en 2015	Expériences en contrats courts de jeunes en transition, le contrat court en attente de ..., à défaut de...	15
<b>Le jeune insérant</b>	15-29 ans Pas de chômage en 2015 Au moins un emploi stable (CDI ou titulaire FP)	Expériences en contrats courts de jeunes en insertion professionnelle, entre visée d'entrer dans un marché interne, opportunisme et « nouveaux sublimes »	3
<b>Le jeune sublime</b>	Absent dans toutes les autres catégories	Expériences en contrats courts de jeunes en insertion professionnelle, entre visée d'entrer dans un marché interne, opportunisme et « nouveaux sublimes »	5
<b>Le CC unique dans l'année</b>	25-61 ans Un seul emploi dans l'année (donc un CC)		9
<b>L'instable</b>	30-49 ans Chômage en 2015		11
<b>Le stable cumulant</b>	30-61 ans Au moins un emploi stable dans l'année Pas de chômage en 2015	Le CC chez un employeur unique comme complément de revenu à une activité stable	6
<b>Le sublime</b>	30-61 ans Pas d'emploi stable en 2015 Pas de chômage en 2015 Au moins deux emplois	Le contrat court dans des trajectoires caractérisées par la mobilité	10
<b>Le senior galérien</b>	50-61 ans Chômage en 2015		3
<b>Le retraité cumulant</b>	62 ans ou plus Pas de chômage en 2015 Pas de CDI en 2015	Le contrat court à la retraite	2
<b>Total</b>			<b>100</b>

Source : INSEE, DADS 2015, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2015 en PACA, dans les trois secteurs enquêtés – administration publique, établissements de santé, sanitaires et sociaux, commerce de détail – hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Note : le total n'est pas tout à fait égal à 100 en raison des arrondis à l'unité.

Nous allons maintenant décrire plus précisément à partir des variables présentes dans les données chacun des types-quantitatifs obtenus et les illustrer lorsque cela est possible avec le cas d'un individu enquêté.

## 2.2. Onze profils de salariés ayant occupé au moins un contrat court en 2015

La description précise de l'ensemble des profils se rapporte aux tableaux présents en annexes 1 et 2 du chapitre pp. 350-353 ; les commentaires sont comparés par rapport à l'ensemble des salariés ayant occupé au moins un contrat court en 2015 dans les trois secteurs enquêtés (nous réduirons à « ensemble » dans le reste de cette section). Nous introduisons pour chaque profil type un ou deux exemples résumés, issus des enquêtes qualitatives.

*Suivant la logique du chapitre 8 consacré aux salariés, nous commençons par les jeunes, pour lesquels les contrats courts sont soit synonymes de petits boulots temporaires sans rapport avec les projets, soit de période d'essai avant stabilisation, soit de période de précarité persistante lorsque les projets n'aboutissent pas aussi vite que prévu.*

**Le « petit boulot d'été »** est l'un des types les plus fréquents (18 %). Il est d'abord défini par la tranche d'âge, 15 à 24 ans, et le fait d'avoir occupé au moins un poste de moins d'un mois entre mi-juin et fin août 2015, sans période de chômage en cours d'année ; la majorité n'a pas occupé d'emploi stable. Les hommes y sont sur-représentés par rapport à l'ensemble (45 % *vs* 33 %). Dans la majorité des cas, les salariés de ce type n'occupent qu'un seul poste dans l'année (70 % contre 31 % dans l'ensemble), mais plutôt à temps complet (69 % contre 63 % dans l'ensemble). Il peut clairement s'agir de petits boulots d'étudiants<sup>166</sup>. La PCS sur-représentée est celle des ouvriers (29 % contre 9 % dans l'ensemble), qui correspond de fait aux postes offerts aux jeunes sans qualification particulière. Parmi les trois secteurs enquêtés, l'administration publique est nettement sur-représentée (54 % contre 20 %), ce qui peut correspondre aux petits boulots d'été dans le secteur des collectivités territoriales ou du nettoyage et de la propreté, dont on a vu qu'il pouvait s'agir de remplacements de congés d'été et/ou d'embauches pour surcroît d'activité.

- Éric est un exemple parfait de ces petits boulots d'été, au démarrage des études. Il vient juste d'avoir son bac et souhaite faire un IUT. Il vit encore chez ses parents, et n'a besoin que d'un petit boulot pour les vacances : pendant 15 jours en été, il est agent d'entretien dans sa mairie, puis agent polyvalent en piscine.

**Le « petit boulot en cours d'année »** est le type le plus fréquent (19 %), mais nous le présentons en deuxième car il s'agit du complément du précédent : ce type est composé de salariés appartenant à la tranche d'âge la plus jeune, 15-24 ans, mais qui n'appartiennent ni au type « petit boulot d'été », ni au type « jeune insérant » et ni au « jeune galérien ». Un peu moins de la moitié (41 %) des salariés de ce type n'occupe seulement qu'un poste en 2015 contre moins d'un tiers (31 %) dans l'ensemble, et par définition, ce poste n'est pas occupé pendant l'été. Le travail à temps partiel est légèrement sur-représenté par rapport à l'ensemble (45 % contre 37 %), contrairement au type précédent. Parmi les PCS, c'est la catégorie des employés qui est sur-représentée (83 % contre 70 % dans l'ensemble), le commerce de détail pour le secteur (52 % contre 37 %) et les petits établissements de moins de 10 salariés. Il peut là aussi s'agir d'étudiants qui cumulent un contrat court et un CDD long (ce qui concerne 27 % d'entre eux) et sont employés dans des établissements différents (secteur et taille) du type précédent.

---

<sup>166</sup> Nous utilisons ici le terme « étudiant » pour désigner tout jeune en situation d'étude, quel que soit son niveau (lycée...post bac...).

- Viviane, 20 ans, est en formation d'Accompagnant Educatif et Social, et effectue quelques remplacements en contrats courts dans la structure d'accueil socio-éducative où elle réalise son stage de formation.

**Le « jeune galérien »** figure lui aussi parmi les types les plus fréquents (15 %). Il concerne une tranche d'âge élargie à 15-29 ans, et on ajoute à ce critère d'âge le fait d'avoir une période de chômage en cours d'année. Dans ce type, 79 % des jeunes ont eu au moins trois postes en 2015, contre seulement 38 % dans l'ensemble ; les modalités deux et au moins trois contrats courts sont ainsi légèrement sur-représentées (respectivement 17 % et 6 % contre 13 % et 4 %), mais c'est surtout le fait d'avoir eu un ou plusieurs CDD longs dans l'année qui est plus fréquent par rapport à l'ensemble. Ce type correspond en majorité à des postes d'employés, en surreprésentation là aussi par rapport à l'ensemble (82 % vs 70 %), et sont plus fréquents dans le commerce de détail et les petits établissements (moins de 50 salariés). La quasi-totalité des salariés de ce type résident en PACA (99 % contre 94 %), signalant un recrutement de proximité.

- Camille, 27 ans, bac+5 souhaitant travailler dans l'équithérapie, est un bon exemple de cette période d'insertion qui s'étire alors que le projet d'installation prévu peine à se concrétiser. Pour subvenir à ses besoins alors qu'elle explore diverses pistes qui n'aboutissent pas pour le moment (concours de vétérinaire, poursuite en thèse, candidatures dans des fermes et haras...) et en attendant de se lancer en tant qu'indépendante, elle saisit toutes les occasions de travailler ici ou là : comme baby-sitter, dans les vignes, dans les commerces et supermarchés pour des inventaires, ... Chacun de ces emplois correspond à quelques heures ou quelques jours de travail rémunéré, généralement sans suite.

**Le « jeune insérant »** est un type beaucoup plus rare dans nos données (3 %). Ces salariés appartiennent eux aussi à la tranche d'âge 15-29 ans, et ont comme caractéristiques d'avoir occupé au moins un poste de moins d'un mois et un emploi stable en 2015, sans aucune période de chômage. Les femmes sont un peu sur-représentées dans ce type (71 % contre 67 %) ainsi que le travail à temps partiel (44 % contre 37 % dans l'ensemble). La totalité des salariés qui composent ce type occupe au moins deux postes dans l'année (contre 69 % dans l'ensemble), généralement un poste en contrat court et un CDI (63 % occupent aussi un CDI dans l'année contre 19 % de l'ensemble des salariés en contrat court dans les trois secteurs enquêtés). Côté qualifications, les postes appartenant à la PCS des professions intermédiaires sont sur-représentés (22 % vs 15 %). Quant au secteur, c'est à nouveau le commerce de détail qui est sur-représenté (56 % contre 37 % dans l'ensemble), ainsi que le secteur des activités pour la santé humaine (25 % contre 18 %).

- Isabelle, infirmière en CDI à 24 ans, est un bon exemple. Diplômée récemment, elle a démarré l'intérim comme aide-soignante alors qu'elle était en formation à l'IFCS, et a réalisé ses premières missions chez son employeur actuel. Une fois diplômée, elle a continué à travailler un an en cumulant intérim et contrats courts pour plusieurs établissements, dont celui qui lui a rapidement proposé un CDI.

Parmi les jeunes, présentons un dernier type, constitué au départ comme le « reste » des précédents, et qui rassemble 5 % des salariés en contrat court. À l'analyse, il s'agit d'un type très clairement caractérisé : un « **jeune sublime** ». 94 % ont en effet entre 25 et 29 ans – si le niveau de qualification est relativement élevé (surreprésentation des professions intermédiaires et très légèrement des cadres), on est sans doute ici dans les débuts de carrière. Tous ont occupé au moins deux postes : les modalités deux et trois contrats courts ou plus sont sur-représentées par rapport à l'ensemble (respectivement 20 % et 8 % contre 13 % et 4 %), c'est également le cas pour avoir eu un CDD long et un CDI ; et la quasi-totalité n'a pas eu de période de chômage indemnisé (98 %). Enfin, le secteur de la santé (activités pour la santé humaine et hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement) est sur-représenté par rapport à l'ensemble.

- Bruna, aide-soignante, semble en être un bon exemple. Âgée de 23 ans, Bruna a déjà été employée en CDI pendant 3 ans en Ehpad, CDI qu'elle a choisi de quitter (par rupture conventionnelle) car

elle envisageait de reprendre ses études pour devenir infirmière. Après avoir finalement abandonné ce projet, elle dit profiter de ne pas avoir d'enfants ni de crédit pour papillonner depuis deux ans, effectuant des remplacements dans cinq établissements différents.

*Venons-en à des tranches d'âge intermédiaires, qui peuvent aussi bien caractériser des périodes mouvementées de la vie (interruptions pour s'occuper des enfants, déménagement, problèmes de santé) que des moments de changement : reconversion, reprise d'études, qui s'assimilent pour ces trentenaires et quadragénaires (parfois quinquagénaires) à un retour sur le marché du travail, voire une période d'insertion sur un marché du travail complètement nouveau – autant d'éléments présents dans les entretiens mais pas dans les données administratives.*

**Le « CC unique dans l'année »** (9 %) est construit sur l'association de deux critères : tranche d'âge intermédiaire de 25 à 61 ans (excluant donc les plus jeunes et *a priori* les retraités) et un seul poste en contrat court en région PACA dans l'année 2015. Les hommes et femmes y sont représentés à hauteur de ce qu'ils sont dans l'ensemble, et la moitié d'entre eux ont entre 30 et 49 ans, un peu plus d'un quart entre 25 et 29 ans et un peu moins d'un quart 50 ans ou plus. Le seul poste occupé dans l'année est plus souvent un poste de cadre que dans l'ensemble (8 % contre 4 %), c'est la seule modalité qui s'écarte de la moyenne pour la variable PCS. Concernant le secteur et la taille des établissements, seul le commerce de détail est un peu sur-représenté (43 % contre 37 %), ainsi que les petits établissements de moins de 5 salariés. Principale spécificité de cette population : 19 % ne résident pas en PACA contre 6 % seulement dans l'ensemble – il est donc possible que certains d'entre eux occupent des emplois dans d'autres régions que celles où ils résident<sup>167</sup>. Une autre hypothèse est qu'il s'agisse de personnes ayant par ailleurs ou principalement une activité en tant qu'indépendant.

**L'« instable »** trentenaire ou quadra (11 %) est défini par la combinaison de deux critères : tranche d'âge entre 30 et 49 ans, donc une carrière déjà démarrée *a priori* et la présence d'au moins un poste en contrat court et d'au moins une période de chômage en 2015. Les femmes y sont sur-représentées (73 % contre 67 %), et les salariés de ce type sont 74 % à occuper au moins trois postes en 2015, contre seulement 38 % dans l'ensemble, probablement des contrats courts mais également un CDD long ou un encore un CDI long (ces modalités étant sur-représentées par rapport à l'ensemble). Les postes y sont également un peu plus souvent à temps complet, sur des niveaux d'employés, dans le secteur de l'hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement, et dans des établissements de 10 à 249 salariés.

- Ce profil peut correspondre à une période de la vie de Josyane, qui a alterné pendant trois ans chômage et contrats courts dans un hôpital (sur des fonctions d'ASH et adjointe administrative), avant d'enchaîner trois CDD d'un an puis de quitter l'hôpital.

**Le « stable cumulant »** (6 %) est lui aussi caractérisé par une tranche d'âge assez large, 30-61 ans, avec trois critères complémentaires : au moins un poste en contrat court et au moins un emploi stable dans l'année 2015, sans aucune période de chômage. Hommes et femmes sont représentés dans des proportions similaires à l'ensemble, et les trois-quarts des salariés qui composent ce type ont en réalité entre 30 et 49 ans. 76 % des postes occupés sont à temps plein contre 63 % dans l'ensemble. Un peu moins des deux tiers (62 %) d'entre eux occupent deux postes en 2015 (contre 31 % dans l'ensemble). Les postes occupés sont plus souvent classés comme cadres et professions intermédiaires que dans l'ensemble (respectivement 10 % et 32 % contre 4 % et 15 %). La quasi-totalité réside en PACA (98 %) ; le secteur sur-représenté est celui de la santé (activités pour la santé humaine – 36 % contre 18 % – et hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement – 27 % contre 24 %) et les grands établissements (au moins 1 000 salariés) également.

- Alice et Martine sont toutes deux aides-soignantes, l'une à temps partiel et l'autre à temps plein. Toutes deux cumulent emploi stable et contrats courts pour des raisons différentes, en lien avec

---

<sup>167</sup> S'en assurer nécessiterait une exploitation des fichiers DADS des autres régions (selon le lieu de travail).

leurs situations personnelles bien distinctes. Alice, 26 ans, est célibataire et sans enfants. Elle affirme avoir longtemps refusé le CDI : dès son diplôme en poche, en 2015, elle a préféré cumuler des remplacements en contrats courts dans plusieurs établissements, avant de se concentrer sur un seul établissement – celui qui lui a proposé un CDI à plein temps. Après avoir hésité, elle a accepté pour sécuriser sa situation et commencer à envisager des projets (acheter un appartement, reprendre des études pour devenir infirmière, avoir des enfants...), mais elle continue malgré tout à faire des remplacements en contrat court dans d'autres établissements, et même des extras dans un restaurant, par crainte de l'avenir dit-elle. Martine a quant à elle 51 ans, mais elle a obtenu son diplôme d'aide-soignante (en VAE) en 2013. Elle est auxiliaire de vie dans un centre communal d'action sociale (CCAS), en emploi stable depuis des années, mais à temps partiel. Divorcée avec 3 enfants à charge, elle a un temps pu augmenter ses revenus en effectuant des heures complémentaires, mais les besoins se sont progressivement taris avec l'activité du CCAS. C'est grâce à son nouveau diplôme qu'elle peut compenser la perte de ces heures par des remplacements en Ehpad, situation qu'elle dit apprécier.

**Le « sublime »** (10 %) concerne aussi la même large tranche d'âge, 30-61 ans, mais les critères qui le définissent sont nettement distincts puisqu'il doit cumuler au moins deux postes en contrat court et n'avoir ni emploi stable ni chômage en 2015. Les femmes sont nettement sur-représentées dans ce type (73 % contre 67 %) et les trois-quarts des salariés qui le composent sont âgés de 30 à 49 ans. Plus de la moitié (56 %) des salariés qui le composent occupent 2 postes en 2015 (contre 31 % dans l'ensemble), mais les contrats courts sont présents en plus grand nombre que dans l'ensemble : 18 % en ont occupé deux dans l'année (contre 13 %), et 7 % trois ou plus (contre 4 %) Mais ces salariés peuvent également cumuler avec d'autres types de contrat : ils sont également plus souvent que l'ensemble à avoir eu un ou plusieurs autres postes en CDD longs, ou un autre poste en CDI. Parmi les PCS, les professions intermédiaires sont sur-représentées (24 % contre 15 %), ainsi que la catégorie des commerçants, artisans et chefs d'entreprise (7 % contre 2 %) et des cadres (7 % contre 4 %). Là encore c'est le secteur de la santé (activités pour la santé humaine et hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement) qui est nettement sur-représentés (66 % en additionnant les deux sous-secteurs contre 59 %), confirmant le constat établi par l'enquête qualitative.

- Michelle, âgée de 53 ans, n'est aide-soignante diplômée que depuis quelques années, par validation des acquis de l'expérience. Elle a auparavant passé 12 ans dans un établissement hospitalier où elle est entrée sans formation et sans diplôme, pour des remplacements, avant d'y devenir auxiliaire de vie, puis aide-soignante et d'y obtenir un CDI. Le cumul de contrats courts et d'intérim pour six établissements correspond à un choix de vie récent, consécutif à son installation dans une nouvelle ville. Se gérant elle-même comme une « petite entreprise », selon ses propres termes, elle négocie avec ses employeurs directs pour qu'ils indemnisent ses déplacements, mais cherche aussi à les arranger car elle entretient une relation affective avec certains établissements ou certains patients.

*Finalement, nous terminons par présenter les profils-types des âges plus avancés dans la carrière professionnelle.*

**Le « senior galérien »** (3 %) est une catégorie issue de nos croisements, mais pas rencontrée sur le terrain qualitatif<sup>168</sup>. Les trois critères qui caractérisent ce profil sont la tranche d'âge 50-61 ans qui positionne cette catégorie parmi les seniors, et la présence d'au moins un poste en contrat court et d'au moins une période de chômage indemnisé en 2015. Les femmes y sont très nettement sur-représentées (74 % contre 67 %) ; ainsi que le fait d'avoir eu d'autres postes en CDD long, ou trois contrats courts ou plus dans l'année. Le temps partiel est légèrement sous-représenté (34 % contre 37 % dans l'ensemble), mais aucun profil particulier en termes de PCS n'apparaît. Enfin, un secteur est nettement sur-représenté dans ce type : l'hébergement médico-social et social et action sociale sans

---

<sup>168</sup> Le recours à Pôle emploi y est d'ailleurs marginal, à tout âge.

hébergement (42 % contre 24 %). La quasi-totalité des membres de cette catégorie réside en PACA (99 %).

**Le « retraité cumulant »** (2 %) est enfin défini par l'âge, 62 ans ou plus, et le contrat court associé à l'absence majoritaire de CDI et de chômage durant l'année. Les hommes y sont sur-représentés (40 % contre 33 %), ainsi que le temps partiel (51 % contre 37 %). Deux PCS sont nettement sur-représentées : les cadres (15 % contre 4 %), et les professions intermédiaires (23 % contre 15 % dans l'ensemble), mais on note aussi la sur-représentation de la catégorie « autres et non réponses » (à laquelle on a ajouté celle des « Artisans, commerçants et chefs d'entreprise » qui rassemblait très peu d'individus) qui signale sans doute précisément la présence de retraités (11 % contre 2 % dans l'ensemble). 62 % n'occupent qu'un poste en 2015, soit le double de la proportion d'ensemble (31 %), signalant sans doute le caractère accessoire de cette activité. Côté secteur et taille d'effectifs, ce sont les administrations publiques et les activités pour la santé humaine qui distinguent cette classe (respectivement 28 % et 26 % contre 20 % et 18 %), et les petits établissements de moins de 5 salariés (16 % contre 11 %). Signalons enfin que 11 % ne résident pas en PACA contre 6 % seulement dans l'ensemble, ce qui pourrait indiquer que les profils et qualifications recherchés sont suffisamment rares pour engendrer des mobilités inter-départements.

- Brigitte, infirmière retraitée de 60 ans, est la seule salariée enquêtée correspondant à ce profil signalé par plusieurs employeurs parmi les établissements de santé. Depuis sa retraite prise à 58 ans, Brigitte effectue des remplacements en contrats courts dans le même établissement qu'avant, entre 3 et 15 jours par mois. Elle envisage de continuer encore deux ou trois ans, jusqu'à ce que son mari soit à la retraite. Elle décrit sa situation comme idéale, d'autant plus qu'elle apprécie son travail en étant délivrée des contraintes antérieures – elle choisit ce qui l'arrange, quand cela l'arrange.

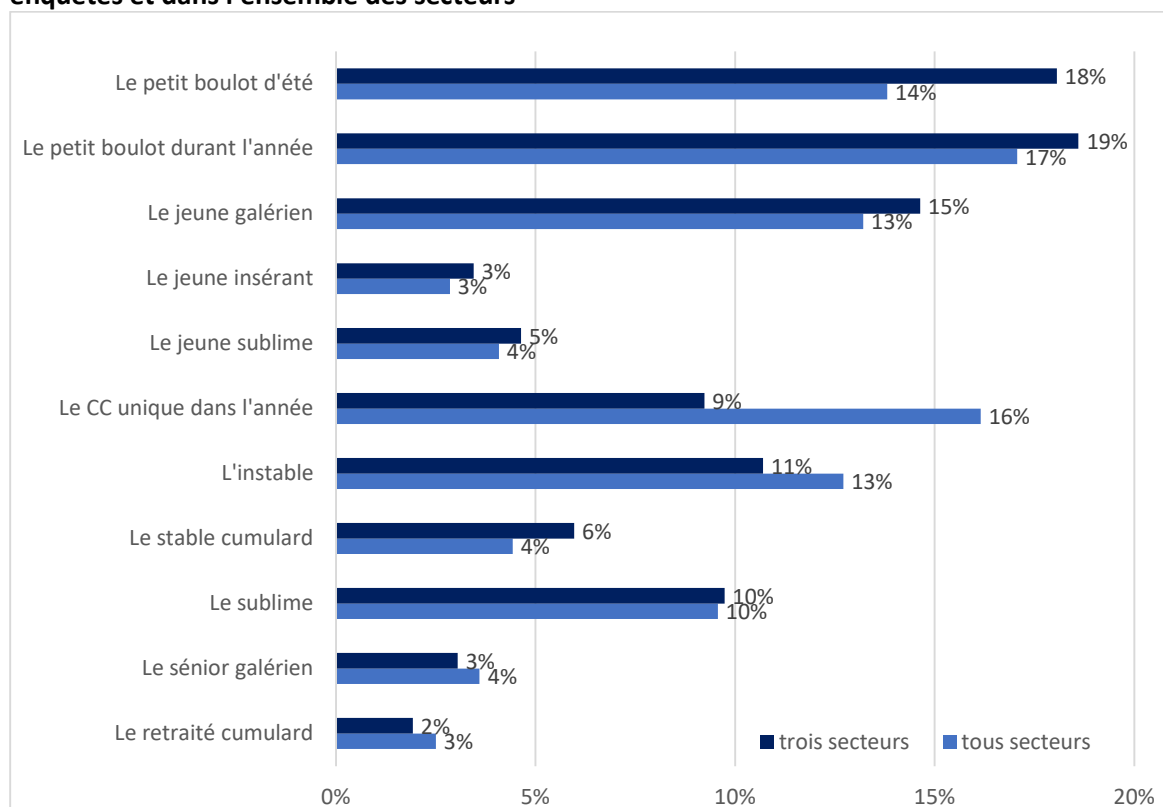
#### **Encadré : Comment ces types sont-ils représentés dans l'ensemble des secteurs à l'échelle de la région PACA ?**

Les types de salariés en contrat court, construits à l'échelle des trois secteurs enquêtés pour être en cohérence avec le terrain qualitatif, se retrouvent dans des proportions globalement similaires à l'échelle de l'ensemble des secteurs de la région (cf. graphique ci-dessous). Les écarts les plus importants concernent le petit boulot d'été, qui représentait 18 % sur les trois secteurs enquêtés mais n'en pèse plus que 14 % sur l'ensemble des secteurs. Cet écart peut refléter la présence dans nos trois terrains de l'administration publique, dont on a vu qu'elle pratiquait une fragmentation intense des besoins de remplacement à destination des jeunes durant la période estivale. À l'inverse, la proportion de salariés d'âge intermédiaire n'occupant qu'un contrat court dans l'année double presque, passant de 9 % à l'échelle des trois secteurs à 16 % dans l'ensemble. Ici, l'écart est peut-être dû à l'absence de l'hôtellerie-restauration dans les terrains d'enquête, ce secteur étant fortement pourvoyeur d'emplois saisonniers.

