



**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 (synthèse du rapport)**

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

### ► To cite this version:

Liza Baghioni, Annie Lamanthe, Nathalie Louit-Martinod, Philippe Méhaut, Aurélie Peyrin, et al.. 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 (synthèse du rapport). 2021. <halshs-03220193>

**HAL Id: halshs-03220193**

**<https://shs.hal.science/halshs-03220193v1>**

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.



HAL Authorization

# **Employeurs et salariés au cœur de l'usage croissant des contrats courts : une enquête dans trois secteurs sur trois territoires en région PACA**

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

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

## *Synthèse du rapport final – 2020*

Comment comprendre l'usage des contrats courts – en particulier l'explosion des CDD de moins d'un mois – depuis le début des années 2000, et ses conséquences sur les salariés ? Associant une analyse statistique à l'échelle de la région PACA à une enquête de terrain dans trois secteurs d'activité (commerce, administration publique, et santé – regroupant des activités hospitalières et de l'hébergement social et médico-social), notre recherche explore les usages des contrats courts par les entreprises et les expériences des salariés sur trois zones d'emploi contrastés : Avignon, Briançon et le Bassin minier de Provence.

### **Préambule méthodologique : articuler méthodes statistiques et entretiens qualitatifs**

Notre recherche portant sur trois territoires et trois secteurs particuliers, nous avons réalisé un premier cadrage descriptif combinant l'exploitation des déclarations préalables à l'embauche (DPAE) à l'échelle de la région PACA et celle de nombreux entretiens réalisés avec des acteurs institutionnels du marché du travail dans les trois zones d'emploi concernées. Le recours aux contrats courts y est décrit du point de vue des entreprises des trois secteurs, sur les trois territoires.

Nous avons ensuite analysé le fichier « postes » des déclarations annuelles de données sociales (DADS), afin de positionner les contrats courts dans la palette des formes d'emploi susceptibles d'apporter de la flexibilité aux entreprises. Pour cela, nous avons d'abord réalisé une

cartographie, puis une typologie des modes de gestion de la main d'œuvre, en croisant des variables décrivant l'intensité du recours aux contrats courts, aux CDD « longs » (de plus d'un mois), aux CDI, à l'intérim, aux emplois aidés, mais aussi au temps partiel. Cette première étape nous permet de répondre aux questions suivantes : quels sont les modes de gestion de la main-d'œuvre dans les entreprises utilisatrices de contrats courts, surtout quand l'usage y est intensif ? Quelle part de la main-d'œuvre ces contrats représentent-ils ? Quelles articulations avec les autres formes d'emploi ? Enfin, ces types de modes de gestion de la main-d'œuvre se différencient-ils selon les territoires et les secteurs d'activité ?

L'enquête qualitative, menée auprès de 45 employeurs dans les trois secteurs et les trois territoires, permet ensuite de rentrer dans la logique des stratégies de flexibilité des entreprises. Les entretiens permettent en effet de répondre aux questions suivantes : les contrats courts sont-ils le signe d'une pratique organisée de *turnover*, ou traduisent-ils des difficultés de recrutement durables ? Les contrats courts sont-ils utilisés comme période d'essai avant renouvellement, accès à des CDD plus longs ou même CDI ? Ces contrats se combinent-ils avec d'autres formes de flexibilité interne ? Observe-t-on des stratégies de fidélisation de salariés non stables dans des viviers de recrutement ?

En complément des entretiens avec les employeurs, notre intérêt se porte enfin sur les profils et trajectoires des individus sur le marché du travail, en privilégiant les salariés (ou anciens salariés) des établissements enquêtés pour le volet employeurs. Des relations durables entre entreprises et salariés en contrats courts se développent-elles, et si oui, comment ? En interrogeant les salariés, nous questionnons la place et les effets des emplois en contrats courts dans leurs trajectoires biographiques et professionnelles, ainsi que leur rapport aux contrats courts : ces contrats sont-ils associés à la normalité ou la précarité ? Est-ce un mode de vie choisi ou subi ? Ponctuel ou durable ? Les entretiens réalisés nous permettent *in fine* de définir des profils de salariés en contrats courts, en considérant leurs caractéristiques (sexe, âge, qualification) et celles de leur activité sur le marché du travail (cumul emploi-chômage, cumul CDI-contrats courts, périodes travaillées, etc.). Ces caractéristiques nous servent finalement de point de départ pour quantifier ces profils à partir des DADS, et estimer leur représentativité en population générale dans la région PACA.

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

### Le contrat court n'est pas une catégorie pertinente sur nos terrains d'enquête : ni pour les acteurs institutionnels, ni pour les employeurs, ni pour les salariés (Chapitre 1)

Contactés pour une enquête sur l'accroissement statistique des contrats courts dans les embauches, les acteurs institutionnels rencontrés ont tous été surpris par le sujet – pourtant au cœur des négociations sur la réforme de l'assurance chômage. Qu'il s'agisse des représentants syndicaux, de l'inspection du travail ou de Pôle emploi, rares sont ceux qui avaient remarqué un accroissement des contrats de moins d'un mois. Les contrats courts ne semblent pas constituer une problématique en soi pour ces acteurs, ni une réalité qu'ils identifient particulièrement. Ils constituent sans doute un point aveugle des analyses de ces acteurs, dont les priorités sont ailleurs. Surtout, le recours à des CDD de très courte durée semble pour eux noyé dans la problématique générale de la précarité : dans un contexte où la norme d'embauche sur le marché du travail n'est plus le CDI depuis longtemps, nos interlocuteurs ne font ainsi pas de distinction entre CDD, peu importe leur durée, intérim ou contrats aidés, voire auto-entrepreneuriat. Par ailleurs, dans les statistiques de la Direccte ou de Pôle Emploi, la catégorie « contrat court »

correspond généralement aux CDD de moins de 3 mois – le seuil d'un mois n'est pas identifié comme une catégorie statistique spécifique.

## La catégorie statistique du contrat court est apparue récemment dans la statistique publique (Chapitre 1)

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.

Une recherche par mots clés dans les publications de la statistique publique (principalement celles de la Dares, dont *Travail et Emploi* et celles de l'Insee, dont *Économie et Statistique*) montre l'apparition des contrats de courte durée dans les années 1990, dans un premier temps sous l'angle des « jobs d'été » et des « petits boulots d'été ». Des études sur les mouvements de main-d'œuvre avaient déjà pointé la faible durée moyenne de certains CDD dès la fin des années 1980, et ce dans 3 ou 4 secteurs particuliers. De fait, au milieu des années 2000, l'Unédic associe, elle aussi, les contrats courts à des métiers ou statuts particuliers : marins, VRP, journalistes, intérimaires et intermittents. La connaissance des contrats courts s'améliore ensuite grâce à la multiplication des sources statistiques, qui permettent de ventiler les embauches et les emplois par seuils de durée de plus en plus fins. À partir de 2005, l'Acoss montre ainsi le poids des CDD de moins d'un mois dans les embauches en exploitant les déclarations uniques d'embauche. Mais c'est seulement en 2013 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.

