

LE RECOURS AUX CONTRATS COURTS

Enquête qualitative auprès des employeurs menée en 2017-2018



Octobre 2018

Une enquête
réalisée par le

CRÉDOC

Dans le cadre de ses travaux sur les transformations du marché du travail, l'Unédic a chargé le Crédoc d'une enquête qualitative sur les modalités de recours aux contrats courts. Cette enquête, réalisée en 2017-2018, se concentre sur cinq secteurs : trois secteurs fortement utilisateurs de CDD de courte durée (à savoir d'un mois ou moins), à savoir le secteur « Hébergement-restauration », le secteur « Hébergement médico-social et social » et le secteur « Etudes de marché et sondage » ; deux secteurs servant de contrechamp ont également été étudiés : un secteur utilisateur de l'intérim, la « Production et distribution d'eau », et un secteur avec peu de contrats de courte durée, le secteur « Commerce de détail ». Une soixantaine d'employeurs ainsi qu'une vingtaine de salariés de ces secteurs ont été interviewés dans ce cadre¹.

Cette note synthétise les résultats de l'enquête et propose des fiches détaillées par secteur.

L'embauche en contrat court permet de gérer des variations de l'activité ou des besoins de remplacement en cas d'absence d'un salarié

Les entretiens menés auprès des dirigeants et responsables des ressources humaines (RH) des secteurs sélectionnés tendent à montrer que les emplois en CDD ne sont pas substituables aux emplois en CDI. Ces deux types de contrats répondent à des besoins de nature différente en termes de type d'emploi et de profils de salarié.

Ainsi, les emplois en CDD correspondent la plupart du temps à des recrutements en réponse aux besoins saisonniers de l'activité ou, tout au moins, fluctuants en raison de la volatilité de la demande (hôtellerie-restauration, études et sondage, commerce). Les établissements médico-sociaux, notamment les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), se distinguent par des CDD permettant de faire face aux absences pour maladie afin de répondre aux exigences réglementaires de continuité de service auprès de personnes fragiles.

Par ailleurs, les employeurs interrogés se reconnaissent rarement comme recruteur récurrent de contrats courts. Ils considèrent le CDI comme la norme, l'embauche en contrats courts ne répondant qu'à des demandes ponctuelles ou à des postes spécifiques. Le recours au CDD pour tester les compétences et la productivité du salarié est ainsi très peu cité, excepté dans le commerce de détail où les CDD, plus longs que dans les autres secteurs, ont un usage mixte².

¹ Au sein de chaque secteur, l'échantillon a été stratifié par taille d'entreprise et par durée de relation avec les salariés.

² Ajustement de court terme et pré-sélection de salariés potentiellement employables en CDI.

Le recrutement de la main-d'œuvre est souvent géré dans le court terme et de manière centralisée

Les pratiques de recrutement des entreprises interrogées renvoient à une gestion de court terme des ressources humaines. La grande majorité des employeurs interrogés déclarent faire du recrutement dans l'urgence, sans réelle anticipation sur leurs besoins en compétences.

Face à cette urgence du recrutement, le CDD dit d'usage (CDDU) se révèle être le contrat de travail le plus adapté compte tenu de la simplicité de sa mise en œuvre et de son faible coût : les employeurs utilisent des contrats standardisés limitant les coûts d'écriture. Ce type de recrutement concerne principalement les postes les moins qualifiés, postes pour lesquels les entreprises évoquent leurs difficultés à attirer des candidats et à les garder. Les employeurs n'associent toutefois pas les mauvaises conditions d'embauche aux difficultés de recrutement.

Dans les entreprises interrogées, les services de gestion des ressources humaines sont fréquemment compartimentés en fonction des différents contrats de travail à gérer et de leur durée. De plus, certaines entreprises, appartenant souvent à des groupes, sont marquées par un degré fort de centralisation de la décision d'embauche, et plus largement de l'organisation productive, ce qui peut diminuer la possibilité donnée aux acteurs de terrain de modifier leurs pratiques d'embauche en contrats courts ou d'anticiper sur leurs besoins.