La restriction à nos trois secteurs d'enquête déforme la structure de la population des salariés en contrat court sur certaines variables et, partant, la distribution et les types identifiés dans les DADS (cf. annexe 3 p. 354) : les femmes sont ainsi nettement sur-représentées sur nos trois secteurs (67 % contre 56 % dans l'ensemble), ainsi que les 15-24 ans (47% contre 40% dans l'ensemble), ou encore les salariés résidant en PACA (94 % contre 88 %). Les écarts sont moins nets concernant le nombre de postes par salarié, ceux ayant occupé au moins deux postes étant tout de même légèrement sur-représentés : ils représentent 69 % sur les trois secteurs enquêtés contre 64 % sur l'ensemble. Cette sur-représentation du nombre de postes s'observe plus précisément quel que soit le type de contrat – deux contrats courts, un ou plusieurs autres postes en CDD long, un autre poste en CDI ; les périodes de chômage indemnisé le sont également très légèrement (72 % dans les trois secteurs enquêtés contre 70 % dans l'ensemble des secteurs). Concernant enfin les caractéristiques des postes occupés, le temps complet, la PCS employés et le CDD sont très nettement sur-représentés à l'échelle de nos

trois secteurs (dans des proportions respectives de 63 %, 70 % et 80 % contre 52 %, 50 % et 65 %) ; les établissements comprenant entre 50 et 999 postes également (47 % dans les trois secteurs étudiés contre 34 % dans l'ensemble des secteurs). Il faut donc garder à l'esprit ces éléments et interpréter ces résultats avec précaution. L'ensemble des caractéristiques selon les onze types sur ce champ de l'ensemble des secteurs est reporté en annexes 4 et 5 pp. 356-360.

**Graphique 5 : Distribution comparée des types de salariés en contrat court dans les trois secteurs enquêtés et dans l'ensemble des secteurs**



Source : INSEE, DADS 2015, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2015 en PACA, hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire, champ sectoriel différent ensuite.

Finalement, face à la gageure d'articuler 11 types statistiques avec 9 profils et 14 sous-profils qualitatifs, nous avons fait le choix d'opérer un regroupement en cinq catégories synthétiques pour gagner en lisibilité et remonter en généralité.

### 3. À l'intersection des profils qualitatifs et des types statistiques : synthèse et remontée en généralité

Nous proposons dans cette dernière partie de simplifier la liste des 11 types et 9 profils en constituant cinq catégories synthétiques, à partir d'une interprétation recentrée sur deux éléments : la place des contrats courts dans les parcours professionnels et la manière dont est vécu l'emploi dans ce type de contrats. Cela nous permet de se détacher d'une première approche centrée sur l'âge biologique pour s'intéresser plutôt aux âges de la vie professionnelle, mais aussi de simplifier l'articulation entre quantitatif et qualitatif, comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau 4 : Synthèse de l'articulation quali-quantitative**

Catégorie synthétique	Profils qualitatifs	Types quantitatifs
Le CC « provisoire » en début de vie active : un peu plus de 37 %	Expériences d'étudiants en CC et Expériences en CC de jeunes en transition + Viviane. L'investissement dans une entreprise, en attente de concrétisation	« Le petit boulot d'été », 18 % + « Le petit boulot en cours d'année », 19 % + un peu du « jeune galérien »
Le CC pour se ré-insérer sur le marché du travail : plus de 9 %	Le CC comme entrée dans un secteur et/ou dans une entreprise en situation de reconversion ou de mobilité	« Le CC unique dans l'année », 9 % + un peu de « L'instable »
Le CC comme étape préalable à un parcours de stabilisation déjà entamée : un peu plus de 3 %	Le CDI comme opportunité L'investissement dans un employeur unique qui se concrétise par un CDI Une relation avec un employeur unique qui se concrétise + Juliette. L'investissement dans une entreprise, en attente de concrétisation	« Le jeune insérant », 3 % + un peu de « L'instable » devenu stable en cours d'année (car 10 % de CDI dans cette catégorie)
Le CC « satisfaisant » à un certain moment de la vie professionnelle : un peu plus de 15 %	Le cumul de CC dans plusieurs établissements Le cumul de CC dans plusieurs établissements L'investissement dans un employeur unique en vue d'une relation durable Le CC dans des trajectoires caractérisées par la mobilité	« Le sublime », 10 % + « Le jeune sublime », 5 %
Le CC de complément de revenu (emploi, retraite) : environ 8 %	Le CC chez un employeur unique comme complément de revenu à une activité stable Le CC à la retraite	« Le stable cumulant », 6 % + « Le retraité cumulant », 2 %
Le CC en alternance avec le chômage : environ 25 %	<i>non présent dans le quali</i>	« Le jeune galérien », 15 % + une grande partie de « L'instable », 11 % + « Le sénior galérien », 3 %

Dans une première catégorie, nous distinguons les contrats courts comme **solution provisoire en début de vie active** : à différents stades de la formation initiale, ces contrats courts servent à financer les loisirs ou l'autonomie, et sont d'ailleurs généralement complètement décorrélés de la formation et de l'objectif professionnel. Cette situation est considérée comme normale dans un parcours, et vécue avec d'autant moins d'angoisse qu'elle paraît réversible. Dans une deuxième catégorie, nous rassemblons les cas dans lesquels les contrats courts sont **une voie de ré-insertion** sur le marché du travail à 30 ou 40 ans, une solution incontournable pour se remettre en selle après une interruption d'activité (pour maternité le plus souvent, mais parfois pour raison de santé ou encore un deuil...). La situation est ici vécue sur le mode de l'angoisse, alors qu'il faut refaire ses preuves dans son métier, mais dans une nouvelle zone d'emploi, ou dans un nouveau secteur, alors que la phase de la vie familiale nécessite plutôt de la stabilité. La plupart des membres de cette deuxième catégorie ont ainsi comme **objectif le CDI** mais ne l'ont pas encore atteint, contrairement aux membres de la catégorie suivante. Dans cette troisième catégorie, nommée **parcours de stabilisation**, le contrat court a joué le rôle de période d'essai chez un employeur qui a plus ou moins rapidement proposé un emploi stable. Mais tous les cas rencontrés ne se résument pas à des phases d'insertion ou d'attente d'un CDI. Dans la quatrième catégorie, le contrat court peut aussi correspondre à une **phase de « satisfaction » à un certain moment de la vie professionnelle**, vécue sur un mode de l'enrichissement et de la découverte, de la liberté, pour des profils demandés sur le marché du travail. On rencontre ici des personnes de 25



à 55 ans, en début de carrière dans le métier souhaité quelques années suivant l'obtention du diplôme. La cinquième catégorie se compose de personnes pour lesquelles le contrat court apporte un **complément de revenu nécessaire**, en plus d'un emploi stable, ou un complément d'activité et de revenus appréciés en plus d'une pension de retraite. Enfin, la sixième et dernière catégorie regroupe des individus qui sont à la recherche d'un emploi plus stable et **alternent des périodes courtes d'emploi et du chômage**.

### 3.1. Le contrat court comme petit boulot provisoire en attendant la « vraie » insertion

Cette première catégorie concerne les contrats courts comme solution temporaire en début de vie active : pendant les études, ces contrats courts servent à financer les loisirs ou l'autonomie, et peuvent tout à fait être décorrélés de la formation et de l'objectif professionnel. Dans l'enquête qualitative, c'est le cas d'Éric, à peine bachelier, qui travaille pour la mairie de sa commune ; de Thibault qui attend la date d'ouverture d'un concours (policier municipal) en épuisant les possibilités de remplacement dans le supermarché où travaille son père (puis change d'employeur) ; ou encore d'Elena, qui doit subvenir à ses besoins et explore les différentes offres du marché du travail destiné aux étudiants. Dans le cas de Viviane au contraire, le petit boulot alimentaire pendant les vacances se situe dans l'univers professionnel auquel elle se forme (accompagnant éducatif et social), et lui apporte donc de l'expérience pour la suite. Le cas de Camille se distingue un peu de ceux-là : Camille est plus âgée, porteuse d'un projet professionnel de niche (la thérapie par le cheval) qu'elle envisage de réaliser en devenant indépendante. Elle cumule toutes sortes de petits boulots sans rapport avec ce projet tandis qu'elle effectue de nombreuses tentatives tout en mûrissant la création d'entreprise – qui ne lui permettra certainement pas de subvenir à ses besoins et la fera basculer dans la classe des contrats courts en complément d'une activité principale.

Dans les DADS, cette catégorie peut correspondre à deux profils types – **Le petit boulot d'été** (18 %) et **Le petit boulot en cours d'année** (19 %) –, qui représenteraient 37 % des salariés ayant occupé au moins un poste un contrat court en 2015, auxquels on pourrait rajouter une petite partie du profil-type du « jeune galérien ».

### 3.2. Le contrat court pour se ré-insérer sur le marché du travail après interruption ou reconversion

Dans une deuxième catégorie, nous rassemblons les cas dans lesquels les contrats courts sont considérés comme une solution provisoire insatisfaisante. Il s'agit d'une solution d'attente avant un CDI qui se fait attendre plus ou moins longtemps, mais aussi bien souvent de la seule solution pour se remettre en selle après une interruption d'activité (pour maternité le plus souvent, mais parfois pour raison de santé ou encore un deuil...), auquel cas les contrats courts sont ici caractéristiques d'une phase de ré-insertion à 30 ou 40 ans.

Dans les entretiens, c'est le cas de Fadella par exemple, pour laquelle cette reprise du travail s'est faite en deux temps, d'abord sans diplôme puis après formation diplômante comme aide-soignante, ce qui la place en situation d'insertion sur un nouveau marché du travail. Quant à Solange, Séverine et Tina, elles sont également placées en situation de débutantes, mais leur retour en activité s'effectue sur la même qualification et le même métier qu'au début de leur vie active – malgré des tentatives de reconversion ratées pour Séverine et Tina.

Avec ces profils de femmes plus avancées dans la vie, on voit apparaître des parcours professionnels et des parcours de vie semés d'embûches, marqués par des interruptions à la naissance des enfants, des ruptures conjugales, des déménagements... qui affaiblissent progressivement l'expérience professionnelle et fragilisent le lien avec le marché du travail. Des projets de reprise d'études

ponctuent ces parcours mouvementés, et des reconversions échouent ou réussissent selon les cas. Dans l'ensemble, on découvre ici des personnes qui doivent s'insérer à nouveau sur le marché du travail et faire leurs preuves sur un nouveau territoire, dans un nouveau secteur ou un nouveau métier.

Dans les DADS, le contrat court pour se ré-insérer sur le marché du travail après interruption ou reconversion peut correspondre à deux profils types, représentant au total plus de 9 % de l'ensemble : **le CC unique dans l'année** (9 %) qui peut correspondre à ces cas de retour en emploi un peu difficiles auquel s'ajoute une partie du type **L'instable**.

### 3.3. Le contrat court comme étape dans un parcours qui mène à l'emploi stable chez le même employeur (plus ou moins vite)

Les personnes qui composent cette nouvelle catégorie sont toutes en CDI : le contrat court a ici joué le rôle de période d'essai chez un employeur qui a plus ou moins rapidement proposé un emploi stable. Pour quelques jeunes femmes récemment diplômées, le CDI a été proposé rapidement, sans même qu'elles y pensent spécialement ou le recherchent.

Dans l'enquête qualitative, il en a été ainsi pour Isabelle et Elise, infirmières, et Alice, aide-soignante. Cette dernière a accepté cette offre tout en conservant son habitude de cumuler avec d'autres contrats courts, par sécurité. Dans une configuration tout à fait différente, Laura s'est vu proposer un CDI dans un supermarché relativement rapidement, alors même qu'elle y avait commencé pour financer des études de médecine. Mais elle a finalement pris goût à cette activité et cet environnement, qui lui offre des perspectives de formation et de promotion, au point d'arrêter ses études de médecine.

Parfois le diplôme est nécessaire pour accéder au CDI, et certains de nos enquêtés l'acquière par VAE. Bertrand a ainsi obtenu un CDI après 4 ans de CDD renouvelés chaque mois, parce que son employeur l'a soutenu dans une VAE et ainsi permis d'obtenir le diplôme débloquent le CDI (et permettant à l'employeur de respecter les quotas de qualification parmi son personnel). Marie-Louise a, quant à elle, dû se débrouiller toute seule pour sa VAE, obtenant le CDI après 6 ans de remplacements dans le même Ehpad. Dans le cas de Juliette, piégée dans sa situation d'éternelle remplaçante depuis 6 ans, le seul espoir de stabilisation par son employeur est de réussir un concours très sélectif et organisé seulement tous les deux ans.

Dans les DADS, le contrat court comme étape dans un parcours qui mène à l'emploi stable chez le même employeur (plus ou moins vite) peut correspondre à une catégorie aux effectifs très faible : **le jeune insérant** (3 %), et une petite partie des salariés composant le type **L'instable** qui seraient devenus stables en cours d'année (les 10 % ayant aussi occupé un poste en CDI en 2015 par exemple).

### 3.4. Le contrat court comme une solution « satisfaisante » en début de carrière ou en reprise d'activité

Tous les cas rencontrés ne se résument pas à des postures d'attente et d'espérance d'un CDI. Le contrat court peut aussi représenter une solution (provisoire) tout à fait satisfaisante, dans des cas assez variés.

Dans l'enquête, c'est ce que montrent les entretiens avec Bruna, Michelle, Dalila, toutes aides-soignantes récemment diplômées, même si Michelle et Dalila sont plus âgées ; Nathalie est infirmière – c'est aussi la seule à n'avoir qu'un seul employeur récurrent. Elles ont en commun de se satisfaire, pour le moment, de cette activité récurrente auprès d'un ou plusieurs employeurs ; elles y trouvent de la variété, de la liberté et de la prévisibilité, et des rémunérations supérieures. Le CDI n'est pas exclu, mais pas une priorité pour le moment. On trouve ici de nombreux cas de carrières qui démarrent, soit en formation initiale soit après une reconversion. Patrick, lui aussi infirmier récemment diplômé après une reconversion, se satisfait d'une situation similaire – récurrence auprès d'un seul employeur

– car il a pour projet de s’installer comme indépendant. Mathieu est enfin chef d’équipe en contrat d’intervention de courte durée, ré-embauché régulièrement pour des missions qui l’amènent à installer des linéaires dans de nombreuses enseignes, une situation qui lui convient car sa femme gagne bien sa vie, mais qu’il souhaiterait compléter par d’autres missions pour travailler plus.

Dans les DADS, le contrat court comme solution provisoire satisfaisante en début de carrière ou en reprise d’activité correspond au type du **sublime**, qui rassemble 10 % des salariés ayant occupé au moins un contrat court en 2015 dans nos trois secteurs enquêtés. Il est identifié par une tranche d’âge assez large, 30-61 ans, mais surtout par le cumul d’au moins deux postes en contrat court sans emploi stable ni chômage. Parce que son profil est très proche du sublime, mis à part l’âge (25-29 ans), nous plaçons ici aussi les **jeunes sublimes** (5 %). Ensemble, ces types constituent une catégorie qui représente environ 15 % des salariés de nos trois secteurs.

### 3.5. Le contrat court en rémunération de complément, en plus d’un emploi stable ou d’une pension de retraite

La cinquième catégorie se compose de personnes pour lesquelles le contrat court apporte enfin un complément de revenu nécessaire, en plus d’un emploi stable, ou un complément d’activité et de revenus appréciés en plus d’une pension de retraite.

Les deux premiers cas du qualitatif correspondant à cette catégorie sont issus du terrain principal, les établissements de santé, avec deux aides-soignantes dont l’une, à temps partiel (Martine) est contrainte de cumuler avec des contrats courts, faute de pouvoir faire plus d’heures avec son employeur principal ; alors que l’autre (Alice), à temps plein, a pris cette habitude et poursuit plutôt par sécurité depuis qu’elle a obtenu son CDI. Le cas de Lucie est un peu différent puisqu’elle exerce une activité de photographe en tant qu’indépendante, mais n’en tire pas un revenu suffisant. Les remplacements qu’elle effectue comme secrétaire médicale n’ont rien à voir avec cette spécialisation, mais résultent d’une opportunité qu’elle a su « pérenniser » depuis quelques années.

Dans les DADS, le contrat court en rémunération annexe ou complémentaire, en plus d’un emploi stable ou d’une pension de retraite, correspondent à deux catégories rassemblant 8 % de l’ensemble : **Le stable cumulant** (6 %) et **Le retraité cumulant** (2 %).

### 3.6. Le contrat court en alternance avec des périodes de chômage

Nous proposons enfin une dernière catégorie synthétique pour rassembler les trois types de « galériens » repérés dans les DADS, qui ont en commun l’alternance entre contrats courts et chômage – on décline ici l’instabilité de l’emploi à tous les âges de la vie. Cette catégorie n’a pas été repérée par l’enquête qualitative, dont la population concerne surtout, par construction, des salariés fidélisés, dont la récurrence de contrats (même courts) évite les périodes de chômage. Ensemble, ces trois types représentent 25 % des salariés en contrat court de nos trois secteurs : **Le jeune galérien** (15 %) ; **Le trentenaire ou quadra instable** (11 %) ; et **Le senior galérien** (3 %).

## Conclusion

Pour 37 % des salariés ayant occupé au moins un poste en contrat court l’année 2015 dans les trois secteurs enquêtés, en région PACA, cette forme d’emploi est d’abord synonyme de petits boulots pendant la période de formation. Dans ce cas, la problématique est soit celle de l’emploi d’appoint, soit celle de l’insertion. Dans plus de 9 % des cas, nous pensons que les contrats courts peuvent ensuite

représenter une manière de se remettre en selle après une ou plusieurs périodes d'interruption, un déménagement, une réorientation : ils caractérisent alors une nouvelle phase d'insertion professionnelle pour des personnes plus avancées dans la vie, à 30 ou 40 ans. Certains de ces contrats courts déboucheront sur une phase de stabilisation plus ou moins rapide chez un employeur unique, jouant le rôle de période d'essai – ce cas représenterait environ 3 % des individus sur nos trois secteurs. Pour plus de 15 % des salariés ayant occupé au moins un poste en contrat court en 2015, la ré-embauche en contrat court peut au contraire représenter une solution provisoire satisfaisante, par exemple durant une phase de professionnalisation pour des nouveaux diplômés, plus ou moins jeunes une – ceux que nous avons appelés les sublimes.

Le contrat court peut par ailleurs apporter un complément de revenu nécessaire, en plus d'un emploi stable, ou un complément d'activité et de revenus appréciés en plus d'une pension de retraite, dans 8 % des cas. Ainsi, la compréhension du recours aux contrats courts doit être associée à une réflexion plus globale sur le temps de travail et les salaires – que ce soit à l'embauche ou en cours de carrière. Il n'est en effet pas anodin qu'une partie des salariés stables, ceux dits du noyau dur, « choisissent » de travailler au-delà de leur engagement principal auprès d'un employeur, pour obtenir le niveau de rémunération suffisant à leurs besoins. Notons enfin les limites du terrain qualitatif, qui a laissé dans l'ombre environ 25 % des salariés en contrat court identifiés dans les données administratives : celles et ceux que nous appelons les « galériens », qui alternent contrats courts et périodes de chômage indemnisé, et que l'on rencontre à tous les âges de la vie – un profil qui pourrait aussi correspondre à des « intermittents ». En l'absence d'entretiens correspondant à ces cas, difficile de dire s'il s'agit là d'une forme d'intermittence assumée, qui serait typique d'une région touristique où certains secteurs fonctionnent par saisons, ou s'il s'agit de travailleurs pauvres peinant à joindre les deux bouts faute d'emplois stables sur un bassin d'emploi.

# Conclusion générale

---

## Une difficile identification du « contrat court » comme catégorie

Notre recherche nous a tout d'abord conduits à interroger la catégorie « contrat court », qui nous est apparue à bien des égards « insaisissable » et bien souvent en décalage avec les pratiques, les discours et les réalités tels qu'ils ressortaient de nos entretiens avec les différents acteurs rencontrés.

Force a tout d'abord été de constater qu'elle ne fait pas vraiment sens pour ces acteurs qui n'identifient pas spécialement les CDD de moins d'un mois dans leurs pratiques ni dans leurs représentations. De même, il s'est avéré difficile de repérer les contrats courts dans les données statistiques à notre disposition au-delà des seules DPAE, en particulier les DADS qui privilégient la notion de « postes », annexes et non annexes. Dès lors nous avons voulu comprendre comment cette catégorie qui occupait le devant de la scène des débats publics au début de notre recherche est apparue, – quand, dans quelles circonstances et portée par quels acteurs ? –, pour observer qu'elle se stabilise autour d'une définition précise, le CDD de moins d'un mois, quand le phénomène devient un « problème public », en l'occurrence de gestion budgétaire. Il commence alors à générer des appels et le financement de recherches académiques. On retrouve là un processus connu, mis en évidence notamment par Salais et *al.* (1986) à propos du chômage. Selon les auteurs, ce travail de catégorisation produit plusieurs effets, une représentation de la réalité, une conformation de la réalité et des comportements des acteurs sociaux à cette représentation, et la structuration des connaissances sur l'objet en question. C'est nous semble-t-il un tel processus qui serait en train de s'opérer pour les contrats courts. Il ne serait cependant pas achevé, ce qui expliquerait ces nombreux flottements autour d'une catégorie essentiellement aujourd'hui portée par les pouvoirs publics dans un souci de gestion budgétaire.

C'est aussi avec les catégories juridiques que nous observons un décalage. Si le recours au contrat court s'inscrit dans les cadres législatifs et conventionnels réglementant les causes et conditions de l'embauche en CDD, les usages qui en sont faits débordent amplement de ces cadres. Tout d'abord parce que les règles ne sont pas toujours respectées, par volonté, par ignorance ou parce qu'elles ne sont pas toujours faciles à mettre en œuvre. Ensuite parce que le contrat court est lui-même l'objet de catégorisations « indigènes », en particulier sectorielles, qui ne recoupent pas celles qu'opère le droit. Elles se traduisent dans des appellations spécifiques et dans la confusion de motifs répondant à des logiques similaires. Nous observons ainsi que nos interlocuteurs (employeurs et salariés) opèrent une distinction nette entre réponse à des besoins réguliers et prévisibles et réponse à des besoins non prévus, non prévisibles, dont la durée n'est pas connue à l'avance et qui doivent être comblés dans l'urgence, et ceci indépendamment des catégories juridiques qui définissent les motivations du recours.