Si elle désigne désormais généralement des CDD de courte durée, la catégorie statistique des « contrats courts » oscille encore entre les seuils d'un à trois mois suivant les institutions productrices de données et les publications. Malgré ce flou, la catégorie devient incontournable dans les publications officielles, dès lors qu'elle est mobilisée dans les débats sur les politiques de l'emploi et le financement du système d'assurance chômage. La catégorie des emplois atypiques entretient en effet une relation étroite avec les catégories juridiques et la mise à l'agenda des problèmes publics. Finalement, on fait ici l'hypothèse que c'est l'équilibre des comptes de l'assurance chômage (et donc la contrainte budgétaire) qui a propulsé le contrat court *stricto sensu* (de moins d'un mois) sur le devant de la scène, et engendré un appel d'offre du ministère du travail et, partant, ce rapport. Ce qui nous incite à questionner sa pertinence comme catégorie d'analyse ou catégorie de l'action publique.

## Le cadre légal et conventionnel n'explique par l'explosion du recours aux contrats courts (Chapitre 2)

Alors que les CDD sont depuis longtemps prédominants dans les embauches, l'évolution du cadre légal et conventionnel alterne entre assouplissement des cas de recours en réponse aux demandes de certains secteurs d'activité et mesures destinées à modérer le recours aux contrats courts. Parmi ces dernières, certaines augmentent le coût du contrat court (taxe sur le CDDU, bonus-malus), d'autres flexibilisent le régime juridique du CDD afin d'augmenter la durée des contrats (possibilité d'augmenter par accord de branche la durée maximale du contrat et le nombre de renouvellements, possibilité de diminuer ou supprimer le délai de carence entre deux contrats successifs). Pour autant, aucune évolution de la législation des CDD – hors CDDU – ne peut expliquer seule l'explosion du recours aux contrats courts : ce sont bel et bien les pratiques

des entreprises qui ont changé, notamment dans nos trois secteurs qui ne sont pas concernés par le CDD d'usage.

Tout d'abord, certains employeurs disent avoir recours aux contrats courts pour « contourner » certaines « contraintes » du CDI et notamment les dispositions relatives à la durée du travail. Il en est ainsi dans le secteur de la santé, où le cas de recours le plus fréquent est le remplacement de salariés absents pour maladie. Dans les établissements de santé, le Code du travail et la convention collective fixent une durée maximale (journalière et hebdomadaire) et des règles de repos. Le nombre d'heures supplémentaires est limité, et un délai de prévenance d'une à deux semaines doit être respecté en cas de changement de planning. La flexibilité temporelle n'est donc pas praticable pour remplacer dans l'urgence des absences pour raison de santé qui sont, la plupart du temps imprévisibles. En l'absence d'autres solutions de flexibilité interne (comme les « pools » de salariés permanents surnuméraires dédiés aux remplacements), les CDD de courte durée recrutés en urgence apparaissent comme la seule solution en cas d'absence inopinée. Dans le secteur du commerce, ce sont plutôt les limitations applicables au travail à temps partiel, très utilisé dans le secteur, qui sont signalées, mais dans une moindre mesure car les arrêts maladie ne sont pas aussi nombreux que dans les établissements de santé. Les pics d'activité sont généralement anticipés, permettant de respecter les délais de prévenance et de modifier les contrats de travail si nécessaire. D'autres contraintes sont ponctuellement évoquées par les employeurs : l'obligation d'embaucher un diplômé en CDI alors que le diplôme n'est pas obligatoire pour un salarié embauché en CDD, des dispositions conventionnelles qui limitent la durée du CDD, la durée insuffisante de la période d'essai en CDI, les règles du licenciement.

Face à cette situation, l'inspection du travail et les organisations syndicales reconnaissent que l'augmentation du recours aux contrats courts n'est pas une priorité dans le champ de leurs actions. Reste le recours au juge : si le contentieux du CDD est particulièrement important pour la requalification en CDI, on ne peut isoler spécifiquement celui relatif aux contrats courts.

#### **Encadré : dans quels cas le recours au CDD est-il autorisé ?**

La norme d'emploi étant le CDI, le Code du travail prévoit trois principaux cas de recours au CDD (hors CDDU) : le CDD de remplacement, le CDD saisonnier et le CDD pour accroissement temporaire d'activité. Dans les deux premiers cas (remplacement et saisonnier), la durée maximale n'est pas fixée par la loi, puisqu'elle est définie par l'objet du CDD ; deux renouvellements sont possibles sans délai de carence. Seul le CDD pour accroissement temporaire d'activité est assorti d'une durée maximale de 18 mois, et d'un délai de carence. Une indemnité de précarité de 10% est due, sauf dans le cas des CDD saisonniers.

Le statut de la FP prévoit quant à lui trois cas de recours pour des besoins temporaires, proches des motifs de recours prévus par le Code du travail : accroissement saisonnier d'activité, accroissement temporaire d'activité et remplacement. Spécificités de la fonction publique, aucun de ces cas de recours ne prévoyait ni de délai de carence entre deux contrats sur le même poste, ni d'indemnité de précarité jusqu'à récemment (la loi de 2019 en instaure une pour les CDD de moins d'un an à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021). Les durées maximales sont en revanche plus précises, et aussi plus courtes : alors que le CDD saisonnier n'a pas de durée maximale dans le privé, il ne peut dépasser 6 mois sur 12 mois consécutifs dans la fonction publique ; le motif d'accroissement temporaire d'activité qui peut aller jusqu'à 18 mois dans le privé est limité à 12 mois sur 18 mois consécutifs dans la fonction publique. Seul le CDD de remplacement n'a pas de durée maximale.

### Situer localement l'usage des contrats courts (chapitre 3)

L'usage des contrats courts varie selon les contextes locaux dans lesquels s'inscrivent entreprises et salariés. La zone de Briançon est caractérisée par son territoire montagneux, son relatif isolement et l'importance des activités touristiques saisonnières. L'ancien bassin minier de Provence (BMP) a, quant à lui, une tradition industrielle poursuivie au long de la reconversion. Il est aujourd'hui largement ouvert sur les zones d'Aix-en-Provence et Marseille. Enfin, la zone d'emploi d'Avignon, la plus importante en taille, présente un profil diversifié, associant une ville centre à fortes activités tertiaires, une université, une tradition de tourisme culturel ; son profil se rapproche de la moyenne régionale, avec toutefois un taux de chômage et de pauvreté supérieur.