Les entreprises qui mettent l'accent sur la *compétitivité-coût* s'appuient sur une division forte du travail propice aux contrats courts

La plupart des entreprises rencontrées pour cette étude mettent l'accent sur une recherche de *compétitivité-coût*. Elles privilégient alors une rationalisation du processus de production et notamment une minimisation des coûts salariaux liés aux embauches. Ces entreprises mettent en place une organisation du travail dans laquelle les activités productives sont découpées et dans laquelle la main-d'œuvre n'a pas nécessairement besoin d'être formée et qualifiée. Dans ce cadre, les fluctuations de l'activité économique peuvent être facilement absorbées par une flexibilité externe, c'est-à-dire par un recours aux contrats courts et très courts.

La conjonction d'un modèle organisationnel de *compétitivité-coût* et de l'éligibilité au CDDU conduit dans les secteurs concernés³ au retour du travail à la tâche. Ce résultat se rapproche ainsi de ceux du rapport de l'Igas sur le CDDU de 2015.

Ces entreprises en *compétitivité-coût* maintiennent la qualité de leurs services grâce à un vivier de salariés souvent réembauchés

Les employeurs ont besoin d'une stabilité des compétences et la rotation de main-d'œuvre induite par des embauches en CDD peut être néfaste à leur *compétitivité-qualité* et donc à leur positionnement concurrentiel sur le marché. La pratique de la réembauche leur assure une forme de continuité des compétences tout en fragmentant la relation salariale et en maintenant leur compétitivité économique. Les entreprises, en recherche d'efficacité, dans leur « *urgence à recruter* » sur des postes peu attractifs ou sous tension⁴, s'appuient alors le plus souvent sur un vivier « local » de candidats en recrutant régulièrement en contrat court les mêmes personnes, connues de la hiérarchie, des personnels permanents, et familières de l'environnement de travail.

³ Hors médico-social et commerce

⁴ Pénurie sur les profils de soignants par exemple

Le pari de la *compétitivité-qualité* demande de l'anticipation et de la planification des ressources humaines

Au contraire de la *compétitivité-coût*, la *compétitivité-qualité* met prioritairement l'accent sur la qualité des biens et services produits, en considérant le capital humain comme une ressource clé de l'augmentation de la qualité. Dans cette configuration, l'organisation du travail (polyvalente, en équipe...) s'appuie sur des personnes formées et qualifiées.

Certaines entreprises optent pour une recherche de *compétitivité-qualité* et tentent de circonscrire leurs difficultés de recrutement par un développement de la polyvalence, par le recours à des actions de formation professionnelle de leurs salariés, par des rotations sur poste etc. Ce type de stratégie limite de fait leur recours aux contrats de courte durée. Cela nécessite de la planification et de l'anticipation, ainsi qu'une stratégie économique tournée vers la qualité des services en s'appuyant sur les ressources humaines comme ressources stratégiques.

Des alternatives aux contrats courts existent mais sont rarement évoquées

De manière générale, les entreprises interrogées remettent rarement en cause leur système productif. Quelques alternatives au recours aux contrats courts ont été évoquées telles que la mutualisation de salariés ou de compétences (entreprise à temps de travail partagé, groupement d'employeurs) ou encore l'annualisation du temps de travail (contrat CEIGA, voir fiche secteur « Etudes de marché et sondages »).

Le secteur médico-social, soumis à un environnement réglementaire et financier spécifique et incité dans le cadre des conventionnements avec l'Etat et les Conseils départementaux à la mutualisation des besoins, semble par exemple être davantage engagé dans une réflexion sur l'organisation et la gestion des ressources, en initiant, par exemple, des groupements d'employeurs.

RÉSUMÉ DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

	SECTEURS ÉTUDIÉS				
	Hébergement et restauration	Hébergement médico-social et social	Études de marché et sondages	Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets	Commerce de détail
Caractéristiques	Embauche fréquente en CDD courts	Embauche fréquente en CDD courts	Embauche fréquente en CDD courts	Embauche fréquente en intérim	Peu d'embauche en CDD court ou intérim
Modèle productif dominant	CDI pour noyau dur qualifié encadrant et CDD pour extras peu qualifiés ou exécutants	Embauches majoritaires en CDI pour personnels qualifiés, CDD pour aléas ou vacances ponctuelles de poste	CDI pour consultants cadres et CDDU pour enquêteurs moins qualifiés	Main-d'œuvre peu qualifiée et volatile	Secteur hétérogène avec pics saisonniers et difficulté de recrutement, beaucoup de CDI et de CDD longs
Eligibilité au CDDU	Oui	Oui, par convention collective	Oui	Non	Non
Alternatives aux CDD courts citées par les employeurs interrogés	Recours accru aux heures supplémentaires	Groupement d'employeurs, CDI polyvalents	Recours au CEIGA mais peu désiré par employeurs et salariés	Peu concernés car recours à l'intérim sur des contrats moins courts que dans les autres secteurs	Peu concernés