À travers cette observation se révèle une ligne de clivage majeure dans les modes de recours aux contrats courts. Elle distingue en effet deux registres de leur usage dont les implications ont aussi bien à voir avec les façons de gérer ces contrats, les profils des personnes recrutées que les rapports engagés avec les salariés. Nous la mobilisons dans cette partie conclusive comme clé de lecture et d'interprétation privilégiée de l'ensemble de nos résultats, transversale aux différentes dimensions explorées dans les développements qui précèdent.

## Une ligne de clivage entre réponse à des besoins réguliers et prévisibles, et réponse à des besoins non prévisibles et devant être comblés dans l'urgence

Les logiques et contextes sectoriels jouent un rôle déterminant dans les modalités, l'intensité et les inflexions du recours au contrat court même si les différences entre entreprises ne doivent pas être négligées (grands et petits magasins, établissements de statut privé ou associatif, indépendants ou liés à un groupe, majorités politiques dans les collectivités locales, ...). Les secteurs étudiés ne sont pas soumis à des irrégularités structurelles en relation avec les caractéristiques des produits et des marchés qui peuvent conduire à des effets de saisonnalité et à des incertitudes marchandes prononcés. Ils possèdent de ce fait entre eux une certaine homogénéité qui nous permet d'observer partout, dans le recours aux contrats courts, cette même ligne de clivage entre besoins réguliers-prévisibles et besoins non prévisibles<sup>169</sup>. Les premiers renvoient à la saisonnalité, au surcroît d'activité dès lors qu'il peut être anticipé, au remplacement du personnel absent pour congés, ceux-ci étant en général fixés à l'avance. Leur gestion s'inscrit dans des routines qui semblent assez bien rôdées et ne pas poser de problèmes particuliers. On a pu voir que des contraintes budgétaires ou des difficultés de recrutement viennent perturber ces routines mais sans toutefois remettre en question, à tout le moins pour le moment, ce schéma d'ensemble.

Les besoins non prévisibles entraînent avec eux toute une chaîne liée au recrutement dans l'urgence et multiplient les incertitudes. Ne pouvant être anticipés ni dans leur déclenchement ni dans leur durée (en particulier les arrêts maladie qui peuvent être prolongés à plusieurs reprises), ils nécessitent de trouver des personnes immédiatement disponibles, qui conviennent (en particulier pour les postes nécessitant la possession d'un diplôme), prêtes à s'engager pour une durée incertaine et fiables (qui donnent la garantie qu'elles resteront pendant toute la durée nécessaire). S'il est difficile de mesurer le poids de chacun de ces registres (en effet ici le motif juridique n'est pas pertinent), les propos de nos interlocuteurs laissent entendre un accroissement des besoins du second type<sup>170</sup>, imputé à un absentéisme croissant (arrêts maladies, accidents du travail, défection de dernière minute ...) doublé de difficultés de recrutement et un déficit d'attractivité, dessinant par-là la problématique complexe dans laquelle se situe le recours aux contrats courts pour ces motifs.

Les trois secteurs explorés connaissent tous des besoins réguliers et prévisibles. Le commerce, le plus soumis à des fluctuations marchandes, est sujet à des pics à certains moments, en fonction en particulier des produits vendus, mais partout les périodes comme les fêtes de fin d'année, de Pâques, sont traditionnellement des moments où l'activité augmente. Afin de redynamiser la consommation, les entreprises ont eu tendance à multiplier ces périodes plus exceptionnelles par des opérations commerciales, les soldes organisées plusieurs fois dans l'année, des promotions diverses ... Ces stratégies ont probablement contribué à accroître les besoins ponctuels en main-d'œuvre mais ceux-ci restent malgré tout prévisibles, ils peuvent être anticipés même si le niveau de l'activité reste

---

<sup>169</sup> Selon l'enquête Ofer 2016 (Rémy, 2019), 60% des employeurs ayant embauché en contrat de courte durée (1 à 3 mois) en 2015 déclarent le remplacement de salarié momentanément absent (sans qu'on puisse préjuger du caractère prévisible ou non de ce remplacement) comme motif du recours au contrat court ; les deux autres motifs sont évoqués à hauteur de 24% pour l'accroissement temporaire d'activité et à un peu plus de 10% pour la réalisation des activités saisonnières ou occasionnelles. Les motifs varient cependant fortement selon le secteur d'activité. Les trois secteurs de notre enquête sont particulièrement concernés par le remplacement (57% dans le commerce, 68% dans l'administration publique, 86% pour les activités pour la santé humaine et 90% pour l'hébergement médico-social et social et l'action sociale sans hébergement). La construction serait plus concernée par l'accroissement temporaire d'activité ; les employeurs de l'hébergement-restauration, les arts, spectacles et activités récréatives évoquent plus fréquemment les activités saisonnières ou occasionnelles.

<sup>170</sup> Comme l'indique la note précédente, le principal motif du recours au contrat court évoqué par les employeurs dans l'enquête Ofer est le remplacement. Il serait utile de pouvoir mesurer son évolution dans le temps.

toujours incertain. En été et aux vacances scolaires, les congés du personnel accentuent ces besoins. L'administration publique a aussi l'habitude de recruter à certaines périodes de l'année, pendant les vacances où de nouvelles activités et de nouveaux services sont proposés (les centres aérés par exemple), où la fréquentation de certains équipements s'accroît (les piscines en été) et où il faut remplacer le personnel parti en congé afin d'assurer la continuité du service (certains postes doivent être obligatoirement pourvus). C'est dans le secteur de la santé que ce type de besoin est le moins fort, congés du personnel et RTT sont les principaux motifs pour des embauches prévisibles en contrat court.

Partout, les employeurs expriment des besoins croissants liés aux absences non prévues du personnel et en particulier les arrêts maladie. Dans le commerce, le phénomène s'expliquerait (pour nos interlocuteurs employeurs) par une plus grande volatilité de la main-d'œuvre, une absence de motivations et d'engagement, voire par des aides sociales trop généreuses qui n'incitent pas au travail ou encore à cause de médecins accordant trop facilement des arrêts de travail. Dans l'administration publique, ces éléments se doublent de facteurs plus spécifiques, le vieillissement des personnels, les accidents du travail et l'usure professionnelle des agents sur certains postes. De façon générale, l'absentéisme, l'arrêt maladie seraient aujourd'hui une façon de réagir aux conditions de travail privilégiée par des salariés plus enclins à faire *exit* que *voice*, une façon de protester, de se protéger, de faire une pause. Un constat que plusieurs de nos interlocuteurs syndicalistes sont amenés à faire. Partout, ces besoins sont particulièrement difficiles à gérer car ils cumulent les incertitudes : sur le moment où le besoin apparaît, sur sa durée, sur la possibilité d'y pourvoir, sur la personne qui sera recrutée ... Cette situation est poussée à l'extrême dans le secteur de la santé. Nous l'avons vu, des budgets et des effectifs tirés au maximum, un alourdissement des pathologies, un renforcement des contraintes réglementaires, une intensification du travail, ... produisent un cercle vicieux dans lequel tous ces facteurs s'auto-alimentent. L'embauche en contrat court pour des absences non prévues, à la conjonction entre défection de dernière minute, arrêts maladie, accidents du travail, usure professionnelle ..., est maintenant devenue structurelle dans une activité qui ne semble tenir que parce qu'elle trouve encore du personnel disponible pour faire des remplacements au pied levé. Une équation que les employeurs doivent résoudre dans un contexte où se conjugue déficit d'attractivité, difficultés de recrutement pour le noyau dur de l'activité, obligation réglementaire de remplacement sur certains postes. A entendre nos interlocuteurs, il semblerait que la logique soit aujourd'hui arrivée à la limite et que, dans un tel contexte, les marges de manœuvre se réduisent drastiquement.

Les régimes d'incertitude dans lesquels les entreprises sont amenées à prendre des décisions et à élaborer des stratégies ont tendance à se tendre, à se durcir. Les différentes incertitudes, marchande, organisationnelle et sociale, se combinent à des degrés divers dans les secteurs. Elles semblent cependant partout dans une phase d'accroissement et de renforcement mutuel. Les besoins non prévisibles, dont on pourrait considérer qu'ils sont à l'origine de la montée de l'embauche en contrat court dans ces secteurs peu traditionnellement soumis à des irrégularités de leur activité, témoignent des désorganisations du système productif et des dégradations de la relation salariale. Ils procèdent de l'accroissement des incertitudes (incertitudes sociales et organisationnelles accrues au sein des entreprises qui produisent ces besoins) dans le même temps qu'ils viennent les renforcer avec les solutions qui sont adoptées pour y répondre (l'embauche en contrat court).

Les traits essentiels du recours au contrat court, la réduction des durées, la réembauche, la fidélisation et la constitution de viviers, la multiplication des canaux de recrutement, le système de file d'attente..., prennent tout leur sens dans un tel contexte. Ils peuvent être vus comme autant de tentatives visant à réduire les incertitudes associées aux besoins non prévisibles.



## Le contexte sectoriel et territorial comme élément primordial pour saisir les usages du contrat court

Les marchés locaux du travail constituent le cadre privilégié de la relation salariale en contrat court. Si les employeurs ont tendance à multiplier les canaux de recrutement, nous avons vu qu'ils accordent souvent la priorité au recrutement de proximité, privilégiant le bouche-à-oreille, l'interconnaissance, les relations interpersonnelles, la recommandation. Cette pratique est très prégnante dans l'administration publique territoriale, où elle pourrait être qualifiée de structurelle, puisqu'il s'agit de réserver les emplois de courte durée aux administrés. Les salariés, de leur côté, acceptent des offres proches de leur domicile *a fortiori* quand il s'agit de contrats de courte durée, irréguliers, peu rémunérés, aux issues incertaines.

C'est dans le contexte de ces marchés locaux que les entreprises doivent résoudre l'équation « disponibilité-temporalité-distance » (trouver la bonne personne au bon moment pour la durée qui convient dans un périmètre relativement restreint) qui caractérise toute embauche en contrat court mais particulièrement exacerbée quand il s'agit de besoins non prévisibles.

Nous avons voulu situer notre enquête dans trois territoires différents, non pas tant pour y décrire spécifiquement les modes de recours aux contrats courts mais bien pour les observer dans des marchés du travail contrastés. Ainsi, les structures et dynamiques démographiques, la composition du tissu productif, l'étendue de ces marchés du travail, leur ouverture ou leur relative fermeture, les possibilités de mobilité, leur degré d'attractivité, l'offre en matière de formation, la présence de centres de formation, d'universités ... sont des facteurs qui jouent dans la façon dont se pose et se résout, ou pas, cette équation. Les marchés locaux du travail ne sont pas de simples « réservoirs de main-d'œuvre », il faut aussi compter avec les caractéristiques et le comportement des travailleurs potentiels, avec les opportunités qui s'offrent à eux.

C'est principalement au niveau des marchés locaux, au croisement avec les contextes sectoriels, que se joue la relation entre offre et demande de travail en contrat court. Dans les trois secteurs étudiés, les employeurs nous ont fait part de leurs difficultés pour recruter en contrat court, *a fortiori* quand il s'agit d'un besoin urgent : faible attractivité des emplois offerts, des salaires, des conditions de travail, de la courte durée, indisponibilité de la main-d'œuvre. Ils subissent la concurrence d'autres emplois plus attractifs (comme par exemple le contrat saisonnier dans le Briançonnais, de plus longue durée). L'offre en contrat court accroît la volatilité de la main-d'œuvre, *a fortiori* pour des emplois où elle peut être relativement interchangeable et quand le marché du travail s'insère dans de vastes aires métropolitaines, comme dans le cas du Bassin minier de Provence. Sur la zone d'Avignon, des jeunes déclarent *a contrario* avoir eu des difficultés pour trouver un emploi en contrat de courte durée. Dans le Briançonnais, la main-d'œuvre est à la fois captive (le marché du travail est restreint, la mobilité limitée du fait des conditions géographiques et climatiques) et rare (pour des raisons démographiques). Dans le secteur de la santé, le déficit de personnel formé (en particulier les aides-soignantes) et l'abondance de l'offre dans les Ehpad, en particulier dans la région Paca où la population est âgée, les conditions de travail, les bas salaires expliquent ces difficultés mais qui sont toutefois plus ou moins exacerbées selon les contextes. Certains employeurs en sont même venus à nous dire qu'il leur était arrivé de ne pas avoir été en mesure de remplacer sur un poste, y compris quand le remplacement s'avérait obligatoire. Dans ces cas, l'intérim apparaît comme la roue de secours, mais ne fonctionne pas toujours, et des personnels non formés ou ne possédant pas le diplôme requis peuvent être mobilisés sur ces postes non pourvus. Les employeurs ont aussi déclaré avoir du mal à fidéliser. Les salariés restent temporairement dans les viviers puis en sortent dès qu'ils trouvent mieux, un emploi plus stable, une situation jugée meilleure hormis ceux qui sont rendus captifs par le système de file d'attente (santé et administration publique).



## Des profils particuliers de salariés employés en contrat court

Les profils des salariés en contrat court suivent eux-mêmes cette ligne de clivage. Les besoins réguliers et prévisibles ciblent une main-d'œuvre bien particulière, il s'agit pour l'essentiel de jeunes, des lycéens venant de passer leur bac, les étudiants de centres de formation professionnelle, des universités locales ou revenant sur le territoire chez leurs parents pour les vacances. Non réembauchés de façon quasi-systématique dans l'administration publique, ils peuvent être fidélisés dans d'autres secteurs, le commerce en particulier, à tout le moins pour le temps de leurs études. Les entreprises font appel à des profils beaucoup plus diversifiés pour leurs besoins non prévisibles, mais peu aux étudiants sauf les stagiaires des écoles professionnelles du secteur de la santé qui sont mobilisés pendant et après leur formation. Ce recrutement s'adresse en effet à une main-d'œuvre disponible tout au long de l'année et pas seulement pendant les vacances. Ici nous rencontrons des jeunes en transition (commerce), des jeunes en insertion professionnelle, nous l'avons vu dans la santé, ils viennent d'obtenir leur diplôme, ils ont pu déjà se familiariser avec l'établissement à l'occasion d'un stage en cours de formation. Certains souhaitent multiplier les expériences avant de stabiliser, accroître leur expérience, choisir une entreprise quand d'autres s'inscrivent d'emblée dans une relation durable avec un employeur dans la perspective d'un recrutement en CDI. Les adultes en cours de carrière professionnelle constituent, de même, une main-d'œuvre disponible pour les contrats courts. Dans les cas de reconversion professionnelle, de mobilité géographique ou de reprise d'activité ils offrent l'occasion de « remettre le pied à l'étrier », constituent des portes d'entrées dans un secteur, une profession, le marché interne d'une entreprise. Ils offrent la possibilité de complément de revenu à des personnes dans des positions professionnelles stables et à des retraités. D'autres profils évoqués par les employeurs ont échappé à notre enquête auprès des salariés. Il s'agit principalement de personnes disponibles pour des contrats courts mais ne souhaitant pas se stabiliser, une situation dont on peut supposer qu'elle renvoie à la « permittence » (profils évoqués en particulier dans le commerce et l'administration publique territoriale), que ce soit par choix ou par défaut de solutions plus attractives. On le voit, les facteurs et les conditions qui rendent une main d'œuvre disponible pour travailler en contrat court sont multiples, l'assurance chômage y contribue.

L'incertitude attachée aux contrats courts se répercute sur les salariés, en particulier sur ceux qui les enchaînent dans le cadre de remplacements. Incertitude, irrégularité et imprévisibilité de l'emploi se conjuguent avec un impératif de disponibilité, impactant tous les aspects de la vie de ces travailleurs. Ces travailleurs doivent faire face à des questions cruciales en matière d'organisation, jongler avec différentes temporalités. Eux aussi sont amenés à résoudre, à leur façon, l'équation « disponibilité-temporalité-distance » qui se complique avec les charges familiales, le cumul d'emploi chez différents employeurs, ... Etre fidélisé, fidéliser son ou ses employeurs, faire partie d'un vivier sont des moyens de réduire l'incertitude, l'irrégularité et l'imprévisibilité, mais sans aucune garantie cependant, et qui renforcent l'impératif de disponibilité temporelle. Ils tentent de se doter de filets de sécurité, le cumul d'emploi, la famille, l'inscription à Pôle emploi ...

Solution loin d'être optimale pour les salariés, hormis les quelques « nouveaux sublimes » qui paraissent y trouver leur compte, le contrat court n'est pas non plus toujours le premier choix pour les employeurs face aux besoins non prévus. Nos interlocuteurs nous l'ont présenté bien des fois comme une solution coûteuse, sinon en masse salariale *stricto sensu* du moins en temps de recrutement, de gestion, d'intégration dans les équipes et au plan organisationnel, souvent risquée car les salariés se montrent volatiles et ne restent pas, c'est une relation complexe. Dans tous les secteurs, les employeurs nous ont dit chercher à en limiter le recours. Certains décident de ne pas remplacer quand l'absence est jugée trop courte, le travail retombe alors sur les présents. Les leviers de flexibilité interne sont activés en priorité pour éviter le recrutement externe : l'allongement du travail des personnels à temps partiel, particulièrement développé dans le commerce et qui pourrait expliquer que ce secteur rembauche relativement peu en contrat court ; l'annualisation du temps de travail ...

Certaines se dotent de services *ad hoc*, dédiés au remplacement du personnel absent, offrant plus de marges de manœuvre et de réactivité qu'un recrutement extérieur. On l'a vu avec la mise en place de « pools de remplacement » dans plusieurs établissements de la santé, d'une « équipe transverse » chez HYPER-AVI, d'un « personnel volant » dans les crèches du Briançonnais ou entre les magasins d'une même enseigne du commerce (FRAIS-G). Il est intéressant de noter que plusieurs salariés précédemment en contrat courts fidélisés ont été intégrés en CDI dans ces services, leur offrant par là une voie de stabilisation. Ils ont par ailleurs l'avantage de connaître différents postes et services au sein des établissements. D'autres employeurs nous ont déclaré chercher à améliorer les conditions de travail, à mettre en place des incitations, en particulier financières en augmentant les salaires au-dessus des seuils des conventions collectives, en ouvrant la voie à la promotion à travers des possibilités de formation et par la VAE ...

Nous pouvons conclure ici que, finalement, la problématique des contrats courts, à tout le moins dans les secteurs dans lesquels nous avons enquêtés, pourrait être ramenée à une problématique du remplacement. En effet, il est fort probable que la montée des embauches en contrat court procède grandement du gonflement des besoins en remplacement pour absences non prévues. Il s'agit donc d'un problème dont on peut supposer que la solution dépasse largement les mesures prises sur l'indemnisation du chômage et la « pénalisation » des employeurs *via* l'instauration d'un système de *bonus-malus*. Il se situe en effet bien en amont, comme aboutissement de la dégradation continue des conditions de travail et de la relation salariale qui s'observe depuis plusieurs décennies<sup>171</sup>. Le recours au contrat court serait donc plus ici le révélateur d'un niveau extrême de désorganisation (en particulier dans le secteur de la santé) qu'un problème en soi.

---

<sup>171</sup> Dans notre projet, nous avons évoqué la crise de 2008 comme un facteur possible d'explication de la montée de l'embauche en contrat de courte durée. Nous n'avons pas pu le vérifier, nos interlocuteurs n'y ont pas explicitement fait référence. Si son impact direct ne peut pas être évalué on sait cependant qu'elle a joué d'une façon générale dans le sens d'un renforcement des tendances à la flexibilité et à la précarisation du marché du travail.

# Bibliographie

---

- Abecassis F. et Henguelle V. (1994), « Les emplois sur contrat à durée déterminée : un mode d'accès à l'emploi stable ? », *Travail et Emploi*, n° 58, p. 77-93.
- Achmet V. et Commeiras N. (2018), « Restrictions budgétaires et gestion de l'absentéisme des infirmiers par les cadres de santé du secteur hospitalier public : quelles conséquences ? », *Gestion 2000*, vol. 35, n°6, p. 119-148.
- Aerts A.-T. (2007), « Les mouvements de main-d'œuvre en 2005 », *Premières Informations*, n° 30.1, Dares, juillet.
- d'Agostino A. et Delanoë A. (2016), « Typologie sectorielle des modes de gestion de la main d'œuvre », *Net.Doc* n° 157, Céreq, avril, 50 p.
- Appay B. (2005), *La dictature du succès, Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan.
- ARS (2018), *Tableau de bord de la performance dans le secteur médico-social*, Campagne 2017 sur données 2016.
- Askenazy P., Cartron D., Prunier-Poulmaire S., Chaboteau A., Kornig C., Chanut-Guieu C., Daumette L., Erhel C., Louit-Martinod N., Méhaut P. et Pignault A. (2014), *L'absentéisme, un symptôme des liens entre travail et santé ? Une étude quantitative et de terrain sur les salariés des transports urbains et interurbains*, Rapport d'étude (contrat de recherche PSE/VE).
- ATIH (2017), *Analyse des bilans sociaux des établissements hospitaliers*.
- Atkinson J. (1984), « Manpower strategies for the flexible organisations », *Personnel Management*, n° 16.
- Babet C. (2006), « Portraits statistiques des métiers. 1982-2914 », *Synthèse.Stat'* Dares, n°19, mars.
- Baghioni L. (2015), *Faire les saisons, se faire aux saisons : une ethnologie du travail dans des stations de tourisme*, Thèse en Anthropologie, Aix-Marseille Université-Idemec.
- Bangoura S. (1983), « Un aperçu sur les conditions d'embauche des travailleurs précaires en 1982 », *Travail et Emploi*, n° 18, p. 83-88.
- Baradji E. et Zilloniz, S. (2019), « Exposition aux risques professionnels et psychosociaux au travail : une analyse globale », DGAFP, *Stats rapides* n°30.
- Barlet M. et Marbot C. (dir.) (2016), « Portrait des professionnels de santé - édition 2016 », *Collection Panoramas de la Drees - Santé*, avril.
- Barlet M. et Minni C. (2014), « Entre 2000 et 2012, forte hausse des embauches en contrats temporaires, mais stabilisation de la part des CDI dans l'emploi », *Dares Analyses*, n° 056, juillet.
- Baugard D. et Coquet B. (2019), « Controverse : quels instruments juridiques pour limiter le recours aux contrats courts ? », *Revue de droit du travail*, p. 452.
- Benallah S. et Domin J.-P. (2017), « Intensité et pénibilités du travail à l'hôpital », *Travail et Emploi*, n° 152, p. 5-31, octobre-décembre.
- Benghalem H. (2016), « La majorité des embauches en contrats courts se font chez un ancien employeur », *Éclairages*, n° 14, janvier.