L'intensité d'usage des contrats courts reflète cette diversité et s'articule différemment aux autres modalités d'embauche. En 2018, les deux-tiers des déclarations d'embauche en région PACA concernaient des CDD courts, 18 % des CDD longs et 16 % des CDI (données Urssaf PACA). 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 et un usage plus significatif de l'intérim dans l'industrie. 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 : dans ce territoire de montagne, ce sont les CDD longs qui dominent en raison du poids des saisons. 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 59 % à 67 %, au détriment des CDD longs dont la part a diminué de 21 % à 14 %. 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.

### Trois secteurs aux profils variés (chapitre 3)

Une première approche fondée principalement sur les DPAE permet de caractériser les trois secteurs retenus : outre l'absence des CDDU, ceux-ci ont en commun l'augmentation du recours aux contrats courts et la pratique de la réembauche. L'administration pèse peu dans les recrutements de la région (2 % à Avignon, 3 % dans les deux autres zones). Avec 24 % des DPAE, la santé est l'un des principaux secteurs d'embauche dans le BMP (après les activités de soutien et l'intérim) ; elle représente respectivement 15 % et 16 % à Briançon et en Avignon. Enfin, le poids du commerce varie de 13,5 % en Avignon à respectivement 9 % et 8 % à Briançon et dans le BMP.

Dans le secteur du **commerce**, un peu moins de la moitié des embauches s'est effectuée en CDD court (45 %), l'autre moitié se répartissant presque à égalité entre CDI et CDD long, avec un léger avantage pour ce dernier (29 % contre 26 %). Le commerce ne fait pas partie des secteurs ayant le plus recours à l'embauche aux contrats courts (il est nettement en-dessous de la moyenne régionale), tout en étant l'un des principaux secteurs d'emploi en PACA. Seulement la moitié des embauches en 2018 s'est effectuée en CDD court dans la zone d'emploi 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 s'effectue en CDD long (59 %), un tiers en CDD court et seulement 8 % en CDI.

**La santé et l'hébergement médico-social** représentent 31 % de la hausse des contrats courts entre 2000 et 2018. En PACA, les effectifs salariés sont en hausse continue et la part des CDD

courts dans les embauches 2018 dépasse 80 %. Seul Briançon se distingue par un taux légèrement inférieur aux autres, compensé par un plus fort recours aux CDD longs. Le secteur présente parallèlement une pénurie de main-d'œuvre et des difficultés de recrutement. Dans la santé, la part des CDD courts dans les embauches en 2018 est écrasante dans les trois zones d'emploi, atteignant voire dépassant 90 %.

L'embauche en CDI est encore plus rare dans **l'administration publique** : la moitié des embauches s'effectue en CDD long (53 %), et un peu moins de la moitié en CDD court (43 %). La majorité des embauches s'effectue en CDD court en ZE d'Avignon (60 % contre un tiers 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.

Ces trois secteurs partagent d'autres points communs : la main-d'œuvre y est très féminisée, les salaires plutôt faibles (sauf pour les qualifiés de la santé) et l'amplitude horaire importante – les horaires atypiques et le travail du dimanche étant caractéristiques du commerce et des établissements hospitaliers – cela concerne d'ailleurs aussi les sous-secteurs des politiques territoriales les plus concernés par les contrats courts : petite enfance et collecte des déchets ménagers (mais là, avec une main d'œuvre masculine).

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

Les contrats courts ne correspondent pas à une seule stratégie de flexibilité, et leur augmentation entre 2006 et 2016 en PACA s'expliquerait justement par une dilution de leur usage dans les diverses stratégies de flexibilité des entreprises (Chapitre 4)

Notre stratégie d'analyse statistique considère les contrats courts dans l'ensemble des formes d'emploi, incluant le temps partiel. Nous proposons une typologie des modes de gestion de la main-d'œuvre des établissements de la région PACA, qui comprend cinq catégories. La première classe, intitulée « **stabilité de l'emploi** », 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 puisqu'elles recourent toutes aux emplois temporaires, quelle que soit leur durée. 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 courts (moins d'un mois), mais aussi des CDD de 1 à 6 mois, ainsi que du temps partiel ; les rémunérations moyennes annuelles y sont en majorité faibles. 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 et aux emplois temporaires – contrats courts et CDD d'un à six mois –, ainsi qu'au temps partiel, la proportion de rémunérations moyennes étant également la plus élevée dans cette classe par rapport aux autres classes. 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 tous les établissements ont recours aux contrats aidés, et aussi beaucoup plus aux apprentis que dans les autres classes (20 % contre 11 % en moyenne régionale) ; les taux intermédiaires de recours aux autres formes d'emploi sont surreprésentés, mais un peu moins fortement que dans la classe précédente. Cette classe comprend en revanche davantage d'établissements dans lesquels la part des emplois stables est faible et, à l'inverse, davantage

d'établissements qui n'ont pas du tout recours aux emplois temporaires d'au moins un mois, ce qui la distingue également de la classe « flexibilité modérée ». La classe de « **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 et temporaires courts dans les établissements de cette classe est similaire à celle de la classe précédente ; 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 de 6 mois ou plus. Le recours à l'intérim est également surreprésenté, de même que l'apprentissage et les contrats aidés, mais dans une moindre proportion que dans la classe précédente. Enfin, les fonctionnaires sont présents dans 9 % des établissements contre 4 % en moyenne dans la région.

Cette typologie des modes de gestion de la main-d'œuvre permet de repérer des **associations privilégiées entre certaines formes particulières d'emploi** : contrats courts et temps partiel par exemple, CDD longs et intérim, ou encore CDD courts et longs et apprentis avec ou sans recours aux emplois aidés – **le temps partiel étant toujours associé à l'équation de la flexibilité**. Se dessinent ainsi de véritables stratégies de flexibilité qui caractérisent plus précisément les différents segments qui composent le marché externe du travail, au sens de Doeringer et Piore (1971). Autrement dit, les contrats courts ne sont pas concentrés dans un seul segment du marché du travail ou ne correspondent pas à une seule stratégie de flexibilité (même si leur usage est particulièrement intense dans la classe d'hyper-flexibilité), mais ils sont au contraire dispersés dans plusieurs types de stratégies ou segments, et utilisés avec plus ou moins d'intensité.

Enfin, en étudiant l'évolution de la typologie des modes de gestion de la main-d'œuvre entre 2006 et 2016 en PACA, il n'apparaît pas de hausse particulière de la classe d'hyper-flexibilité par les contrats courts (seulement +1 point en parts d'établissements), comme on aurait pu s'y attendre entre ces deux années. Notre analyse montre en réalité que l'augmentation des contrats courts sur cette décennie ne s'expliquerait pas tant par l'intensification de leur usage dans la classe d'établissements y recourant le plus, mais surtout par un phénomène de dilution ou substitution dans d'autres classes. L'évolution la plus notable se situe ailleurs : c'est la classe de « flexibilité mixte et modérée » qui a augmenté le plus dans la part des établissements et des postes, ce qui s'explique principalement par une hausse importante de l'usage des contrats aidés en PACA entre 2006 et 2016, cette forme d'emploi se concentrant dans cette classe d'établissement. **Ce serait donc davantage l'accroissement des contrats aidés que celle des contrats courts qui a transformé les stratégies de flexibilité des entreprises de la région PACA.** Ceci confirme l'importance de ne pas considérer les contrats courts de manière isolée, mais en les situant dans l'ensemble des formes d'emploi. Les stratégies de gestion de la main d'œuvre sont en effet élaborées par les employeurs en tenant compte de l'ensemble des formes d'emploi disponibles et sont sensibles aux évolutions des politiques publiques de l'emploi.