FICHES SECTORIELLES

SECTEUR HÉBERGEMENT-RESTAURATION

Entre contrats courts et emplois peu qualifiés

DONNÉES DE CADRAGE

Ce secteur emploie près **d'un million de salariés** avec un taux de croissance annuel moyen d'un peu plus de 2 % sur les vingt dernières années (Portraits statistiques de branches, Céreq, année 2015). Les salariés du secteur sont constitués **aux deux tiers d'employés (45 %) et d'ouvriers qualifiés (18 %)**, sont plus jeunes que pour la moyenne des secteurs d'activité et travaillent à temps partiel plus fréquemment que dans d'autres secteurs. La **part des temps partiels est d'environ 30 %**, alors qu'elle est de moins de 20 % au niveau national.

STRUCTURATION DE L'ACTIVITÉ ET MODÈLE PRODUCTIF

La particularité de ce secteur est sa **saisonnalité marquée**, variable selon les établissements, et la forte incertitude qui semble peser sur l'activité économique, notamment pour les établissements de taille modeste. Le secteur est composé à la fois de petits établissements indépendants, de petite taille, et de chaînes et groupes aux procédures RH davantage structurées. **L'activité est décrite comme de « plus en plus volatile »** par les experts du secteur, en raison des évolutions des modes de consommation des clients, ce qui nécessite une adaptation du service. Par ailleurs, le secteur subit une nouvelle concurrence, celle des plateformes en ligne et des livraisons à domicile.

Dans l'hôtellerie-restauration, les **contrats saisonniers et les CDDU sont très répandus**, de même que le CDI. La part des embauches en CDI est de 23,5% alors que **la part des embauches en CDD est de 76,5%**⁵. Bien que la part des embauches en CDD se situe en-deçà de la part des intentions d'embauche observée au niveau national (87% en 2015, Dares, 2017), la croissance des embauches en contrats à durée limitée de courte durée a fortement augmenté, faisant de ce secteur d'activité **le premier utilisateur de contrats ou missions inférieures à un mois** (Unédic, 2017).

GESTION RH ET RECRUTEMENT

Le secteur **peine à attirer des candidats** et les professionnels du secteur alertent sur **la pénurie de main-d'œuvre** en dépit des volumes de candidats formés (Forté et Monchatre, 2013). Ce paradoxe est principalement expliqué par les incertitudes dues à la saisonnalité, la situation économique et les fluctuations imprévisibles. **En termes de GRH, l'incertitude est appréhendée par un fonctionnement avec ratio de contrats temporaires, plus ou moins élevé, dans les chaînes comme chez les indépendants.**

Les personnes recrutées en extra (CDDU) représentent le volant de salariés les plus flexibles, embauchés sur de très courtes durées. Il existe une hiérarchie des contrats au sein des établissements : extra, puis saisonnier, puis CDI ; avec une flexibilité qui s'opère entre CDI et saisonniers, puis entre saisonniers et extras.

Un responsable d'exploitation d'une société de traiteur précise : « *Les vacataires sont embauchés à la journée, ils permettent de prendre les surcharges de travail* » ou encore une directrice administrative et financière d'une société de traiteur : « *Les extras qui sont recrutés interviennent surtout pour les événements à l'extérieur, ce sont des maitres d'hôtel et des cuisiniers... Les extras en contrat journalier sont rarement embauchés plus d'un jour. La société fait des CDDU sur plusieurs jours que s'il n'y a pas de discontinuité* ».