- Benoteau I. et Rémy V. (2015), « Quels liens les bénéficiaires de contrats aidés entretiennent-ils avec le marché du travail ? Une description à partir du Panel 2008 », *Économie et statistique*, n° 477, p. 53-83.
- Beque M., Kingsada, A. et Mauroux A. (2019), « Contraintes physiques et intensité du travail », *Dares, Synthèse Stat*, n°24.
- Berche K., Hagneré C. et Vong M. (2011), « Les déclarations d'embauche entre 2000 et 2010 : une évolution marquée par la progression des CDD de moins d'un mois », *Acoss Stat*, n° 143, décembre.
- Bernardi V. (2015), « Les sortants des listes de Pôle emploi en 2013. Le taux de reprise d'emploi toujours en baisse », *Dares Analyses*, n° 016, février.
- Berné L. et Franceschi P. (2006), « 16 millions d'intentions d'embauche en 2005 », *Acoss Stat n° 38*, juin.
- Bezes P. (2005), « Rationalisation salariale dans l'administration française Un instrument discret », in Lascombes P. et Le Galès P., *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 71-122.
- Biland É. (2010a), « Les usages du statut par les employeurs publics locaux : embaucher et gérer les carrières à la ville des années 1970 aux années 2000 », in Cartier M., Retière J.-N. et Siblot Y. (dir.), *Les Salariés à statut. Genèses et cultures*, Rennes, PUR, p. 127-139.
- Biland É. (2010b), « Carrières concourantes. Éléments sur la socialisation par les concours administratifs territoriaux », *Terrains et travaux*, n°17, p. 57-73.
- Biland É. (2012), *La fonction publique territoriale*, Paris, La Découverte.
- Biland É. (2017), « Trop de fonctionnaires territoriaux ? Dits et non-dits d'une fausse évidence », *Revue française d'administration publique*, vol. 4, n° 164, p. 765-781.
- Blasco S. et Givord P. (2010), « Les trajectoires professionnelles en début de vie active : quel impact des contrats temporaires ? », *Économie et statistique*, n° 431-32, p. 73-94.
- Bornstein A. et Perdrizet W. (2019), « Le développement des contrats de très courte durée en France », *Trésor-éco*, n°238.
- Bouffartigue P. (2010), « L'emploi à statut au miroir de ses marges. Précaires à la Poste dans les années 2000 », in Cartier M., Retière J.-N. et Siblot Y., *Salariat à statut. Genèses et cultures*, Rennes, PUR, p. 287-299.
- Bouffartigue P. (2015), « 'Précarité' : de quoi parle-t-on ? », second séminaire Tramed « Les problématiques du travail dans l'espace euro-méditerranéen en crise : précarité et jeunes générations », Dipartimento di Scienze Sociali – Università di Napoli.
- Bouffartigue P. (avec la collaboration de J. Bouteiller) (2012), *Temps de travail et temps de vie. Les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*, Paris, PUF.
- Bourreau-Dubois C., Chaupain-Guillot S. et Guillot O. (2011), « L'impact du risque prud'homal sur le recours aux contrats à durée déterminée : une analyse à partir des DMMO », *Travail et Emploi*, n° 126, p. 5-16.
- Boyer R. (1980), « Rapport salarial et analyses en termes de régulation. Une mise en rapport avec les théories de la segmentation du marché du travail », *Économie Appliquée*, n° 2, p. 491-509.
- Boyer R. (1986), *La théorie de la régulation, une analyse critique*, Paris, La Découverte.
- Bunel M. (2006), « Les modes de flexibilité dans les établissements français », *Travail et Emploi*, n° 106, p. 7-24.
- Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

Cellier R., Gelot D. et Ramandraivonona D. (1998), « Les emplois en contrat à durée déterminée en 1996 », *Premières Synthèses*, Dares, n° 48.2, novembre.

Céreq, Portraits statistiques de branche, PSB du tertiaire, [Indicateur 11 - Commerce de détail et réparation d'articles domestiques.xlsx](https://www.cereq.fr/enquetes-et-donnees-donnees-sur-les-secteurs-dactivite-et-branches-professionnelles-psb-acceder-aux) [https://www.cereq.fr/enquetes-et-donnees-donnees-sur-les-secteurs-dactivite-et-branches-professionnelles-psb-acceder-aux] consulté le 2/06/2020

Cette G. et Petit F. (2018), « Les contrats de travail courts : définition, diversité, usages abusifs et modalités de réduction », *Droit social*, p. 816.

Charraud A. et Guergoat J.-C. (1989), « Le développement des emplois temporaires », *Travail et Emploi*, n° 42, p. 89-93.

Cingolani P. (2005), *La précarité*, Paris, PUF.

Coëffic N. (1982), « L'ampleur des emplois précaires », *Économie et statistique*, n°147, septembre, p. 33-41.

Collin B. et Vong M. (2009), « Les intentions d'embauche hors intérim en 2008 marquées par le retournement conjoncturel », *Acosse Stat n° 87*, Acoss, juillet.

Compagnon C. et Ghadi V. (2009), *La maltraitance « ordinaire » dans les établissements de santé. Étude sur la base de témoignages*, Rapport pour la Haute Autorité de Santé.

Conseil d'orientation pour l'emploi (2014), *L'évolution des formes d'emploi*, Rapport du COE, avril.

Corbel P., Guergoat J.-C. et Laulhé M.-C. (1986), « Les mouvements de main-d'œuvre en 1985 : nouvelle progression des contrats à durée déterminée », *Économie et statistique*, n°193-194, novembre-décembre, p. 17-26.

Cottrell M., Letremy P., Macaire S., Meilland C. et Michon F. (2002), « Le temps de travail des formes particulières d'emploi », *Économie et statistique*, n°252-253, p. 169-189.

Coutrot Th. (2002), *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.

Credoc (2018), « Le recours aux contrats courts. Enquête qualitative auprès des employeurs menée en 2017-2018 », Unedic, Éclairages, octobre.

Dares (2005a), « Les tensions sur le marché du travail entre juillet et décembre 2004 », *Premières Informations*, Dares, n° 17.1, avril.

Dares (2005b), « Les tensions sur le marché du travail entre octobre 2004 et mars 2005 », *Premières Informations*, Dares, n° 27.1, juillet.

Dares (2020), « Les dispositifs spécifiques d'emploi aidé et de formation au 2e trimestre 2019. La hausse du nombre de bénéficiaires se poursuit », *Dares Indicateurs*, n°7, février.

Debord F. (2020), « La gestion individualisée des emplois des fonctionnaires », *Droit social*, p. 196.

Depardieu D. et Laulhé M.-C. (1985), « 1983-1984 : des changements dans la nature des embauches », *Économie et statistique*, n°178, juin, p. 47-56.

Desbarats I. (2020), « Transformation de la fonction publique : jusqu'où aller dans le rapprochement avec le droit du travail ? », *Droit social*, p. 220.

Devetter F.-X. et Puissant E. (2018), « Mécanismes économiques expliquant les bas salaires dans les services à la personne », *Travail et Emploi*, n° 155-156, p. 31-64.

Devigne M., Habib J., Krohmer C. et Bami L. (2014), « Reconnaître les régulations autonomes pour organiser le travail : l'exemple de la gestion de l'absentéisme en EHPAD », *Journal de Gestion et d'Économie Médicales*, vol. 32, n° 1, p. 63-80.

- Divay S. (2010), « Les précaires du Care ou les évolutions de la gestion de 'l'absentéisme' dans un hôpital local », *Sociétés contemporaines*, n°77, p. 87-109.
- Divay S. (2011), « Confusion dans la transmission intergénérationnelle du métier de soignante », *Recherches familiales*, n° 8, p. 101-114.
- Doeringer P. et Piore M. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath Lexington Books.
- Dussuet A., Nirello L. et Puissant E. (2017), « De la restriction des budgets des politiques sociales à la dégradation des conditions de travail dans le secteur médico-social », *La Revue de l'Ires* 2017/1-2, n° 91-92, p. 185-211.
- Elbaum M. (1987), « Les 'petits boulots' : plus d'un million d'actifs en 1987 », *Économie et statistique*, n°205, décembre, p. 49-59.
- Fabre E. et De Riccardis N. (2007), « Les contrats courts vus par les salariés : une précarité de l'emploi qui n'induit pas nécessairement une précarité du travail », *Premières Synthèses*, n° 12-3, Dares, mars.
- Fougère D. et Kramarz F. (1997), « Le marché du travail en France : quelques pistes d'analyse », *Économie et statistique*, n°301-302, janvier, p. 51-60.
- Fourcade B. (1992), « L'évolution des situations d'emploi particulières de 1945 à 1990 », *Travail et Emploi*, n° 52, p. 4-19.
- Gaboriau M. (2019), « Faire travailler sans contrat dans la fonction publique. Gestion quotidienne de l'incertitude et préoccupations morales », *Revue française de sociologie*, vol. 60, no. 1, p. 43-69.
- Gallenga G., Lamanthe A. (2012), *La question énergétique comme analyseur de la reconversion d'un territoire*, rapport pour l'OHM Bassin minier de Provence/CNRS INEE, Aix-en-Provence.
- Galtier B. (2015), « Le droit individuel à la formation : les enseignements d'une étude qualitative auprès des acteurs », *Document d'études Dares*, n° 188, janvier.
- Garnier O. (1986), « La théorie néo-classique face au contrat de travail : de la 'main invisible' à la 'poignée de main invisible' », in Salais R. et Thévenot L. (dir), *Le travail, marché, règles, conventions*, Paris, Economica, p.312-331.
- Garnier J., Lanciano C., Mendez A., Mercier D. et Rychen F. (2004), *Les modes de transition du tissu productif régional en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Une étude comparative de quatre sites*, Aix-en-Provence, Lest, Rapport pour le Conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur.
- Garoche B. (2016), « Les accidents du travail et les accidents de trajet. Toujours plus fréquents chez les ouvriers, malgré une tendance globale à la baisse », *Dares Résultats*, n°039, juillet.
- Gasquet C. et Roux V. (2006), « Les sept premières années de vie active des jeunes non diplômés : la place des mesures publiques pour l'emploi », *Économie et statistique*, n° 400, p. 17-43.
- Gazier B. (2003), *Tous « Sublimes ». Vers un nouveau plein-emploi*, Paris, Flammarion.
- Gazier B., Picart C. et Minni C. (2016), *La diversité des formes d'emploi*, Rapport du CNIS, mars.
- Germe J.-F. et Michon F. (1979), *Stratégie des entreprises et formes particulières d'emploi. Séminaire d'économie du travail*, CNRS, Université de Paris 1, Ronéo.
- Gheorghiu M. D. et Moatty F. (2013), *L'hôpital en mouvement. Changements organisationnels et conditions de travail*, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi, coll. « Liaisons sociales ».
- Gollac S. et Huguée C. (2015), « Avoir trente ans dans le secteur public en 1982 et en 2002. Les transformations d'une filière de promotion sociale par le diplôme », *Revue française d'administration publique*, n° 153, p. 23-43.

- Gonthier P. et Vinceneux K. (2017), « Des demandeurs d'emploi qui travaillent ? Les 7 visages de l'activité réduite », *Document d'études Dares*, n° 212, juillet.
- Goux D. (2003), « Une histoire de l'enquête Emploi », *Économie et statistique*, n° 362, p. 41-47.
- Grimshaw D., Rubery J. et Stefania M. (ed.) (2012), *Public sector pay and procurement in Europe during the crisis: The challenges facing local government and the prospects for segmentation, inequalities and social dialogue*, European Commission.
- Heller J.-L. (1986), « Emplois précaires, stages : des emplois 'faute de mieux' », *Économie et statistique*, n°193-194, novembre-décembre, p. 27-35.
- Henry E., Merle V. et Weil N. (1991), « Difficultés de recrutement et gestion locale de l'emploi », *Travail et Emploi*, n° 49, p. 4-19.
- INSEE (1980), *Courrier des statistiques*, n° 16, octobre.
- INSEE (1989), Les mouvements de main d'œuvre en 1988 dans les établissements de plus de 50 salariés, *Insee Première*, n° 51.
- INSEE (1990), Premiers résultats de l'Enquête Emploi, *Insee Première*, n° 91.
- INSEE (1991), Tassement des recrutements à durée déterminée en 1990, *Insee Première*, n°165.
- INSEE (1996), Activité et Pauvreté : une tranche de vie des personnes de 17 à 59 ans, *Insee Première*, n°450.
- INSEE (1997), Les intermittents du spectacle : hausse de l'emploi et du chômage indemnisé, *Insee Première*, n° 510.
- INSEE (2006), *France, Portrait Social*, Insee Références.
- INSEE (2014), *DADS Grand Format – Guide utilisateur*, validité 2014, DG Insee.
- Jaehrling K. (2015), "The state as a 'socially responsible customer'? Public procurement between market-making and market-embedding", *European Journal of Industrial Relations*, 21(2), p.149-164.
- Jauneau Y. et Vidalenc J. (2019), « Les salariés en contrat court : des allers-retours plus fréquents entre emploi, chômage et inactivité », *Insee Première*, n° 1736.
- Journeau F. (2019), « Relations de travail suivies : les successions de contrats courts chez un même employeur », *Unédic, Études*, juillet.
- Kerbouc'h J.-Y. (2001), « L'imbroglie juridique des politiques de lutte contre l'instabilité de l'emploi », *Travail et Emploi*, n° 85, p. 5-20.
- Kirat T. (2019), « Déjudiciariser les licenciements : des économistes au législateur », *Revue de droit du travail*, p. 242.
- Lagarenne C. et Lamarche P. (2008), « L'usage des contrats de travail » in *L'emploi Nouveaux Enjeux*, Insee.
- Lamanthe A. (2011), *Gens de métiers, acteurs du territoire*. Tome 2 - Le rôle des qualifications dans les dynamiques économiques territoriales de trois territoires : pays d'Aubagne, grand Avignon et Briançonnais, Marseille, ORM.
- Lamanthe A. et Moullet S. (dir.) (2016), *Vers de nouvelles figures du salariat. Entre trajectoires individuelles et contextes sociétaux*, Aix-en-Provence, Presses Universitaires de Provence.
- Lambert A. et Rémillon D. (2018), « Positions et transmissions socioprofessionnelles des femmes et des hommes au sein de lignées franciliennes », *Travail et Emploi*, n° 154, p. 43-70.
- Leclair M. et Roux S. (2006), « Les emplois de courte durée dans les entreprises », *Données Sociales : La société française*, édition 2006, Insee Références, p. 245-253.

- Lemiere S., Perraudin C., Petit H. (2003), « Work and employment policies in French establishments in 1998. A Kohonen Algorithm-Based Analysis », in Lesage C. et Cottrell M. (eds), *Connectionist Approaches in Economics and Management Sciences*, Advances in Computational Management Science, vol 6., Springer, Boston, MA.
- Lhommeau B. et Rémy V. (2019), « Le recrutement n'est pas toujours un long fleuve tranquille. 17% des recrutements sont jugés difficiles par les recruteurs », *Dares Analyses*, n° 031, juillet.
- Linhart D. et Maruani M. (1982), « Précarisation et déstabilisation des emplois ouvriers, quelques hypothèses », *Travail et Emploi*, n° 11, p. 27-36.
- Lochet J-F. (dir.) (2003), *Entreprises et jeunes débutants*, Paris, L'Harmattan.
- Lopez A. (2004), « Les modes de stabilisation en emploi en début de vie active », *Économie et statistique*, n° 378-379, p. 105-128.
- Louit-Martinod N. (2019), « CDD, Intérim, contrat de chantier et d'opération : la flexibilisation du contrat de travail », in Berthet et Vanuls, *Vers une flexicurité à la française ?*, Octares éditions.
- Luzuy A., Cochereau M. et Batôt E. (2020), « La condamnation par la CJUE de l'inégalité de rémunération entre les fonctionnaires et les agents contractuels », *AJFP*, p. 36.
- Marioni P. (2018), « Les mouvements de main-d'œuvre des seniors entre 2001 et 2014 : des sorties moins nombreuses et plus tardives, des embauches encore plus rares », *Document d'études Dares*, n° 223, juillet.
- Méhaut Ph., Arborio A.-M., Bouteiller J., Causse I. et Mossé Ph. (2009), « De bons emplois, un travail rude : quel modèle d'emploi pour les aides-soignantes et les femmes de chambre des hôpitaux ? », in Caroli E. et Gautié J. (dir.), *Bas Salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?* Paris, Éditions Rue d'Ulm, p.211-267.
- Menger P.-Y. (1994), « Être artiste par intermittence. La flexibilité du travail et le risque professionnel dans les arts du spectacle », *Travail et Emploi*, n° 60, p. 4-22.
- Méron M. et Minni C. (1995), « Des études à l'emploi : plus tard et plus difficilement qu'il y a vingt ans. », *Économie et statistique*, n° 283-284, p. 9-31.
- Michon F. (1981), « Dualism and the French labour market: business strategy, non-standard job forms and secondary jobs », in Wilkinson F. (ed.), *The Dynamics of Labour Market Segmentation*, Academic Press, p. 81- 97.
- Michon F. et Ramaux C. (1992), « CDD et intérim bilan d'une décennie », *Travail et Emploi*, n° 52, p. 37-56.
- Milin K. (2018a), « CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ? » *Dares Analyses*, n° 026, juin.
- Milin K. (2018b), « Reconstitution des mouvements de main-d'œuvre depuis 1993 : guide méthodologique », *Document d'études*, Dares, n° 221, juin.
- Ministère du travail, L'inspection du travail en France en 2017, 2019.
- Minni C. (2015), « Femmes et hommes sur le marché du travail. Les disparités se réduisent mais les emplois occupés restent très différents », *Dares Analyses*, n° 017, mars.
- Moniolle C. (2018), « Fonction publique territoriale – Agents contractuels – Recrutement et cessation des fonctions », Lexisnexis, Encyclopédie Collectivités territoriales, Fasc. 866.
- Morin M.-L. et Dauty F. (1992), « Entre le travail et l'emploi la polyvalence des contrats à durée déterminée », *Travail et Emploi*, n° 52, p. 20-36.
- Nicole-Drancourt C. (1992), « L'idée de précarité revisitée », *Travail et Emploi*, n° 52, p. 57-70.



Novella S., Domens J., Rubiloni É. et Belle R. (2016), « Emplois saisonniers – 174 000 contrats salariés et 30 000 missions d'intérim », *Insee analyses Provence-Alpes-Côte d'Azur*, n°30.

Observatoire prospectif du commerce, Panoramas et études de branche [<https://www.loppcommerce.com/branche-professionnelle/observatoire-prospectif-du-commerce/panoramas-et-etudes-de-branche/>], consulté le 2/06/2020.

OFCE (2018), *Pour une régulation économique des contrats courts sans contraindre les entreprises, en préservant l'Assurance chômage*, rapport pour le Sénat.

Parent G. et Sautory O. (2014), « L'accompagnement des demandeurs d'emploi », *Travail et Emploi*, n° 139, p. 75-89.

Paugam S. (2000), *Le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, PUF.

Paugam S. (2005), *Les formes élémentaires de la pauvreté*, Paris, PUF.

Pesonel E. (2015), « L'apprentissage en 2014. Une moindre baisse qu'en 2013 », *Dares Analyses*, Dares, n° 057, juillet.

Petit H. (2003), « Les déterminants de la mise en œuvre d'un mode de gestion de l'emploi », *Économie et Statistique*, n° 361, pp. 53-70.

Petit H. (2004), « Cambridge contre Cambridge : Deux approches segmentationnistes face au tournant des années 1980 », *Socio économie du Travail, série d'Économies et Sociétés*, 38 (23), p.1-26.

Peyrin A. (2019), « Les recompositions des normes d'emploi public : genèse du recours aux emplois atypiques dans la fonction publique française », *Revue française de socio-économie*, 22, p. 67-84.

Peyrin A. (2019), *Sociologie de l'emploi public*, Paris, Armand Colin.

Picart C. (2008), « Flux d'emploi et de main-d'œuvre en France : un réexamen », *Économie et statistique* n° 412, p. 27-56.

Picart C. (2014a), « Une rotation de la main-d'œuvre presque quintuplée en 30 ans », *Document de travail*, Insee, n° F1402.

Picart C. (2014b), « Une rotation de la main-d'œuvre presque quintuplée en 30 ans : plus qu'un essor des formes particulières d'emploi, un profond changement de leur usage », *Insee Dossier Emploi et salaires Édition 2014*, p. 29-45.

Pollak C. et Ricroch L. (2017), « Arrêts maladie dans le secteur hospitalier : les conditions de travail expliquent les écarts entre professions », *Études et Résultats DREES*, n°1038, novembre.

Ramaux C. (1994), « Comment s'organise le recours aux CDD et à l'intérim ? Les résultats d'une enquête auprès de 24 établissements », *Travail et Emploi*, n° 58, p. 55-76.

Ravoux V. et Rebouillat Y. (2011), « La déclaration préalable à l'embauche. La simplicité d'une idée vieille de 30 ans, la jeunesse d'un vingtième anniversaire », *Droit social*, n° 12, p. 1190-1195.

Rémy V. (2017), « Pourquoi les employeurs choisissent-ils d'embaucher en CDD plutôt qu'en CDI ? » *Dares Analyses*, n° 70.

Rémy V. (2019), « Comment les employeurs mobilisent-ils les contrats très courts ? », *Dares Analyses*, n° 019, avril.

Richet-Mastain L. et Brunet F. (2001), « Les mouvements de main-d'œuvre en contrats à durée déterminée en 1999 », *Premières Synthèses*, Dares, n° 41.3, octobre.

Richet-Mastain L. et Vazeille O. (2000a), « Dans tous les secteurs d'activité, les mouvements de personnel se sont intensifiés entre 1996 et 1998 », *Premières Synthèses*, Dares, n° 07.1.

- Richet-Mastain L. et Vazeille O. (2000b), « La saisonnalité des mouvements de main-d'œuvre entre 1996 et 1998 », *Premières Informations, Dares*, n° 29.2, juillet.
- Richet-Mastain L. et Vazeille O. (2000c), « Les mouvements de main-d'œuvre au second semestre 1999 », *Premières Informations, Dares*, n° 42.4, octobre.
- Salais R., Baverez N. et Reynaud B. (1986), *L'invention du chômage*, Paris, PUF.
- Sanchez R. (2008), « L'apprentissage en 2006 : les entrées s'accroissent surtout dans le tertiaire », *Premières Informations, Dares*, n° 15.1, avril.
- Sautory O. et Zilloniz S. (2014), « Les rythmes de travail en 2010 », *Document d'études Dares*, n° 180, avril.
- Sauze D. (2005), « Stabilité de l'emploi : conquête sociale ou politiques patronales ? », *Travail et emploi*, n° 103, juillet-septembre, p. 113-122.
- Serverin E. (1996), « Propos croisés entre droit et économie sur la place de l'incertitude et la confiance dans le contrat », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 607-620.
- Sollogoub M. et Ulrich V. (1999), « Les jeunes en apprentissage ou en lycée professionnel », *Économie et Statistique*, n° 323, p. 31-52.
- Taillefait A. (2019), « Transformer n'est pas bifurquer : à propos de la "loi Dussopt" », *AJFP*, p. 314.
- Thierry P. (1995), « Les mouvements de main-d'œuvre en 1994 dans les établissements de 50 salariés et plus », *Insee Première*, n° 407, novembre.
- Unédic (2012), « Enquête auprès des allocataires de l'assurance chômage en activité réduite », *Études*, septembre.
- Unédic (2013), « Qui sont les allocataires indemnisés par l'Assurance chômage fin 2011 ? », *Éclairages n° 5*, avril.
- Unédic (2015a), « Qui sont les allocataires indemnisés par l'Assurance chômage en 2014 ? », *Éclairages n° 12*, juin.
- Unédic (2015b), « Parcours d'emploi des allocataires de l'Assurance chômage. Une typologie des allocataires de l'Assurance chômage », *Études*, juillet.
- Unédic (2015c), « Suivi de la modulation des contributions », *Études*, novembre.
- Unédic (2016), *Rapport d'activité 2015*, Rapports annuels, juillet.
- Unédic (2018), « Diagnostic sur le marché du travail et l'Assurance chômage », *Dossiers de négociation*, septembre.
- Unédic (2018), « Le recours aux contrats courts : enquête auprès des employeurs », *Éclairages*, enquête réalisée par le Crédoc, octobre.
- Vergnies J.-F. (1994), « L'insertion professionnelle : le moyen terme ne confirme pas toujours le court terme », *Économie et statistique*, n° 277-278, p. 63-74.
- Vernières M. (1997), « La notion d'insertion professionnelle », in Vernières M. (dir.), *L'insertion professionnelle. Analyses et débats*, Paris, Economica, p.9-22.
- Verpeaux M., Rimbault C. et Waserman F. (2018), *Les collectivités territoriales et la décentralisation*, Paris, La Documentation française.
- Wilkinson F. (ed.) (1981), *The Dynamics of Labour Market Segmentation*, Academic Press.
- Willmann C. (2013), « La modulation des cotisations d'assurance chômage, un nouvel instrument des politiques de l'emploi ? », *Droit social*, p. 778.