#### Place des secteurs et des territoires dans les stratégies de gestion de la main-d'œuvre (Chapitre 4)

Pour faire le lien avec l'enquête qualitative, nous avons situé les trois secteurs enquêtés dans la typologie en cinq classes. Aucun de ces trois secteurs n'est associé à une seule classe, ce qui rappelle combien l'hétérogénéité peut être forte à l'intérieur de chaque secteur, même restreint. Hétérogénéité selon l'appartenance des établissements à un groupe, leur taille et leur ancienneté, aucun de ces critères ne déterminant d'ailleurs la stratégie de gestion de la main-d'œuvre choisie par la direction d'une entreprise à un moment donné. Deuxième résultat : si certains profils sont

proches de la distribution d'ensemble au niveau regroupé, des spécificités très fortes apparaissent dès lors que l'on « zoome » sur certains sous-secteurs, comme santé et administration publique.

Les établissements de **santé** sont très nettement surreprésentés dans les trois classes complétant un noyau d'emplois stables par des outils de flexibilité externe : flexibilité modérée, associant CDD et apprentis (mais pas les emplois aidés), flexibilité par les CDD longs et l'intérim, et flexibilité mixte et modérée associant contrats courts, emplois aidés et apprentis. Les établissements du secteur de **l'administration publique** sont quant à eux surreprésentés dans deux de ces trois classes : mixte et modérée (contrats courts, emplois aidés et apprentis) et flexibilité par les CDD longs et l'intérim. Le secteur du **commerce** est enfin le plus proche de la distribution d'ensemble, dont il s'écarte néanmoins par une surreprésentation des classes d'hyper-flexibilité par les contrats courts et de flexibilité par les CDD et apprentis.

En réponse à l'hypothèse initiale, nous avons cherché à identifier un éventuel effet territoire toutes choses égales par ailleurs : la probabilité d'appartenir à la classe des contrats courts (ou hyper-flexibilité) est supérieure de 20 points de pourcentage pour un établissement situé dans la zone d'emploi de Briançon (plutôt qu'à la situation de référence) – sans doute voit-on ici un effet net du poids de l'emploi saisonnier dans cette zone. Seul autre résultat significatif, la probabilité d'appartenir à la classe « Stabilité de l'emploi » est supérieure de 5 points pour un établissement situé dans le Bassin minier de Provence. Aucune des autres classes n'est associée à un territoire particulier.

#### Où se situent les entreprises enquêtées dans les classes ? (Chapitre 4)

Il a été possible de situer 42 des établissements enquêtés dans la typologie en cinq classes – ils y sont d'ailleurs dispersés.

Deux établissements enquêtés figurent dans la classe de la *stabilité de la main-d'œuvre* alors que nous les avons sélectionnés pour un usage *a priori* significatif des contrats courts. L'un d'entre eux – centre de santé dépendant d'une administration – a connu un changement de direction sur la période. Le personnel est très stable ; l'usage marginal des contrats courts pour les remplacements d'urgence est complété par des CDD longs, et surtout par une modulation interne des horaires.

*L'hyper-flexibilité* ne concerne que trois établissements du commerce. Deux sont des petits commerces d'habillement situés à Briançon, appartenant à des enseignes nationales toutes deux en difficulté. Le troisième, à la marge de notre échantillon, est un prestataire du grand commerce de bricolage, spécialisé dans le merchandising et l'aménagement des linéaires. À côté d'un effectif très réduit sous CDI, il fonctionne massivement et quasi-exclusivement sur des contrats très courts, signés au gré des chantiers.

Le reste de l'échantillon se retrouve dans les classes de *flexibilité modérée par les CDD*, *flexibilité modérée et mixte*, *flexibilité par les CDD longs* dans des proportions voisines. Si l'usage des contrats court peut y être massif (plus de 1 000 par an dans une clinique employant 200 salariés en CDI), leur ventilation dans les trois classes nécessite d'abord une analyse fine des combinaisons des formes de flexibilité : établissement du commerce privilégiant la flexibilité horaire des temps partiel, clinique ayant mis en place un *pool* interne de remplacement en CDI. Il faut ensuite intégrer l'usage des autres formes de contrats atypiques : la stratégie d'évitement de l'intérim est assez générale (à une exception près, dans les collectivités territoriales). Un établissement du commerce spécialisé cherche à limiter les contrats courts au profit de CDI étudiants, de recours à l'alternance. Une administration du briançonnais se moule plutôt dans le modèle local, avec si possible des CDD de quelques mois. Une autre administration utilise plutôt

des CDD longs dans l'attente de pourvoir des postes statutaires ; le CDD court y joue un rôle d'ajustement marginal.

C'est l'étude approfondie par secteur présentée dans les chapitres 5, 6 et 7 qui permet alors de creuser ces différentes stratégies.

### Des réseaux de contraintes pour situer l'usage des contrats courts (Chapitres sectoriels 5, 6 et 7)

Analyser l'usage des contrats courts dans les établissements enquêtés nécessite de décrire leur environnement économique, caractérisé par des contraintes budgétaires de plus en plus fortes. Dans le secteur de la santé, nos interlocuteurs disent, au mieux, « gérer à budget constant » ; dans les collectivités territoriales, l'objectif est de contenir, parfois réduire, le budget de fonctionnement et donc la masse salariale. Dans les établissements sous tutelle des pouvoirs publics, le contrôle par les agences régionales de santé ou les cours régionales des comptes est de plus en plus serré. Dans les établissements de santé appartenant à des groupes, les ratios de personnels alloués suffisent souvent à peine à couvrir les besoins. Dans certains établissements du commerce, la gestion est aussi contrainte par les quotas d'heure attribués par le siège, selon les fluctuations du chiffre d'affaire et leur anticipation.

Cette pression financière s'exerce dans un contexte d'évolution des pratiques. Dans le commerce, certains petits ou moyens établissements ont élargi leur plage d'ouverture le soir ou le week-end pour répondre à une nouvelle demande, et à la concurrence accrue de grandes surfaces – sans nécessairement embaucher plus. Il faut, comme dans le cas d'un prestataire de service aux grandes surfaces, naviguer face à une demande très fluctuante et moins prévisible. Dans des établissements de soins de suite comme dans les Ehpad, le vieillissement des populations accueillies et l'aggravation des pathologies implique une charge accrue pour les personnels. Si ces questions ont été moins directement évoquées dans les collectivités territoriales, on y trouve cependant des échos en termes de demande de qualité de service (propreté urbaine) ou de fluctuations moins prévisibles (afflux touristique).