Un expert du secteur et dirigeant de plusieurs établissements apporte son éclairage : « *Les CDI sont là du lundi au vendredi, le samedi/dimanche on voudrait prendre un temps partiel mais on est en dessous du seuil minimal, du coup on recrute des CDD d'une journée, d'extra* ». D'un autre côté, les contrats d'extra permettent à des demandeurs d'emploi d'avoir une activité salariée, comme l'explique une responsable du recrutement au sein d'une société de restauration d'autoroute : « *On prend des extras sur des postes où il n'y a pas besoin de formation. Les extras viennent parfois depuis longtemps, ça tourne aussi, ça leur fait un complément au chômage, après ils restent chez eux. Il n'y a pas beaucoup de*

⁵ Source : Portraits statistiques de branches, Céreq, <http://www.cereq.fr/articles/PSB-articles/PSB-du-tertiaire>

travail par ici, ça reconduit leur chômage. Ça leur fait un salaire à mi-temps. Jusqu'à ce qu'on puisse les embaucher. Parfois on les garde comme les contrats saisonniers. ».

Un cuisinier de 42 ans, sans diplôme, intermittent de la restauration, valorise son autonomie et un ratio rémunération/temps passé intéressant en dépit des contraintes du secteur (coupures, missions denses...) « *Je trouve toujours mes missions par le bouche à oreille. A force je me suis constitué un réseau. J'ai toujours du travail comme j'en ai besoin. C'est une manière de vivre différente mais elle n'est pas moins bien. J'ai déjà refusé des vacances parce que j'avais déjà assez travaillé pour le mois ou bien que j'avais prévu quelque chose de personnel à cette date-là. Je ne dirais pas qu'on gagne plus quand on est vacataire qu'en CDI, mais on a des salaires qui sont plus honnêtes simplement. Par contre pour obtenir un crédit faut plus se justifier ».*

SECTEUR DE L'HÉBERGEMENT MÉDICO-SOCIAL

Dans un environnement réglementaire spécifique, contraint, un recours aux contrats courts en remplacement des salariés absents

DONNÉES DE CADRAGE

Le secteur de l'hébergement médico-social comprend à la fois l'hébergement médicalisé (des personnes âgées dépendantes, des personnes handicapées) et l'hébergement social de personnes en difficultés. Les établissements sont de statuts différents, publics ou privés à but lucratif ou non, et les prises en charge des bénéficiaires dépendent de différents régimes. Le secteur est marqué par une forte féminisation de l'emploi et une certaine stabilité. Dans le privé à but non lucratif, 83 % des emplois dans le secteur personnes âgées sont en CDI en 2012 et 89 % des salariés sont des femmes (Enquête Emploi, observatoire UNIFAF). Dans le secteur du handicap, 89 % des emplois sont en CDI et 71 % sont des femmes. 29 % de temps partiel dans le secteur personnes âgées avec une forte incidence du temps partagé sur les postes de soins. L'hébergement médico-social et social se caractérise par un recours particulier aux contrats très courts, de quelques jours et une forte pratique de la réembauche. Le poids des relations de travail suivies du secteur est notable (plus de 1 % de l'activité du secteur, FNA, INSEE, ACOSS, calculs Unédic).

STRUCTURATION DE L'ACTIVITÉ ET MODÈLE PRODUCTIF

Le fait de relever du Code de l'action sociale et des familles le distingue des autres secteurs de l'étude. **Le modèle productif des établissements est largement déterminé par l'environnement réglementaire** dans lequel ils s'inscrivent. Les ressources financières sont très essentiellement déterminées par des autorités de tarification sur des sections spécifiques : **l'hébergement (coût en partie assumé par les familles), le soin et la dépendance**. Les établissements, de plus en plus rassemblés au sein de groupes, notamment dans le secteur handicap, sont **contractuellement engagés par des conventions tripartites entre l'établissement, l'Etat (soin) et les Conseils départementaux (dépendance)**. Les effectifs et la nature des postes sont déterminés par un GIR (groupe iso-ressources) moyen pondéré soin (GMPS) appréciant le niveau de dépendance des résidents et donc des besoins. Selon cette appréciation est attribuée une enveloppe budgétaire qui **bien que discutée avec les établissements, est souvent insuffisante pour couvrir les postes alloués et est peu renégociée**.