Zimmermann B. (2011), *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Économica.

# Annexes

---

## Annexes méthodologiques de l'Introduction

### Repérage des offres d'emplois de Pôle emploi

En complément (démarche non prévue initialement), un repérage des offres d'emploi en contrat court déposées sur le site de Pôle Emploi a été réalisé sur les trois territoires (en avril et sur un périmètre de 20 à 30 kilomètres autour de la ville principale de chacun d'eux). Pôle emploi n'est pas le seul canal de diffusion des offres, mais ce repérage nous donne malgré tout quelques indications, notamment sur les professions et métiers concernés ainsi que sur les entreprises. Quand le motif est précisé, il s'agit ainsi principalement de remplacement congé et maladie.

Pour la zone d'emploi de Briançon, nous comptabilisons 38 offres en CDD court (CDD ordinaire et CDD saisonnier), soit 66% du total des offres déposées : 6 dans le secteur de la santé (aides-soignantes, aide médico-psychologique, préparateur en pharmacie, animateurs), durée en général d'un mois ; 7 dans le Commerce-vente (hyper marchés et supérettes : hôte(esse) de caisse polyvalent, employé de libre-service, magasinier ; entreprises spécialisées : animateur commercial), entre 2 jours et 1 mois ; 3 dans l'Administration publique (agent d'accueil et administratif, animateur, ambassadeur du tri), durée 1 mois. À noter que les offres d'emploi en intérim représentent 10.5% du total des offres.

Sur la zone d'emploi d'Avignon, 210 offres en CDD court (ordinaire et saisonnier), soit près de 30% du total : 47 concernent le secteur de la santé (massivement aides-soignantes, puis infirmière-es, ASH, auxiliaire de puériculture, masseur kinésithérapeute, cuisinier-ère, agent de sécurité incendie, agent-e polyvalent d'hôtellerie, ergothérapeute, auxiliaire de vie, aide médico-psychologique, animatrice de loisirs, hôte(esse) d'accueil standardiste, brancardier, surveillant-e de nuit, charbonnier-ère, agent de service hôtelier, assistante de soins en gérontologie) déposées par des intermédiaires ou directement par les établissements, durée entre 4 jours et un mois (durée la plus fréquente) ; 30 offres dans le Commerce-vente (préparateur-trice- vendeur-se de sandwiches, de plats à emporter, en boulangerie, vendeur-se, boulanger-ère, animateur commercial, employé de libre-service, rayon poisson, rayon charcuterie-traiteur, rayon fruits et légumes, conseiller-ère en naturopathie), durée entre 1 jour et 1 mois, entreprises : chaînes de boulangerie, magasins spécialisés, grande distribution, franchisés, fabricants, intermédiaires ; 11 offres dans l'Administration publique : facteur-trice, agent-e de courrier, animateur-trice, directeur-trice d'accueil loisirs, auxiliaire de puériculture, agent d'entretien maintenance polyvalent, gardien(ne)-concierge, tuteur(trice) accompagnement scolaire), déposées par des mairies, La Poste, le rectorat, durée entre 7 jours et 1 mois. Sur la zone d'emploi d'Avignon, l'intérim représente 24% du total des offres déposées.

Pour le BMP, la délimitation du périmètre est un peu délicate dans la mesure où on peut considérer que le marché du travail est susceptible de s'étendre à toute l'aire métropolitaine d'Aix-Marseille (soit un total de 2 406 offres en CDD court, ordinaire et saisonnier, soit 24% du total des offres, 16% pour l'intérim). En réduisant le périmètre autour de Gardanne (20 kilomètres hors Aix-en-Provence), nous obtenons un total de 115 offres en CDD court, ordinaire et saisonnier, se répartissant comme suit : 56 offres dans le secteur de la santé (soit près de 50% du total des offres), pour les postes suivants : aides-soignant-es, infirmier-ères, auxiliaire de vie sociale, moniteurs-éducateurs, aides médico-psychologiques, garde d'enfant, secrétaires médicales, préparateurs(trices) en pharmacie, chef de

cuisine, commis de cuisine, diététicien(ne), agent administratif, ASH, agent de service hôtelier, durée : entre 5 jours et 1 mois. 17 offres concernent le commerce-vente (préparateur-magasinier, employé-e de commerce, vendeur-se, préparateur(trice)-vendeur-se de sandwich, agent d'entretien, employés libre-service), intermédiaires, magasins de détail spécialisés, super marchés, franchisés, durée : entre 15 jours et 1 mois ; Administration publique : 4 offres (conseiller-ère emploi, peintre bâtiment, animateur-trice, travailleur social), Mission locale, communes, aide sociale à l'enfance, durée 1 mois.

Quelques-unes de ces offres d'emploi concernaient des entreprises retenues dans l'échantillon.

## Grille entretien Employeurs

### **L'interlocuteur**

Fonction, ancienneté dans la structure, expériences antérieures.

Place et fonctions dans les processus d'embauche

### **L'entreprise**

Pouvez-vous décrire l'activité principale de l'entreprise ?

L'activité de votre entreprise est-elle plutôt en hausse, stable, en baisse ? Sur quel(s) axe(s) ?

Quels sont les événements marquant des 3 dernières années ? Sur le plan de l'activité ; évolutions organisationnelles ; changement dans le management ; apparition de nouvelles contraintes.

Comment qualifieriez-vous vos choix de positionnement économiques, d'activité : contrainte forte par les coûts, recherche de qualité, niche d'activité...

De quelles marges de manœuvre/autonomie dispose cette structure ? Sur l'activité, la gestion, la GRH....

De quelle convention collective relevez-vous ? Avantages et inconvénients

Êtes-vous soumis à des réglementations particulières (normes d'hygiène, de sécurité, de présence obligatoire d'une catégorie de personnel...).

### **Structure/mouvements de la main d'œuvre**

Pouvez-vous dresser un tableau de la main d'œuvre de votre entreprise : Effectif total ? Part des CDI/CDD, Sur quels postes ? Part des temps plein/temps partiel ?

Quels niveaux de qualification des salariés ? Quels sont les emplois que vous définiriez comme « cœur de métier » ou plutôt comme périphériques ?

Comment définissez-vous votre bassin d'emploi, votre attractivité sur ce bassin ?

Vos effectifs ont-ils évolué dans la période récente :

Augmentation-réduction ; qualifications ?

Sur un an, quel est le turn-over (hors emplois de courte durée) ? Avez-vous une politique de fidélisation du personnel ?

Taux d'absentéisme et son évolution, pour quelles catégories de personnel ?

### **Fluctuations et incertitudes**

Avez-vous des irrégularités de l'activité : saisonnalité (quand, pourquoi, quelle anticipation possible), pics ou chute d'activité imprévus, autres...

### **Le recrutement**

Comment effectuez-vous vos recrutements ? Qui s'en charge (service RH, appel à organisme tiers, intérim, etc.) ? Est-ce la même personne qui évalue le besoin et prend la décision d'embaucher ?

Pouvez-vous anticiper vos besoins ?

Sur quels types de postes recrutez-vous principalement ? Sous quels contrats ?

Quels sont les critères qui vous font choisir une forme de contrat plutôt qu'une autre ? Vos contraintes ? Vos besoins ?

Quel poids donnez-vous à la question du coût du type de contrat dans le choix du type de contrat ? Comment évaluez-vous le coût d'une embauche ?

Quels canaux mobilisez-vous (Pôle Emploi, agences d'intérim, cabinets spécialisés, petites annonces payantes, gratuites, bouche à oreille... Satisfaction, insatisfaction par rapport aux canaux de recrutement) ?

Disposez-vous d'un vivier de candidats où puiser ? Si oui, constitué comment ? Anciens salariés, anciens stagiaires, portefeuille de CV spontanés...

Quels sont les critères importants lors d'une embauche ? Et quels sont les critères rédhibitoires qui vous amènent à ne pas retenir une candidature ?

**En ce qui concerne le recrutement des contrats de courte durée, c'est-à-dire sous CDD de moins d'un mois :**

Sur quels postes y avez-vous recours ? Quels canaux sont-ils mobilisés ?

Quels sont les motifs de recours à ces contrats de courte durée (remplacement/maladie, absentéisme, pics d'activité, etc.) ?

Pouvez-vous préciser, sur les 3 derniers mois, le nombre de CDD de moins d'un mois signés ?

Pouvez-vous nous décrire la dernière embauche de ce type : quel profil des candidats ? Pour quel besoin ? Quel salaire ? Pour quelles raisons ?

Avez-vous des salariés que vous embauchez régulièrement en CDD court (fidélisation) ? Comment sont sélectionnés les CDD dont le contact est gardé dans un carnet d'adresse ?

Quels type de profil ont en général les candidats aux contrats courts (jeunes, femme/homme, qualification, etc.). Ces profils sont-ils différents de ceux que vous recrutez sur des emplois plus pérennes ?

Qu'est-ce qui, selon vous, permet aux candidats d'accepter des contrats courts ou très courts ? Savez-vous si ceux que vous recrutez sont, au moment de l'embauche, demandeurs d'emploi, en activité réduite, relevant du RSA ou d'autres dispositifs ?

Savez-vous s'ils sautent d'un emploi de ce type à un autre, dans une entreprise voisine ? Échangez-vous avec d'autres employeurs de proximité ?

Quels problèmes sont posés par ces recrutements (urgence, qualification de la main d'œuvre, savoir-être, etc.) ?

Y a-t-il des difficultés sur le volet « management » des personnes en CC : apprentissage des gestes/savoir être/faire, liés aux postes ? Difficulté d'intégration dans les équipes ? = éventuelles plaintes de l'encadrement ? Au contraire, le management des CC est-il plus aisé ? Pour quelles raisons selon vous ?

Comment faites-vous face aux aspects réglementaires liés à ce type de contrats (délais de carences, etc.) ?

Avez-vous recours à des entreprises de temps de travail partagé ETP, à un GEIQ ?

Pour un même salarié, en moyenne, combien de fois allez-vous le recruter en CDD de moins d'un mois. Lui sera-t-il proposé en contrat plus long ? Si oui/non pour quelles raisons ?

Comment envisagez-vous les évolutions annoncées par le gouvernement sur les contrats courts : le système de bonus-malus ? Pensez-vous faire évoluer vos pratiques de gestion RH et vos pratiques de recrutement ? De manière générale, que pensez-vous de ce principe de modulation des contributions à l'assurance chômage ? Que pensez-vous du cumul allocation chômage/salaire ?

***Contacts : Serait-il possible de rencontrer des personnes en CC chez vous ?***



## Grille entretien Acteurs institutionnels

- Quelles observations faites-vous sur le marché du travail, les conditions d'emploi sur le territoire ?

Quelles tendances observez-vous ? Y-at-il des évolutions marquantes ?

Qu'en est-il de la précarité, du recours aux contrats temporaires, et lesquels ?

Dans quels secteurs, quelles entreprises ?

Quelles sont les populations concernées ?

Quelle est leur situation (revenus, trajectoires professionnelles, ...)

- Les statistiques montrent un recours croissant des entreprises à l'embauche en contrats à durée déterminée de courte durée (moins de 1 mois).

Observez-vous cela sur le territoire ?

Dans quels secteurs, quelles entreprises ?

Quelles populations ?

Quelles en sont les motifs pour les entreprises ? Les implications pour les salariés ?

- Le dispositif de l'activité réduite, les incitations fiscales, la réglementation (élargissement de la possibilité du recours au CDDU) ont-ils un impact et lequel ?

- Nous nous intéressons plus particulièrement à certains secteurs d'activité : le commerce de détail, les établissements de santé, les Ehpad, l'administration publique.

Que pouvez-vous nous en dire (présence sur le territoire, tendances, GRH, modalités d'embauche, caractéristiques des entreprises, des salariés, contrats courts, ...) ?

- Contacts avec des chefs d'entreprise, avec des salariés ?

- Intérêt pour la recherche et collaboration éventuelle.

## Grille Entretien salariés/DE concernés par les CDD courts

### **Profil**

Age, sexe, formation

Situation familiale

Résidence (urbain, rural)

Origine sociale et géographique

### **Expérience et trajectoire professionnelles**

Emplois occupés, qualifications, dans quels secteurs, dans quelle-s régions

Expériences du chômage : fréquentes/ récentes, y a-t-il eu des périodes de chômage de longue durée ?

### **Rapports aux contrats courts**

- Expériences d'emplois en contrats courts

Dans quel-s secteur-s, dans quelle-s région-s

Quels postes, qualifications

Modes d'accès aux contrats courts (réseau personnel, vivier d'entreprise, candidature spontanée, offres Pôle emploi, etc.)

A quel moment de la trajectoire, pour quels motifs

- Liens avec les employeurs en CDD court :

Récurrence de l'embauche chez le même employeur ?

Fidélisation ?

Non fidélisation ?

Comment cela se passe-t-il lorsque vous prenez un poste (appel téléphonique, mails, courrier, etc., quels délais) ?

- Accès au revenu

Comment parvenez-vous à « joindre les deux bouts » ?

Conjoint qui travaille ?

Articulation avec d'autres activités de travail ? Si oui, comment, à quels moments (rythmes d'embauche saisonnier par exemple) dans quels établissements, pour quels postes ? Auto-emploi ?

Alternance avec des périodes de chômage indemnisé ? Activité réduite ? Quelle connaissance des dispositifs type « activité réduite » / des règles d'indemnisation ?

- Point de vue sur sa situation

Voyez-vous des avantages à être en CCD courts ? Des inconvénients ? Quelle est votre vision à ce propos, a-t-elle évolué ? Sur quels points ?

Quel comparatif entre emploi en Cdi/ CDD long et CDD court ? En illustrant avec l'expérience personnelle le cas échéant.

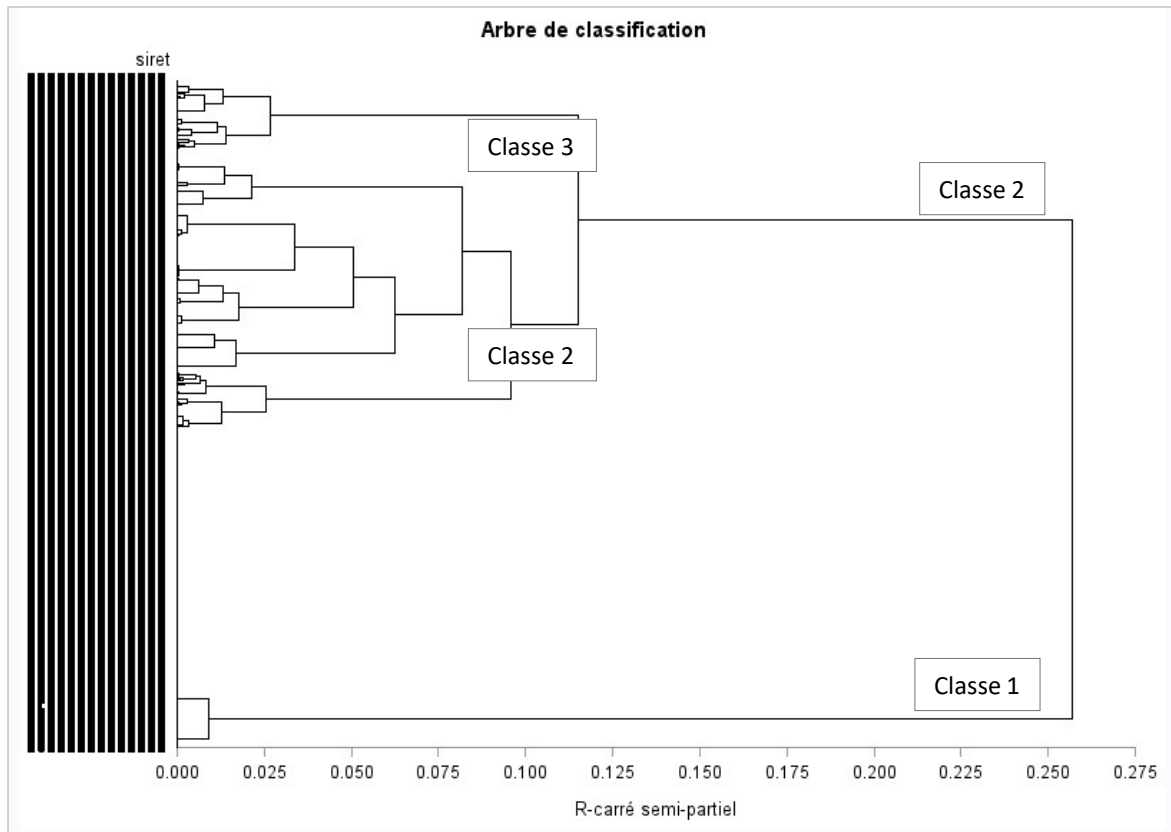
Votre situation actuelle vous convient-elle ? Comment souhaiteriez-vous qu'elle évolue à l'avenir ?

Seriez-vous prêt à reprendre un emploi en contrat court ?

## Annexes du chapitre 4

Annexe 1 : Résultats détaillés de la CAH et de la typologie obtenue à partir de l'ACM V1 (contrats uniquement)

Annexe 1.1 : Arbre de classification de la CAH obtenu à partir des sept premiers axes de l'ACM V1



## Annexe 1.2 : Synthèse des variables sur-représentées dans les 3 classes de la typologie V1

<b>PACA, 2016</b> (en part des établissements)	<b>Classe 1 (56 %)</b> <b>Emploi stable sans recours aux formes particulières d'emploi</b>	<b>Classe 2 (34 %)</b> <b>Recours intense aux emplois temporaires et contrats courts</b>	<b>Classe 3 (10 %)</b> <b>Recours intermédiaire à toutes les formes particulières d'emploi</b>
<i>Variables actives de l'ACM</i>			
<b>Part des emplois stables</b>	élevée	faible et intermédiaire	faible et intermédiaire
<b>Part des emplois temporaires</b>	zéro	intermédiaire et élevée	intermédiaire et élevée
<b>Part des emplois temporaires courts</b>	zéro	intermédiaire et élevée	Intermédiaire et élevée
<b>Recours aux contrats aidés</b>	non	oui	oui
<b>Durée CDD longs</b>	zéro	1-6 mois	6 mois ou plus
<i>Variables supplémentaires de l'ACM</i>			
Part du temps partiel	faible	intermédiaire et élevée	intermédiaire et élevée
Niveau des rémunérations (masse salariale par tête)	élevé	faible et intermédiaire	intermédiaire et élevé
Recours à l'intérim	non	oui	oui
Recours aux apprentis	non	oui	oui
Recours aux fonctionnaires	non	non	oui
Volume horaire CDI	élevée	zéro ou intermédiaire	zéro ou intermédiaire
Volume horaire CDD longs	zéro	intermédiaire et élevé	intermédiaire et élevé
Volume horaire contrats courts	zéro	intermédiaire et élevé	intermédiaire
Part des jeunes	faible	intermédiaire et élevée	intermédiaire
Part des seniors	faible et élevée	intermédiaire	intermédiaire
Part des cadres	faible	intermédiaire	intermédiaire et élevée
Part des professions intermédiaires	faible et élevée	intermédiaire	Intermédiaire
Part des employés	faible	intermédiaire et élevée	intermédiaire
Part des ouvriers	faible	intermédiaire	intermédiaire et élevé
Part des femmes	faible et élevée	intermédiaire	intermédiaire
Part des postes annexes	faible	intermédiaire et élevée	intermédiaire et élevée
Secteur d'activité	services, construction	commerce, santé, ESS	santé, APU, industrie, ESS
Territoire	BMP, reste PACA	Briançon, Avignon	Avignon
Taille d'effectifs	<5	5<999	>5
Évolution des effectifs	stable	baisse et hausse (+ manquant)	baisse et hausse

Source : INSEE, DADS 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2016 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Annexe 1.3 : Tableau de statistiques descriptives des 3 classes de la typologie V1

<i>% en colonne</i>	Classe 1 : Emploi stable	Classe 2 : Flexibilité intense et variée, CDD courts	Classe 3 : Flexibilité intermédiaire et variée, CDD plus longs	Ensemble des établissements
VARIABLES ACTIVES DE L'ACM				
<b>Part des emplois stables (CDI et fonctionnaires)</b>				
Fort	83	8	13	51
Moyen	11	68	67	36
Faible	6	24	20	13
<b>Part des emplois temporaires (CDD, intérim, travail occasionnel et à l'acte) de plus d'un mois</b>				
Fort	0	52	56	23
Moyen	1	34	44	16
Zéro	99	14	0	61
<b>Part des emplois temporaires courts (CDD, intérim, travail occasionnel et à l'acte – moins d'un mois)</b>				
Fort	0	34	13	13
Moyen	3	23	24	12
Zéro	97	43	63	76
<b>Durée (moyenne par établissement) des CDD longs</b>				
6 mois et plus	0	0	100	10
Entre 1 et 6 mois	0	84	0	28
Zéro (pas de CDD longs)	100	16	0	62
<b>Recours aux contrats aidés</b>				
Non	92	87	81	89
Oui	8	13	19	11
AUTRES VARIABLES CARACTERISANT LES CONTRATS DE TRAVAIL				
<b>Recours aux contrats courts</b>				
Non	97	44	64	76
Oui	3	56	36	24
<b>Part des contrats courts</b>				
20 et plus	0	34	13	13
Inférieur à 20	3	22	23	11
Zéro	97	44	64	76
<b>Durée (moyenne par établissement) des contrats courts</b>				
15 jours et plus	2	29	20	13
Inférieur à 15 jours	1	27	17	11
Zéro (pas de CC)	97	44	64	76
<b>Part des heures travaillées en contrat(s) court(s) dans le total des heures travaillées de l'entreprise</b>				
5% et plus	0	15	4	6
Inférieur à 5%	3	41	32	18
Zéro (pas de CC)	97	44	64	76
<b>Part des heures travaillées en CDD long dans le total des heures travaillées de l'entreprise</b>				
35% et plus	0	25	36	12
Inférieur à 35%	0	59	64	26
Zéro (pas de CDD longs)	100	16	0	62

<b>Recours à l'intérim</b>				
Non	99	97	94	98
Oui	1	3	6	2
<b>Recours à l'apprentissage</b>				
Non	90	87	86	89
Oui	10	13	14	11
<b>Présence de fonctionnaires</b>				
Non	96	98	91	96
Oui	4	2	9	4
<b>Part de postes annexes</b>				
35% et plus	5	22	13	12
5 à 35%	11	40	34	23
Inférieur à 5%	83	38	53	65
<b>AUTRES VARIABLES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE</b>				
<b>Recours au temps partiel</b>				
Non	51	23	24	39
Oui	49	77	76	61
<b>Part du temps partiel</b>				
40% et plus	34	50	42	40
5 à 40%	15	25	30	20
Inférieur à 5%	51	25	28	40
<b>Ratio masse salariale brut annuelle / nombre de postes</b>				
Bas salaires	20	35	16	25
Salaires moyens	48	54	59	51
Hauts salaires	32	11	26	24
<b>VARIABLES CARACTÉRISANT LES ÉTABLISSEMENTS</b>				
<b>Secteur en A6</b>				
BE - Industrie manufacturière, industries extractives et autres	6	6	7	6
FZ - Construction	12	10	11	11
GI - Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	30	49	33	37
JU - Services divers	40	26	31	34
OQ - Administration publique, enseignement, santé et action sociale	12	10	18	12
<b>Domaine d'emploi de l'employeur</b>				
1 - Fonction Publique d'État	3	1	5	3
2 - Fonction Publique Territoriale	1	1	4	1
3 - Fonction Publique Hospitalière	0	0	1	0
4 - Autres organismes publics administratifs	0	0	0	0
5 - Personnes morales de droit public soumises au droit commercial	0	0	0	0
6 - Entreprises individuelles	23	21	17	22
8 - Organismes privés spécialisés et groupements de droit privé	11	9	15	10
9 - Autres sociétés privées	62	68	58	64
<b>Zone d'emploi</b>				
Avignon	8	9	9	8
BMP	2	1	2	2
Briançon	1	2	1	1
Reste PACA	89	88	88	89
<b>Taille d'effectifs</b>				
Inférieure à 5 postes	81	62	49	71
De 5 à 9 postes	12	18	19	14
De 10 à 49 postes	7	17	22	12
De 50 à 249 postes	1	4	8	2