Ce double réseau de contraintes induit par l'incertitude économique pèse sur des effectifs permanents calculés au plus près. Or s'exerce partout une forme d'obligation de continuité de service, évidente et directe dans le secteur de la santé, mais aussi dans des activités qui ne supportent pas de report dans les collectivités territoriales (ouverture d'une crèche, d'une piscine, collecte des ordures). Cette obligation de continuité est aussi mentionnée dans les établissements du commerce où la fermeture temporaire, même partielle, pour un rayon, n'est pas ou plus envisageable. Les employeurs et gestionnaires du personnel doivent donc jongler entre fluctuations d'activité et absences des membres de l'effectif permanent. Si certaines situations sont *a priori* planifiables (congés d'été, période des soldes, surcroît saisonnier), elles ne peuvent plus être soumises au moindre aléa lorsque les effectifs sont réduits au strict minimum. Les reports de charge de travail sur le personnel permanent alimentent souvent un cercle vicieux : la dégradation de leurs conditions de travail entraîne des absences plus nombreuses, notamment pour raisons de santé, contribuant à dégrader encore les conditions de travail. Une incertitude organisationnelle et sociale vient ainsi s'articuler à l'incertitude économique.

Dans ce contexte, notre enquête aide à comprendre la place qu'occupent les contrats courts dans l'ensemble des solutions de flexibilité internes et externes, selon l'ampleur et la prévisibilité des besoins de main-d'œuvre.

## Le recours aux contrats courts répond à des besoins différents, dont certains spécifiques à un seul secteur (Chapitres sectoriels 5, 6 et 7)

Dans l'ensemble, les employeurs et responsables du personnel enquêtés cherchent à éviter de recourir aux contrats courts. La plupart font en priorité appel aux solutions de flexibilité interne et en particulier aux ajustements de temps de travail, mais cela n'est possible que lorsque les absences sont prévisibles et peuvent être anticipées, et qu'elles ne concernent qu'une fraction minimale des salariés. Le recours intensif aux contrats courts répond donc principalement aux besoins de main-d'œuvre inopinés, dans des secteurs où les métiers sont pénibles et soumis à de fortes contraintes horaires. Ce recours intensif s'accompagne en outre d'un coût de gestion important qui conduit les établissements à développer diverses stratégies pour réduire le temps consacré au recrutement et à la gestion de ces contrats.

Tout d'abord, les employeurs enquêtés recourent aux contrats courts pour des **besoins ponctuels ou limités dans le temps, liés aux accroissements saisonniers d'activité, en particulier lors des saisons touristiques**. Cela concerne particulièrement le secteur du commerce et les collectivités territoriales, même si l'usage des contrats courts s'inscrit dans des pratiques différentes dans ces deux secteurs. Dans les *collectivités territoriales*, les contrats courts sont l'outil privilégié et récurrent des recrutements de proximité pour les activités temporaires propres à la période estivale (piscines, musées et patrimoines, centres de vacances, etc.). Le surcroît d'activité y est bien défini dans le temps, et les recrutements estivaux sont routinisés ; ils sont réservés aux jeunes du cru, chacun son tour. Dans ce cas, le CDD court est la solution habituelle, jamais remise en question – sauf pour des raisons budgétaires. En revanche, dans les établissements du secteur du *commerce*, les contrats courts sont une solution exceptionnelle, décrite comme un pis-aller : ils sont utilisés en dernier recours, en cas de surcroît d'activité et en complément des contrats saisonniers (dans la zone d'emploi de Briançon par exemple), parfois pour des remplacements « longs » et anticipés. En effet, les surcroûts d'activité étant généralement prévisibles, ils sont d'abord absorbés par des ajustements du temps de travail : heures supplémentaires ou complémentaires pour les salariés à temps partiel, augmentation de la quotité travaillée par avenant au contrat ou encore annualisation. D'autres stratégies ensuite permettent d'éviter l'embauche de salariés en CDD et lui sont préférées : mutualisation de salariés entre magasins d'une même enseigne, sous-traitance des inventaires ou même automatisation des caisses... Pour les employeurs enquêtés de ce secteur, les contrats courts présentent en effet de nombreux inconvénients : qu'il s'agisse du temps consacré à un processus de recrutement très incertain (difficile de trouver des personnes disponibles, aux profils adéquats, à très courte échéance et pour des durées très courtes), du temps nécessaire pour les démarches administratives, puis de celui consacré à la formation et à l'intégration du salarié, cette forme d'emploi est décrite comme chronophage et inadaptée aux besoins des employeurs du secteur.

Dans les *établissements de santé* au contraire, l'usage des contrats courts ne répond pas à des besoins saisonniers : ils sont **indispensables au quotidien et tout au long de l'année pour remplacer les nombreuses absences pour raison de santé** des salariés permanents, soumis à des conditions de travail pénibles et à des rythmes intenses, et pour respecter des normes de sécurité. Mais de fait, les besoins sont tellement énormes dans ce secteur que toutes les formes d'emploi temporaires sont sollicitées : CDD et intérim viennent en renfort aux stratégies de flexibilité interne (rappel des personnels en repos, heures supplémentaires et complémentaires, annualisation, pools de remplaçants...), qui ne suffisent jamais à combler les absences. Les ajustements en matière de temps de travail ne répondent d'ailleurs pas aux besoins urgents, en raison des délais de prévenance à respecter pour les changements de planning, et les heures supplémentaires ont par ailleurs leur revers : une partie des agents hospitaliers préfèrent en effet récupérer leurs heures supplémentaires plutôt que se les faire payer, ce qui engendre de nouvelles absences à remplacer – plus prévisibles cette fois-ci.

La stratégie de l'armée de réserve sert aussi à pallier les absences quotidiennes d'un personnel vieillissant et exposé à des conditions de travail pénibles dans les *collectivités territoriales*, dans le secteur de la petite enfance (écoles, cantines, crèches) et de la collecte des déchets ménagers. Hormis ces deux sous-secteurs où les remplacements sont obligatoires pour respecter les normes, et les absences pour raison de santé particulièrement élevées, les absences sur les autres postes (principalement les postes administratifs) et notamment les plus courtes, ne sont pas remplacées. Dans les établissements de santé comme dans les sous-secteurs de l'administration territoriale évoqués ci-dessus, les contrats courts sont à nouveau un pis-aller faute de réflexion sur la pénibilité et sur l'aménagement des postes de travail avec l'avancée en âge, dans un contexte où les courtes absences pour raison de santé jouent le rôle de soupape de sécurité pour un personnel épuisé ou aux portes de l'invalidité.