GESTION RH ET RECRUTEMENT

Le remplacement de salariés absents (maladie essentiellement) est, selon les employeurs, le seul motif de recours aux contrats temporaires, le plus souvent courts et très courts. La durée étant déterminée par celui de l'arrêt maladie. Il s'agit de ne pas trop déstabiliser les services (ajustement par un report sur les effectifs présents) et de répondre aux exigences réglementaires d'encadrement et de continuité de service auprès de personnes fragiles. L'intérim trop coûteux n'est pas envisagé comme une alternative aux contrats courts. Le CDI est le contrat d'embauche dans la branche comme le rappelle une responsable d'établissement : « Nous remplaçons un CDI par un CDI ». Les établissements interrogés déclarent très peu de rotation de main-d'œuvre et une relative stabilité des équipes avec un absentéisme toutefois élevé (usure psychique et physique). Les aides-soignants représentent le premier emploi du secteur des personnes âgées (29 % des salariés), suivi des ouvriers et agents de services hospitaliers (ASH) (22 %). Les difficultés de recrutement se concentrent sur les ASH qualifiés et les infirmiers.

La réduction des contrats aidés, l'instauration des CEPOM (Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens) destinés à favoriser le regroupement des établissements et la mutualisation des besoins et de l'EPRD (Etat prévisionnel des dépenses et recettes) devraient avoir une incidence forte sur la gestion de la main-d'œuvre et possiblement le recours aux contrats courts. Dans un contexte financier et réglementaire particulièrement contraint, le secteur se montre sensible aux pratiques RH « alternatives » destinées à faciliter l'activité : le temps partagé et les groupements d'employeurs sont envisagés sous un angle favorable.

SECTEUR DES ÉTUDES DE MARCHÉ ET SONDAGES

Des contrats courts spécifiques aux enquêteurs

DONNÉES DE CADRAGE

Le secteur des études de marché et sondages appartient au secteur plus large des activités spécialisées scientifiques et techniques. Selon les dernières données disponibles de l'OPIIEC, l'Observatoire Paritaire des métiers du Numérique, de l'Ingénierie, des Etudes et du Conseil et des métiers de l'évènement indiquent, environ 20 000 salariés travaillent dans des cabinets d'études de marché et sondages, dont environ 60 % sont des employés, c'est-à-dire essentiellement **des emplois d'enquêteurs assez souvent occupés par des femmes, et à temps partiel**. Environ la moitié des emplois ne sont pas à temps complet⁶.

Dans ce secteur, deux évolutions ont marqué les dernières années : à la fois une réduction des budgets destinés aux études et aux sondages, et une forte transformation des techniques liées au fort développement des enquêtes en ligne, ces deux éléments ayant tendance d'une part à exacerber la concurrence par les prix et **d'autre part à internaliser de nouveau les compétences au sein des services études (mise en place et analyse de données d'enquête)**.

STRUCTURATION DE L'ACTIVITÉ ET MODÈLE PRODUCTIF

Au sein de ce secteur, **le métier d'enquêteur est éligible au CDDU**, ce qui permet aux entreprises de ce secteur de recruter rapidement et pour de courtes durées. Ce secteur connaît un **taux très élevé de rotation en CDD de moins d'un mois** : le nombre de contrats conclus en CDD ou missions d'intérim de moins d'un mois représente environ 500 % de leur stock d'emploi salarié en CDI (Unédic, 2017).

GESTION RH ET RECRUTEMENT

Des pratiques relativement différenciées entre les établissements de petite taille qui vont recruter plus facilement directement en CDI pour les postes de consultants et chargés de clientèle que les gros instituts (pratique du CDD comme période de test). Le clivage est net avec les enquêteurs embauchés « quasi exclusivement » en CDDU ou « contrat enquêteurs ». Juridiquement, au bout d'un certain nombre d'heures de vacation, l'entreprise doit proposer un CEIGA, contrat de chargé d'enquête intermittent à garantie annuelle pour sécuriser les parcours des salariés, mais finalement, **le CEIGA n'est que peu répandu dans la branche** (Etude CREDOC OPIIEC). Il matérialise un risque de « fixation » de la main-d'œuvre pour les entreprises, une complexité de gestion administrative et organisationnelle. **L'intégration de la loi sur le temps partiel (juin 2013) a posé et pose ce type de soucis. Une succession de CDDU inférieurs à une semaine est un possible moyen de contournement malgré un risque de requalification**. Pour les salariés, l'emploi dans le secteur des études et sondages est synonyme de multi-emploi afin d'arriver à obtenir des ressources décentes. Les vacations sont d'un jour ou quelques heures, les employeurs peuvent rappeler les enquêteurs estimés les plus familiers de l'entreprise, réactifs et efficaces. Les salariés évoquent la variabilité permanente des études et la fluctuation de leurs revenus, ce qui génère pour eux des conditions de vie relativement difficiles.