De 250 à 999 postes	0	0	1	0
1000 postes ou plus	0	0	0	0
<b>Catégorie juridique</b>				
1 - Entrepreneur individuel	15	11	8	13
2 - Groupement de droit privé non doté de la personnalité morale	0	0	0	0
3 - Personne morale de droit étranger	0	0	0	0
4 - Personne morale de droit public soumise au droit commercial	0	0	0	0
5 - Société commerciale	67	75	64	69
6 - Autre personne morale immatriculée au RCS	3	2	2	2
7 - Personne morale et organisme soumis au droit administratif	4	2	10	4
8 - Organisme privé spécialisé	0	1	1	1
9 - Groupement de droit privé	10	8	14	10
<b>Champ ESS</b>				
Non	94	92	86	92
Oui	6	8	14	8
<b>Évolution des effectifs</b>				
Hausse	38	52	62	45
Stable	39	13	14	28
Baisse	9	21	16	14
Manquant	14	14	8	13
<b>Entreprise multi-établissements (sur PACA)*</b>				
Non	83	77	78	80
Oui	17	23	22	20
<b>Entreprise multi-établissements, par catégorie</b>				
Mono-établissement	83	77	78	80
Deux établissements	5	6	7	6
Trois établissements ou plus	12	17	16	14
<b>Ancienneté de l'établissement (variable Sirene 01/01/2017)</b>				
Inférieur à un an	7	8	4	7
Entre un an et 5 ans	34	37	34	35
Entre plus de 5 ans et 10 ans	19	20	20	19
Plus de 10 ans	38	34	41	37
Manquant	3	3	2	3
<b>Catégorie d'entreprise (définition Insee)</b>				
Petite et moyenne entreprise (PME)	78	72	78	76
Entreprise de taille intermédiaire (ETI)	6	9	9	7
Grande entreprise-(GE)	4	7	5	5
Manquant	12	13	7	12
<b>VARIABLES CARACTÉRISANT LA STRUCTURE DE L'EMPLOI DANS LES ÉTABLISSEMENTS</b>				
<b>Part des femmes</b>				
Forte	38	30	29	34
Moyenne	26	46	45	35
Faible	36	24	26	31
<b>Part des jeunes</b>				
30% et plus	14	30	16	20
10 à 30%	8	29	24	17
Inférieur à 10%	77	41	59	63
<b>Part des seniors</b>				
30% et plus	44	28	38	38
10 à 30%	11	31	30	20



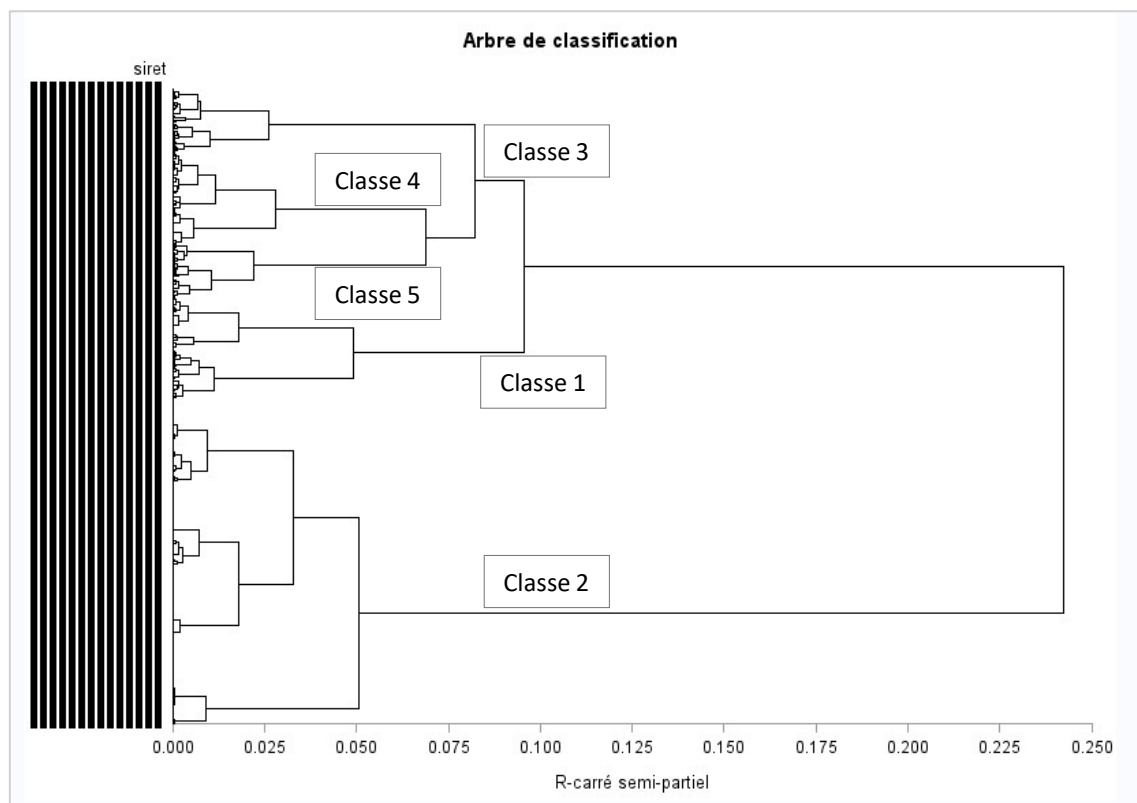
Inférieur à 10%	45	41	32	42
<b>Part des ouvriers</b>				
45% et plus	26	27	27	26
8 à 45%	7	18	17	12
Inférieur à 8%	66	55	55	62
<b>Part des employés</b>				
45% et plus	44	56	42	48
8 à 45%	13	20	28	17
Inférieur à 8%	43	24	31	35
<b>Part des professions intermédiaires</b>				
45% et plus	18	12	15	16
8 à 45%	11	21	27	16
Inférieur à 8%	72	67	57	69
<b>Part des cadres</b>				
20% et plus	17	12	23	16
5 à 20%	5	12	15	8
Inférieur à 5%	78	76	62	76
<b>Nombre d'établissements</b>	102 795	61 379	18 203	182 377
<b>% d'établissements</b>	56 %	34 %	10 %	100 %
<b>Nombre de postes/emplois</b>	520 254	1 382 430	776 086	2 678 770
<b>% des postes/emplois</b>	19 %	52 %	29 %	100 %

Source : INSEE, DADS 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2016 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Annexe 2 : Résultats détaillés de la CAH et de la typologie obtenue à partir de l'ACM V2 (modes de gestion de la main d'œuvre)

Annexe 2.1 : Arbre de classification de la CAH obtenu à partir des sept premiers axes de l'ACM V2



## Annexe 2.2 : Synthèse des variables sur-représentées dans les 3 classes de la typologie V2

	Hyper-flexibilité	Stabilité Emplois standard	Flexibilité numérique moyenne / Numérique complémentaire		
<b>PACA, 2016</b> (en part des établissements)	<b>Classe 1 (13 %) Hyper-Flexibilité par les contrats courts</b>	<b>Classe 2 (53 %) Stable de l'emploi</b>	<b>Classe 3 (16 %) : Flexibilité modérée par les CDD</b>	<b>Classe 4 (9 %) : Flexibilité par les CDD longs</b>	<b>Classe 5 (9 %) : Flexibilité modérée et mixte</b>
<i>Variables actives de l'ACM</i>					
<b>Part des emplois stables</b>	faible et intermédiaire	élevée	intermédiaire	intermédiaire et faible	intermédiaire et faible
<b>Part des emplois temporaires</b>	élevée	zéro	intermédiaire et élevée	élevée et intermédiaire	intermédiaire
<b>Part des emplois temporaires courts</b>	élevée	zéro	intermédiaire	intermédiaire	intermédiaire
<b>Recours aux contrats aidés</b>	non	non	non	oui	oui
<b>Durée moyenne CDD longs</b>	1 à 6 mois	zéro	1 à 6 mois	6 mois ou plus	1 à 6 mois
<b>Part du temps partiel</b>	élevée	faible	intermédiaire	intermédiaire	intermédiaire
<b>Niveau des rémunérations (masse salariale par tête)</b>	faible	élevé	intermédiaire	intermédiaire et élevé	intermédiaire
<i>Variables supplémentaires de l'ACM</i>					
Recours aux apprentis	non	non	oui	oui	oui
Recours aux fonctionnaires	non		non	oui	oui
Volume horaire CDI	zéro et intermédiaire	élevé	intermédiaire	intermédiaire et zéro	intermédiaire et zéro
Volume horaire CDD long	élevé	zéro	intermédiaire	intermédiaire et élevé	intermédiaire
Volume horaire contrats courts	intermédiaire et élevé	zéro	intermédiaire	intermédiaire	intermédiaire
Part des jeunes	élevée et Intermédiaire	faible	intermédiaire et élevée	intermédiaire	intermédiaire et élevé
Part des seniors	faible et Intermédiaire	élevée et faible	intermédiaire	intermédiaire	intermédiaire
Part des cadres	faible	faible et élevée	intermédiaire	intermédiaire et élevée	intermédiaire et élevée
Part des employés	élevée	faible	élevée	intermédiaire	intermédiaire et élevée
Part des ouvriers	intermédiaire	faible et élevée	intermédiaire	intermédiaire et élevée	intermédiaire et faible
Part des femmes	intermédiaire	faible et élevée	intermédiaire	intermédiaire	intermédiaire
Part des postes annexes	élevée	faible	intermédiaire	intermédiaire	intermédiaire
Secteur d'activité	commerce ; ESS	services divers, construction	commerce, santé, industrie	APU, santé, industrie ; ESS	santé, APU, services divers, industrie ; ESS
Territoire	Briançon	BMP, reste PACA	Avignon	Avignon	BMP
Taille d'effectifs	inférieure à 5 postes	inférieure à 5 postes	5 à 249 postes	5 postes ou plus	5 postes ou plus
Évolution des effectifs	baisse (+ manquant)	stable (+ manquant)	baisse et hausse	hausse et baisse	hausse et baisse

Source : INSEE, DADS 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2016 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Annexe 2.3 : Tableau de statistiques descriptives des 3 classes de la typologie V2

<i>% en colonne</i>	<b>Classe 1 : Hyper-Flexibilité par les contrats courts</b>	<b>Classe 2 : Stabilité de l'emploi</b>	<b>Classe 3 : Flexibilité modérée par les CDD</b>	<b>Classe 4 : Flexibilité par les CDD longs</b>	<b>Classe 5 : Flexibilité modérée et mixte</b>	<b>Ensemble des établissements</b>
<b>VARIABLES ACTIVES DE L'ACM</b>						
<b>Part des emplois stables (CDI et fonctionnaires)</b>						
Fort	0	87	14	14	16	51
Moyen	39	10	84	69	68	36
Faible	61	4	2	17	16	13
<b>Part des emplois temporaires (CDD, intérim, travail occasionnel et à l'acte) de plus d'un mois</b>						
Fort	70	0	48	56	12	23
Moyen	7	1	50	44	33	16
Zéro	24	99	3	0	55	61
<b>Part des emplois temporaires courts (CDD, intérim, travail occasionnel et à l'acte – moins d'un mois)</b>						
Fort	61	2	11	9	8	13
Moyen	3	2	36	23	27	12
Zéro	36	96	53	68	65	76
<b>Durée moyenne (par établissement) des CDD longs</b>						
6 mois et plus	4	0	0	100	3	10
Entre 1 et 6 mois	70	0	95	0	41	28
Zéro (pas de CDD longs)	26	100	5	0	56	62
<b>Recours aux contrats aidés</b>						
Non	97	100	100	82	0	89
Oui	3	0	0	18	100	11
<b>Part du temps partiel</b>						
40% et plus	78	33	35	39	38	40
5 à 40%	5	14	37	32	29	20
Inférieur à 5%	18	53	28	28	34	40

<b>Ratio masse salariale brut annuelle / nombre de postes</b>						
Bas salaires	81	19	8	11	13	25
Salaires moyens	19	48	76	62	63	51
Hauts salaires	0	33	16	27	23	24
<b>AUTRES VARIABLES CARACTERISANT LES CONTRATS DE TRAVAIL ET LE TEMPS PARTIEL</b>						
<b>Recours aux contrats courts</b>						
Non	37	96	54	69	66	76
Oui	63	4	46	31	34	24
<b>Part des contrats courts</b>						
20 et plus	61	2	11	9	7	13
Inférieur à 20	2	2	35	22	27	11
Zéro	37	96	54	69	66	76
<b>Durée moyenne (par établissement) des contrats courts</b>						
15 jours et plus	29	3	25	18	19	13
Inférieur à 15 jours	33	1	21	13	15	11
Zéro (pas de CC)	37	96	54	69	66	76
<b>Part des heures travaillées en contrat(s) court(s) dans le total des heures travaillées de l'entreprise</b>						
5% et plus	35	1	2	1	1	6
Inférieur à 5%	27	4	44	30	33	18
Zéro (pas de CC)	37	96	54	69	66	76
<b>Part des heures travaillées en CDD long dans le total des heures travaillées de l'entreprise</b>						
35% et plus	53	0	11	34	2	12
Inférieur à 35%	22	0	84	66	42	26
Zéro (pas de CDD longs)	26	100	5	0	56	62
<b>Recours à l'intérim</b>						
Non	97	99	97	94	98	98
Oui	3	1	3	6	2	2
<b>Recours à l'apprentissage</b>						
Non	94	91	84	86	80	89
Oui	6	9	16	14	20	11
<b>Présence de fonctionnaires</b>						

Non	100	96	97	91	96	96
Oui	0	4	3	9	4	4
<b>Part de postes annexes</b>						
35% et plus	40	6	10	10	8	12
5 à 35%	20	11	50	34	41	23
Inférieur à 5%	41	83	40	55	51	65
<b>Recours au temps partiel</b>						
Non	18	52	25	25	28	39
Oui	82	48	75	75	72	61
<b>VARIABLES CARACTÉRISANT LES ÉTABLISSEMENTS</b>						
<b>Secteur en A6</b>						
BE - Industrie manufacturière, industries extractives et autres	3	6	8	7	7	6
FZ - Construction	9	13	11	11	6	11
GI - Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	52	31	49	34	31	37
JU - Services divers	30	39	22	30	40	34
OQ - Administration publique, enseignement, santé et action sociale	6	12	11	18	17	12
<b>Domaine d'emploi de l'employeur</b>						
1 - Fonction Publique d'État	0	3	2	5	2	3
2 - Fonction Publique Territoriale	0	0	0	4	3	1
3 - Fonction Publique Hospitalière	0	0	0	1	0	0
4 - Autres organismes publics administratifs	0	0	0	0	0	0
5 - Personnes morales de droit public soumises au droit commercial	0	0	0	0	1	0
6 - Entreprises individuelles	31	24	16	17	11	22
8 - Organismes privés spécialisés et groupements de droit privé	13	9	5	12	23	10
9 - Autres sociétés privées	56	63	76	60	60	64
<b>Zone d'emploi</b>						
Avignon	9	8	9	9	8	8
BMP	1	2	2	2	2	2
Briançon	4	1	1	1	1	1
Reste PACA	87	89	88	88	89	89
<b>Taille d'effectifs</b>						

Inférieure à 5 postes	91	83	46	48	40	71
De 5 à 9 postes	5	11	27	20	20	14
De 10 à 49 postes	3	6	23	22	28	12
De 50 à 249 postes	0	0	3	8	10	2
De 250 à 999 postes	0	0	0	1	1	0
1000 postes ou plus	0	0	0	0	0	0
<b>Catégorie juridique</b>						
1 - Entrepreneur individuel	19	15	6	9	5	13
2 - Groupement de droit privé non doté de la personnalité morale	0	0	0	0	0	0
3 - Personne morale de droit étranger	0	0	0	0	0	0
4 - Personne morale de droit public soumise au droit commercial	0	0	0	0	1	0
5 - Société commerciale	65	68	83	66	64	69
6 - Autre personne morale immatriculée au RCS	1	3	2	2	2	2
7 - Personne morale et organisme soumis au droit administratif	1	4	3	10	5	4
8 - Organisme privé spécialisé	0	0	1	1	1	1
9 - Groupement de droit privé	12	9	4	12	23	10
<b>Champ ESS</b>						
Non	89	95	95	88	77	92
Oui	11	5	5	12	23	8
<b>Évolution des effectifs</b>						
Hausse	43	38	57	62	57	45
Stable	15	41	12	15	14	28
Baisse	19	8	23	15	19	14
Manquant	23	14	8	8	11	13
<b>Entreprise multi-établissements (sur PACA)*</b>						
Non	86	83	73	78	69	80
Oui	14	17	27	22	31	20
<b>Entreprise multi-établissements, par catégorie</b>						
Mono-établissement	86	83	73	78	69	80
Deux établissements	5	5	6	7	7	6
Trois établissements ou plus	9	12	20	16	23	14

<b>Ancienneté de l'établissement (variable Sirene 01/01/2017)</b>						
Inférieur à un an	11	7	5	4	6	7
Entre un an et 5 ans	40	33	35	34	35	35
Entre plus de 5 ans et 10 ans	18	19	20	20	19	19
Plus de 10 ans	26	38	37	41	39	37
Manquant	4	3	2	2	2	3
<b>Catégorie d'entreprise (définition Insee)</b>						
Petite et moyenne entreprise (PME)	73	78	73	78	68	76
Entreprise de taille intermédiaire (ETI)	4	6	12	9	10	7
Grande entreprise-(GE)	3	4	7	5	12	5
Manquant	20	12	8	7	10	12
<b>VARIABLES CARACTÉRISANT LA STRUCTURE DE L'EMPLOI DANS LES ÉTABLISSEMENTS</b>						
<b>Part des femmes</b>						
Forte	32	38	28	30	32	34
Moyenne	40	25	48	44	48	35
Faible	28	37	24	26	20	31
<b>Part des jeunes</b>						
30% et plus	35	13	26	17	30	20
10 à 30%	18	7	34	24	33	17
Inférieur à 10%	48	80	40	59	37	63
<b>Part des seniors</b>						
30% et plus	27	45	30	38	29	38
10 à 30%	20	11	36	29	34	20
Inférieur à 10%	52	45	34	32	37	42
<b>Part des ouvriers</b>						
45% et plus	25	27	29	28	19	26
8 à 45%	15	7	20	17	17	12
Inférieur à 8%	60	66	51	55	64	62
<b>Part des employés</b>						
45% et plus	61	44	53	43	49	48
8 à 45%	8	13	26	28	29	17
Inférieur à 8%	31	44	21	29	22	35
<b>Part des professions intermédiaires</b>						
45% et plus	9	17	12	15	21	16
8 à 45%	10	10	26	27	30	16
Inférieur à 8%	81	73	61	58	48	69



<b>Part des cadres</b>						
20% et plus	10	17	13	21	18	16
5 à 20%	4	4	17	15	18	8
Inférieur à 5%	87	79	70	64	64	76
<b>Nombre d'établissements</b>	24 388	96 032	29 438	16 828	15 691	182 377
% d'établissements	13 %	53 %	16 %	9 %	9 %	100 %
<b>Nombre de postes/emplois</b>	369 597	418 749	598 509	685 631	606 284	2 678 770
% des postes/emplois	14 %	16 %	22 %	26 %	23 %	100 %

Source : INSEE, DADS 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteurs.