Dans ces deux secteurs – santé et administration territoriale –, le recours aux contrats courts est préféré à l'intérim par les employeurs, pour des raisons de coût et de fiabilité de la main-d'œuvre – celle-ci étant assurée par le « vivier » des salariés temporaires fidélisés. Mais la plupart d'entre eux doivent faire preuve de créativité organisationnelle car les coûts de gestion de cette armée de réserve sont parfois insoutenables (cf. partie suivante). Signalons par exemple des stratégies visant à développer la souplesse organisationnelle pour anticiper ces absences et d'éviter le recours aux CDD : accroissement de la formation pour développer la polyvalence ; échelonner les congés ; mutualiser les agents pour ajuster les effectifs sur plusieurs établissements ; recruter des permanents surnuméraires affectés aux remplacements – cette dernière option est cependant de plus en plus rare à mesure que les contraintes financières se resserrent sur les employeurs publics.

L'enquête nous montre ensuite l'existence d'usages des contrats courts comme **période d'essai étendue**, ou comme premier filtre avant « fidélisation » et éventuelle intégration au noyau des salariés permanents. Schématiquement, on retrouve presque partout l'idée qu'une première expérience concluante permet au salarié entré par la petite porte, de devenir « prioritaire » pour une (ou plusieurs) réembauche(s) en CDD, éventuellement suivie(s) d'une stabilisation, sous forme de « cédésation » ou « titularisation » selon le régime juridique applicable. Cette stratégie de test peut d'ailleurs expliquer l'émiettement des CDD de remplacement, qui pourraient tout à fait être conclus à terme incertain comme le prévoient le Code du travail et le Statut de la fonction publique : seuls les usages (ou une méconnaissance du droit ?) expliquent ainsi que les CDD de remplacement soient renouvelés de semaine en semaine ou de mois en mois. Certains cas nous apprennent par ailleurs que les établissements n'ont pas tous la main sur la stratégie de flexibilité privilégiée : dans le commerce comme dans les établissements hospitaliers, l'intérim est ainsi parfois la solution retenue au niveau du groupe.

Notre enquête confirme enfin que la réglementation de l'emploi ne constitue visiblement pas un facteur clé dans le recours aux contrats courts : ce qui se joue n'est pas CDD contre CDI, mais plutôt CDD contre intérim, ou CDD contre heures supplémentaires.

### Comment les employeurs gèrent-ils leurs contrats courts ? (Chapitres sectoriels 5, 6 et 7)

Dans les trois secteurs enquêtés, **le bouche à oreille et la recommandation par des salariés déjà en poste figurent en tête des canaux de recrutement**, bien loin devant les intermédiaires du marché de l'emploi – Pôle emploi étant toujours cité en dernier, d'abord par son manque de réactivité pour des besoins urgents, mais aussi pour son incapacité à envoyer aux employeurs des profils « qui conviennent ». Dans tous les cas également, les candidatures spontanées sont toujours abondantes et permettent d'alimenter des banques de CV. Pourtant, **nombre d'employeurs signalent leurs difficultés de recrutement** : la main-d'œuvre disponible pour ce

type de contrats, assortis de conditions d'emploi précaires et de conditions de travail pénibles et de temporalités atypiques (souvent le week-end, pendant les vacances) est en effet plus rare, et les candidats ne sont pas toujours fiables, compétents ou prêts à l'emploi comme le voudraient les employeurs.

C'est pourquoi **la stratégie du vivier** est si répandue : elle est présente dans les trois secteurs enquêtés, même le commerce pourtant moins utilisateur. Le vivier incarne en effet la pratique de réembauche indissociable du recours intensif aux contrats courts. Faire appel à des personnes déjà embauchées, qui ont fait leurs preuves et connaissent déjà le travail (ou l'établissement) réduit non seulement le temps dédié à la recherche des candidats, mais surtout les risques d'erreur de recrutement. L'usage de l'intérim est d'ailleurs parfois détourné par les employeurs, qui débauchent en contrats courts des salariés initialement testés par le biais d'une agence – les salariés trouvant dans l'embauche directe une plus grande liberté d'organisation, on y reviendra. Dans les trois secteurs enquêtés, les employeurs préfèrent faire appel à des salariés qui reviennent régulièrement (tous les étés, à Noël), à l'exception des emplois saisonniers qui sont les moins qualifiés des collectivités territoriales, où prévaut une logique de redistribution sociale : « faire beaucoup de contrats très courts pour en faire profiter le maximum de jeunes du coin ».

Dans les *établissements de santé*, où pèse particulièrement la contrainte du diplôme, « ce vivier fidélisé », est alimenté par des salariés d'autres établissements à la recherche d'heures supplémentaires et de (jeunes) retraités cumulant pension et contrats courts. Il l'est aussi par des candidats à la stabilisation qui cherchent à faire leurs preuves dans l'établissement, et par des personnes (jeunes ou moins jeunes) qui passent d'un établissement à l'autre, sans nécessairement chercher à se fixer – et disent gagner plus en CDD qu'en CDI, grâce à la prime de précarité de 10 % et au prix de leurs jours de congés.

Comme dans les établissements de santé, la solution retenue dans les *collectivités territoriales* pour le remplacement des absences est l'embauche en contrats courts de salariés appartenant à un vivier, moins varié que dans le cas précédent : on y trouve surtout des personnes du coin, peu qualifiées, alternant plusieurs petits boulots (parfois des CDD saisonniers) mais vivant parfois de la récurrence d'emplois courts offerts par les collectivités territoriales. Celles-ci se distinguent enfin des deux autres secteurs par un usage des contrats courts saisonniers tout à fait spécifique : pour les activités spécifiquement estivales, la politique des collectivités enquêtées consiste à embaucher un maximum de jeunes locaux en contrats courts pour leur faire bénéficier de ces petits boulots à la piscine, dans les centres de loisirs, à l'accueil de l'office du tourisme, etc.

Concrètement, « le vivier » renvoie à des outils plus ou moins élaborés selon l'intensité et la régularité du recours aux contrats courts. L'outil le plus rudimentaire consiste en une liste de noms et numéros de portable à avoir sous la main en cas d'urgence ; informations notées sur un carnet ou sur un simple post-it, pour un usage occasionnel plutôt typique des établissements commerciaux. La banque de CV est un outil plus avancé, qu'elle prenne la forme d'un dossier cartonné rassemblant des CV imprimés ou d'un fichier informatique plus complet ; les fichiers plus élaborés exigent une mise à jour régulière pour remplir des plages de disponibilités, et peuvent être précieux au point d'être transportés en permanence par leur détenteur.