⁶ <https://www.fafiec.fr/82-l-observatoire-opiiec/etudes/metiers-du-conseil-et-des-etudes/99-metiers-des-enqueteurs.html>

SECTEUR DU COMMERCE DE DÉTAIL NON ALIMENTAIRE

Un fort taux d'embauche en CDD mais des opportunités en CDI

DONNÉES DE CADRAGE

Le commerce de détail non alimentaire, comme le secteur de l'hôtellerie-restauration, est composé **de salariés plutôt jeunes** (environ 1/3 a moins de 29 ans, source Portraits de branches, Dares), majoritairement de niveau de qualification employé (83 %). Dans le textile habillement, il emploie essentiellement des femmes (78% des salariés sont des femmes). **Le taux de temps partiel est élevé, de même que la part des embauches en CDD, bien que présentant une tendance à la baisse** (80 % en 2013, 68 % début 2015). Au total, le commerce de détail non alimentaire emploie environ 75 000 salariés dans de petites entreprises qui concentrent près de la moitié des effectifs du secteur (Observatoire prospectif du commerce, FORCO⁷).

Le recours aux CDD est important et le recours à l'intérim est faible (environ 3 % dans l'habillement, source Portraits statistiques de branche du Céreq⁸).

STRUCTURATION DE L'ACTIVITÉ ET MODÈLE PRODUCTIF

Contrairement aux autres secteurs de l'étude, le commerce (dans sa définition la plus large) n'est pas un secteur qui recrute beaucoup de CDD courts (inférieurs à un mois), de sorte que **les dépenses d'assurance chômage liées à des fins d'emploi de moins d'un mois dans ce secteur sont en-deçà de la moyenne** (Unédic, 2016). Les embauches en CDD répondent à des besoins saisonniers ou à la détection des salariés qui seront plus tard embauchés en CDI, comme le précise une responsable de magasin : « *On ne fait pas de CDI tout de suite, on fait un CDD pour se rassurer et tester. En général on fait un CDD de 6 mois puis un CDI* ».

GESTION RH ET RECRUTEMENT

Ce secteur souffre d'un déficit d'attractivité et peine à fidéliser sa main-d'œuvre. Les employeurs rencontrés disent avoir du mal à trouver de bons candidats, qui auraient envie de rester. Les enseignes appartenant à des groupes ont des pratiques plus formalisées et cherchent leurs candidats par de multiples canaux pour mieux servir leurs besoins en compétences. Cela étant, la multiplicité des canaux ne réduit pas la problématique du recrutement. Dans les petites enseignes, même si elles appartiennent à des groupes, **le recours au recrutement local est important.** On retrouve ici **l'importance du vivier de candidats** sur lequel les magasins peuvent s'appuyer pour satisfaire des besoins de recrutement ponctuels (périodes de fêtes de fin d'année, soldes, remplacements des vacances d'été...). Dans le commerce de détail non alimentaire, **le métier principal est celui d'employé de magasin** qui recouvre des **tâches assez diverses** (mise en rayon, caisse, service aux clients), qui nécessitent un faible niveau de qualification. Les employeurs recherchent des personnes **disponibles, pour ne pas dire flexibles**, pour permettre l'ouverture des magasins sur de grandes amplitudes horaires ainsi que le week-end, acceptant des emplois le plus souvent à temps partiel. La motivation et la présentation sont deux aspects primordiaux pour les employeurs, comme témoigne ce responsable de magasin : « *pas trop de personnes très jeunes ; et puis le physique aussi compte* », ou cet autre responsable de magasin : « *pour recruter une vendeuse, je regarde l'attitude, elle doit être souriante, avoir le contact client, et ça je le repère rapidement, au bout de l'entretien de 20 minutes* ».