Champ : postes actifs l'année 2016 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

## Annexe 2.4 : Moyenne des indicateurs selon les 5 classes de la typologie V3

Variable	Classe 1 : Hyper-Flexibilité par les contrats courts	Classe 2 : Stabilité de l'emploi	Classe 3 : Flexibilité modérée par les CDD	Classe 4 : Flexibilité par les CDD longs	Classe 5 : Flexibilité modérée et mixte	Ensemble des établissements
<b>Taux moyen des différents contrats de travail :</b>						
<i>CDI</i>	18,3	88,7	60,6	47,9	52,4	67,9
<i>Emplois stables (CDI et fonctionnaires)</i>	18,4	92,2	62,5	53,2	54,8	70,7
<i>Fonctionnaires</i>	0,1	3,5	1,9	5,3	2,4	2,9
<i>Emplois temporaires de plus d'un mois</i>	47,2	0,1	27,1	36,6	8,6	14,8
<i>Contrats courts</i>	30,2	1,0	7,2	4,7	4,5	6,6
<i>Intérim</i>	2,0	0,0	0,3	0,4	0,5	0,4
<i>Travail occasionnel ou à l'acte</i>	0,5	0,1	0,5	0,6	0,1	0,2
<i>Apprentis</i>	1,9	4,4	2,5	2,0	2,3	3,4
<i>Contrats aidés</i>	0,6	0,0	0,0	2,3	28,6	2,7
<i>Postes annexes</i>	28,4	5,6	14,0	11,8	11,4	11,1
<b>Autres modalités de gestion de la main-d'œuvre</b>						
<i>Part du temps partiel</i>	69,1	31,2	31,2	37,1	34,1	37,0
<i>Ratio masse salariale brut annuelle / nombre de postes</i>	4 792	19 224	15 382	18 005	16 891	16 361
<b>Taux moyen de la structure de la main-d'œuvre</b>						
<i>15-24 ans</i>	23,7	9,6	18,9	13,7	22,9	14,5
<i>25-29 ans</i>	14,1	9,4	14,9	13,5	14,8	11,8
<i>30-49 ans</i>	41,1	46,2	44,8	46,9	40,7	44,9
<i>50 ans ou plus</i>	20,9	34,6	21,2	25,9	21,6	28,7
<i>Âges inconnus</i>	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2
<i>Ouvriers</i>	25,0	24,4	27,4	26,3	18,8	24,7
<i>Employés</i>	56,2	41,5	48,9	42,0	46,9	45,1
<i>Professions intermédiaires</i>	9,9	16,5	14,6	17,4	22,6	15,9
<i>Cadres</i>	7,2	10,8	7,3	12,3	10,2	9,8

Source : INSEE, DADS 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2016 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Annexe 3 : Effets marginaux moyens de différentes caractéristiques structurelles des établissements et de la structure démographique de la main-d'œuvre, sur la probabilité d'appartenance à l'une des cinq classes de la typologie sur les modes de gestion de la main-d'œuvre (V2)

<i>Effets marginaux, en points de pourcentage</i>	<b>Classe 1 : Hyper-Flexibilité par les contrats courts</b>	<b>Classe 2 : Stabilité de l'emploi</b>	<b>Classe 3 : Flexibilité modérée par les CDD</b>	<b>Classe 4 : Flexibilité par les CDD longs</b>	<b>Classe 5 : Flexibilité modérée et mixte</b>
<b>Part des jeunes</b>					
Inférieur à 10%			<i>ref.</i>		
10-30 %	7,3***	-26,2***	10,7***	1,4***	6,9***
30% et plus	10,1***	-27,7***	7,8***	-0,9***	10,6***
<b>Part des séniors</b>					
Inférieur à 10%			<i>ref.</i>		
10-30 %	3,9***	-9,7***	4,7***	0,9***	0,2
30% et plus	-1,1***	1,0***	0,9***	0,0	-0,9***
<b>Part des femmes</b>					
Faible	-2,5***	6,7***	-3,3***	-0,6***	-0,4**
Moyen			<i>ref.</i>		
Fort	-1,7***	2,9***	-0,5**	0,0	-0,7***
<b>Part des ouvriers</b>					
Inférieur à 8%			<i>ref.</i>		
8-45%	1,4***	-7,2***	3,0***	1,5***	1,4***
45% et plus	-0,4	-8,1***	5,9***	2,2***	0,4
<b>Part des employés</b>					
Inférieur à 8%	2,8***	10,6***	-6,9***	-1,7	-4,7***
8-45%	-2,6***	7,0***	-3,1***	0,3	-1,7***
45% et plus			<i>ref.</i>		
<b>Part des professions intermédiaires</b>					
Inférieur à 8%			<i>ref.</i>		
8-45%	-2,8***	-3,9***	2,8***	1,5***	2,4***
45% et plus	-5,7***	-1,1***	3,4***	0,1	3,2***
<b>Part des cadres</b>					
Inférieur à 5%			<i>ref.</i>		
5-20%	-3,1***	-3,8***	3,5***	2,1***	1,3***
20% et plus	-3,9***	0,2	0,6**	2,5***	0,6***
<b>Taille d'effectifs</b>					
Inférieure à 5 postes			<i>ref.</i>		
5-9 postes	-11,3***	-5,5***	9,2***	3,9***	3,7***
10-49 postes	-12,1***	-22,8***	13,5***	8,5***	12,9***
50-249 postes	-12,6***	-48,4***	10,1***	20,2***	30,7***
250 postes et plus	-11,4***	-54,2***	-0,1	36,2***	29,6***
<b>Secteur d'activité (A17)</b>					
C1C4	1,2**	-3,1***	4,8***	0,7	-3,6***
C5	-5,4***	2,2***	0,7	0,6	2,0***
DE	-6,5***	3,6***	-3,8***	2,1**	4,7***
FZ	-1,8***	-2,4***	4,1***	1,2***	-1,1***
GZ	0,7***	-3,7***	3,1***	0,6***	-0,7***
HZ	0,1	-8,0***	6,0***	0,8*	1,2***
IZ	14,3***	-15,5***	5,7***	0,8***	-5,4***
JZ	3,5***	-5,3***	-4,0***	0,2	5,6***
KZ	-8,5***	10,7***	-2,2***	-1,3***	1,3***
LZ	-3,7***	2,6***	-2,2***	-2,0***	5,3***
MN			<i>ref.</i>		

OQ	-0,3	-1,8***	2,9***	0,1	-0,8***
RU	3,1***	-2,8***	-3,5***	1,2***	2,0***
<b>Zone d'emploi</b>					
Avignon	0,8***	-0,9***	0,5	0,2	-0,5**
BMP	-4,3***	5,1***	-1,2**	0,1	0,3
Briançon	19,6***	-18,3***	1,2	0,1	-2,7***
Reste PACA			<i>ref.</i>		
<b>Champ ESS</b>					
Non			<i>ref.</i>		
Oui	10,4***	-26,5***	-4,6***	4,6***	16,1***
<b>Type d'entreprise</b>					
Mono-établissement			<i>ref.</i>		
Multi-établissements	-1,3***	0,9***	1,3***	-1,3***	0,4*
<b>Catégorie d'entreprise</b>					
PME			<i>ref.</i>		
ETI	2,0***	1,7***	1,4***	-3,0***	-2,1***
GE	3,2***	1,0*	-2,2***	-3,7***	1,6***
Manquant	0,3	0,0	-1,4***	-1,0***	2,1***
<b>Évolution des effectifs entre 2015 et 2016</b>					
Hausse			<i>ref.</i>		
Stable	-4,7***	13,1***	-5,2***	-3,4***	0,2
Baisse	4,9***	-10,6***	5,9***	-1,2***	1,0***
Manquant	7,9***	-1,8***	-5,6***	-2,0***	1,5***
<b>Ancienneté des établissements</b>					
Plus de 10 ans			<i>ref.</i>		
Entre plus de 5 ans et moins de 10 ans	1,4***	-2,8***	0,6***	0,7***	0,1
Entre un et 5 ans	1,4***	-4,1***	0,6***	1,0***	1,1***
Inférieur à un an	-0,7*	0,1	4,5***	-2,3***	-1,6***
Manquant	4,3***	-2,2***	1,0	-2,0***	-1,1**
<b>Recours aux apprentis</b>					
Non			<i>ref.</i>		
Oui	-8,9***	16,0***	-4,3***	-2,1***	-0,8***
<b>Recours aux fonctionnaires</b>					
Non			<i>ref.</i>		
Oui	-7,6***	11,4***	-8,2***	5,9***	-1,6***
<i>Observations</i>			182 375		

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

Source : INSEE, DADS 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2016 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

## Annexe 4 : Résultats détaillés de la typologie obtenue sur la base empiilée des fichiers postes DADS 2006 et 2016

### Annexe 4.1 : Tableau de statistiques descriptives des 4 classes de la typologie empiilée 2006-2016

<i>% en colonne</i>	Flexibilité par les contrats courts	Stabilité de l'emploi	Flexibilité par les CDD longs	Flexibilité mixte et modérée	Ensemble des établissements
<b>VARIABLES ACTIVES DE L'ACM</b>					
<b>Part des emplois stables (CDI et fonctionnaires)</b>					
Fort	11	82	15	14	51
Moyen	64	11	65	66	35
Faible	25	7	20	20	14
<b>Part des emplois temporaires (CDD, intérim, travail occasionnel et à l'acte) de plus d'un mois</b>					
Fort	55	0	59	18	23
Moyen	33	0	41	36	16
Zéro	12	100	0	46	62
<b>Part des emplois temporaires courts (CDD, intérim, travail occasionnel et à l'acte – moins d'un mois)</b>					
Fort	29	4	13	11	12
Moyen	25	1	19	27	11
Zéro	46	96	68	62	77
<b>Durée moyenne (par établissement) des CDD longs</b>					
6 mois et plus	0	0	100	18	11
Entre 1 et 6 mois	87	0	0	35	27
Zéro (pas de CDD longs)	13	100	0	46	62
<b>Recours aux contrats aidés</b>					
Non	100	100	100	0	94
Oui	0	0	0	100	6
<b>Part du temps partiel</b>					
40% et plus	45	38	41	42	41
5 à 40%	31	14	33	30	22
Inférieur à 5%	24	48	26	28	38
<b>Ratio masse salariale brut annuelle / nombre de postes</b>					
Bas salaires	39	21	15	16	25
Salaires moyens	49	50	59	62	51
Hauts salaires	12	30	26	21	23
<b>AUTRES VARIABLES CARACTERISANT LES CONTRATS DE TRAVAIL ET LE TEMPS PARTIEL</b>					
<b>Recours aux contrats courts</b>					
Non	47	96	68	63	77
Oui	53	4	32	37	23
<b>Part des contrats courts</b>					
20 et plus	28	4	13	10	12
Inférieur à 20	24	1	19	27	11
Zéro	47	96	68	63	77
<b>Durée moyenne (par établissement) des contrats courts</b>					

15 jours et plus	28	3	18	20	13
Inférieur à 15 jours	24	2	14	17	10
Zéro (pas de CC)	47	96	68	63	77
<b>Part des heures travaillées en contrat(s) court(s) dans le total des heures travaillées de l'entreprise</b>					
5% et plus	15	1	4	3	5
Inférieur à 5%	37	3	28	34	18
Zéro (pas de CC)	47	96	68	63	77
<b>Part des heures travaillées en CDD long dans le total des heures travaillées de l'entreprise</b>					
35% et plus	27	0	40	6	12
Inférieur à 35%	60	0	60	48	26
Zéro (pas de CDD longs)	13	100	0	46	62
<b>Recours à l'intérim</b>					
Non	99	100	99	98	99
Oui	1	0	1	2	1
<b>Recours à l'apprentissage</b>					
Non	87	90	86	81	88
Oui	13	10	14	19	12
<b>Présence de fonctionnaires</b>					
Non	100	99	98	93	99
Oui	0	1	2	7	1
<b>Part de postes annexes</b>					
35% et plus	21	7	13	12	12
5 à 35%	39	12	33	41	24
Inférieur à 5%	40	81	54	47	64
<b>Recours au temps partiel</b>					
Non	22	47	23	23	36
Oui	78	53	77	77	64
<b>VARIABLES CARACTÉRISANT LES ÉTABLISSEMENTS</b>					
<b>Secteur d'activité</b>					
Industrie	6	8	7	7	7
Construction	6	11	11	13	12
Commerce	18	22	25	24	23
Services	70	58	57	56	58
<b>Zone d'emploi</b>					
Avignon	9	8	9	9	8
BMP	1	2	2	2	2
Briançon	3	1	1	1	1
Reste PACA	88	89	88	88	89
<b>Taille d'effectifs</b>					
Inférieure à 5 postes	62	85	53	39	72
De 5 à 9 postes	19	10	22	19	15
De 10 à 49 postes	16	4	21	29	11
De 50 à 249 postes	3	0	4	11	2
De 250 à 999 postes	0	0	0	2	0
1000 postes ou plus	0	0	0	0	0
<b>Catégorie juridique</b>					
1 - Entrepreneur individuel	16	21	13	5	18
2 - Groupement de droit privé non doté de la personnalité morale	0	1	0	0	0
3 - Personne morale de droit étranger	0	0	0	0	0
4 - Personne morale de droit public soumise au droit commercial	0	0	0	1	0
5 - Société commerciale	73	64	66	55	66

6 - Autre personne morale immatriculée au RCS	2	3	3	2	3
7 - Personne morale et organisme soumis au droit administratif	1	1	3	8	1
8 - Organisme privé spécialisé	1	0	1	1	1
9 - Groupement de droit privé	7	10	14	30	11
<b>Champ ESS</b>					
Non	93	95	86	70	92
Oui	7	5	14	30	8
<b>VARIABLES CARACTÉRISANT LA STRUCTURE DE L'EMPLOI DANS LES ÉTABLISSEMENTS</b>					
<b>Part des femmes</b>					
Forte	29	36	31	32	33
Moyenne	45	26	42	49	34
Faible	27	38	28	20	32
<b>Part des jeunes</b>					
30% et plus	34	17	23	28	23
10 à 30%	28	8	26	33	17
Inférieur à 10%	38	75	52	39	59
<b>Part des seniors</b>					
30% et plus	23	39	29	29	33
10 à 30%	30	11	30	35	20
Inférieur à 10%	47	50	41	36	47
<b>Part des ouvriers</b>					
45% et plus	29	31	29	19	30
8 à 45%	21	9	19	19	14
Inférieur à 8%	49	60	51	62	56
<b>Part des employés</b>					
45% et plus	54	45	44	48	48
8 à 45%	21	14	28	30	18
Inférieur à 8%	25	41	29	22	34
<b>Part des professions intermédiaires</b>					
45% et plus	11	16	15	21	15
8 à 45%	25	13	29	33	19
Inférieur à 8%	64	71	55	45	66
<b>Part des cadres</b>					
20% et plus	11	15	18	17	14
5 à 20%	13	4	15	19	9
Inférieur à 5%	76	81	67	63	77
<b>Nombre d'établissements</b>	99 145	191 123	33 620	22 469	346 357
<b>% d'établissements</b>	29 %	55 %	10 %	6 %	100 %
<b>Nombre de postes/emplois</b>	2 044 469	812 680	703 710	1 284 363	4 845 222
<b>% des postes/emplois</b>	42 %	17 %	15 %	27 %	100 %

Source : INSEE, DADS 2006 et 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs, dans les secteurs privé et public (FPT et FPH) hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Annexe 4.2 : Évolution des principales caractéristiques de chaque classe et de l'ensemble des établissements entre 2006 et 2016

% en colonne	Flexibilité par les contrats courts		Stabilité de l'emploi		Flexibilité par les CDD longs		Flexibilité modérée et mixte		Ensemble des établissements	
	2006	2016	2006	2016	2006	2016	2006	2016	2006	2016
VARIABLES ACTIVES DE L'ACM										
<b>Part des emplois stables (CDI et fonctionnaires)</b>										
Fort	13	10	79	85	16	13	8	16	51	50
Moyen	64	63	12	11	66	64	63	66	34	36
Faible	23	27	9	4	18	23	28	18	15	14
<b>Part des emplois temporaires (CDD, intérim, travail occasionnel et à l'acte) de plus d'un mois</b>										
Fort	52	58	0	0	57	63	23	17	22	24
Moyen	36	30	0	0	43	37	36	36	16	16
Zéro	12	12	100	100	0	0	41	47	62	61
<b>Part des emplois temporaires courts (CDD, intérim, travail occasionnel et à l'acte – moins d'un mois)</b>										
Fort	27	30	3	4	11	15	11	10	11	13
Moyen	26	24	1	1	21	18	30	27	11	11
Zéro	47	46	96	96	68	68	59	63	78	76
<b>Durée (moyenne par établissement) des CDD longs</b>										
6 mois et plus	0	0	0	0	100	100	30	16	12	10
Entre 1 et 6 mois	87	87	0	0	0	0	29	36	25	29
Zéro (pas de CDD longs)	13	13	100	100	0	0	41	47	63	61
<b>Recours aux contrats aidés</b>										
Non	100	100	100	100	100	100	0	0	98	89
Oui	0	0	0	0	0	0	100	100	2	11
<b>Part du temps partiel</b>										
40% et plus	39	51	41	35	38	45	53	39	40	41
5 à 40%	39	24	16	12	39	25	33	30	26	18
Inférieur à 5%	23	25	43	53	23	30	14	31	34	41



<b>Ratio masse salariale brut annuelle / nombre de postes</b>										
Bas salaires	38	40	21	20	13	18	19	16	25	25
Salaires moyens	49	50	50	50	58	60	68	61	51	52
Hauts salaires	13	10	29	30	28	22	13	23	24	23
<b>AUTRES VARIABLES CARACTERISANT LES CONTRATS DE TRAVAIL ET LE TEMPS PARTIEL</b>										
<b>Recours aux contrats courts</b>										
Non	48	47	96	96	68	68	59	63	78	76
Oui	52	53	4	4	32	32	41	37	22	24
<b>Part des contrats courts</b>										
20 et plus	26	30	3	4	11	15	11	10	11	13
Inférieur à 20	26	23	1	1	21	17	30	26	11	11
Zéro	48	47	96	96	68	68	59	63	78	76
<b>Durée moyenne (par établissement) des contrats courts</b>										
15 jours et plus	29	28	3	3	19	16	25	19	12	13
Inférieur à 15 jours	23	26	1	2	13	16	16	17	9	11
Zéro (pas de CC)	48	47	96	96	68	68	59	64	78	76
<b>Durée (moyenne par établissement) des CDI</b>										
9 mois et plu	43	47	56	65	56	57	46	57	52	58
Inférieur à 9 mois	38	31	34	30	27	21	22	25	34	29
Zéro (pas de CDI)	19	22	10	5	17	22	32	18	14	12
<b>Part des heures travaillées en contrat(s) court(s) dans le total des heures travaillées de l'entreprise</b>										
5% et plus	14	16	1	1	3	4	4	3	5	6
Inférieur à 5%	37	37	3	4	29	27	37	34	17	18
Zéro (pas de CC)	48	47	96	96	68	68	59	64	78	76
<b>Part des heures travaillées en CDD long dans le total des heures travaillées de l'entreprise</b>										
35% et plus	25	29	0	0	38	42	9	5	12	12
Inférieur à 35%	62	58	0	0	62	58	51	48	26	26
Zéro (pas de CDD longs)	13	13	100	100	0	0	41	47	63	61
<b>Recours à l'intérim</b>										
Non	99	98	100	100	100	99	100	98	100	99
Oui	1	2	0	0	0	1	0	2	0	1
<b>Recours à l'apprentissage</b>										

Non	86	88	89	90	85	88	88	80	88	88
Oui	14	12	11	10	15	12	12	20	12	12
<b>Présence de fonctionnaires (FPT et FPH)</b>										
Non	100	99	99	99	98	97	84	94	99	99
Oui	0	1	1	1	2	3	16	6	1	1
<b>Part de postes annexes</b>										
35% et plus	20	21	8	7	12	14	15	11	12	12
5 à 35%	40	38	13	11	35	31	43	41	24	24
Inférieur à 5%	40	41	79	82	53	55	42	48	64	64
<b>Recours au temps partiel</b>										
Non	20	23	43	52	20	27	11	26	33	39
Oui	80	77	57	48	80	73	89	74	67	61
<b>VARIABLES CARACTÉRISANT LES ÉTABLISSEMENTS</b>										
<b>Secteur en A6</b>										
Industrie	3	7	8	7	8	6	8	6	8	6
Construction	6	6	11	12	11	11	13	13	12	12
Commerce	7	20	23	22	25	25	25	23	24	23
Services	84	67	58	58	56	59	54	58	56	59
<b>Zone d'emploi</b>										
Avignon	8	9	8	8	9	9	10	9	8	8
BMP	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2
Briançon	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Reste PACA	88	87	90	89	88	88	87	88	89	89
<b>Taille d'effectifs</b>										
Inférieure à 5 postes	58	65	84	86	49	58	40	39	72	73
De 5 à 9 postes	20	19	11	9	23	21	16	20	15	14
De 10 à 49 postes	18	15	5	4	23	18	30	29	11	11
De 50 à 249 postes	3	2	0	0	4	2	11	11	2	2
De 250 à 999 postes	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0
1000 postes ou plus	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
<b>Catégorie juridique</b>										
1 - Entrepreneur individuel	20	12	26	16	15	10	4	5	23	13
2 - Groupement de droit privé non doté de la personnalité morale	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
3 - Personne morale de droit étranger	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 - Personne morale de droit public soumise au droit commercial	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0

5 - Société commerciale	67	78	58	70	63	70	21	62	60	71
6 - Autre personne morale immatriculée au RCS	2	2	3	3	3	2	1	2	3	3
7 - Personne morale et organisme soumis au droit administratif	1	1	1	1	3	3	20	5	1	1
8 - Organisme privé spécialisé	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
9 - Groupement de droit privé	8	7	10	9	15	12	54	25	11	10
<b>Champ ESS</b>										
Non	92	94	95	95	86	88	45	75	92	92
Oui	8	6	5	5	14	12	55	25	8	8
<b>VARIABLES CARACTÉRISANT LA STRUCTURE DE L'EMPLOI DANS LES ÉTABLISSEMENTS</b>										
<b>Part des femmes</b>										
Forte	29	29	36	37	31	30	36	31	33	33
Moyenne	44	45	27	25	43	41	46	49	34	35
Faible	27	26	37	38	27	29	18	20	33	32
<b>Part des jeunes</b>										
30% et plus	38	30	20	14	27	17	23	29	26	20
10 à 30%	29	28	10	7	28	22	30	33	18	17
Inférieur à 10%	33	42	70	79	45	60	47	38	56	63
<b>Part des seniors</b>										
30% et plus	17	28	33	45	23	37	22	30	27	38
10 à 30%	30	30	13	10	32	27	40	34	20	19
Inférieur à 10%	53	43	54	46	44	36	38	36	52	43
<b>Part des ouvriers</b>										
45% et plus	31	28	35	28	29	30	15	19	33	27
8 à 45%	24	18	10	7	22	16	22	19	16	12
Inférieur à 8%	45	54	55	65	50	54	63	62	52	61
<b>Part des employés</b>										
45% et plus	51	57	44	46	43	44	50	48	46	49
8 à 45%	24	18	15	12	31	23	31	30	20	16
Inférieur à 8%	25	25	40	42	26	32	19	22	34	34
<b>Part des professions intermédiaires</b>										
45% et plus	12	10	18	15	17	14	22	21	16	14
8 à 45%	32	19	16	10	35	22	42	32	23	16
Inférieur à 8%	57	71	67	76	48	64	37	47	61	70
<b>Part des cadres</b>										
20% et plus	11	12	13	4	17	13	13	19	13	16

5 à 20%	14	77	5	79	17	68	21	63	9	8
Inférieur à 5%	75	100	82	100	66	100	66	100	78	76
<b>Nombre d'établissements</b>	47 930	51 215	97 943	93 180	19 282	14 338	3 717	18 752	168 872	177 485
<b>% d'établissements</b>	28 %	29 %	58 %	53 %	11 %	8 %	2 %	11 %	100 %	100 %
<b>Nombre d'emplois/postes</b>	1 158 403	886 066	446 935	365 745	459 634	244 076	316 096	968 267	2 381 068	2 464 154
<b>% des emplois/postes</b>	49 %	36 %	19 %	15 %	19 %	10 %	13 %	39 %	100 %	100 %

Source : INSEE, DADS 2006 et 2016, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs, dans les secteurs privé et public (FPT et FPH) hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires, indemnités chômage et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

## Annexes du chapitre 9

Annexe 1 : Caractéristiques descriptives individuelles selon les onze profils de salariés ayant eu au moins un contrat court en 2015 – Sur les trois secteurs enquêtés

<i>Individus ayant eu au moins un CC en 2015</i>	<b>Le petit boulot d'été</b>	<b>Le petit boulot en cours d'année</b>	<b>Le jeune galérien</b>	<b>Le jeune insérant</b>	<b>Le jeune sublime</b>	<b>Le CC unique dans l'année</b>	<b>L'instable</b>	<b>Le stable cumulant</b>	<b>Le sublime</b>	<b>Le sénior galérien</b>	<b>Le retraité cumulant</b>	<b>Ensemble CC</b>
<b>Sexe</b>												
<i>Hommes</i>	45 %	32 %	30 %	29 %	30 %	33 %	27 %	33 %	27 %	26 %	40 %	33 %
<i>Femmes</i>	55 %	68 %	70 %	71 %	70 %	67 %	73 %	67 %	73 %	74 %	60 %	67 %
<b>Age</b>												
<i>15-24</i>	100 %	100 %	56 %	54 %		0 %						47 %
<i>25-29</i>			44 %	46 %	94 %	29 %						15 %
<i>30-49</i>						50 %	100 %	73 %	74 %			27 %
<i>50 et plus</i>					6 %	21 %		27 %	26 %	100 %	100 %	11 %
<i>Non-réponse</i>					0 %	1 %						0 %
<b>Région de résidence</b>												
<i>PACA</i>	94 %	94 %	99 %	98 %	96 %	81 %	99 %	98 %	92 %	99 %	89 %	94 %
<i>Hors PACA</i>	6 %	6 %	1 %	2 %	4 %	19 %	1 %	2 %	8 %	1 %	11 %	6 %
<b>Nombre de postes</b>												
<i>1 poste</i>	70 %	41 %				100 %					62 %	31 %
<i>2 postes</i>	22 %	35 %	21 %	59 %	53 %		26 %	62 %	56 %	28 %	22 %	31 %
<i>3 ou plus</i>	8 %	24 %	79 %	41 %	47 %		74 %	38 %	44 %	72 %	16 %	38 %
<b>Nombre de contrats courts</b>												
<i>1 contrat court</i>	89 %	83 %	77 %	87 %	72 %	100 %	78 %	88 %	75 %	79 %	90 %	83 %
<i>2 contrats courts</i>	10 %	13 %	17 %	10 %	20 %		16 %	9 %	18 %	14 %	8 %	13 %
<i>3 ou plus</i>	1 %	3 %	6 %	3 %	8 %		6 %	3 %	7 %	7 %	2 %	4 %
<b>Nombre d'autres postes en CDD long</b>												
<i>1</i>	9 %	27 %	37 %	14 %	40 %		34 %	12 %	35 %	35 %	15 %	23 %
<i>2 ou plus</i>	1 %	5 %	9 %	2 %	11 %		10 %	3 %	10 %	9 %	3 %	6 %
<i>Pas de CDD long</i>	90 %	68 %	53 %	84 %	49 %	100 %	57 %	85 %	55 %	57 %	82 %	71 %