La stratégie de réembauche d'un vivier « fidélisé », si elle permet de réduire les délais dédiés au recrutement, ne dispense pas les employeurs de toutes les formalités administratives : rédiger les contrats, mettre en paiement, déclarer les embauches et les salaires versés... Dans les établissements où l'usage est le plus intensif (établissements de santé et sous-secteurs de la petite enfance et de la propreté dans les collectivités territoriales), nos interlocuteurs ont montré aux enquêteurs les piles de contrats en attente de signature qui recouvraient parfois leurs bureaux, et expliqué qu'il leur arrivait, par commodité, de faire signer plusieurs contrats d'affilée en fin de mission. **Ce temps passé à gérer les contrats courts représente un important coût caché** qui

pousse certains employeurs à externaliser non pas l'emploi (en recourant à l'intérim), mais la gestion des contrats. Dans le secteur de la santé s'est ainsi créée une coopérative proposant des services de mise en contact entre employeurs et candidats, de rédaction de contrats de travail et de déclaration (déclaration sociale nominative, DSN puis déclaration unique d'embauche, DUE) ; la forme juridique choisie, coopérative, permet d'afficher des tarifs plus attractifs que les entreprises d'intérim car elle ne facture pas la TVA. Une autre solution rencontrée est le recours à une plateforme nationale spécialisée qui fournit toute la chaîne de service : enregistrement des salariés potentiels et de leur disponibilité, appariement aux besoins de l'employeur, alerte par SMS du salarié, établissement des différentes pièces (contrat de travail, DSN...).

Dernier point à signaler pour les remplacements : dans les collectivités territoriales comme dans les établissements de santé, il semble que les employeurs n'utilisent pas la possibilité offerte par le CDD de remplacement de proposer des CDD à terme incertain – la durée est fixée a posteriori, lors du retour du salarié absent, une durée minimale pouvant être précisée dans le contrat. Au contraire, les pratiques les plus courantes consistent à proposer des durées courtes : 1 semaine, 15 jours, 1 mois... et de renouveler au coup par coup, entraînant un émiettement des emplois (l'incertitude porte sur le renouvellement plutôt que sur la durée du contrat). Est-ce pour garder le contrôle sur la relation d'emploi ? Par méconnaissance du fonctionnement de ce type de CDD ? L'enquête ne nous a pas permis de le comprendre.

## **Résumé de la 3ème partie – Des profils et expériences de salariés en contrat court**

### Du côté des salariés : le contrat court à tous les âges de la vie professionnelle (Chapitre 8)

Notre enquête auprès des salariés en contrats courts, parce qu'elle cherchait à « apparier » les salariés aux établissements déjà enquêtés dans les trois secteurs, présente quelques particularités qu'il faut avoir en tête au moment d'analyser les profils saillants : d'abord, les établissements de santé ayant été les plus enclins à communiquer les coordonnées de leurs salariés, les infirmières et aides-soignantes constituent la majorité de notre population. Ensuite, les DRH des établissements nous ont plutôt orientés vers des salariés en contrat court « fidélisés », inscrits dans une relation d'emploi récurrente.

Une fois cette précaution énoncée, notre principal résultat qualitatif est que **les contrats courts, même (surtout ?) récurrents, sont une forme d'emploi caractéristique d'un processus d'insertion ou de ré-insertion sur le marché du travail**, à différents moments du parcours de vie. Dans la majorité des cas, les personnes que nous avons rencontrées sont ou ont été employées en contrat court en début de vie professionnelle, qu'il s'agisse des étudiants, pour lesquels les contrats courts sont des emplois temporaires sans rapport avec le projet professionnel, des récents diplômés (issus de formation initiale, de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion) dont les premiers postes prennent cette forme, dans une période de professionnalisation avant stabilisation, ou encore de femmes qui redémarrent une vie professionnelle après une interruption ou une bifurcation – avec ou sans changements dans la vie personnelle. Dernier usage du contrat court : comme **complément** à un emploi stable, à temps partiel ou même à temps plein, ou à une pension de retraite

Le terrain des établissements de santé nous permet de mettre en évidence un schéma récurrent : **les contrats courts constituent une étape (incontournable ?) au cours d'un parcours menant *in fine* à une stabilisation**. Pour nos nombreux profils d'aides-soignantes et infirmières, l'un des stages inclus dans la période de formation est ainsi souvent l'occasion de découvrir

l'employeur avec lequel va se construire une relation de récurrence. Dans certains cas, c'est le petit boulot d'aide-soignant pendant la formation d'infirmière qui permet de découvrir l'établissement. Dès le diplôme en poche, l'entrée dans le métier se fait systématiquement par les contrats courts ou l'intérim (voire le cumul des deux). À ce stade, deux options s'offrent à ces profils : multiplier les employeurs pour se faire une idée du marché et des établissements et accumuler de l'expérience, ou se concentrer sur un seul employeur – soit parce que cela suffit et convient, soit en espérant construire une relation de confiance et mériter un CDI ; les critères de choix mentionnés sont la proximité géographique, la spécialité offerte, l'ambiance, etc. Certains vont s'en tenir là quelques années en attendant de s'installer, ou parce que les heures travaillées permettent d'avoir une rémunération satisfaisante, voire supérieure à ce qu'ils gagneraient à plein temps, et que le CDI n'est pas (encore) souhaité.

Qu'il s'agisse d'avoir la liberté et la sécurité de conduire de nouveaux projets immobiliers, familiaux, voire de reprendre une formation, plusieurs femmes rencontrées ont investi dans une relation avec un seul employeur ; elles sont embauchées en contrat court depuis quelques mois seulement, souvent en reprise d'activité, et espèrent toutes plus de stabilité et de sécurité. L'issue sera peut-être positive : deux infirmières et une aide-soignante n'ont attendu que quelques mois ou années avant de se voir proposer un CDI, tout comme une vendeuse de supermarché. Ces aubaines ont prudemment été saisies, même sans avoir spécialement recherché ce type d'emploi. Pour d'autres, il a fallu attendre plus longtemps : quatre ans pour l'un, six ans pour l'autre, qui ont tous deux dû passer un diplôme en validation des acquis de l'expérience pour enfin décrocher le CDI tant attendu. Une dernière effectue des remplacements dans une crèche depuis six ans, mais devra réussir un concours pour être enfin titularisée.

Nos entretiens ont largement porté sur les conditions de vie professionnelle, familiale lorsque l'on est en contrat court. Les situations sont évidemment diverses selon les parcours analysés ci-dessus. Nous soulignons ici quelques thématiques qui apparaissent de façon récurrente, sans épuiser toutes celles présentées dans le rapport.

### Jongler avec des horizons incertains (chapitre 8)

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.