⁷ https://www.forco.org/media/1657/rt_cdna_2016.pdf

⁸ <http://www.cereq.fr/articles/PSB-articles/PSB-du-tertiaire>

SECTEUR DE LA PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'EAU, ASSAINISSEMENT, GESTION DES DÉCHETS ET DÉPOLLUTION

Un important recours à l'intérim

DONNÉES DE CADRAGE

Le sous-secteur de la production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution emploie environ 400 000 salariés, représente 1,6% de la population en emploi, est marqué par une **population salariée essentiellement masculine**, contrairement aux autres secteurs de l'étude (Insee, 2016⁹). Les données sectorielles, comprenant également les industries extractives et de l'énergie, montrent que **le recours aux intérimaires a été en nette augmentation en 2017**, avec une évolution annuelle de +15,6% (Dares, 2017¹⁰) et un taux de recours d'environ 5%, inférieur à celui des industries agro-alimentaires (8,8% en 2017) mais largement supérieur à celui observé dans le secteur des services (2,9%). Les données de l'Acoss renforcent ce constat et classent le secteur parmi ceux où les salariés ont des taux d'entrées en intérim de moins d'un mois les plus forts (Unédic, 2016). La durée moyenne des missions est de 7 jours (Unédic, 2016) pour le sous-secteur de la production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution. **A contrario, c'est un sous-secteur qui emploie peu de CDD** et contribue faiblement de ce point de vue aux dépenses de l'Assurance chômage.

STRUCTURATION DE L'ACTIVITÉ ET MODÈLE PRODUCTIF

Ce secteur a été retenu pour l'étude, parce que c'est un secteur industriel, qu'il est en forte évolution en raison de la reprise de la production industrielle et du développement des métiers verts, et que contrairement aux autres secteurs de l'étude, **les ajustements à la variabilité de l'activité économique se font par l'intérim plutôt que par un recours à des CDD**.

Si globalement le secteur bénéficie de la reprise économique et de l'augmentation de la production industrielle nationale, **la conjoncture macro-économique impacte différemment les logiques et les pratiques de recrutement des entreprises du secteur selon leur type d'activité et leur taille**. A l'exception des entreprises dont la majeure partie de l'activité est assurée par des contrats publics à longue durée ou des entreprises dont l'activité est essentiellement dédiée à la transition écologique et énergétique, les entreprises plus « classiques » du secteur semblent privilégier **une politique de recrutement misant davantage sur l'intérim par crainte d'un renversement de la conjoncture**. De même, l'intérim semble séduire notamment les TPE et les PME du secteur qui reconnaissent à ce type de contrat l'avantage d'une plus grande flexibilité (décharge des temps de recrutement et de la gestion administrative) et cela malgré le surcoût qu'ils peuvent représenter par rapport aux CDD. Les entreprises de l'économie solidaire et sociale (ESS) forment une exception à cet égard. Leur activité économique a une orientation propre en étant au service d'une philosophie de RH ayant pour objectif l'insertion socio-professionnelle.

GESTION RH ET RECRUTEMENT

Si le secteur recrute globalement une main-d'œuvre très peu qualifiée sur la base de contrats d'intérim ou en CDD court (chauffeurs, manutentionnaires, balayeurs, ...), c'est parce que les conditions de travail sont souvent difficiles. Des horaires de travail décalés (ramassage des déchets ménagers par exemple) et la surreprésentation des métiers de pénibilité **rendent une projection de carrière difficile pour les salariés**. Conscients qu'il s'agit de métiers difficiles à exercer sur une longue période, les salariés semblent avoir intégré la logique de « la durée d'exercice limitée » et ne cherchent pas à pérenniser leur statut en transformant le « contrat court » en CDD long ou CDI. Ce positionnement a, par ricochet, une incidence négative sur la motivation des salariés au travail (problèmes récurrents de qualité, de ponctualité, de fiabilité etc.).

Les établissements du secteur ont recours à l'intérim principalement pour pallier les absences temporaires et les aléas d'activité. On observe une tendance forte à entretenir des partenariats stables avec une ou deux agences d'intérim dans le but de diminuer les coûts administratifs et de disposer d'un vivier d'intérimaires connus et habitués de l'entreprise. **La disponibilité immédiate et l'opérationnalité sont les principaux avantages de ce type de coopération**. L'étude a également révélé quelques rares externalisations de RH. Notamment les TPE mobilisent un prestataire externe ou leur

⁹ Insee (2016), Insee Références.

¹⁰ Dares (2017) « L'emploi intérimaire progresse modérément au 3e trimestre 2017 », Dares Indicateurs, décembre 2017.

fédération d'affiliation pour la gestion des questions administratives et juridiques liées au recrutement de main-d'œuvre. **Toutefois, l'analyse des surcoûts des CDD ou de l'intérim est peu présente dans la prise de décision.**