<b>Nombre d'autres postes en CDI</b>												
<i>1</i>	6 %	13 %	22 %	63 %	32 %		21 %	38 %	37 %	18 %	8 %	19 %
<i>2 ou plus</i>	1 %	2 %	3 %	14 %	6 %		4 %	9 %	5 %	3 %	1 %	3 %
<i>Pas de CDI</i>	93 %	86 %	75 %	23 %	62 %	100 %	75 %	53 %	57 %	79 %	91 %	78 %
<b>Au moins un épisode de chômage</b>												
<i>Oui</i>			100 %		2 %		100 %			100 %		28 %
<i>Non</i>	100 %	100 %		100 %	98 %	100 %		100 %	100 %		100 %	72 %
Total colonne	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Part dans l'ensemble</b>	<b>18 %</b>	<b>19 %</b>	<b>15 %</b>	<b>3 %</b>	<b>5 %</b>	<b>9 %</b>	<b>11 %</b>	<b>6 %</b>	<b>10 %</b>	<b>3 %</b>	<b>2 %</b>	<b>100 %</b>

Source : INSEE, DADS 2015, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2015 en PACA, dans les trois secteurs enquêtés – administration publique, établissements de santé, sanitaires et sociaux, commerce de détail – hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Annexe 2 : Caractéristiques descriptives des postes selon les onze profils de salariés ayant eu au moins un contrat court en 2015  
– Sur les trois secteurs enquêtés

<i>Postes des individus ayant eu au moins un CC en 2015</i>	<b>Le petit boulot d'été</b>	<b>Le petit boulot en cours d'année</b>	<b>Le jeune galérien</b>	<b>Le jeune insérant</b>	<b>Le jeune sublime</b>	<b>Le CC unique dans l'année</b>	<b>L'instable</b>	<b>Le stable cumulant</b>	<b>Le sublime</b>	<b>Le sénior galérien</b>	<b>Le retraité cumulant</b>	<b>Ensemble CC</b>
<b>Temps de travail</b>												
<i>Complet</i>	69 %	55 %	63 %	56 %	65 %	64 %	68 %	76 %	62 %	66 %	49 %	63 %
<i>Partiel</i>	31 %	45 %	37 %	44 %	35 %	36 %	32 %	24 %	38 %	34 %	51 %	37 %
<b>PCS</b>												
<i>Artisans, commerçants et chefs d'entreprise, Autres et Non-réponse</i>	3 %	2 %	1 %	0 %	2 %	1 %	1 %	1 %	7 %	1 %	11 %	2 %
<i>Cadres et professions intellectuelles</i>	0 %	0 %	1 %	5 %	6 %	8 %	3 %	10 %	7 %	6 %	15 %	4 %
<i>Professions intermédiaires</i>	5 %	9 %	10 %	22 %	26 %	14 %	14 %	32 %	24 %	14 %	23 %	15 %
<i>Employés</i>	63 %	83 %	82 %	70 %	62 %	69 %	74 %	50 %	58 %	70 %	44 %	70 %
<i>Ouvriers</i>	29 %	7 %	6 %	4 %	4 %	8 %	8 %	8 %	5 %	9 %	7 %	9 %
<b>Type de poste</b>												
<i>Non annexe</i>	8 %	32 %	41 %	81 %	34 %	10 %	39 %	93 %	27 %	37 %	18 %	36 %
<i>Annexe</i>	92 %	68 %	59 %	19 %	66 %	90 %	61 %	7 %	73 %	63 %	82 %	64 %
<b>Contrat de travail</b>												
<i>CDD</i>	98 %	92 %	84 %		90 %	100 %	84 %	0 %	92 %	84 %	87 %	80 %
<i>CDI</i>		0 %	10 %	87 %	2 %		11 %	62 %	0 %	9 %	0 %	12 %
<i>Fonctionnaire</i>	0 %	0 %	0 %	13 %	1 %		1 %	38 %	0 %	1 %	0 %	3 %
<i>Travail occasionnel ou à l'acte, et intérimaires</i>	2 %	3 %	2 %	0 %	3 %		2 %	0 %	3 %	2 %	6 %	2 %
<i>Contrats aidés, et Apprentis</i>	0 %	4 %	3 %	0 %	2 %		1 %	0 %	1 %	3 %	0 %	2 %
<i>Manquant</i>	1 %	1 %	1 %	0 %	1 %		1 %	0 %	3 %	1 %	7 %	1 %
<b>Secteur</b>												
<i>APU</i>	54 %	21 %	11 %	5 %	14 %	12 %	12 %	21 %	18 %	12 %	28 %	20 %
<i>Activités pour la santé humaine (QA)</i>	7 %	11 %	13 %	25 %	28 %	19 %	18 %	36 %	27 %	17 %	26 %	18 %
<i>Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement (QB)</i>	9 %	16 %	22 %	14 %	28 %	25 %	33 %	27 %	39 %	42 %	23 %	24 %

<i>Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles</i>	31 %	52 %	53 %	56 %	30 %	43 %	37 %	16 %	15 %	29 %	22 %	37 %
<b>Taille</b>												
<i>&lt;5 postes</i>	8 %	13 %	15 %	9 %	10 %	18 %	13 %	5 %	7 %	15 %	16 %	11 %
<i>5-9 postes</i>	6 %	13 %	13 %	10 %	9 %	9 %	9 %	4 %	4 %	6 %	5 %	9 %
<i>10-49 postes</i>	15 %	23 %	24 %	26 %	21 %	22 %	25 %	18 %	23 %	24 %	17 %	22 %
<i>50-249 postes</i>	27 %	30 %	31 %	29 %	36 %	31 %	37 %	32 %	40 %	42 %	33 %	33 %
<i>250-999 postes</i>	23 %	14 %	11 %	12 %	14 %	11 %	10 %	15 %	14 %	8 %	14 %	14 %
<i>&gt;=1000 postes</i>	21 %	8 %	6 %	14 %	11 %	9 %	6 %	27 %	12 %	5 %	14 %	11 %
Total colonne	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Part dans l'ensemble</b>	<b>12 %</b>	<b>17 %</b>	<b>17 %</b>	<b>5 %</b>	<b>6 %</b>	<b>5 %</b>	<b>13 %</b>	<b>6 %</b>	<b>14 %</b>	<b>4 %</b>	<b>2 %</b>	<b>100 %</b>

Source : INSEE, DADS 2015, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2015 en PACA, dans les trois secteurs enquêtés – administration publique, établissements de santé, sanitaires et sociaux, commerce de détail – , hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.



### Annexe 3 : Caractéristiques descriptives des salariés en contrat court et des postes occupés en 2015 – comparaison entre les 3 secteurs enquêtés et l'ensemble des secteurs

<i>Individus ayant eu au moins un CC en 2015</i>	<b>Champ des trois secteurs enquêtés</b>	<b>Ensemble des secteurs de la région PACA</b>
<b>Sexe</b>		
<i>Hommes</i>	33 %	44 %
<i>Femmes</i>	67 %	56 %
<b>Age</b>		
<i>15-24</i>	47 %	40 %
<i>25-29</i>	15 %	15 %
<i>30-49</i>	27 %	32 %
<i>50 et plus</i>	11 %	13 %
<b>Région de résidence</b>		
<i>PACA</i>	94 %	88 %
<i>Hors PACA</i>	6 %	12 %
<b>Nombre de postes</b>		
<i>1 poste</i>	31 %	36 %
<i>2 postes</i>	31 %	29 %
<i>3 ou plus</i>	38 %	35 %
<b>Nombre de contrats courts</b>		
<i>1 contrat court</i>	83 %	87 %
<i>2 contrats courts</i>	13 %	10 %
<i>3 ou plus</i>	4 %	3 %
<b>Nombre d'autres postes en CDD long</b>		
<i>1 CDD long</i>	23 %	20 %
<i>2 ou plus</i>	6 %	4 %
<i>Pas de CDD long</i>	71 %	76 %
<b>Nombre d'autres postes en CDI</b>		
<i>1 CDI</i>	19 %	17 %
<i>2 ou plus</i>	3 %	3 %
<i>Pas de CDI</i>	78 %	79 %
<b>Au moins un épisode de chômage</b>		
<i>Oui</i>	28 %	29 %
<i>Non</i>	72 %	70 %
Total colonne	100 %	100 %
<b>Part dans l'ensemble</b>	<b>35 %</b>	<b>100 %</b>

Source : INSEE, DADS 2015, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2015 en PACA, hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire ; champ sectoriel différent ensuite.

<i>Postes des individus ayant eu au moins un CC en 2015</i>	<b>Champ des trois secteurs enquêtés</b>	<b>Ensemble des secteurs de la région PACA</b>
<b>Temps de travail</b>		
<i>Complet</i>	63 %	52 %
<i>Partiel</i>	37 %	48 %
<b>PCS</b>		
<i>Artisans, commerçants et chefs d'entreprise, Autres et Non-réponse</i>	2 %	14 %
<i>Cadres et professions intellectuelles</i>	4 %	4 %
<i>Professions intermédiaires</i>	15 %	12 %

<i>Employés</i>	70 %	50 %
<i>Ouvriers</i>	9 %	19 %
<b>Type de poste</b>		
<i>Non annexe</i>	36 %	28 %
<i>Annexe</i>	64 %	59 %
<b>Contrat de travail</b>		
<i>CDD</i>	80 %	65 %
<i>CDI</i>	12 %	11 %
<i>Fonctionnaire</i>	3 %	1 %
<i>Travail occasionnel ou à l'acte, et intérimaires</i>	2 %	7 %
<i>Contrats aidés, et Apprentis</i>	2 %	2 %
<i>Manquant</i>	1 %	14 %
<b>Secteur</b>		
<i>Industrie (C1-C5, DE)</i>		2 %
<i>Construction (FZ)</i>		2 %
<i>Commerce de détail (A88='47')</i>	37 %	11 %
<i>Autre commerce (A88='45', '46')</i>		2 %
<i>Transports (HZ)</i>		3 %
<i>Hébergement-restauration (IZ)</i>		15 %
<i>Information et communication (JZ)</i>		1 %
<i>Activités financières et d'assurances, et activités immobilières (KZ, LZ)</i>		2 %
<i>Activités spécialisées, scientifiques et techniques (A21='M')</i>		4 %
<i>Activités de services administratifs et de soutien (A21='N')</i>		12 %
<i>Administration publique (A88='84')</i>	20 %	6 %
<i>Enseignement (A88='85')</i>		3 %
<i>Activités pour la santé humaine (QA)</i>	18 %	6 %
<i>Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement (QB)</i>	24 %	10 %
<i>Activités créatives, artistiques et de spectacle (A88='90')</i>		2 %
<i>Autres Arts, spectacles et activités récréatives (A88='91', '92', '93')</i>		2 %
<i>Autres activités de services (A21='S')</i>		2 %
<b>Taille</b>		
<i>&lt;5 postes</i>	11 %	22 %
<i>5-9 postes</i>	9 %	12 %
<i>10-49 postes</i>	22 %	28 %
<i>50-249 postes</i>	33 %	25 %
<i>250-999 postes</i>	14 %	9 %
<i>&gt;=1000 postes</i>	11 %	4 %
Total colonne	100 %	100 %
<b>Part dans l'ensemble</b>	<b>29 %</b>	<b>100 %</b>

Source : INSEE, DADS 2015, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2015 en PACA, hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire ; champ sectoriel différent ensuite.

## Annexe 4 : Caractéristiques descriptives individuelles selon les onze profils de salariés ayant eu au moins un contrat court en 2015 – Ensemble des secteurs

<i>Individus ayant eu au moins un CC en 2015</i>	<b>Le petit boulot d'été</b>	<b>Le petit boulot en cours d'année</b>	<b>Le jeune galérien</b>	<b>Le jeune insérant</b>	<b>Le jeune sublime</b>	<b>Le CC unique dans l'année</b>	<b>L'instable</b>	<b>Le stable cumulant</b>	<b>Le sublime</b>	<b>Le sénior galérien</b>	<b>Le retraité cumulant</b>	<b>Ensemble CC</b>
<b>Sexe</b>												
<i>Hommes</i>	46 %	41 %	43 %	40 %	42 %	47 %	46 %	41 %	39 %	42 %	46 %	44 %
<i>Femmes</i>	54 %	59 %	57 %	60 %	58 %	53 %	54 %	59 %	61 %	58 %	54 %	56 %
<b>Age</b>												
<i>15-24</i>	100 %	100 %	53 %	57 %		0 %						40 %
<i>25-29</i>			47 %	43 %	92 %	26 %						15 %
<i>30-49</i>						53 %	100 %	75 %	74 %			32 %
<i>50 et plus</i>					7 %	20 %		25 %	26 %	100 %	100 %	13 %
<i>Non-réponse</i>					0 %	1 %						0 %
<b>Région de résidence</b>												
<i>PACA</i>	89 %	86 %	99 %	97 %	92 %	66 %	99 %	97 %	85 %	99 %	70 %	88 %
<i>Hors PACA</i>	11 %	14 %	1 %	3 %	8 %	34 %	1 %	3 %	15 %	1 %	30 %	12 %
<b>Nombre de postes</b>												
<i>1 poste</i>	74 %	49 %				100 %					65 %	36 %
<i>2 postes</i>	19 %	31 %	25 %	56 %	57 %		30 %	62 %	59 %	35 %	21 %	29 %
<i>3 ou plus</i>	7 %	20 %	75 %	44 %	43 %		70 %	38 %	41 %	65 %	14 %	35 %
<b>Nombre de contrats courts</b>												
<i>1 contrat court</i>	91 %	87 %	82 %	88 %	77 %	100 %	83 %	90 %	77 %	83 %	90 %	87 %
<i>2 contrats courts</i>	8 %	11 %	14 %	10 %	17 %		13 %	8 %	18 %	12 %	8 %	10 %
<i>3 ou plus</i>	1 %	2 %	4 %	2 %	5 %		4 %	2 %	5 %	5 %	2 %	3 %
<b>Nombre d'autres postes en CDD long</b>												
<i>1</i>	8 %	22 %	33 %	15 %	38 %		29 %	11 %	32 %	28 %	11 %	20 %
<i>2 ou plus</i>	1 %	4 %	7 %	2 %	9 %		7 %	2 %	7 %	6 %	2 %	4 %
<i>Pas de CDD long</i>	91 %	75 %	59 %	83 %	53 %	100 %	64 %	87 %	60 %	66 %	87 %	76 %
<b>Nombre d'autres postes en CDI</b>												
<i>1</i>	5 %	10 %	21 %	68 %	31 %		20 %	50 %	33 %	17 %	6 %	17 %
<i>2 ou plus</i>	1 %	1 %	4 %	18 %	5 %		4 %	15 %	6 %	3 %	1 %	3 %
<i>Pas de CDI</i>	94 %	88 %	75 %	14 %	64 %	100 %	76 %	35 %	61 %	80 %	94 %	79 %

<b>Au moins un épisode de chômage</b>												
<i>Oui</i>			98 %		4 %		98 %			98 %		29 %
<i>Non</i>	100 %	100 %		100 %	96 %	100 %		100 %	100 %		100 %	70 %
Total colonne	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Part dans l'ensemble</b>	<b>14 %</b>	<b>17 %</b>	<b>13 %</b>	<b>3 %</b>	<b>4%</b>	<b>16 %</b>	<b>13 %</b>	<b>4 %</b>	<b>10 %</b>	<b>4 %</b>	<b>3%</b>	<b>100 %</b>

Source : INSEE, DADS 2015, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2015 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.

Annexe 5 : Caractéristiques descriptives des postes selon les onze profils de salariés ayant eu au moins un contrat court en 2015  
– Ensemble des secteurs

<i>Postes des individus ayant eu au moins un CC en 2015</i>	<b>Le petit boulot d'été</b>	<b>Le petit boulot en cours d'année</b>	<b>Le jeune galérien</b>	<b>Le jeune insérant</b>	<b>Le jeune sublime</b>	<b>Le CC unique dans l'année</b>	<b>L'instable</b>	<b>Le stable cumulant</b>	<b>Le sublime</b>	<b>Le sénior galérien</b>	<b>Le retraité cumulant</b>	<b>Ensemble CC</b>
<b>Temps de travail</b>												
<i>Complet</i>	66 %	55 %	45 %	50 %	58 %	63 %	45 %	66 %	55 %	42 %	54 %	52 %
<i>Partiel</i>	34 %	45 %	55 %	50 %	42 %	37 %	55 %	34 %	45 %	58 %	46 %	48 %
<b>PCS</b>												
<i>Artisans, commerçants et chefs d'entreprise, Autres et Non-réponse</i>	1 %	1 %	31 %	0 %	2 %	0 %	31 %	1 %	3 %	31 %	3 %	14 %
<i>Cadres et professions intellectuelles</i>	0 %	1 %	1 %	4 %	5 %	6 %	4 %	9 %	7 %	4 %	11 %	4 %
<i>Professions intermédiaires</i>	10 %	14 %	7 %	14 %	19 %	14 %	8 %	25 %	18 %	8 %	18 %	12 %
<i>Employés</i>	61 %	64 %	46 %	67 %	55 %	50 %	39 %	44 %	53 %	38 %	51 %	50 %
<i>Ouvriers</i>	27 %	19 %	15 %	15 %	18 %	30 %	18 %	22 %	20 %	18 %	17 %	19 %
<b>Type de poste</b>												
<i>Non annexe</i>	8 %	28 %	27 %	71 %	32 %	9 %	25 %	85 %	24 %	23 %	14 %	28 %
<i>Annexe</i>	92 %	72 %	42 %	29 %	67 %	91 %	44 %	15 %	76 %	46 %	86 %	59 %
<b>Contrat de travail</b>												
<i>CDD</i>	95 %	86 %	52 %		82 %	100 %	51 %	0 %	84 %	51 %	84 %	65 %
<i>CDI</i>		0 %	9 %	93 %	3 %		9 %	78 %	0 %	7 %	0 %	11 %
<i>Fonctionnaire</i>	0 %	0 %	0 %	7 %	1 %		0 %	22 %	0 %	0 %	0 %	1 %
<i>Travail occasionnel ou à l'acte, et intérimaires</i>	5 %	8 %	5 %	0 %	9 %		8 %	0 %	12 %	8 %	13 %	7 %
<i>Contrats aidés, et Apprentis</i>	0 %	6 %	3 %	0 %	3 %		1 %	0 %	2 %	2 %	0 %	2 %
<i>Manquant</i>	0 %	1 %	31 %	0 %	2 %		31 %	0 %	2 %	32 %	3 %	14 %
<b>Secteur</b>												
<i>Industrie (C1-C5, DE)</i>	3 %	3 %	3 %	4 %	2 %	3 %	2 %	3 %	1 %	2 %	2 %	2 %
<i>Construction (FZ)</i>	2 %	2 %	2 %	2 %	1 %	6 %	2 %	2 %	1 %	2 %	1 %	2 %

<i>Commerce de détail (A88='47')</i>	13 %	19 %	14 %	21 %	11 %	9 %	7 %	6 %	5 %	6 %	6 %	11 %
<i>Autre commerce (A88='45', '46')</i>	2 %	2 %	2 %	2 %	1 %	2 %	2 %	2 %	1 %	1 %	1 %	2 %
<i>Transports (HZ)</i>	2 %	2 %	2 %	2 %	3 %	3 %	3 %	3 %	2 %	3 %	3 %	3 %
<i>Hébergement-restauration (IZ)</i>	18 %	18 %	14 %	25 %	17 %	18 %	14 %	9 %	14 %	12 %	8 %	15 %
<i>Information et communication (JZ)</i>	0 %	1 %	0 %	1 %	1 %	2 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
<i>Activités financières et d'assurances, et activités immobilières (KZ, LZ)</i>	6 %	2 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	2 %	1 %	1 %	1 %	2 %
<i>Activités spécialisées, scientifiques et techniques (A21='M')</i>	2 %	5 %	2 %	2 %	4 %	11 %	2 %	3 %	8 %	3 %	26 %	4 %
<i>Activités de services administratifs et de soutien (A21='N')</i>	8 %	12 %	8 %	11 %	14 %	20 %	10 %	16 %	17 %	10 %	11 %	12 %
<i>Administration publique (A88='84')</i>	23 %	8 %	3 %	2 %	5 %	2 %	2 %	8 %	6 %	2 %	8 %	6 %
<i>Enseignement (A88='85')</i>	1 %	3 %	1 %	3 %	5 %	3 %	2 %	9 %	7 %	3 %	8 %	3 %
<i>Activités pour la santé humaine (A88='86')</i>	3 %	5 %	4 %	11 %	12 %	5 %	5 %	17 %	11 %	5 %	8 %	6 %
<i>Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement (A88='87', '88')</i>	7 %	9 %	8 %	10 %	14 %	8 %	9 %	16 %	17 %	12 %	9 %	10 %
<i>Activités créatives, artistiques et de spectacle (A88='90')</i>	2 %	1 %	1 %	0 %	2 %	2 %	3 %	0 %	3 %	2 %	2 %	2 %
<i>Autres Arts, spectacles et activités récréatives (A88='91', '92', '93')</i>	3 %	4 %	1 %	1 %	3 %	2 %	1 %	2 %	2 %	1 %	1 %	2 %
<i>Autres activités de services (A21='S')</i>	3 %	4 %	2 %	2 %	3 %	2 %	2 %	2 %	3 %	2 %	4 %	2 %
<b>Taille</b>												
<i>&lt;5 postes</i>	22 %	20 %	16 %	15 %	19 %	29 %	17 %	13 %	19 %	17 %	25 %	19 %
<i>5-9 postes</i>	11 %	14 %	10 %	12 %	12 %	12 %	9 %	10 %	9 %	8 %	9 %	10 %

<i>10-49 postes</i>	23 %	29 %	20 %	37 %	26 %	25 %	20 %	27 %	26 %	19 %	23 %	24 %
<i>50-249 postes</i>	21 %	24 %	16 %	25 %	27 %	25 %	16 %	28 %	29 %	18 %	30 %	21 %
<i>250-999 postes</i>	14 %	9 %	5 %	6 %	9 %	7 %	4 %	11 %	11 %	4 %	9 %	7 %
<i>&gt;=1000 postes</i>	10 %	4 %	2 %	6 %	5 %	2 %	1 %	11 %	5 %	1 %	4 %	4 %
<i>NR</i>	0 %	1 %	32 %	0 %	3 %	0 %	32 %	0 %	1 %	32 %	0 %	14 %
Total colonne	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Part dans l'ensemble</b>	<b>8 %</b>	<b>14 %</b>	<b>20 %</b>	<b>4 %</b>	<b>5 %</b>	<b>7 %</b>	<b>19 %</b>	<b>5 %</b>	<b>12 %</b>	<b>5 %</b>	<b>2 %</b>	<b>100 %</b>

Source : INSEE, DADS 2015, fichier postes régional PACA (lieu de travail), calculs des auteures.

Champ : postes actifs l'année 2015 en PACA, dans les secteurs privé et public hors agriculture et particuliers employeurs, et hors élus, stagiaires et agents dits permanents des entreprises de travail temporaire.



LEST, Septembre 2020