S'il est très souvent faible, le volume de travail de nos interlocuteurs connaît toutefois d'importantes fluctuations d'un mois sur l'autre, avec parfois beaucoup plus d'heures que prévu. D'autres, plus installés dans la récurrence avec un seul employeur, peuvent enchaîner les remplacements quasi en continu, avec parfois une ou deux journées de battement. L'irrégularité et l'imprévisibilité portent aussi sur le temps de travail : quels jours va-ton travailler ? avec quels horaires ? L'anticipation n'est souvent pas possible, les horaires et volume d'heures variant d'une semaine à l'autre, avec un planning connu un peu à l'avance dans le meilleur des cas, mais aussi des appels de dernière minute, en fin de matinée pour l'après-midi.

Ne sachant pas à l'avance quel sera leur revenu en fin de mois, certains acceptent toutes les propositions qui se présentent. Mais avec une charge de travail difficile à anticiper, ils peuvent se retrouver avec un nombre d'heures particulièrement élevé, comme cette salariée qui cumule deux mi-temps, dont une semaine de travail a atteint 51 heures, chaque employeur ayant rallongé son temps de travail. Cumuler plusieurs contrats courts peut ainsi 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, car le risque est de se laisser déborder, d'accepter trop de propositions et ne pas pouvoir faire machine arrière. La relation en contrat court suppose en effet de se rendre disponible : nouvelle norme de la relation salariale, la « disponibilité temporelle » est 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 donc sans cesse montrer sa bonne volonté, même si surcharge et fatigue conduisent certains à renoncer.

La disponibilité temporelle perpétuelle et à court terme a des incidences majeures sur l'organisation du quotidien, et rentre en conflit avec les temporalités sociales et familiales. Les temporalités des contrats et les disponibilités du travail, le fait de jongler entre plusieurs employeurs, ont un impact néfaste sur l'articulation entre vie de travail et vie hors travail, compliquent la garde des enfants mais aussi l'organisation des déplacements, la planification des vacances et des week-ends. L'impact est également énorme sur l'anticipation de la vie familiale : les projets de parentalité et d'accès à la propriété sont en particulier suspendus à cette temporalité de travail fortement contraignante. Le devenir à plus long terme est en effet souvent incertain, y compris pour ceux qui ont misé sur une relation durable avec un employeur unique. Va-t-on avoir du travail et pour combien de temps ? Ces questions se posent en permanence pour les salariés en contrat court, qui doivent naviguer à vue. Variable d'ajustement comme les intérimaires, les salariés en contrat court savent en effet qu'ils seront les premiers touchés par les réductions d'emploi. Il faut donc des ressources et capacités pour jongler entre ces différentes temporalités, principale caractéristique de la vie en contrat court.

### Pôle Emploi, filet de sécurité ? (Chapitre 8)

L'inscription à Pôle Emploi fait partie des filets de sécurité habituels, mais rares sont les salariés enquêtés à avoir été indemnisés. Il faut y voir un biais d'échantillon, tenant à la fois aux secteurs étudiés et aux modalités de contacts avec les enquêtés : la réembauche fréquente, la combinaison entre contrats courts et activité régulière, le cumul de contrats courts réguliers dans plusieurs établissements expliquent probablement cette rareté. Le lien avec Pôle emploi n'est cependant pas inexistant, puisqu'un nombre plus conséquent d'entre eux y sont inscrits. C'est pour eux une façon d'anticiper les aléas du contrat court, au cas où ils se retrouvent sans contrat ou sans vacation, ou encore pour financer les congés, même si parfois on ne fait pas valoir ses droits. Dans ces situations complexes d'enchaînement de contrats de courte durée, les règles d'indemnisation ne sont pas toujours bien connues, mais prévaut aussi une forme de logique de l'honneur « à ne pas être au chômage ».

### Des profils « qualitatifs » à une typologie synthétique de salariés en contrat court à partir des DADS 2015 (Chapitre 9)

Les entretiens constituent un matériau très riche sur les parcours individuels, documentant notamment les situations de réembauche et de cumul. Mais la population enquêtée était par nature restreinte : retrouve-t-on ces profils, de façon plus large, sur l'ensemble des salariés de PACA ? Peut-on en isoler d'autres ? Pour le savoir, nous avons confronté les résultats qualitatifs aux données statistiques sur les salariés des trois secteurs enquêtés.

Commençons par une des limites du terrain qualitatif : environ 28 % des salariés en contrat court identifiés dans les données administratives ont été laissés dans l'ombre : ceux que nous appelons les **jeunes galériens** (15%), les **seniors galériens** (3%) et les **instables** (11%), 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 « permittents ». Ce ne sont pas vers eux que nous ont orienté les employeurs au long de notre enquête. En l'absence d'entretiens correspondant à ces cas (sauf un), 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 et qui seraient une population typique du marché secondaire du travail.

Au-delà de cette limite, près de 75% de la population salariée de nos secteurs ayant expérimenté au moins un contrat court a pu être quantifiée, en écho à l'enquête qualitative.

Pour 37 % des salariés ayant occupé au moins un poste en contrat court en 2015 dans les trois secteurs enquêtés, cette forme d'emploi est d'abord synonyme de petits boulots, parmi lesquels nous distinguons **petits boulots d'été** (18%) et **petits boulots en cours d'année** (19%). L'importance de ces deux groupes, que nous avons rencontré de façon différenciée sur nos terrains (petits boulots d'été dans l'administration, plutôt en cours d'année ailleurs), souligne le rôle clé que joue une main-d'œuvre étudiante abondante sur le marché du travail. La croissance sur 30 ans de cette réserve de main-d'œuvre a probablement représenté une opportunité pour les employeurs et contribué au développement des contrats courts. Relativement proches, nous avons identifié une catégorie de **jeunes insérants** (3%) passant par un contrat court pour se stabiliser – cas fréquent sur notre terrain santé.

Dans plus de 9 % des cas, les contrats courts peuvent ensuite représenter une manière de se remettre en selle après une ou plusieurs périodes d'interruption, un déménagement ou encore 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 : nous l'avons nommé **le contrat court unique sur l'année**. Il nous faudrait plus d'éléments pour vérifier notre hypothèse, mais plusieurs cas semblent correspondre à ce type de profil, particulièrement dans la santé car les DADS ne nous ont pas permis d'identifier l'enchaînement de plusieurs contrats courts en continu. Cette population résidant plus fréquemment en dehors de PACA, il est possible que nous ne captions pas d'autres emplois hors région, qu'il s'agisse aussi d'indépendants, ou de saisonniers.

Pour plus de 15 % des salariés ayant occupé au moins un poste en contrat court en 2015, la réembauche 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 – ceux que nous avons appelés les **jeunes sublimes** (5%) et les **sublimes** (10%). Souvent qualifiés (parfois après une reconversion), ce sont ceux que nous avons rencontré en position de force sur le marché du travail, ne passant pas par Pôle Emploi et ayant ce que l'on pourrait appeler une gestion stratégique de leur carrière.

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. Ce sont des **stables cumulant** (6%) et des **retraités cumulant** (2%). Au final, nous montrons dans ce rapport qu'on ne peut comprendre le recours aux contrats courts sans mener 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.